# Fiche 2 – Introduction à la comptabilité de gestion

## 1. Introduction (contexte et enjeux)

La comptabilité de gestion est un complément indispensable à la comptabilité financière.

* La comptabilité financière est obligatoire et normalisée. Elle fournit une information destinée aux parties prenantes externes (administration fiscale, banques, investisseurs, fournisseurs, etc.). Elle reflète la situation patrimoniale et le résultat global de l’entreprise, mais elle ne distingue pas la rentabilité de chaque produit, service ou activité.
* La comptabilité de gestion, en revanche, a une vocation interne : elle aide les managers à analyser les coûts, à évaluer la rentabilité par objet de coût et à orienter les choix de gestion.

La comptabilité de gestion est un instrument de **mesure et de pilotage** qui complète la comptabilité financière.

* Elle combine une analyse **rétrospective** (constat des coûts passés, écarts par rapport aux prévisions) et **prospective** (budgets, prévisions, simulations).
* Elle repose sur des typologies de coûts et des méthodes adaptées selon les besoins (coût complet, coût variable, imputation rationnelle, ABC).
* Elle aide les managers à arbitrer, à optimiser les ressources et à améliorer la rentabilité.
* Elle s’impose comme un outil central de la stratégie et de la performance organisationnelle.

Elle répond à des questions concrètes :

* Quel est le coût réel d’un produit ou d’un service ?
* Quelle marge apporte un client ou un secteur géographique ?
* Que se passe-t-il si l’on sous-traite une activité ?
* Quel niveau minimal d’activité faut-il atteindre pour couvrir les charges fixes ?

## 2. Notions clés

### 2.1 Différences entre comptabilité financière et comptabilité de gestion

| **Critère** | **Comptabilité financière** | **Comptabilité de gestion** |
| --- | --- | --- |
| **Finalité** | Information externe destinée aux tiers | Information interne destinée aux managers |
| **Analyse** | Charges par nature (achats, salaires, amortissements) | Charges par destination (produits, services, centres, clients) |
| **Cadre** | Normes comptables obligatoires (PCG, IFRS) | Liberté d’organisation selon les besoins de gestion |
| **Productions** | Bilan, compte de résultat, annexes | Coûts complets, coûts partiels, budgets, tableaux de bord |
| **Temporalité** | Vision rétrospective (résultats passés) | Vision à la fois rétrospective (constat, analyse) et prospective (prévisions, simulations) |

### 2.2 Typologie des coûts

* **Coûts directs** : rattachés sans ambiguïté à un produit ou service (matières premières, commissions spécifiques).
* **Coûts indirects** : nécessitent une répartition ou une clé (entretien, administration, communication).
* **Coûts variables** : évoluent proportionnellement au niveau d’activité (matières, énergie consommée).
* **Coûts fixes** : restent indépendants du volume produit (loyers, amortissements).
* **Coûts de capacité** : ressources engagées pour garantir un certain niveau de performance (assurances, loyers d’atelier).

## 3. Méthodes et outils

### 3.1 Méthodes de calcul des coûts

* **Coût complet** : intègre l’ensemble des coûts, directs et indirects, pour déterminer le coût de revient complet d’un produit. Adapté aux décisions de long terme (prix de vente, rentabilité globale).
* **Coût variable (direct costing)** : prend en compte uniquement les coûts variables, permettant de calculer la marge sur coûts variables et le seuil de rentabilité. Outil pertinent pour les décisions de court terme.
* **Coût spécifique** : prend en compte les coûts variables et les frais fixes spécifiques imputables directement à une activité, en excluant les frais communs.
* **Imputation rationnelle** : répartit les charges fixes en fonction d’un niveau d’activité « normal », pour neutraliser les effets de sous-activité.
* **Centres d’analyse** : regroupement des charges indirectes dans des centres (production, distribution, administration) puis imputation via des unités d’œuvre.
* **Méthode ABC (Activity-Based Costing)** : attribue les coûts aux activités puis aux produits à l’aide d’inducteurs. Elle met en lumière les activités créatrices ou destructrices de valeur.
* **Etc.**

### 3.2 Outils de pilotage

* **Budgets et coûts standards** : comparaison entre prévisions et réalisations, analyse des écarts.
* **Tableaux de bord** : suivi régulier de la performance via des indicateurs financiers et opérationnels.
* **Analyse du seuil de rentabilité et du point mort** : identification du volume d’activité nécessaire pour couvrir les charges fixes.

## 4. Applications pratiques

La comptabilité de gestion est utilisée pour :

* Fixer un prix de vente tenant compte du coût de revient et de la marge souhaitée.
* Évaluer la rentabilité d’un produit, d’un service, d’un client ou d’un secteur géographique.
* Décider du maintien ou de l’abandon d’une activité.
* Arbitrer entre production interne et sous-traitance.
* Piloter les budgets et analyser les écarts entre prévisions et résultats.
* Contrôler la performance des centres de responsabilité et mesurer leur contribution à la marge.
* Suivre la productivité, la qualité et l’efficacité des processus internes.

Un coût est une somme de charges relatives à un élément défini au sein d’un réseau comptable.

* **Les coûts complets** regroupent l’ensemble des charges consommées par le processus de production et de commercialisation des produits ou des services.
* **Les coûts partiels** sont obtenus en prenant en compte une partie des charges dans le calcul des coûts (coûts variables, coûts directs et coûts marginaux).
* **Les coûts réels** (ou constatés) sont calculés à la fin du processus de production et de commercialisation. Il s’agit de coûts historiques, car ils se rapportent aux valeurs consommées au cours d’une période terminée, généralement inférieure à celle d’un exercice comptable.
* **Les coûts prévus** (ou préétablis) sont calculés antérieurement à leur consommation effective par le processus de production. Il s’agit de coûts prévisionnels fondés sur des standards professionnels (coûts standards) ou sur les normes sectorielles (coûts normés).
* **Les charges incorporables** sont des charges d’exploitation et des charges financières (achats de matières, autres charges et charges d’intérêts) consommées pour la production et la commercialisation de biens et services.
* **Les charges non incorporables** sont des charges qui ne concourent pas à l’activité productive et commerciale de l’entreprise (charges exceptionnelles, charges liées à l’impôt sur le bénéfice…).
* **Les charges supplétives** sont des charges non enregistrées en comptabilité financière (compte tenu des règles juridiques et fiscales en vigueur), mais retenues en comptabilité de gestion.

