**Analyse des coûts et prise des décisions : étude empirique dans le contexte des PME marocaines**

**S**amir ERRABIH

**P**rofesseur Habilité

**U**niversité Sidi Mohamed Ben Abdellah

**E**cole Nationale de Commerce et de Gestion Fès Maroc

**L**aboratoire de Recherche en Entrepreunariat et Management des organisations

**E**mail : errabihsamir@yahoo.fr

**A**bdellatif MARGHICH

**P**rofesseur Habilité

**U**niversité Sidi Mohamed Ben Abdellah

**E**cole Nationale de Commerce et de Gestion Fès Maroc

**L**aboratoire de Recherche en Entrepreunariat et Management des organisations

**E**mail : [abdellmarghich@yahoo.fr](mailto:abdellmarghich@yahoo.fr)

**Résumé**

Les coûts orientent un très grand nombre de décisions prises dans les entreprises. Ces décisions peuvent être stratégiques (lancer ou non un nouveau produit, sous-traiter ou non une activité, etc.), ou opérationnelles (accorder ou non des réductions commerciales à la clientèle, réduire ou non le poids des charges fixes, etc.).

L’objet de ce papier est d’étudier la manière par laquelle les dirigeants des PME marocaines utilisent l’information « coût » dans leurs décisions.

Mots clés : Coût, décision, PME.

**Abstract**

The costs are the pivot of taking many decisions by companies. These decisions are either strategic (like launching a new product, subcontracting an activity, etc.), or operational (allowing a commercial discount to customers, reducing the weight of fixed costs, etc.).

The purpose of this paper (talk) is to study how Moroccan Small-sized/Mid-sized companies’ managers use the information “cost” to take decisions.

Keywords : Cost, decision, SMEs.

Les coûts orientent un très grand nombre de décisions prises dans les entreprises. Ces décisions peuvent être stratégiques (lancer ou non un nouveau produit, sous-traiter ou non une activité, etc.), ou opérationnelles (accorder ou non des réductions commerciales à la clientèle, réduire ou non le poids des charges fixes, etc.).

Les décisions ci-dessus renvoient à des problèmes complexes pour lesquelles de multiples paramètres doivent être prises en compte. Les coûts ne constituent, certes, que l’un d’entre eux mais leur importance ne peut être sous-estimée.

L’importance du coût dans la prise des décisions interpelle sur la manière par laquelle il est calculé et son intervention dans la prise des décisions.

L’objet de ce papier est d’étudier la manière par laquelle les dirigeants des PME marocaines utilisent l’information « coût » dans leurs décisions. L’étude des coûts et la prise des décisions dans ces entités se fera à travers la recherche des éléments de réponse aux deux questions suivantes :

* Quels sont les systèmes de coûts utilisés dans les PME marocaines ?
* Quelles sont leurs interventions dans la préparation des décisions ?

Le choix des PME comme champ d’investigation se justifié par le fait que les systèmes de coûts et leurs utilisations dans la prise des décisions sont scrutées et théorisées pour les grandes entreprises caractérisées par des structures complexes et disposant de systèmes d’information élaborés. De par leurs caractéristiques, les PME sont encore trop souvent absentes des préoccupations de recherche pourtant justifié par des auteurs comme Torrès (1996) par des considérations de nature empirique, méthodologique et théorique.

Pour mener cette étude, nous avons conduit une étude empirique auprès d’entreprises faisant partie de secteurs industriels différents.

Nous présenterons, dans un premier temps, les cadres conceptuel et méthodologique de cette recherche et par la suite, la présentation et la discussion des principaux résultats.

1. **Cadre conceptuel :**

La décision peut être stratégique engageant l’entreprise sur le moyen et long terme ou opérationnelle concernant des opérations courantes. Quelque soit l’horizon de temps, l’information « coût » est présente et constitue un élément d’aide à la décision.

La notion de coût, diffusé par le système d’information « comptabilité de gestion », est présente dans toutes les entreprises : petites, moyennes ou grandes. Sa pertinence dépend du modèle comptable intégré, des compétences qui l’utilisent et des niveaux de décisions concernés. Une même entreprise peut être amenée à mesurer le coût de plusieurs objets différents (produit, ligne de produits, un modèle, une offre de service, un projet, une marque, un client, une activité, un processus, etc.). La multiplicité des objets de coût possibles orientera la construction du système d’information.

La comptabilité de gestion, qui représente un système émetteur d’information à des personnes disposant de responsabilités différentes, est un concept vaste englobant des méthodes fournissant des informations à des niveaux différents de l’entreprise. C’est à ce niveau qu’on comprend le sens de la question posée par R. Demeestère et al (2004) qui dit : « Quelle méthode, pour quel usage ? ».

En effet, dans une perspective stratégique, les dirigeants attendent ou doivent attendre de la comptabilité de gestion qu’elle les informe sur l’intégralité des coûts engendrés par les produits, sur les composants de ces coûts, leurs causes, de manière à optimiser le couple coût-valeur dans une logique permanente.

Sur le court terme, à horizon généralement annuel, la comptabilité de gestion sert ceux qui décident par des informations s’inscrivant dans une logique d’optimisation des choix économiques d’une structure productive donnée, en assurant une cohérence entre ce qui est stratégique et ce qui est opérationnel.

Pour connaître comment la comptabilité de gestion peut servir les dirigeants d’entreprises par des informations pour la prise de décision, on va se pencher sur l’ensemble des méthodes qui la compose ainsi que leur adaptation, en fonction de leur pertinence, avec la nature de la décision à prendre, c'est-à-dire des méthodes préparant des décisions de nature stratégique et d’autres servant les décisions opérationnelles. Notre réflexion va au-delà de cette adaptation ou classification en mettant en évidence les méthodes qui peuvent être utilisées pour assurer une articulation entre tout ce qui est stratégique et ce qui est opérationnel.

* 1. **Coûts et décisions stratégiques**

Les décisions stratégiques engagent l’avenir de l’entreprise à moyen et long terme.  
Elles visent, dans un objectif défini, à choisir de façon optimale des orientations d’action et à concevoir leur mise en œuvre. Toutes erreur aura des conséquences graves, voire irréversibles.

