

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE
ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

Mastère en Contrôle de Gestion

THESE PROFESSIONNELLE SOUS LE THEME :

**CONCEPTION D'UN SYSTEME DE
COMPTABILITE ANALYTIQUE AU SEIN DE
BUSINESS SUPPORT SERVICES
(CENTRE D'APPEL)**

Réalisé par:
Mr Ahmed El Baraki
Encadré par:
Mr. Abdelmounaim Biade

Année universitaire 2004-2005

REMERCIEMENT

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à tous ceux qui de près ou de loin m'ont aidé à accomplir ce modeste travail, en particulier je remercie Monsieur Moncef Benabdeslam le directeur de Business Support Services Maroc qui m'a donné l'occasion de faire cette formation.

Je remercie également Monsieur Abdelmounaim Biade pour son encadrement, sa disponibilité et ses précieux conseils pour l'aboutissement de ce travail.

Dédicace

***A MA TRES CHERE
FEMME
QUI ME SOUTIENNE TOUJOURS***

A Ma mère ...

Plan

INTRODUCTION	5
<u>1^{ER} PARTIE : PRESENTATION DE BUSINESS SUPPORT SERVICES</u>	
<u>CADRE CONCEPTUEL DE LA CAE</u>	
I-Introduction aux centres d'appels.....	8
A- Définition.....	8
B- Fonctionnement d'un centre d'appel.....	10
C- Emergence des centres d'appels au Maroc.....	11
II- Présentation de la société	13
A- Fiche signalétique.....	13
B- Organisation humaine.....	13
C- Organigramme.....	15
D- Le groupe Business Support Services	16
III- Nécessité de la CAE au sein de la société.....	17
A- Comptabilité analytique et comptabilité générale	17
B- Objectifs et caractéristiques de la comptabilité analytique.....	18
<u>2EME PARTIE : CONCEPTION DU SYSTEME DE CAE AU SEIN DE BUSINESS SUPPORT SERVICES</u>	
I-Choix de la méthode d'analyse de coût : Direct Costing évolué.....	22
A-La méthode des coûts complets.....	22
B-La méthode ABC.....	22
C-Le direct Costing.....	23
II- Les différentes prestations de services centre de coût au sein de B2S.....	25
A- Prestation Neuf télécom.....	25
B- Prestation Poweo.....	25
C- Prestation HSS.....	26
III-Définition et affectation des charges de la comptabilité analytique de B2S.....	27
A- Les charges incorporables.....	27
B- Définition des charges supplétives.....	29
C- Charges variables et charges fixes.....	29
D- Analyse des charge fixes.....	29
E- Affectation des charges fixes spécifiques aux prestations.....	34
IV- Le plan comptable analytique.....	37
A-liste des comptes.....	37
B- Fonctionnement des comptes analytiques.....	40
V- Les résultats escomptés du système de calcul de coût.....	47
A- définition des coûts, marges et seuils de rentabilité fournis par la CAE.....	47
B- Présentation des états de synthèses.....	49
CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	53

Introduction

Le rôle de l'information comptable dans l'entreprise n'est pas à démontrer. Mais cette information peut prendre plusieurs formes et parvenir de différentes sources, selon les objectifs et les attentes des gestionnaires. Bien que la comptabilité générale constitue un outil de gestion efficace, mais ses informations sont destinées à l'extérieur de l'entreprise (Banques, administration fiscales, ...) et de ce fait, elle ne peut renseigner les décideurs des conditions internes de l'exploitation en vue de prendre des décisions. C'est là, qu'intervient le rôle de la comptabilité analytique en tant qu'outil de Gestion orienté vers l'intérieur de l'entreprise et de ce fait, peut être considéré comme outil complémentaire mais nécessaire à la bonne gestion et d'aide à la prise de décision. La comptabilité analytique est un outil indispensable au contrôle de gestion, et l'on peut affirmer qu'il n'est pas possible de faire fonctionner de façon efficace le contrôle de gestion dans une organisation si elle ne dispose pas d'une comptabilité Analytique.

Ainsi ce mémoire se propose d'étudier la mise en place d'une comptabilité analytique en spécifiant les principales étapes à suivre et en formulant des propositions, j'ai pris le cas de la société Business Support service dans la quelle j'exerce la fonction de responsable comptable. B2S Maroc est une filiale de B2S France, qui a racheté la société marocaine Corporate Telecom en reprenant ses équipes et actifs de l'activité centre d'appels. Une nouvelle structure a été créée au terme de cette acquisition : B2S Maroc, qui jouera un peu le rôle d'une plate-forme pour servir le near-shore du marché français, sachant que le Maroc a su développer en trois années le secteur des centres d'appels et "doit maintenant le pérenniser et en accélérer le développement afin de conserver son leadership mondial".

Depuis sa création en mai 2004, B2S ne cesse de s'accroître tant au niveau des positions qu'au niveau des flux des appels traités, mais l'accroissement d'une entreprise doit être accompagnés par une efficience de la gestion par la mise en place d'un certain nombre d'outil de contrôle de gestion parmi lesquels la mise en place d'une comptabilité analytique.

La société B2S ne dispose pas d'un système de comptabilité analytique lui permettant la répartition des charges indirectes sur les différentes prestations afin de connaître le coût de revient de chaque prestation.

Ainsi le développement de mon mémoire se divise en deux parties ; la première s'attachera à présenter les soubassements du système de comptabilité analytique à concevoir, et la

présentation globale de la société B2S, ses prestations ses objectifs en matière de calcul du coût.

La deuxième partie présentera la conception du nouveau système de la comptabilité analytique sous différents aspects. A savoir le choix de la méthode d'approche et les concepts de bases constituant les préalables à la mise en œuvre du système en question en apportant une définition des différents centres de responsabilités et les principaux processus d'activités au sein de B2S.

1ère Partie :

- Présentation de B2S***
- Cadre conceptuel de la CAE***

I- Introduction aux centres d'appels

A- Définition

Le centre de contact, appelé aussi centre de relation client ou centre d'appels, est une plateforme technique réunissant dans un même endroit des téléacteurs qui gèrent à distance, principalement par téléphone, les besoins de la clientèle. Les communications téléphoniques sont soit "entrantes", lorsque c'est le client qui appelle, soit "sortantes", lorsque l'initiative de l'appel revient au conseiller. Les centres de contact peuvent être "internalisés", c'est-à-dire interne à une entreprise, ou "externalisés" (out sourceurs), c'est-à-dire externes à l'entreprise. Lorsque les centres de contact dédiés à la clientèle s'appuient sur la technologie Internet, on les dénomme des web call centers. Ils permettent aux clients d'entrer en contact vocal avec un conseiller tout en activant des fonctions liées à Internet et aux fonctionnalités multimédia des ordinateurs.

Un centre de contact peut se définir aussi comme un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à la demande et aux besoins de chaque client une réponse adaptée, à travers une relation à distance. Les centres de contact combinent des technologies téléphoniques et informatiques, permettant à des téléacteurs d'assurer un service essentiellement par téléphone, tout en s'appuyant sur un ensemble de bases de données informatisées sur les clients et prospects. Aussi les centres de contact offrent-ils des missions qui se diversifient pour couvrir désormais toute la chaîne du service client (avant-vente, vente, après-vente, service client, information, conseils, assistance, opérations et campagnes de marketing, gestion des réclamations, gestion de rendez-vous, hotline, SAV, services publics). Leurs prestations sont à géométrie variable pour se rapprocher de la demande des entreprises.

