

QUEL MODÈLE  
DE COMPTABILITÉ  
ANALYTIQUE  
RETENIR  
POUR MIEUX  
PILOTER  
SON ACTIVITÉ  
DANS UN MONDE  
INCERTAIN ?

---

**Olivier RIHOUE**

*Operating Partner, Directeur  
de l'offre pilotage de la  
performance, Grant Thornton*

# AVEC UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DURABLEMENT INCERTAIN, LES ENTREPRISES PRIVÉES COMME PUBLIQUES DOIVENT AMÉLIORER LEUR CAPACITÉ À MIEUX ANTICIPER LEUR PERFORMANCE

Nombreuses sont les entreprises qui jugent leur système de comptabilité analytique trop complexe et ne répondant pas aux besoins de pilotage économique notamment du point de vue des opérationnels et surtout pas assez agile pour suivre les évolutions.

Pour faire suite aux grandes vagues de déploiement des ERP, on a pensé qu'il existait un modèle analytique unique permettant de répondre à toutes les problématiques : **Quel est le coût de revient d'un produit ? Quelle est la marge générée par mes produits ? Quel est le chiffre d'affaires, la marge par produit, par client, par canal de distribution et par segment de marché ? Quelle serait l'évolution de mes coûts de revient en fonction de l'évolution de mes ressources financières ?**

Depuis plus d'une dizaine d'années, les théories du *management* ont montré que la vision hiérarchique des coûts et de la rentabilité n'était pas forcément la plus efficace pour améliorer durablement la performance : la somme des *optimum* locaux ne donne pas l'*optimum* global. D'où l'émergence des modèles de *costing* – notamment l'ABC (*Activity Based Costing*) et l'ABM (*Activity Based Management*) – développant l'idée que les coûts et les revenus ne sont pas uniquement impactés par le produit ou le service vendu, mais aussi par le comportement des clients voire du canal de distribution utilisé. Ceci est aujourd'hui d'autant plus vrai avec le développement du digital et de l'omni-canal.

Apportant une vision transversale, par processus et activités, ce type de modélisation permet de savoir si toutes les tâches réalisées au sein de l'organisation sont orientées vers le client, afin de prendre les décisions appropriées pour accroître la valeur ajoutée de ce dernier.

L'erreur commise par certains, a été de croire qu'il fallait abandonner le modèle d'imputation analytique des dépenses (par centres d'analyse) pour passer à un modèle unique par processus. Pourquoi était-ce une erreur ?

Parce que, c'est toujours par l'axe organisationnel que l'on raisonne, compare et rend compte.

Mais aussi que l'on établit les budgets. Pour tirer un réel bénéfice, d'un modèle *ABC/M*, il faut l'appréhender comme un outil apportant une vision complémentaire par processus orienté « chaîne de la valeur ».

**Véritable outil d'aide à la prise de décision, la méthode *ABC/M* ne l'est toutefois qu'à une condition : construire le modèle en pensant à l'utilisation que l'on souhaite réellement faire. On ne construit pas le même modèle pour faire de la simulation, du pilotage opérationnel ou du pilotage stratégique. Il est donc essentiel de prendre le temps en début de projet, de clarifier l'objectif principal.**