La sélection des méthodes à usage stratégique pose problème. L’information recherchée est une information complète qui intègre l’ensemble des charges. Parmi les méthodes composant la comptabilité de gestion et produisant des informations répondant à ce besoin se trouvent la méthode des centres d’analyse ou les sections homogènes et la méthode ABC (Activity Based Costing) que chacune d’elle nécessite une modélisation différente de l’autre.

Le coût complet n’est pas un instrument décisionnel à court terme puisqu’il suppose une connaissance du volume d’activité avant d’effectuer les calculs. Or c’est précisément ce volume d’activité que l’on cherche à définir dans le cadre d’une gestion à court terme. Il faut toujours vérifier, avant d’utiliser la méthode du coût complet, si l’hypothèse de niveau d’activité constant est bien respectée.

En effet, le coût de revient complet sert les dirigeants par des informations pour la prise de décisions telles que :

- faire (F) ou faire faire (FF). L’entreprise compare le coût de revient de la production interne (F) au prix d’acquisition accessible sur le marché externe (FF). Dans le cas où l’écart entre le premier et le second est positif et élevé, l’entreprise opte au FF au lieu de F et l’inverse est juste.

- repérer dans les produits de l’entreprise ceux qui sont rentables de ceux qui ne le sont pas. La même chose peut se faire pour les marchés et les canaux de distribution. Dans ce cas, la décision qui peut se prendre est de développer ou d’abandonner un ou plusieurs : produit(s), marché (s) ou canal (aux) de distribution de l’entreprise ;

- l’élaboration d’un tarif permettant la commercialisation d’un bien ou d’un service dont le prix n’est pas imposé par la concurrence ;

- l’établissement de devis pour le travail des pièces unitaires, la fabrication de petites séries ou l’accomplissement de travaux spéciaux.

- une connaissance du coût complet par stade de développement de produit (approvisionnement, production, distribution...) permet aussi de prendre des décisions concernant l’externalisation ou l’internalisation, l’amélioration, etc.

Dans le domaine du pilotage stratégique, une vision biaisée des coûts de revient et de la profitabilité des objets de marge peut conduire à des décisions erronées et à des contre-performances graves. Des coûts de revient biaisés conduisent à des stratégies qui, à terme, dégradent les résultats.

Pour prendre des décisions de ce genre, il faut faire recours à une analyse du coût de revient de l’objet étudié. Deux principaux modèles à envisager : les centres d’analyse et les activités.

• Les centres d’analyse sont une forme de découpage comptable de l’entreprise qui permet de calculer une partie du coût d’un objet.

Le plan comptable défini un centre d’analyse comme un compartiment d’ordre comptable dans lequel sont analysées, préalablement à leur imputation aux comptes de coûts des produits, des éléments de charges indirectes.

L’existence de centres d’analyse tient, à l’origine, dans la nécessité de connaître le coût de revient complet des produits ou des commandes réalisées.

En effet, chaque centre est caractérisé par une activité homogène et mesurable, il correspond soit :

* à une division réelle de l’entreprise appelée centre de travail (atelier, magasins, bureaux,...) selon l’organigramme.
* à une division fictive de l’entreprise relative aux fonctions économiques assurées (administration, gestion du personnel, approvisionnement,...).

Le choix des centres auxiliaires et principaux reste fonction des besoins et des moyens de l’entreprise. En effet, un centre jugé principal dans une entreprise peut être auxiliaire dans une autre, tout dépend de la nature et de la taille de l’entreprise. Les centres principaux de l’entreprise sont mesurés et jugés par des unités d’œuvre permettant l’imputation des charges du centre à l’objet de coût. Le choix doit se faire sur les unités qui représentent une forte corrélation entre la consommation du centre et l’unité concerné.

* La modélisation de l’entreprise sous forme d’activités commence par un découpage

qui peut être global touchant l’entreprise dans sa globalité ou partiel qui concerne une partie de sa structure : une usine, un centre de recherche...

Une activité est une entité qui existe dans le centre. Elle permet une forte traçabilité et une meilleure causalité que la notion de centre.

L’évaluation du coût de revient n’est pas une tâche facile. Elle nécessite des opérations préalables avant d’être pratiquée qu’on peut les ramener à deux :

- étude de la classe des charges de la comptabilité générale afin de sélectionner les charges à incorporer dans les centres d’analyse ou les activités et d’isoler les charges directes.

- une organisation de la comptabilité de gestion d’une manière indépendante de la comptabilité générale (autonomie des deux comptabilités) ou par l’intégration des deux.

**1.2. Coûts et décisions opérationnelles**

Contrairement aux décisions stratégiques, les décisions opérationnelles engagent l’avenir sur une courte période. Elles consistent à assurer le fonctionnement courant et constant de l’entreprise. « L’objectif est de rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible ou en d’autres termes d’obtenir de l’exploitation courante le maximum de profit » (Ansoff 1984).

La comptabilité de gestion fournit également des informations à ce type de décisions. Dans cet horizon, des méthodes de calcul de coûts répondant aux besoins des dirigeants existent, à savoir : les méthodes des coûts partiels.

Sur la base d’une capacité suffisante et des choix faits par l’entreprise, il est logique de ne considérer que les coûts variables ou directement reliés aux coûts des produits.

Les méthodes des coûts partiels servent au pilotage opérationnel des centres de  
responsabilité et permettent une aide à la décision à très court terme. En effet, le  
court terme pour une entreprise est la période durant laquelle certaines de ses ressources et, par conséquent, certains de ses coûts, sont fixes. Par contre, tous les facteurs et donc tous les coûts sont variables.

Le changement d’approche est lourd de significations dans la mesure où il inverse toute une conception du mode de fixation des prix. Avec la méthode des coûts complets, c’est le comptable qui a l’initiative du mode de répartition des charges de structure et qui essaie de le faire accepter par le marché. Les méthodes du coût variable laissent au contraire aux forces du marché le pouvoir de déterminer la contribution de chaque segment à la couverture de ces frais communs.