Il est possible de répartir les missions des centres de contact selon trois fonctions principales :

1- La fonction commerciale, qui regroupe des opérations de prospection, de vente, d'analyse et d'enquête, couramment appelée « télémarketing ». Cette fonction s'appuie plutôt sur des « appels sortants » bien que la vente puisse générer des « appels entrants », et notamment des demandes de renseignements pouvant se conclure par une vente.

2- La fonction d'information, qui s'applique en général à des services de renseignements simples. (Le 121 pour méditél.)

3- La fonction « support client », qui comprend un ensemble de services apportés au client visant à l'aider à résoudre un problème qui n'est pas forcément technique. Il s'agit, le plus souvent, d'appels entrants, qui nécessitent des compétences techniques spécifiques. Ils

peuvent être apportés gratuitement ou peuvent être rémunérés dans le cadre d'un contrat commercial.

	Avant-vente	vente	Après-vente	Fidélisation
Objectifs	Acquisition clientèle	Concrétisation	Satisfaction client	Rétention client
Appels entrants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information produits & services ▪ Support au lancement d'un produit ou campagne de communication ▪ Création de trafic, localisation de point de vente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service commercial ▪ Prise de commande ▪ Réservations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S.A.V ▪ Support Technique ▪ Envoie de documentation ▪ Cellule de crise ▪ Accueil téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de programme de fidélisation ▪ Service consommateurs
Appels sortants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualification prospects ▪ Support force de vente ▪ Prise de RDV ▪ Etude de marché, test marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Télévente grand public et entreprise ▪ Relance sur processus d'achat, d'abonnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventes additionnelles et croisées ▪ Facturation ▪ Recouvrement de créances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campagne de réactivation ▪ Campagne de fidélisation ▪ Campagne pour ne pas perdre de client

B- Fonctionnement d'un centre d'appel.

Un centre d'appel est avant tout une organisation humaine chargée de prendre en compte les demandes des utilisateurs. La plupart du temps le canal privilégié est le téléphone, mais une aide par Internet via des applications de groupware est également possible. Certains dispositifs disposent d'un outil dit de « Web Call Through » (ou « Call Through ») permettant à l'utilisateur d'être rappelé par l'entreprise par simple saisie du numéro de téléphone et d'un clic sur le bouton de saisie.

Les opérateurs sont chargés dans un premier temps d'identifier leurs interlocuteurs. Le couplage téléphonie – informatique (noté **CTI**) est de plus en plus utilisé afin de permettre aux opérateurs de disposer des fiches concernant les clients grâce au numéro d'appel.

Une fois l'utilisateur identifié et son identité vérifiée à l'aide de quelques questions (numéro de client, adresse, numéro de téléphone, ...), l'opérateur ou l'opératrice ouvre un **ticket d'incident** et peut prendre connaissance de son dossier via l'interface du logiciel de Help Desk. L'ouverture d'un ticket d'incident déclenche un chronomètre et l'opérateur est donc chargé de donner une réponse à l'utilisateur dans un temps le plus court possible.

Afin de l'aider dans sa tâche, une base de connaissance capitalisant les questions les plus fréquentes des utilisateurs lui permet de poser les bonnes questions de diagnostiquer le problème et dans la mesure du possible de trouver une solution. On parle ainsi de CBR (Case-Based Reasoning, traduisez Raisonnement à base de cas ou système de raisonnement par cas) permettant de trouver une solution par des questions / réponse successive.

Lorsque le premier niveau d'opérateurs (on parle de **FRONT-LINE**) n'est pas capable d'apporter une réponse à son interlocuteur, le dossier est transmis à des opérateurs de niveau 2, plus spécialisés, donc plus coûteux pour l'entreprise. Le mécanisme consistant à transmettre le dossier à un niveau supérieur est appelé **escalade d'appels**.

Dans de rare cas il peut s'avérer que le problème dépend d'un éditeur tiers, auquel cas de problème peut être transféré directement au centre de support de l'éditeur.

L'organisation Help Desk et Call Center issu de comment ça marche sont mis à disposition sous les termes de la licence Créative Commons. Vous pouvez copier, modifier des copies de cette page, dans les conditions fixées par la licence, tant que cette note apparaît clairement.

C- L'émergence des centres d'appels au Maroc

Etat des lieux des centres d'appels au Maroc

Il n'est pas facile de répertorier le nombre des centres implantés au Maroc et cela pour deux raisons. D'une part, la jeunesse de l'activité n'a pas encore donné lieu à la mise en place d'un organisme professionnel dédié à ce type d'activité et, d'autre part, tout semble évoluer très vite dans ce domaine.

Le marché Marocain des centres d'appel ayant pour objectif de servir les entreprises Marocaines est réduit, et cela pour deux raisons :

- Il n'y a pas d'entreprises de grands comptes au Maroc.
- Les entreprises Marocaines ne sont pas encore sensible à la gestion des relations clients et font plutôt appel aux services des centres d'appels pour les actions bien déterminées comme un sondage marketing ou la promotion d'un nouveau produit.

Le marché Marocain des centres d'appels se caractérise par :

- Plus de 50 centres d'appel installés au Maroc
- Les 2 principaux centre d'appels, contrairement aux autres places concurrentes représentent moins que 40% de l'activité globale.
- Ils sont suivis d'une dizaine de centre de taille moyenne, en très forte croissance qui représente plus de 50% du marché.
- L'essentiel de l'activité est orienté vers la France et le marché espagnol (en partie).
- Certains secteurs d'activité ne sont pas délocalisés au Maroc du fait de l'absence ou insuffisance de réglementation pour protéger les données confidentielles comme c'est le cas pour le secteur bancaire.
- L'activité des centres d'appel a connu ces dernières années une hyper croissance faisant passer le marché de 3 acteurs à plus de 50 aujourd'hui, pour un chiffre d'affaires estimé à 85 Millions d'euros à fin 2004.

Les raisons de la délocalisation.

Les centres d'appels implantés au Maroc peuvent viser un autre marché ; celui de la délocalisation, voir la sous-traitance. Avec sa proximité géographique, son taux élevé de chômage chez les jeunes diplômés et son ouverture sur les langues occidentales (Espagnole, Français, et Anglais.), le Maroc est de l'avis des experts en CRM, le pays le mieux indiqué pour la délocalisation de sa gestion de la relation clients. Ce constat concerne les pays européens francophones, et l'Espagne.

A titre d'exemple, externaliser son Centre d'appels hors de France fait baisser les coûts de :

25% en confiant sa CRM à un outsourceur ;

40% en installant directement son centre d'appels en offshore.

Les incitations fiscales et sociales ainsi que les progrès techniques réalisés au Maroc durant ces deux dernières années, ont favorisé l'installation d'environ 50 centres d'appels.

Les avantages concurrentiels du Maroc sont d'ordres humains et en infrastructures:

- ✚ Des liaisons téléphoniques et Internet haut débit aux standards européens : VSAT (avec Nortis, Space-com, Gulsat), ADSL, ligne filaire spécialisée (Maroc Télécoms).
- ✚ Une offre abondante de télémarketeurs (rices), de niveau bac+2 minimum, parfaitement francophones ou / et hispanophones, formés aux techniques CRM avec subvention de l'Etat ;
- ✚ Un coût de main d'œuvre divisé par 5 avec un meilleur rendement qu'en France : 44 heures de travail au lieu de 35 par semaine, meilleure motivation et implication dans le travail ;
- ✚ Coût des locaux divisé par 2 à qualité égale.
- ✚ Exonération totale d'IS et de TVA.