Toutes les méthodes composant les coûts partiels ont en commun de ne prendre en compte dans le coût des produits qu’une partie des frais, tandis que les charges résiduelles sont rassemblées en une ou plusieurs masses convenablement choisies. Trois catégories sont habituellement distinguées :

- la méthode des coûts variables qui se présente sous deux formes : direct costing et l’analyse du seuil de rentabilité,

- la méthode des coûts directs,

- la méthode du coût marginal qui ne prend en compte qu’une partie des charges analysées et qui peut donc être assimilés à un coût partiel.

Le choix entre ces techniques dépend des besoins de l’analyse (qui sont eux même fonction de la taille de l’entreprise, du secteur d’activité, de la nature de fabrication, etc.), cependant, un tel choix n’est pas toujours nécessaire, car les modes de calcul sont complémentaires qu’exclusifs.

**1.3. Articulation des décisions stratégiques et opérationnelles**

Une stratégie n’a de sens que si elle influence le court terme. La relation entre court terme et long terme est une des plus délicates du management. Elle pose deux problèmes (Bouquin 1993) :

- Comment décliner la stratégie à travers le court terme ?

- Comment faire remonter vers les dirigeants des informations dans le cadre du pilotage à court terme, mais importante pour les choix stratégiques ?

La réponse à ces deux questions, à travers le système d’information « comptabilité de gestion », peut se faire à partir d’une gestion par les processus (Mévellec et Bréchet 1999) (méthode ABM).

L’approche par les processus, pose de manière différente les préoccupations de mise en œuvre de la stratégie, et partant de son suivi. Il s’agit de traduire la stratégie en activité et processus observables et mesurables (Top down). Le développement d’un tel système d’information doit reposer non sur l’organisation fonctionnelle et hiérarchique mais sur une analyse de ce qui se fait et se vit dans l’entreprise. C’est ce que proposent les démarches d’analyse du fonctionnement des organisations s’appuyant sur la notion d’activité (Mévellec et Bréchet 1999).

Lors de la construction de la carte des activités, l’accent est mis sur la performance locale et sur les déterminants de court terme de la consommation des ressources. La construction des processus, lorsqu’elle n’est pas édictée de manière normative, mais élaborée en fonction des pratiques, se fait en recherchant les facteurs qui déterminent de manière transversale les consommations de ressources. D’après Mévellec et Bréchet, les facteurs identifiés sont des facteurs sur lesquels seule une action coordonnée de longue durée permet d’avoir un impact significatif. Ces actions coordonnées seront conduites à court terme au sein des activités et la résultante se lira au niveau du processus sur la moyenne ou longue période.

En effet, avant de faire le déploiement de la stratégie au niveau opérationnel, un découpage en processus c'est-à-dire des chaînes d’activité transversales doit être fait. Une telle analyse des activités composant le processus (par produits, par principales ressources utilisées, par enjeux de progrès c'est-à-dire qualité et respect de l’environnement) doit aboutir à un recensement des processus présentant des facteurs clés de succès (les éléments attractifs de l’offre et les compétences qui les fondent) qu’il convient de maîtriser pour réussir la stratégie.

Le dépoilement proprement dit passe par les étapes suivantes :

**Activités et processus**

**Stratégie**

Déploiement de la stratégie à travers

les processus et les activités

***Figure-1 :*** approche top down

***1ère étape :*** réflexion sur la capacité de chacun des processus à agir sur les différents facteurs clés de succès. Cette réflexion se traduit aisément dans une matrice qui reste qualitative et exprime seulement les grandes articulations processus – sources d’avantages concurrentiels. Les processus contribuent aux sources potentielles d’avantage concurrentiel qui doivent assurer la supériorité de l’offre de l’entreprise.

***2ème étape :*** définition des indicateurs de performances par processus. Ces indicateurs mesurables peuvent être financiers et physiques, concerner les coûts et les différents attributs de la valeur postulée par l’entreprise. Ils peuvent être mesurés sur une grille quantitative ou qualitative, par rapport à des objectifs ou sur la base d’une tendance. L’objectif est à la fois de faire traduire la stratégie de la direction dans les faits et de pouvoir mesurer concrètement la stratégie mise en œuvre.

***3ème étape :*** fixation des indicateurs par activités composant les processus. Le déploiement doit se poursuivre du processus vers les activités suivant la même démarche et avec les mêmes objectifs. Il s’agit ici d’ajouter un volet axé sur l’action de court terme. Les activités concourent à la réalisation des objectifs du processus, par simple cumul ou par coopération. Les responsables d’activités doivent être dotés de tableaux de bord dans lesquels figurent les paramètres de gestion de l’activité et plus spécialement ceux qui sont critiques pour la réalisation des objectifs du processus.

Pour éviter d’être loin des plans d’actions réalisant la stratégie de l’entreprise, il faut que les activités réalisent les objectifs des processus et que ces derniers suivent les plans d’actions répondant à la stratégie.

L’analyse des résultats des plans d’actions et de l’évolution des indicateurs de résultats retenus comme traduction de la stratégie offre en permanence la possibilité de suivre la transformation progressive de la stratégie lancée en stratégie utilisée au travers de l’action.

Cette analyse permet de faire une lecture et une interprétation permanentes des résultats de l’action pour alimenter la réflexion sur la stratégie. On peut qualifier cette approche d’opportuniste car elle permet une adaptation de l’entreprise à ce qui est découvert dans les activités et à l’extérieur de l’entreprise et donc permettre un pilotage stratégique.

**Activités**

**Stratégie**

Analyse des activités et

enrichissement de la stratégie

***Figure-2 :*** approche bottom-up

En effet, un contrôle des processus et des activités qui les composent contribue au diagnostic interne, en ce sens il nourrit la stratégie (figure-6) car, comme on le sait, une stratégie est définie ou redéfinie dans la plus part des cas sur la base d’un diagnostic interne (connaissance des points forts et points faibles) et externe. Ce dernier peut concerner l’entourage du processus et reste globalement interne ou touchant les acteurs de l’environnement de l’entreprise. Les vecteurs de ce renouvellement, ou de cet enrichissement de la stratégie au travers de stratégies émergeant des pratiques, sont divers :

* ils renforcent logiquement la cohérence entre les pratiques internes et les choix externes, ce qui participe d’une meilleure valorisation des ressources et des compétences au sein des processus. Le contrôle peut conduire ici à une remise en cause des choix initiaux pour l’atteinte des performances imprévues et/ou révéler l’impossibilité d’obtenir les performances envisagées.
* une vision de l’entreprise sous forme de processus permet de faire des changements structurels afin de mieux réduire les coûts et améliorer la valeur.

On se rend compte ici que l’approche ABM, au travers de l’objectif de réduction des coûts, pose en fait la question de l’organisation des activités. Une analyse des activités en termes de ressources (matériels, humaines) et des relations existantes entre elles permet une conduite de l’entreprise vers la réalisation des objectifs toute en adaptant des stratégies nouvelles.

1. **Cadre méthodologique :**

L’étude de l’analyse des coûts et de la prise des décisions dans les PME marocaines a été réalisée par l’administration d’un questionnaire (face à face) auprès de PME faisant parties des secteurs industriels différents.

**2.1- Le choix de la PME :**

Julien.P.A (1997) a expliqué le retard pris par les chercheurs pour étudier les PME et la difficulté d’en tirer des théories et des concepts adéquats différents de ceux appliqués à la grande entreprise par leur hétérogénéité.

Torrès.O (1999) écrit quant à lui : « A ce jour, il n’existe pas de définition unitaire de la PME dans le monde, ce qui rend parfois les comparaisons difficiles ».

Au Maroc, on trouve plusieurs définitions qui diffèrent d’un organisme à un autre. Durant les années 80, le code d’investissement définit la PME comme toute entreprise dont le programme d’investissement comporte des équipements de production pour une valeur minimale de 100 000 DH et de 5 millions de dirhams maximale et dont le coût d’investissement par emploi stable est inférieur à 70 000 DH.

Le Ministère de Commerce et d’Industrie (MCI), dans le cadre de ses enquêtes annuelles, définit la PME comme étant l’entreprise employant moins de 200 salariés.

L’association marocaine des PME (AMPME) qualifie la PME comme « toute entreprise non cotée et non filiale d’une société cotée réalisant un chiffre d’affaires inférieur ou égal à 7,5 millions de dirhams pour l’industrie et 15 millions de dirhams pour le commerce ».

Le livre blanc (2000) adopte aussi une définition multicritères qui considère la PME comme l’entreprise dont :

* L’effectif personnel est inférieur à 200 personnes ;
* Chiffre d’affaires inférieur à 50 millions de dirhams ;
* Total bilan inférieur à 30 millions de dirhams.

Sur la base de ces définitions, on peut considérer, selon la charte de la PME (Dahir n° 1-02-188 du 12 joumada I 1423 (23 juillet 2002) B. O. n° 5036 du 15/09/2002, une PME comme une entité qui répond aux critères suivants :

* Effectif inférieur à 200 personnes ;
* Chiffre d’affaires HT inférieur à 75 millions de dirhams.

**2.2- L’enquête et les caractéristiques de l’échantillon :**

Parmi les modes d’administration recensés par Baumard et al (1999) nous avons opté pour l’administration face à face qui permet un contrôle élevé de l’échantillon en matière de temps, coût et qualité des réponses aux questions.

Les questions dont le total des pourcentages dépasse 100% sont au choix multiples.

Un échantillon de 25% de la population totale donne 176 entreprises. Le nombre d’entreprises avec lesquelles nous avons collaboré est de 74 entreprises, soit un taux de réponse de 42%.

Les firmes ont été sélectionnées à partir des répertoires des délégations de commerce, d’industrie et de la mise à niveau.

La durée de l’entretien est en moyenne 50 minutes.

Les entités qui composent l’échantillon ont le statut juridique suivant :

Le nombre d’entreprises avec lesquelles nous avons collaboré est de 74 entreprises sélectionnées à partir du répertoire du Ministère de Commerce, d’Industrie et de la Mise à Niveau.

Le questionnaire comprend deux grandes rubriques à savoir :

* Les caractéristiques des PME
* L’analyse des coûts et la prise des décisions

Les entités qui composent l’échantillon ont le statut juridique suivant :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Raison sociale | Nombre | % |
| SA | 11 | 14,86 |
| SARL | 62 | 83,78 |
| SNC | 1 | 1,35 |
| Autres | 0 | 0 |
| Total | 74 | 100 |

**Tableau 1 : Forme juridique**

et elles appartiennent aux secteurs d’activité, ci-après :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Secteur d’activité | Nombre | % |
| Agro-alimentaire | 15 | 24,3 |
| Textile-cuir | 18 | 20,3 |
| Chimie-parachimie | 22 | 29,7 |
| IMME | 19 | 25,7 |
| Total | 74 | 100 |

**Tableau 2 : Secteur d’activité**

Les entreprises interrogées sont aussi très variées par leur taille, avec toutefois une

prédominance des petites tailles, puisqu’en chiffre d’affaires, 55,4% des entreprises

interrogées ont un CA inférieur à 10 MDH la suivante :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Chiffre d’affaires | Nombre | % |
| Moins de 5 MDH | 20 | 27,0 |
| De 5 à 10 MDH | 21 | 28,4 |
| De 10 à 20 MDH | 16 | 21,6 |
| De 20 à 50 MDH | 11 | 14,9 |
| De 50 à 75 MDH | 5 | 6,8 |
| Plus de 75 MDH | 1 avec un effectif inférieur à 200 | 1,4 |
| Total | 74 | 100 |

**Tableau 3 : Chiffre d’affaires**

et qu’en effectif, les entreprises se répartissent ainsi :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Effectifs | Nombre | % |
| De 1 à 10 | 0 | 0 |
| De 11 à 49 | 38 | 51,4 |
| De 50 à 99 | 14 | 18,9 |
| De 100 à 200 | 19 | 25,7 |
| Plus de 200 | 3 avec un CA inférieur à 75MDH | 4,1 |
| Total | 74 | 100 |

**Tableau 4 : Effectif du personnel**

Le fait de toucher tous les secteurs d’activité va nous permettre d’analyser les outils du contrôle de gestion ainsi que l’importance, l’organisation et le fonctionnement de la fonction dans des PME faisant parties des industries différentes.