- ✚ Dividendes imposés à 10% libératoire d'IGR.

Voici une brève comparaison des coûts des facteurs entre la France et le Maroc :

MAROC	FRANCE	
9 € le m ² à Casablanca en haut standing (bv Zerktouni, Anfa)	18 € le m ² par mois dans Paris (9, 10,11,12,13, 14 et 15 em)	Plateaux de bureaux
0,88 €	7,61 €	SMIC horaire
44 heures	35 heures	Horaire par semaine
3 semaines	5 semaines	Congés payés
4,29%	22%	Charges salariales (% du brut)
17,7%	44%	Charges patronales (% du brut)
10%	58% (IR + CSG) (32% après imputation de l'avoir fiscal personnes physiques)	Imposition des dividendes
0%	33,33%	Impôt sur les sociétés

II- Présentation de Business Support services Maroc.

A- Fiche signalétique:

Raison sociale	Business Support Services Maroc Sa
Forme juridique	Société Anonyme
Actionnaires	Groupe Business Support Services: 51 % Sefin Holding : 49 %
Siège sociale	Tour Atlas Place Zellaqa, Casablanca
Téléphone	022.54.45.70/71
Capital	2.000.000,00 dhs
Date de création	Le 28 Mai 2004
Effectif	311 (au 30 septembre 2005)
Activité	Centre d'appels L'étude de marché, la publicité, la prospection téléphonique, le sondage, la réalisation de tous audits, étude et conseil, notamment en matière de communication, télécommunication, et outsourcing.

B- L'organisation humaine

Un centre d'appel est organisé de la manière suivante ; au plus bas de la hiérarchie, on trouve les téléopérateurs qui constituent l'essentiel de la main d'œuvre. Les téléopérateurs travaillent sur une plate forme divisée en box par des cloisons. Dans un box est installée un ordinateur avec un casque muni d'un micro relié à une ligne téléphonique, le tout constituent alors une position ou poste de travail. En remontant la hiérarchie, on trouve les superviseurs qui ont sous leur responsabilités une quinzaine de téléopérateurs en moyenne. Ils sont installés à un bureau se trouvant sur la plate forme. Enfin pour coordonner les différents services de production, appelés actions, des coordinateurs (Chef plateaux, responsables opérationnels) sont en charge de plusieurs superviseurs, l'ensemble des actions se trouvant enfin sous la direction d'un manager (Directeur de Site).

- ➔ Conseiller Client: prendre en charge les appels des clients, répondre à leurs demandes
- ➔ Superviseur: encadre et manage les conseillers, veille à l'application des procédures
- ➔ Responsable Opérationnel: gère le plateau, reporte les chiffres, remonte les procédures

- ➔ Service Formation: création, planification et déploiement des formations
- ➔ Service Qualité: écoutes téléphoniques et débrief des conseillers
- ➔ Administrateurs réseaux: maintenance des outils informatiques et téléphoniques
- ➔ Services Administratifs : accueil visiteurs, secrétariat, service paie, service planification, service recrutement, service comptabilité.
- ➔ Direction du site: un Responsable de site, un Responsable de Production, un Directeur des Ressources Humaines.

D- Le groupe B2S.

Business support services Maroc, est une filiale de b2s France créé en 1996, le groupe b2s accompagne les entreprises dans la mise en oeuvre et l'optimisation de la gestion de leur relation client, et ceci notamment dans les domaines suivants

- Acquisition de nouveaux clients : campagnes de télémarketing, détection de projets et prise de rendez-vous...
- Vente à distance de produits et services: prise de commandes, télévente
- fidélisation et assistance : service client, front line, support technique (help desk/hot line)

Le groupe B2s compte parmi ses clients : AIG, Air France, Alcatel, aviva, BMW, Canal+, crédit lyonnais, française des jeux, France Télécom, gaz de France, HP, ING, M6 home shopping services, made in sport, neuf Cegetel, Noos, orange, Poweo, Ratp, Sfr, société générale, Télé2, Telegate, Ucpa...implanté en France, au Royaume-Uni et au Maroc, le groupe b2s réalise un chiffre d'affaires de près de 90 millions d'euros.

B2S Groupe en sept dates-clés

- 1996 Création de B2S France
- 1998 Ouverture du site de Pau (150 positions en 2003)
- 2000 Création de B2S UK et ouverture du site de Ton bridge
- 2001 Ouverture du site de valenciennes (300 positions en 2003)
- 2002 Acquisition de la société Symphoning (200 positions en 2003)
- 2003 Acquisition de la société Ceritex (6sites, 1350 positions)
- 2004 Reprise du site SNT – Vitalicom à Rennes (200 positions)
Ouverture du site de Casablanca (320 positions)

100 M€ de chiffre d'affaires en 2004

Une croissance supérieure à 1 000% sur 3 ans

Près de 3 000 collaborateurs

13 sites en France, soit plus de 2 800 positions de travail

Un plan ambitieux de développement en offshore

Le site de B2S est installé depuis juin 2004 à la Tour Atlas au cœur de Casablanca et dispose d'une capacité de près de 400 positions

B2S Maroc compte parmi les out sourceurs de référence au Maroc grâce :

- A l'appartenance au N°2 Français
- La qualité de sa prestation
- La gestion de ses ressources humaines
- L'infrastructure technique mise en place.

III- Nécessité de la CAE au sein de la société :

A-Comptabilité analytique et comptabilité générale :

Alors que la comptabilité générale considère l'entreprise comme une boîte noire en ne s'intéressant qu'aux intrants, ce qui ne lui permet pas de se renseigner sur la façon dont les résultats ont été réalisés, la comptabilité analytique elle, considère l'organisation comme un ensemble de fonctions interdépendantes contribuant chacune pour sa part à la réalisation des produits et des résultats.

Alors que la comptabilité générale est tournée essentiellement vers l'extérieur, la comptabilité analytique se préoccupe surtout des besoins d'information des gestionnaires.

Enfin, contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique ne souffre d'aucune contrainte légale ou réglementaire et peut de ce fait s'adapter facilement aux divers besoins des gestionnaires.

COMPTABILITE GENERALE	COMPTABILITE ANALYTIQUE
Obligatoire Contrôler Informer Complète Annuelle Destinataires internes et externes	Facultative Connaître les coûts Analyse Sectorielle Périodique Destinataires internes exclusivement

Définition :

Egalement dite comptabilité industrielle ou comptabilité des coûts, la comptabilité analytique consiste à regrouper les charges de l'entité par destination. En effet, si « la comptabilité générale indique quelles sont les natures des charges, la comptabilité analytique explique dans quel but ces charges ont été engagées et pour quelles activités de l'organisation. C'est un modèle explicatif non pas orienté sur les échanges de l'entité avec son environnement mais de l'analyse des flux à l'intérieur de l'entité ».