1. **Résultats et discussions :**

* **Les systèmes de coûts opérationnels dans les PME**

Chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d’affaires, sa marge, sa rentabilité. La comptabilité de gestion constitue un véritable outil de pilotage de l’entreprise. Elle est riche de méthodes efficaces pour une meilleure gestion de l’entreprise.

Ces différents outils participent tous au pilotage de la performance mais à des niveaux ou des stades différents.

Les principales nouveautés dans le domaine du pilotage sont apparues dans l’outil comptabilité de gestion : ABC-ABM, coût cible… Son application dans l’entreprise peut changer le comportement des dirigeants ainsi que le degré de vulnérabilité vis-à-vis de la concurrence.

Ainsi, les résultats de l’enquête montrent que 86,5% des PME enquêtées affirment le recours à un calcul de coût. Mais de quel calcul parle-t-on ?

Le tableau-5 nous montre que le calcul de coûts basé sur un système d’information élaboré se fait dans 17 PME (soit 26,5% des PME calculant les coûts) seulement, alors que dans les autres PME affirmant l’utilisation d’un calcul de coût, il est quasi-manuel c'est-à-dire des manipulations sur Excel permettant de donner des informations sur les coûts.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tâches comptables**  **Existence de système de coûts** | **Non réponse** | **Paie** | **Enregistrement des opérations courantes** | **Calcul des différents coûts** | **Autres** | **Total** |
| Non réponse | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Oui | 10 | 47 | 50 | 17 | 5 | 129 |
| Non | 1 | 8 | 8 | 3 | 0 | 20 |
| Total | 11 | 55 | 59 | 20 | 5 | 150 |

***Tableau-5 :*** étude du système de calcul de coûts en fonction des tâches assurées par la fonction comptabilité

* **Les raisons derrière l’existence du calcul de coûts**

D’après les dirigeants des PME enquêtées, les raisons derrière le fonctionnement d’un tel calcul sont, par ordre d’importance :

* + la volonté d’être plus efficace au niveau de la gestion ;
  + la volonté de pouvoir réagir plus rapidement au niveau de la prise de décision ;
  + la volonté de réduire les coûts de dysfonctionnement ;
  + la volonté de mieux maîtriser le fonctionnement de l’entreprise ;
  + la volonté d’accroître la qualité aux clients ;
  + la volonté d’introduire un changement organisationnel.
* **Les utilisations des coûts calculés**

En ce qui concerne les utilisations des coûts calculés, elles sont classées par ordre d’importance comme suit :

* + l’analyse des marges ;
  + l’analyse de la rentabilité par produit ;
  + la fixation des prix ;
  + l’évaluation des stocks ;
  + l’analyse de la rentabilité par client ;
  + l’analyse de la performance d’un centre de responsabilité ;
  + l’analyse des coûts de dysfonctionnement.

Dans ces PME, la responsabilité du calcul de coûts revient au dirigeant dans 75,5% des cas, suivis par la direction comptable et le contrôleur de gestion respectivement 17,6% et 6,8%.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fréquence de calcul de coûts**  **Existence calcul de coûts** | **Non réponse** | **Mens-uelle** | **Bimens-uelle** | **Trimes-trielle** | **Semes-trielle** | **Ponctue-llement** | **Autres** | **Total** |
| Non réponse | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Oui | 5 | 11 | 0 | 3 | 2 | 38 | 5 | 64 |
| Non | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 9 |
| Total | 13 | 12 | 0 | 3 | 2 | 39 | 5 | 74 |

***Tableau-6 :*** étude de la fréquence de calcul de coût dans les PME intégrant un système de calcul de coût

D’après ce tableau, on remarque que la fréquence de calcul de coûts est ponctuelle pour 67,1% des PME enquêtées. Il est utilisé lors du lancement d’un nouveau produit, d’une préparation d’un devis, d’un changement des éléments de l’ossature du coût ancien, etc. En effet, l’utilisation de cette fréquence de calcul n’assure aucune traçabilité, ni causalité, ni responsabilité car il n’y a aucun suivi des charges, les coûts sont calculés à un moment donné au besoin et puis abandonné. Les notions d’optimisation, d’efficacité et d’efficience sont absentes dans l’esprit des dirigeants.

Pour les autres PME, le calcul de coûts est mensuel pour 17,1% des cas. Pour cette catégorie, il y a une certaine logique au niveau de calcul car sur une période courte, la maîtrise des charges devient possible (consommation mensuel, production mensuel et donc résultat mensuel). A chaque fois que la période de calcul augmente (trimestrielle pour 4,6% des cas et semestrielle pour 3,1%) la maîtrise de charge devient difficile et elle peut conduire à un calcul loin de la réalité et donc, prendre de mauvaises décisions.

Les coûts calculés sont complets pour 55,4% des PME enquêtées (ils sont présents dans les différents secteurs d’activité). Un coût complet est un coût qui englobe la totalité des charges (directes et indirecte, fixes et variables). Pour les autres cas, le calcul est limité aux coûts directs (12,2%), aux coûts standard (10,8%), aux coûts variables (9,5%) et aux coûts marginaux (4,1%).

* **Traitement des charges indirectes**

Il s’agit de charges communes à plusieurs objets. Elles nécessitent un procédé de répartition qui peut aller de la complexité à la simplicité.

Ainsi, les résultats de l’enquête montrent que 64,9% des PME enquêtées effectuent une répartition des charges indirectes sur leurs produits.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Clés de répartition**  **Répartition charges indirectes** | **Non réponse** | **Centre d’analyse** | **Coefficients**  **généraux** | **Autres** | **Total** |
| Non réponse | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Oui | 0 | 7 | 41 | 0 | 48 |
| Non | 20 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| Total | 26 | 7 | 41 | 0 | 74 |

***Tableau-7 :*** étude de la répartition des charges indirectes

Les principaux procédés de répartition utilisés (tableau-7) sont :

* + les coefficients généraux dans 85,4% des PME enquêtées. Il s’agit des coefficients suivants : quantité de produits fabriqués ; chiffre d’affaires réalisé par produit ; quantité de matières consommées.
  + les centres d’analyse dans 14,5% des cas[[1]](#footnote-1). D’après les discussions qu’on a faites avec les dirigeants de ces entreprises, il s’agit d’une répartition des différentes charges jugées indirectes sur les différents ateliers.

Lorsqu’on a fait une étude de la variable « procédé de répartition des charges indirectes » avec la variable niveau de formation, on a trouvé que les centres d’analyse sont pratiqués dans des PME où le niveau de formation est de Bac+4 et plus. Donc le profil du dirigeant, à travers la variable formation, est significatif pour l’application de cette technique de répartition.

On revient sur le procédé de répartition des charges indirectes « coefficients généraux », il ne constitue pas un véritable modèle de calcul de coûts car les critères de pertinence de ce dernier sont absents : la traçabilité, la causalité et la responsabilité ; les frais généraux sont, en effet, imputés à chaque produit, mais pas à chaque stade d’élaboration du produit. Le coût complet de chaque stade est ainsi inconnu, rendant impossible la comparaison avec le marché.

Pour celles qui utilisent les centres d’analyse, si le modèle fonctionne correctement, d’après les dirigeants, le modèle est rarement utilisé avant le démarrage d’une période déterminé, il peut servir à une optimisation des charges et donc une amélioration de la performance.

La modalité « autres » permet aux entreprises concernées d’indiquer tout procédé de répartition des charges indirectes non présent dans les procédés proposés. D’après les résultats de l’enquête, on constate une absence totale des nouveaux procédés de répartitions qui sont les activités (la méthode ABC). Cela veut dire que les nouveaux systèmes de calcul de coûts sont absents dans ces entités.

* **Les systèmes de calcul de coûts et prise de décisions stratégiques et opérationnelles**

Comme il est présenté dans le premier axe de ce papier, le coût constitue, sans aucun doute, une information importante pour la ***préparation*** des décisions.

Il est diffusé par un système de calcul faisant partie d’un système d’information global qui est la comptabilité de gestion.

D’après les résultats de l’enquête, on remarque que la préparation des décisions stratégiques se fait sur la base de la méthode des coefficients généraux (modalité ‘autres’) pour 31,1% PME enquêtées. Pour les autres cas, 12,2%, les décisions stratégiques sont basées sur la méthode des centres d’analyse.

Cette deuxième catégorie intègre un système qui présente une certaine fiabilité de l’information et donc de la prise de décision.

En outre, on constate une absence totale des nouveaux systèmes de calcul coûts (la méthode ABC) pour la préparation de ce type de décision.

En ce qui concerne les décisions opérationnelles, les méthodes utilisées sont le direct costing simple pour 18,9% des PME enquêtées. Pour les autres cas, la méthode du seuil de rentabilité est opérationnelle dans 16,2% des entreprises et la méthode du coût marginal dans 2,7% des cas.

***L’articulation des décisions stratégiques et des décisions opérationnelles est absente dans toutes les PME de l’échantillon.***

**Conclusion :**

Dans cette recherche, nous avons essayé de mettre en évidence les spécificités des PME marocaines en matière de calcul des coûts et leurs utilisations dans la prise des décisions. On a pu soulever que le calcul des coûts dans ces entités reste rudimentaire (embryonnaire). L’application des coefficients généraux reste dominant dans les PME marocaines, leur fonctionnement n’assure aucune traçabilité des charges, ni causalité ni responsabilité ; les frais généraux sont, en effet, imputés à chaque produit, mais pas à chaque stade de l’élaboration du produit. Le coût complet de chaque stade est ainsi inconnu, rendant impossible la comparaison avec le marché. Pour les PME qui disposent d’un système de calcul de coûts basé sur les centres d’analyse (12,1%), il est mal exploité, il est utilisé pour justifier les décisions et non pour les préparer. Il y a une stabilité des méthodes traditionnelles de coût (sections homogènes, direct costing) face à l’émergence des comptabilités ABC et autres UVA, démarche Target Costing.

D’après les dirigeants des PME enquêtées, le coût constitue une variable importante et déterminante dans la prise des décisions, que soient stratégique et opérationnelle. Mais la manière par laquelle il est déterminé peut conduire à la préparation de mauvaise décision.

**Annexes**

Questionnaire

**I- Identification de l’entreprise :**

1. Raison sociale : ………………..………….………………….…………….………
2. Forme juridique : …………..…………….………………….……………………..
3. Date de création :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mois** | | **Année** | | | |
|  |  |  |  |  |  |

1. Adresse : ………….………………………………….…………………………….
2. Secteur d’activité :

* Textile et cuir.
* Agroalimentaire.
* Chimie et parachimie.
* Mécanique et métallurgique.
* électronique.

1. Branche : …………..……………………….……………………………….………
2. Capital : ………..……………………….… DH.
3. Nombre de produits fabriqués : ………..……………………….…………….…..
4. Effectif de personnel :

* Moins de 10 personnes.
* De 10 à 49 personnes.
* De 50 à 99 personnes.
* De 100 à 200 personnes.
* Plus de 200 personnes.

1. Chiffre d’affaires hors taxe de l’entreprise, toutes activités :

* Moins de 5 millions de dirhams.
* De 5 à 10 millions de dirhams.
* De 10 à 20 millions de dirhams.
* De 20 à 50 millions de dirhams.
* Plus de 50 millions de dirhams.

**II- Caractéristiques du propriétaire - dirigeant :**

1. Âge du dirigeant principal :

* 25 à 29 ans.
* 30 à 40 ans.
* 41 à 50 ans.
* 51 à 60 ans.
* 60 ans et plus.