La revue de l'évolution de la comptabilité de gestion fait ressortir qu'on est passé de :

- Comptabilité industrielle
- Comptabilité analytique d'exploitation
- Analyse et contrôle des coûts
- Comptabilité de gestion, management accounting

Ce changement de vocabulaire est tout à fait significatif de la progression de cette technique qui ne s'appliquait initialement qu'à l'industrie et s'applique maintenant à toutes les organisations. Dans la mesure où il s'agit encore d'une comptabilité, ce n'est qu'une

comptabilité de flux, mettant en relation des consommations de facteurs avec des produits mais ne décrivant en aucun cas une situation patrimoniale.

B-Objectifs et caractéristiques de la CAE :

1- Caractéristiques :

Outre les grandeurs monétaires utilisés par la comptabilité générale, la comptabilité analytique utilise essentiellement des grandeurs économique et physique tels que le nombre d'heures de travail, le temps de fonctionnement des machines, les quantités de matière, etc.

L'une des principales caractéristiques de la comptabilité analytique est la détermination des coûts.

Un coût est le total des charges afférentes à un produit ou à un service rendu à un stade donné : stade de l'achat, stade de la vente.

Comme on peut le constater, la comptabilité analytique donne une vue détaillée de chacune des activités de l'entreprise (alors que la comptabilité générale donne une vision globale et synthétique de la situation financière de l'entreprise).

2-Objectifs :

L'entreprise a besoin d'une information régulière est normalisée pour contrôler ses coûts. Celle-ci est obtenue par la mise en place d'une comptabilité de gestion. En effet, c'est le moyen d'avoir, grâce à des procédures précises et permanentes, des éléments d'analyse périodiques et comparables dans le temps. Dans ce sens, la comptabilité de gestion est élaborée par la direction pour :

❖ Informer

Elle est quasiment incontournable dans toute entreprise de taille importante pour l'élaboration des résultats comptables : la comptabilité générale doit valoriser les stocks de produits finis ou d'en-cours de fabrication.

❖ Planifier

Améliorer la compréhension des opérations commerciales et autres faits économiques prévus et leur impact sur l'organisation

❖ Evaluer

Il devient dès lors, pour l'entreprise disposant d'un tel système, d'étudier les évolutions des coûts ainsi calcul, Juger des conséquences de différents événements passés ou futurs.

❖ Contrôler

Prendre les actions correctives les plus pertinentes et donc de maîtriser davantage sa gestion. Au delà de l'action possible sur les coûts, la comptabilité analytique fournit une information indispensable à l'étude d'une très grande variété de décisions.

❖ Responsabiliser et déléguer

Mettre en place le système de remontée de l'information qui doit être étroitement lié au partage des responsabilités dans l'organisation et contribuer à une mesure efficace des performances et création de la valeur.

❖ Motiver

La comptabilité est un système de mesure des résultats qui devrait être exploité en tant que système de motivation

Les différents objectifs de la comptabilité analytique peuvent être regroupés selon trois axes : le calcul des coûts, le contrôle de gestion et l'aide à la prise de décision.

• Le calcul des coûts :

Il correspond au premier objectif, à savoir la détermination des coûts des différents produits/services ou services proposés pour la clientèle.

La connaissance des coûts de revient des produits/services est encore aujourd'hui un problème prioritaire pour les entreprises qui peuvent fixer leurs prix de vente sur la base de leurs coûts de revient. En économie de marché, mieux vaud maîtriser les coûts et agir sur les facteurs contrôlables, compte tenu du fait que les prix de ventes constituent généralement une contrainte imposée par le marché.

• Le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion tend à faire de la comptabilité analytique un outil de « contrôle » au sens « maîtrise » et donc pilotage, pour atteindre cet objectif de maîtrise des « conditions internes d'exploitation », la comptabilité analytique doit être organisée autour des centres de responsabilités » afin de permettre :

- L'analyse des consommations et l'observation de leur évolution ;
- La distinction entre charges liées à l'activité de l'entreprise (charges dites variable) et celles qui sont liées à la structure (charges fixes) ;
- Le contrôle des consommations par comparaison avec les prévisions ;

- L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.
 - **L'aide à la prise de décision :**

L'objectif consiste à mettre à la disposition des responsables de l'entreprise l'information interne dont ils ont besoin pour prendre les décisions qui leur incombent dans le cadre de la délégation de pouvoir qu'ils aient reçue.

Il est à signaler que l'objectif le plus important de la conception d'un système de comptabilité analytique ne se limite pas à effectuer de simples calculs, mais surtout de mettre en place une organisation comptable capable de produire des informations pertinentes qui incitent les responsables à prendre de bonnes décisions de gestion : augmentation de la production et de la vente des produits/prestations à forte rentabilité, diminution de la production ou abandon des produits/prestations non rentables.

La réalisation de l'ensemble de ces objectifs nécessite en premier lieu une analyse critique du système en vigueur mis en œuvre par l'entreprise en matière de détermination des différents coûts et des coût de revient avant de procéder à l'analyse du processus de fabrication et le choix de la méthode à calculer.

Deuxième partie :
Conception du système de comptabilité analytique au sein de Business Support Services Maroc

I- Choix de la méthode d'analyse des coûts ; Direct costing évolué

La conception d'une comptabilité analytique au sein de B2S suppose le choix d'une méthode d'approche répondant au mieux aux objectifs assignés par la société afin de fournir les résultats escomptés du futur système de calcul des coûts.

La comptabilité analytique dispose d'une multitude de méthodes de calcul des coûts se différenciant par leurs rapports au contrôle de gestion par rapport aux préoccupations des utilisateurs.

Parmi les différentes approches de calcul des coûts de la comptabilité analytique, nous présenterons :

- La méthode des coûts complets
- La méthode ABC
- Le direct Costing

A-La méthode des coûts complets

La méthode des coûts complets (méthode des centres d'analyse, anciennement dénommée méthode des sections homogènes) est une méthode de gestion qui permet d'aboutir au calcul des coûts de revient d'un produit, d'une prestation, d'un service ou de toute activité. Il s'agit de l'ensemble des coûts directs affectables et des coûts indirects répartis et imputés à travers d'un processus de répartition et de diversement.

La méthode des coûts complets se situe dans une perspective de maîtrise technique des coûts de production ce qui est particulièrement important dans les entreprises ayant une forte activité de production (industrielle). Elle est souvent appropriée aux sociétés ayant une structure divisionnaire.

Parfois trop localisée sur la fonction de production, la méthode des coûts complets n'est pas nécessairement intéressante pour les entreprises de service.

L'approche en coût complet est basée sur une distinction entre coûts directs et indirect elle ne permet donc pas de fournir une information sur mesure aux responsables en terme de coûts réellement contrôlable basée sur une distinction pertinente entre coût fixe et variable.

B-La méthode ABC

La méthode ABC se base sur deux éléments de base qui sont, la notion d'activité, qui est définie comme étant un ensemble de tâches liées, répétitifs, et la notion d'inducteur qui est le facteur causal qui doit être définie pour chaque activité identifiée dans l'entreprise.

L'approche ABC est une approche basée sur les activités et les processus et non plus sur les fonctions exercées dans l'entreprise.

Elle suppose une modification en profondeur de la vision que le système comptable a de l'entreprise : il faut en effet analyser cette dernière en termes de processus, intégrant eux-mêmes des activités homogènes impliquant plusieurs fonctions de l'entreprise.

Une nouvelle mentalité doit aussi s'instaurer : l'approche ne prend en effet tout son sens que si une relation véritable client /fournisseur s'établit entre les différentes activités exercées effectivement dans l'entreprise.

Dans la mesure où cette conception de l'entreprise s'écarte parfois sensiblement de la conception par organigramme classique, l'approche peut s'avérer complexe ou délicate à mettre en œuvre notamment dans une entreprise de service, aussi la mise en place de cette méthode requiert des frais importants : logiciels spéciaux, formation du personnel..

C-Le Direct Costing

L'approche par le Direct Costing est mieux adaptée aux besoins du Contrôle de gestion dans les entreprises ayant une structure par produit ou ligne de produits. En effet B2S présente une organisation par prestation.

La méthode du Direct Costing est centrée sur la distinction entre coût fixe et coût variables et permet de ce fait de fournir une information sur mesure aux responsables en termes de coûts contrôlables.

La méthode du Direct Costing n'est pas focalisée uniquement sur la fonction de production et s'inscrit dans une optique d'aide à la décision. Il s'avère en effet possible de décider d'une prestation si cette dernière permet de dégager une marge sur coût variable positive qui permet de couvrir, ne fut-ce que partiellement, une partie des charges fixes.

Enfin, elle permet une analyse de la rentabilité par produit/prestation, la rentabilité globale de l'entreprise étant obtenue en sommant les marges sur coûts variables des différents produits/prestation et en retirant les charges fixes globales, considérées alors comme des charges de période qui n'influencent pas le compte de résultat final de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, l'approche par le Direct Costing semble plus adaptée à B2S vu que celle-ci s'assigne des objectifs en adéquation avec les principes de la méthode.

Par ailleurs, les charges fixes directes induites par la gestion de chaque prestation mériteraient au même titre que les charges variables, d'être intégrées dans le calcul des coûts : il faudrait donc envisager éventuellement de se diriger vers une application de la méthode du Direct Costing évolué si les charges fixes spécifiques peuvent être identifiées.

II- Les différentes prestations de services, centre de coût au sein de B2S.

La méthode du direct costing évolué permet de déterminer pour chaque prestation, non seulement la marge de contribution (Marge sur coût variable) mais aussi une marge sur coût spécifique tenant compte des charges fixes propres (spécifique) à chaque prestation et donc cette méthode se base sur la structure de l'entreprise par produit ou prestation, ainsi on distingue autant de compartiments de coûts que ces derniers.

Au sein de B2S on distingue les prestations suivantes :

A-Grand opérateur de Télécom (France)

Au Maroc B2S soustraite principalement en front office client pour le premier opérateur Télécom alternatif.

1- Le FOC (Front office client voix et Internet)

Ce service gère les demandes Clients (et Clients provisoires) résidentiels et professionnels

- ✚ Demandes commerciales
- ✚ Demandes administratives
- ✚ Demandes techniques
- ✚ Demandes concernant la facturation
- ✚ Demandes concernant l'activation
- ✚ Demandes de modification offres

2- Le FOA (Front office activation)

Le FOA réceptionne les appels de clients qui ont souscrit auprès d'un distributeur (magasin ou vente à domicile) via un BI (Bulletin d'inscription).

Le FOA les active en ligne à la téléphonie.

Si le client n'a pas appelé le FOA, ce dernier procède à des **appels sortants** pour valider avec lui son inscription auprès de neuf Télécom et limiter les rétractations

3- Télévente:

Mission d'appels sortants pour présenter et vendre les offres Voix et ADSL auprès d'une cible de professionnels.

B-Prestation Poweo

Télévente et prise de rendez-vous (Professionnels), pour un opérateur d'énergie en France.

C-Client HSS

HSS (home shopping services), organisme spécialisé dans le télé achat en France et la Belgique. L'organisme contient plusieurs boutiques (M6 boutique, M6 mobile by orange, la boutique neuve.....)

Le principe est de passer des commandes pour des portables, validation, SAV....

III- Définition et affectation des charges de la comptabilité analytique de B2S.

A- Les charges incorporables

Les charges incorporables sont des charges reprises par la comptabilité analytique, il s'agit des charges ayant un caractère normal dans l'exploitation.

Les charges qui ne sont pas reprises par la comptabilité analytique sont qualifiés de charges non incorporable, sous entendus au coût de revient, on peut citer à titre d'exemple :

- Les charges sur exercices antérieurs.
- Les éléments exceptionnels
- Les dotations aux amortissements des non valeurs
- Les dotations aux provisions pour risques....

Les charges de la comptabilité générale tenue par B2S se présentent ainsi :

Charges	Désignation	Classification
Achats de fournitures non stockables	Eau Electricité	Incorporable
Achat de petits outillages et équipement	Achat de petits matériels et fournitures : Electricité, Clés...	Incorporable
Achats fournitures de bureau	Consommables de bureau papiers, stylo....	Incorporable
Achat fournitures informatiques	Consommables : informatiques : tonner, câbles, accessoires téléphoniques	Incorporable
Achat produit d'entretiens	Papiers hygiène, savon, ...	Incorporable
Achat prestations de services	Ce compte correspond : Frais formation des TC Refact loyer voiture par Corporate. Frais d'assistance technique du groupe (temps passé par équipe B2S France)	Incorporable
Location mat et mob de bureau	Ce compte comprend le loyer des fontaines mis à la dispo du personnel	Incorporable
Location Mat informatiques	Loyers des imprimantes/photocopieurs	Incorporable
Location et charges locatives	Loyers des plateaux	Incorporable
Location matériel B2S France	Loyer du matériel prêté par le groupe	Incorporable
Redevance de crédit bail	Leasing	Incorporable

Maintenance	Contrat maintenance des logiciels (Compta+ paie+EF)	Incorporable
Assurances	Assu prof + TRI + autres	Incorporable
Rem du personnel intérimaire	Rem personnels nettoyage et sécurités	Incorporable
Honoraires	Honoraires Avocat et CAC	Incorporable
Voyages et déplacements, missions	Déplacements à l'étrangers pour mission + déplacement personnel du groupe pour assistance technique	Incorporable
Réception direction	Frais restaurant & réception direction	Incorporable
Annonces	Offre d'emplois	Incorporable
Cadeaux	Cadeaux aux personnels	Incorporable
Frais postaux	Frais poste RH + TMK	Incorporable
Frais téléphone + GSM	Fax & téléphone	Incorporable
Internet	Il s'agit des LLI	Incorporable
Autres frais Telecom	Il s'agit des frais C.Moy+ refac des frais Telecom par le groupe.	Incorporable
Commissions bancaires	Comm/vir + Comm/caution	Incorporable
Impôts et taxe	Taxe d'édilité + droit d'enregistrement	Incorporable
Charges de personnels	Salaires + primes	Incorporable
Charges sociales	Cot CNSS+ Mutuelle+AT	Incorporable
Charges sociales diverses	Med de travail + Honn médecin	Incorporable
Dotations d'exploitation	Dotations sur immo en non valeur + immo corporelles	Incorporable
Prov pour risque	Prov pour litige	Non Incorporable
Charges financières	Pertes de changes	Incorporable
Charges non courantes	Dons + pénalités...	Non Incorporable

B-Définition des charges supplétives :

Les charges supplétives représentent les charges supplémentaires retenues par la comptabilité analytique en plus des charges incorporables récupérées de la comptabilité générale.

Pour le cas de B2S, qui est une filiale de B2S France, gérée par un conseil d'administration, donc il n'y a pas de rémunération de l'exploitant.