1. Niveau de formation :

* Baccalauréat.
* Bac + 2 (DEUG, BTS, ISTA, ITA).
* Autodidacte.
* Licence (à préciser) : ……….…………….……………………………
* Autres (à préciser) :……………………………………………………

1. Le propriétaire – dirigeant supervise–t–il :

* La responsabilité financière.
* La responsabilité technique.
* La responsabilité d’exploitation.
* La responsabilité commerciale.
* La responsabilité administrative et de personnel.
* Autres (à préciser) :……….……………………………………………

1. Quelles sont vos principales préoccupations ?

### 

* Compréhension de l’avenir.
* Maîtrise des actions des autres.
* Autres (à préciser) :…….………………….…………………………

1. Les objectifs généraux que vous assignez à votre entreprise :

* Augmenter la part du marché.
* Se maintenir dans la situation actuelle.
* Se retirer progressivement.
* Améliorer la rentabilité.
* Autres (à préciser) :……….………………….…………………………

1. Quelle stratégie adoptez-vous ?

* Recherche des coûts les plus bas.
* Différenciation des produits.
* Spécialisation.
* Autres (à préciser) :……….………………….…………………………

1. Comment élaborez-vous votre stratégie ?

### ……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………… ………………………………

**Administration - Finance :**

1. La gestion comptable de votre entreprise se fait par un service :

### Interne Externe

* + - Justifiez votre choix : ………………………………………………..…..……

1. Utilisez-vous un logiciel de gestion comptable :

### Oui Non

* + - Si oui, lequel : …………………………………………………………..……

1. Qu’elles sont les tâches assurées par cette fonction ?

* Paie.
* Enregistrement des opérations courantes.
* Calcul des différents coûts.
* Autres (à préciser) :……….………………….……………………………

1. Existe–t–il un service de contrôle de gestion dans votre entreprise ?

### Oui Non

Si Non, qui s’occupe du contrôle de gestion ?

* Pas de contrôle de gestion.
* Direction générale.
* Direction comptable.
* Directeur administratif et financier.

1. Si oui, de combien de personnes est – il constitué ?

* 3 personnes et plus.
* 2 personnes.
* 1 personne.

**III- Décision :**

1. Quelles sont les décisions que vous prenez ?

* Lancement de nouveaux produits.
* Abandonnement d’un produit.
* Investissement dans un nouveau matériel.
* Sous – traitance.
* Recrutement.
* Acceptation ou refus d’une commande.
* Remise ou ristourne à accorder à un client.
* Heures supplémentaires.
* Changement de fournisseur.
* Autres (à préciser)……………………………………………………...

1. Quel type de décision préférez – vous déléguer ?

* Décisions stratégiques.
* Décisions opérationnelles.

1. Les décisions sont prises d’une manière :

### Individuelle Collégiale

1. Si elles sont individuelles, quels sont les mécanismes de responsabilisation ?

……………………………………………………….……………………………………………………………………………….

1. Disposez-vous d’un système de planification pour la prise de décision ?

### Oui Non

1. Vos décisions sont basées sur :

* La réaction.
* L’anticipation.

**IV- Comptabilité de gestion, système d’information au service du pilotage de la PME :**

1. Quel mode du contrôle pratiquez – vous ?

* Contrôle a postériori (après l’action).
* Contrôle évolutif (au cours de l’action).

1. Quelle est votre principale définition du contrôle évolutif ?

* Un système de motivation.
* Un système d’analyse et de simulation.
* Des tableaux de bord financiers.
* Un système de mesure de la performance.
* Un outil d’aide au prix de décision.
* Autres (à préciser) :……….…………………..……………….……………

1. Qu’attendez – vous principalement du contrôle évolutif ?

* Une amélioration du service client.
* Une meilleure productivité.
* Des prises de décisions plus rapides.
* Une meilleure anticipation.
* Une meilleure vision sur les coûts.

1. Existe–t–il, dans votre entreprise, un système de calcul de coût ?

### Oui Non

1. Quelles sont les raisons d’être de ce système ?

* La volonté d’être plus efficace dans la gestion.
* La volonté d’avoir un système d’information qui centralise, trie et analyse des données.
* La volonté de pouvoir réagir plus rapidement au niveau de la prise de décision.
* La volonté d’introduire un changement organisationnel.
* La volonté de réduire les coûts de dysfonctionnement.
* La volonté de responsabiliser les cadres et le personnel.
* La volonté d’accroître la qualité aux clients.
* La volonté de mieux maîtriser (piloter) le fonctionnement de l’entreprise.
* Autres (à préciser) : ………………………………………………………...

1. Le système de calcul des coûts que vous adoptez vous sert par des informations pour :

* L’analyse des marges.
* L’étude de l’externalisation.
* L’évaluation des stocks.
* L’analyse de la performance d’un centre de responsabilité.
* L’analyse de la rentabilité par produit.
* L’analyse de la rentabilité par client.
* L’analyse de la rentabilité par région.
* L’analyse des coûts de dysfonctionnement.
* Fixer les prix (tarification).
* L’analyse des coûts par activité.
* Autres (à préciser) : ………………………………………………………...

1. Qui se charge du fonctionnement de ce système ?

* Moi-même.
* Le contrôleur de gestion.
* Le responsable financier.
* Le comptable.

- Autres (à préciser)……………………………………………………..

1. Quels modes de coûts adoptez – vous ?

* Coûts complets.
* Coûts directs.
* Coûts variables.
* Coûts marginaux.
* Coûts standard.
* Autres (à préciser) :…………………………..……………………………

1. Procédez-vous à une répartition des charges indirectes ou frais généraux entre les différents articles ou commandes ?

* Oui Non

1. Si oui, cette répartition se fait par :

* Activité.
* Centre d’analyse.
* Coefficients généraux (à préciser) :………………………………………

1. Les prix pratiqués sont – ils ?

* Utilisés pour orienter les comportements du client.
* Établis en référence aux prix de marché.
* Établis en réaction aux prix des concurrents.
* Établis par référence aux coûts.

1. Pouvez-vous estimer la structure de vos coûts de production en pourcentage des catégories suivantes :

* Matières …………………..%.
* MOD …………………..%.
* Amortissements machines …………………..%.
* Autres …………………..%.
* Total …………………..%.

S’il ne vous est pas possible de répondre, indiquez pourquoi :

…………………………………………………………………………………………………………………………………….