Mais le cas de la rémunération des capitaux propres, peut être envisagés

C-Charges variables et charges fixes :

Toutes les charges incorporable sont fixe sauf les frais de personnels et les charges sociales y afférentes, l'évolution de ces charges reste indépendante de l'activité.

D-Analyse des charges fixes en charges spécifiques et charges de structures.

En adoptant la méthode du direct Costing évolué, les charges fixes seront scindées en :

- Charges spécifiques représentant les charges fixes propres à chaque prestation.
- Charges de structures considérées comme charges de la période.

Cette analyse tentera de mettre en évidence les charges fixes de structures de la société ainsi que les charges fixes spécifiques aux prestations déjà citées. Ces dernières sont relatives à l'ensemble des charges consommées par les prestations.

Afin d'opérer une analyse exhaustive des charges fixes en charges spécifiques et de structure, on passera en revue les charges une à une.

- Achat des fournitures non stockables.

La consommation de l'électricité au sein de B2S est générée par l'éclairage des espaces de travail et le fonctionnement des postes de travail ainsi que la climatisation des plateaux et bureaux administratifs.

On peut conclure que la consommation de l'électricité et une charge spécifique qui peut être répartis selon **le nombre de positions occupées par chaque prestation.**

- Achats de petits outillages et équipements.

Il s'agit des achats de petits matériaux essentiellement des fournitures d'électricités clés, petits outillages pour le service technique... ces achats sont faits à chaque fois que besoin se fait sentir.

Ces achats sont considérés comme une charge de structure, étant donné que ces achats sont effectués par le service technique, et ne dépendent pas des différentes opérations.

- Achat de fournitures de bureaux.

Compte de la faiblesse de leur montant ainsi que de la difficulté d'estimer la consommation faite par chaque département, ces achats seront considérés comme une charge de structure.

- Achat fournitures informatiques.

Les fournitures informatiques incluent les tonnerres, câbles, accessoires téléphoniques, disquettes, clés USB,c'est le département informatique qui exprime les besoins pour ces fournitures...c'est ainsi que ces achats seront considérés comme une charge de structure.

- Achats produits d'entretiens.

Les produits d'entretiens seront considérés comme une charge de structure.

- Achat prestation de services.

Les prestations de services recouvrent les prestations relatives aux formations des téléacteurs et la refacturation du loyer de la voiture mise à la disposition du responsable informatique, ainsi que la refacturation des frais de l'assistance technique fournis par le personnel du Groupe, cette dernière peut être considérée comme une charge fixe spécifique selon l'objet de l'intervention sur les différentes prestations.

- Location de matériel de bureau.

Ce poste comprend le loyer des fontaines mises à la disposition du personnel, c'est donc une charge fixe de structure.

- Location de matériel informatique.

Le loyer concernant les imprimantes affectées à la prestation télévente sera considéré comme une charge fixe spécifique, alors que pour les autres imprimantes et photocopieurs cette charge est considérée comme une charge de structure.

- Location et charges locatives : Charge concernant le loyer des plateaux de bureaux, c'est une charge fixe de structure.

- Loyer matériel B2S – Groupe.

C'est une charge fixe de structure.

- Redevance de crédit-bail.

C'est une charge fixe de structure.

- Maintenance.

Charge relative aux contrats de maintenance avec le fournisseur des logiciels de compta, paie, états financiers....c'est une charge fixe de structure.

- Prime d'assurances professionnelles

Assurances payées pour couvrir les risques professionnels, et civils, le paiement des charges d'assurances multirisques et tout risque informatiques constituent une charge de structure.

- Rémunération du personnel intérimaire : on distingue :
 - Les charges de sécurité et nettoyages des locaux : c'est donc des charges fixes de structure.
 - La refacturation des salaires & charges sociales des expatriés, qu'on peut considérés comme une charge fixe spécifique.

- Honoraires : Charge de structure.

- Voyages & déplacement :

Charge relative aux frais déplacement du personnel B2S Groupe & la direction de B2S Maroc, la nature de cette charge dépend de son objet. Autrement dits les voyages et déplacements effectués dans l'objectif d'assister une opération ou prestation seront affectés à cette dernière.

- Missions/Réception : idem.
- Cadeaux aux personnels : cette charge dépendra de l'objectif des cadeaux s'il s'agit d'encourager une opération/ prestation, c'est une charge fixe spécifique rattaché a cette dernière.
- Frais postaux : ces frais sont de deux type :
 - Frais postaux concernant les ressources humains et donc c'est une charge fixe de structure.
 - Frais postaux concernant la télévente et donc c'est une charge fixe spécifique.
- Frais de téléphone : charge fixe de structure.
- Frais liaisons louées Internet et autres frais Telecom.

C'est une charge fixe de structure.

- Commissions bancaires.

Il s'agit des charges payés à la banque pour les services obtenus : virement reçus commissions sur caution, autres services bancaires.

- Impôts et taxes.

La sté est exonérés de L'IS et la patente pour 5 ans, cette charge concerne seulement la taxe d'édilité et les droits d'enregistrements, c'est donc une charge fixe de structure.

- Charges sociales diverses.

Concernant les charges sociales diverses (médecine de travail, médicaments...), se sont des charges fixes de structure.

- Dotations d'exploitations & charges financières.

Ces différentes charges représentent des charges de structure.

RECAPITULATIF DES CHARGES SPECIFIQUES

- Achat non stocké de matières & fournitures (Electricité) : Charge répartie selon le nombre de positions affectés à chaque prestation.
- Achat prestation de services : c'est la refacturation des frais d'assistance technique fournis par le personnel du Groupe, répartie selon l'objet de l'intervention sur les différentes prestations.
- La refacturation des salaires & charges sociales des expatriés.
- Location de matériels informatique. C'est la charge du loyer concernant les imprimantes affectées à la prestation télévente.
- Voyages et déplacement, dont l'objet se rapporte directement aux prestations.
- Frais postaux : concernant la télévente.
- Cadeaux aux personnels : cette charge dépendra de l'objectif des cadeaux s'il s'agit d'encourager une opération/ prestation, c'est une charge fixe spécifique rattaché a cette dernière.

E- Affectation des charges spécifiques aux produits.

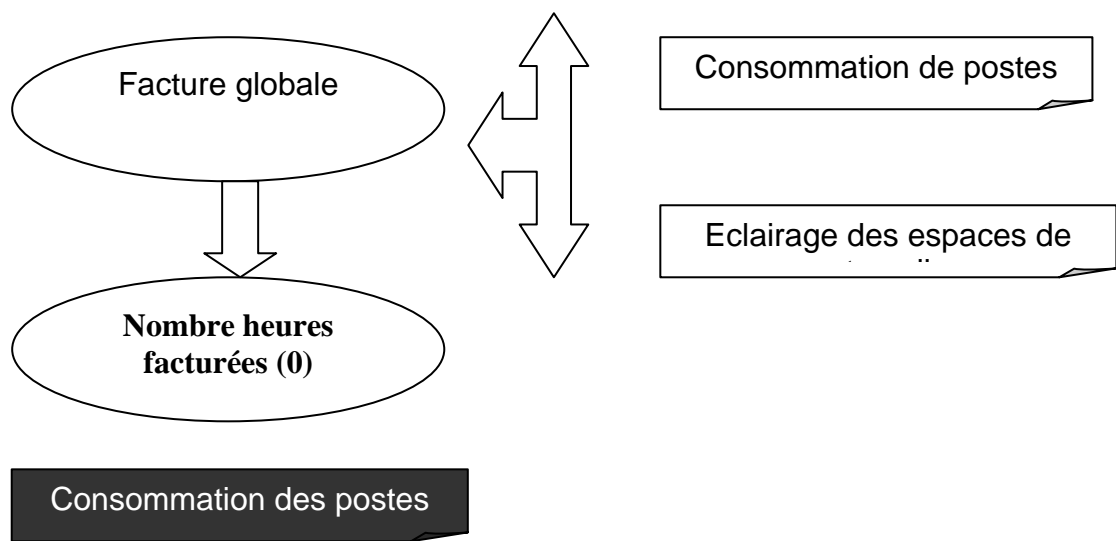
🚦 Achat non stocké de matières et fournitures (Electricité) :

Au terme de cette partie, on tentera de déceler à partir de la consommation globale d'électricité, matérialisée par la facture globale, la part de la consommation des départements opérationnels (prestations). Les charges d'électricité comprennent en effet :

La consommation d'électricité par les postes de travail utilisés, notamment les ordinateurs, les imprimantes, les onduleurs et les serveurs: elle peut être déterminée en fonction du nombre de postes utilisés, de la consommation moyenne en watt par type de poste et du coût watt / heure.

En ce qui concerne l'éclairage des espaces de travail la part de chaque département peut être déterminée en fonction de l'espace occupé en (M²).

La procédure de distinction entre les charges d'éclairage et les charges des postes de travail se déroulera ainsi:



Nature des postes	Nombre des postes	Consommation moyenne par heure (en watt)	Coût watt/heure	Coût total	Coût par poste
Ordinateur Imprimante Onduleur Serveur	(1)	(2)	(3)	(4) = (1)*(2)*(3)*(0)	(5) = (4) / (1)
Consommation d'électricité par les postes de travail				Σ(4)	

- (1) : nombre de postes en marche recensé par le département informatique
- (2) : consommation moyenne par heure précisée au niveau des caractéristiques techniques de chaque poste
- (3) : mentionné au niveau de la facture globale.

Consommation des postes

Consommation d'électricité pour l'éclairage des espaces de travail	M2 occupé par la société	Coût d'électricité par m ²
(6)	(7)	(8) = (6) / 7

(6) : Consommation d'électricité pour l'éclairage des espaces de travail
= Facture globale d'électricité – Consommation d'électricité par les postes de travail

(7) : La surface occupée par B2S, mesurée en m2.

Disposant de la consommation d'électricité par poste utilisé ainsi que par m2 occupé, la consommation par les départements opérationnels.

Départements	Nombre de postes utilisés	Coût par poste	Coût global
Service client	(9)	(5)	(10) = (9)*(5)
Télevente			
Poweo			
HSS			
Middle Office			
Consommation d'électricité par les postes de travail des départements opérationnels			Σ(10)

Consommation d'électricité par les espaces de travail occupés par les départements opérationnels

Départements	M2 occupé	Coût par m2	Coût global
Service client	(11)	(8)	(12) = (11)*(8)
Télevente			
Poweo			
HSS			
Consommation d'électricité par espace de travail occupé par les départements opérationnels			Σ(12)

Le coût d'électricité consommée par l'espace de travail occupé par chaque département est ainsi la somme des charges d'électricité relatives à l'éclairage des espaces de travail ainsi qu'aux postes de travail occupés.

Cette procédure n'est applicable que pour les factures concernant les trois étages, pour la facture concernant la climatisation, on pourrait considérer cette charge comme fixe de structure.

Achat prestation de services : c'est la refacturation des frais d'assistance technique fournis par le personnel du Groupe, répartie selon l'objet de l'intervention sur les différentes prestations, en d'autre terme on définit une estimation du time-sheet, ainsi que le coût de l'heure puis on affecte la charge majoré de 10 % selon l'objectif de chaque intervention.

- La refacturation des salaires & charges sociales des intervenants : ces coûts sont déterminés tous les mois en fonction du temps passé pour la réalisation des prestations générales.

- Location de matériels informatique : ils s'agit des imprimantes utilisés par chaque département ou prestation, le détail se trouve sur la facture de location répartie selon les imprimantes.

- Voyages et déplacements / Réceptions/ Missions

Les voyages et déplacements, réceptions et missions organisés ou réalisés pour le compte de chaque prestation seront affectés à cette dernière directement.

- Frais postaux : concernant les frais poste rapide pour l'envoi des documents, ces frais concernent la prestation télévente.

- Cadeaux aux personnels : cette charge dépendra de l'objectif des cadeaux s'il s'agit d'encourager une opération/ prestation, c'est une charge fixe spécifique rattaché à cette dernière.

- Cadeaux aux personnels : cette charge dépendra de l'objectif des cadeaux s'il s'agit d'encourager une opération/ prestation, c'est une charge fixe spécifique rattaché à cette dernière.

IV-Le plan comptable analytique définit pour B2S.

A- Liste des comptes.

906. Charges réfléchis :

9061. Charges d'exploitations réfléchis

906125. Achat non stocké de matières et fournitures.

906126. Achat de travaux études et prestations de services.

906131. Location et charges locatives

906132. Redevances de crédit bail.

....

906143. Voyages et déplacements

....

906145. Frais postaux, et frais de télécommunications.

....

906147. Frais et commissions / services bancaires

.....

90616. Impôts et taxes

906161. Taxe d'édilité

906162. Patente

906162. Droit d'enregistrement

906163. Taxes sur les véhicules

906164. Impôt et taxes sur exercice antérieurs

90617. Charges du personnel

906171. Charges du personnel

906172. Charges sociales diverses

90619. Dotations d'exploitation

9063. Charge financières réfléchies

90631. Charges d'intérêts

90633. Pertes de change

90639. Dotations financières

9065 .Charges non courantes réfléchies

90651. VNA des immobilisations cédées

90658. Autres charges non courantes Dons

90659. Dotations non courantes (provisions pour investissement)

9067. Impôts sur les résultats réfléchis

90670. Impôts sur les résultats

907. Produits réfléchis**9071. Produit d'exploitation réfléchis****907125. Vente de produits à l'étranger****9071253. Prestations de services****907197. Transferts de charges d'exploitations****9073. Produits financiers réfléchies****90731.** Produits des titres de participation et autre titres immobilisé (plus values sur cession de parts de)**90739.** Reprises financières (pour dépréciation de titres)**9075. Produits non courants réfléchies****90751.** Produit de cession d'immobilisations**90759.** Reprises non courantes (sur provisions sur investissement)**908. Résultats réfléchis****9081.** Résultat d'exploitation réfléchi**9083.** Résultat financier réfléchi**9084.** Résultat courant réfléchi**9085.** Résultat non courant réfléchi**9086.** Résultat avant impôts réfléchi**9088.** Résultat après impôt réfléchi**91. Comptes de reclassement et d'analyse****910. Charges fixes****9101. Achats de matières et fournitures****91011.** Achats des fournitures non stockables**91012.** Achats petits outillages et équipements**91013.** Achats fournitures de bureau**91014.** Achats fournitures informatiques**91015.** Achats prestations de services**9102 .Autres charges externes****910210.** Location construction**910211.** Redevances crédit bail**910212.** Entretien et réparation bien immobiliers**910213.** Entretien et réparation bien mobiliers**910214.** Maintenance**910215.** Assurances multirisques**910216.** Honoraires**910217.** Documentation générale**910218.** Documentation Technique**910219.** Essences et accessoires**910220.** Voyages et déplacements**910221.** Missions