……………………………………………………….……………………………………………………………………………

1. Le calcul des coûts est effectué selon une fréquence :

* Mensuelle.
* Bimensuelle.
* Trimestrielle.
* Semestrielle.
* Ponctuellement (à préciser) :……………………..………………………
* Autres (à préciser) :…………………………..……………………………

1. Avez – vous entendu parler de nouveaux systèmes de calcul des coûts suivants :

* ABC/ABM.
* Coût cible (target costing).
* UVA (Unités de Valeur Ajoutée).

1. Disposez – vous d’une optique coût – objectif (Target Costing) ?

### Oui Non

Si Oui, quels sont les services qui interviennent pour son fonctionnement

…………………………………………………..………..………………………

…………………………..………..…………………………………………..……

Par quelle méthode calculez vous le coût estimé à comparer au coût cible ?

* Méthode ABC.
* Méthode des centres d’analyse.
* Autres (à préciser) :……………………..………………………………

Quel est le pourcentage du profit cible dans le chiffre d’affaires ?……… %

1. Pratiquez – vous un calcul des coûts par processus ?

### Oui Non

Si Oui, recourez-vous à des reconfigurations des processus ?

### Oui Non

Quels sont les objectifs que vous cherchez par ces configurations ?

……………………………………………………………..………………………

1. Calculez – vous des coûts par Unité de Valeur Ajoutée (UVA) ?

* Oui Non

1. Quelles sont les méthodes que vous utilisez pour prendre des décisions de nature stratégique ?

* La méthode des centres d’analyse.
* La méthode ABC.
* La méthode Unité de Valeur Ajoutée (UVA).
* La méthode du coût – cible (Target costing).
* Autres (à préciser) :…………………………..……………………………

1. Quelles sont les méthodes que vous utilisez pour prendre des décisions de nature opérationnelle ?

* Le direct costing simple.
* Le direct costing évolue.
* Le seuil de rentabilité.
* Le coût marginal.
* La Valeur Ajoutée Directe (VAD).
* Autres (à préciser) :…………………………..……………………………

1. L’articulation entre les décisions opérationnelles et stratégiques se fait sur la base de :

* La méthode de l’imputation rationnelle des charges fixes.
* La méthode ABM.
* Autres (à préciser) :…………………………..……………………………

**Bibliographie :**

# Ansoff I (1984), Prentice Hall, 1984 « Implanting Strategic Management »

**Baumard P., et al (1999),** « La collecte de données et la gestion de leurs sources », in: R.-A. Thiétart (collectif sous la direction de -), Méthodes de Recherche en Management, Paris : Dunod, pp. 224-256.

**Chapellier P (1997).** « Profils de dirigeants et données comptables de gestion », Revue Internationale des PME, vol. 10, n° 1, p. 9-43.

**Fernandez V., Picory C., Rowe F (1996).** « Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME », Revue Internationale des PME, vol. 9, n° 1, p. 79-102.

**Fernandez V., Picory C., Rowe F (1994).** «Diversité, cohérence et pertinence des outils de gestion : le cas des PME de l'Ile de France », 39th International Council on Small Business World Conference, Strasbourg, 27-29 juin, p. 295-304.

**Bouquin. H, (2003)** « Comptabilité de gestion ». Éd Economica.

**Bouquin. H, (1993)** « Contrôle de gestion ». Éd Economica.

**Burlaud. A et Simon. C, (2002)** « Comptabilité de gestion, coûts et contrôle ». Edition

Vuibert.

**CEPME (1991)**, *Les PME et leurs dirigeants,* CEPME.

**Cooper. R, Kaplan**. **R.S (1989)**, « Mesurez vos coûts pour prendre les bonnes décisions », Harvard-L'expansion, été.

**Cooper. R (1990)**, « Le contrôle de gestion ne répond plus », Harvard-Expension, Été.

**Demeestère R (2004),** « Comptabilité de gestion et mesure des performances ». Éd Dunod.

**Demeestère. R, Lorino. P, Mottis. N (2004),** « Contrôle de gestion et pilotage de l’entreprise ». Éd DUNOD.

**Gosselin M., Ouellet G (1999).** « Les enquêtes sur la mise en œuvre de la comptabilité par activités : qu’avons-nous vraiment appris ? », Comptabilité Contrôle Audit, tome 5, vol. 1, mars.

**Julien. P.A.(1997)** « Les PME : Bilan et perspectives ».(GREPME). Québec, Economica.

**Julien. P.A. et Marchesnay. M.(1996),** «L’entrepreunariat». Gestion poche, Economica, Paris.

**Julien. P.A., Marchesney. M (1988),** «La petite entreprise ». Edition Vuibert.

**Lorino. P (2003),** « Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences ». Éd organisation.

**Mendoza. C et col (2004)** « Coûts et décisions ». Éd Gualino.

**Mévellec. P (2005),** « Les systèmes de coûts ». Éd DUNOD.

[**Mévellec. P ;**](http://alexandrie.cesag.sn/Auteur.htm?numrec=061964691914640) [**Bréchet. J.P**](http://alexandrie.cesag.sn/Auteur.htm?numrec=061964580914630) **(1999)** «  Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion ». [Revue Française de gestion](http://alexandrie.cesag.sn/Reference.htm?numrec=191919091919180) , n° 124.

**Nobre. T (1997),** « Adaptabilité et utilité de la gestion stratégique des coûts dans la petite entreprise, mise en œuvre à partir d’une étude de cas », RFC. 291 – Juillet – Août.

**Nobre. T (2001),** « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 2, juin, p. 119 - 148.

**Planque. B (1987),** « La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local », revue internationale PME.

**Torrès. O (1996),** « stratégie de mondialisation et PME : l’instruction d’un paradoxe », 3ème congrès international francophone de la PME, actes du colloque : stratégie et croissance des PME.

**Torrès. O (1999),** « Les PME ». Flammarion, collection, Dominos, Paris.

1. Tous les secteurs d’activité sont touchés avec les répartitions suivantes : 3 des IMME, 2 des IAA, une des ITC et une des ICP. [↑](#footnote-ref-1)