- 910222.** Réceptions
- 910223.** Annonces et insertions
- 910224.** Publications
- 910225.** Echantillons et catalogues
- 910226.** Cadeaux à la clientèle
- 910227.** Autres charges de publication

911. Charges variables

- 97.** Différence d'incorporation
 - 971.** Charges non incorporables
 - 972.** Charges supplétives incorporées.
 - 973.** Produit non incorporés
 - 974.** Différences sur charges incorporables

98. Résultats analytiques

- 983.** Résultat analytique sur services produits

B-Fonctionnement des comptes analytiques**90. Comptes de produits et charges réfléchis****906. Charges réfléchies**

Les comptes de charges réfléchies sont :

- Débités par les différences d'incorporation pour charge non incorporables
- Crédités par la reprise des achats et charges de la comptabilité générale.

Le solde des comptes de charges réfléchis est rapporté au débit ou crédit des comptes de différences d'incorporation (comptes 97).

Comptes à débiter: Comptes de reclassement et analyse (compte 91)
Comptes d'inventaire permanent des stocks (comptes 94)
Différence d'incorporation (compte 97)

Comptes à créditer : Comptes de charges réfléchies (comptes 906)

9061. Charges d'exploitation réfléchies**90612. Achats de matières et fournitures**

CHARGES	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
Achats des fournitures non stockables	91011. Achats des fournitures non stockables	906121. Achats des fournitures non stockables
Achats petits outillages et équipements	91012. Achats petits outillages et équipements	906122. Achats petits outillages et équipements
Achats fournitures de bureau	91013. Achats fournitures de bureau	906123. Achats fournitures de bureau
Achats fournitures informatiques	91014. Achats fournitures informatiques	906124. Achats fournitures informatiques

Achats prestations de services	91015. Achats prestations de services	906125. Achats prestations de services
Achats de matières et fournitures sur exercices antérieurs	9711. Différences d'incorporation sur achats de matières et fournitures sur exercices antérieurs	906126. Achats de matières et fournitures sur exercices antérieurs

90613/14.Autres charges externes

CHARGES	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
Location	910210. Location	906131. Location
Redevance crédit bail	910211. Redevance crédit bail	906132. Redevance crédit bail
Entretien et réparation bien immobiliers	910212. Entretien et réparation bien immobiliers	906133. Entretien et réparation bien immobiliers
Entretien et réparation bien mobiliers	910213. Entretien et réparation bien mobiliers	906134. Entretien et réparation bien mobiliers
Maintenance	910214. Maintenance	906135. Maintenance
Assurances multirisques	910215. Assurances multirisques	906136. Assurances multirisques

Honoraires	910216. Honoraires	906137. Honoraires
Documentation générale	910217. Documentation générale	906138. Documentation générale
Documentation technique	910218. Documentation technique	906139. Documentation technique
Essences et accessoires	910219. Essences et accessoires	906140. Essences et accessoires
Voyages et déplacements	910220. Voyages et déplacements	906141. Voyages et déplacements
Missions	910221. Missions	906142. Missions
Réceptions	910222. Réceptions	906143. Réceptions
Annonces et insertions	910223. Annonces et insertions	906144. Annonces et insertions
Publications	910224. Publications	906145. Publications
Frais de téléphone	910228. Frais de téléphone	906149. Frais de téléphone
Frais de GSM	910229. Frais de GSM	906150. Frais de GSM
Frais de FAX	910230. Frais de FAX	906151. Frais de FAX
Autres cotisations	910231. Autres cotisations	906152. Autres cotisations
Dons	910232. Dons	906153. Dons
Frais et commissions / services bancaires	910233. Frais et commissions / services bancaires	906154. Frais et commissions / services bancaires
Commissions et courtages	91011. Commissions et courtages	906155. Commissions et courtages

90616. Impôts et taxes

CHARGES	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
Patente	91031. Patente	906161. Patente
Droits d'enregistrement	91033. Droits d'enregistrement	906162. Droits d'enregistrement
Taxes sur les véhicules	91032. Taxes sur les véhicules	906163. Taxes sur les véhicules
Impôts et taxes sur exercices antérieurs	91713. Différences d'incorporation sur exercices antérieurs	906164. Impôts et taxes sur les exercices antérieurs

90617. Charges du personnel

CHARGES	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
Charges du personnel	91141. Charges du personnel	906171. Charges du personnel

90619. Dotations d'exploitation

CHARGES	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
Dotations d'exploitation	91051. Dotations d'exploitation	90619. Dotations d'exploitation

9063. Charges financières réfléchies

CHARGES	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
Charges d'intérêts	91061. Charges d'intérêt	90631. Charges d'intérêts
Pertes de change	91062. Pertes de change	90633. Pertes de change
Dotations financières	91063. Dotations financières	90639. Dotations financières

9065. Charges non courantes réfléchies

CHARGES	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
VNA des immobilisations cédées	91071. VNA des immobilisations cédées	90651. VNA des immobilisations cédées
Autres charges non courantes Dons	91072. Autres charges non courantes Dons	90658. Autres charge non courantes Dons
Dotations non courantes	91073. Dotations non courantes	90659. Dotations non courantes

9067. Impôts sur les résultats réfléchis**90670.** Impôt sur les résultats

CHARGES	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
Impôts sur les résultats	9108. Impôt sur les résultats	90670. Impôt sur les résultats

907. Produit réfléchis

Les comptes de produits réfléchis sont débités par les produits d'exploitation de la comptabilité générale, principalement par le montant du chiffre d'affaire des prestations de services encaissé par B2S.

Comptes à débiter : Produits d'exploitation réfléchis (comptes 907)

Comptes à créditer : Résultat analytique sur services produits (comptes 983)

PRODUITS	COMPTES A DEBITER	COMPTES A CREDITER
Produits d'exploitation	90712. Ventes de services produits 90718. Autres produits d'exploitation	983. Résultat analytique sur services produits
Produits financiers	90731. Produits des titres de participation et autre titre immobilisé 90731. Reprises financières	983. Résultat analytique sur services produits
Produits non courants	90751. Produits de cession d'immobilisations 90759. Reprises non courantes	983. Résultat analytique sur services produits

908. Résultats réfléchis

Les comptes de résultats réfléchis sont débités par les résultats de la comptabilité générale s'il s'agit de bénéfice et crédités en cas de perte.

91. Compte de reclassement et d'analyse

Les comptes de reclassement et d'analyse ont pour objet le reclassement des charges selon le besoin de B2S. La méthode de calcul des coûts adoptée étant le Direct Costing Evolué, les charges ont été classées en charges fixes et charges variables et les comptes divisionnaires correspondants sont :

910. Charges fixes

911. Charge variables

Comptes à débiter : Compte de reclassement et analyse (classe91)

Comptes à créditer : Compte de charges réfléchis (comptes 906)

Voir paragraphe relatif au fonctionnement des comptes de charges réfléchis.

En fin de période, le cumul des débits des comptes de reclassement et analyse représente les charges fixes totales et les charges variables totales de B2S.

Les comptes de reclassement et d'analyse sont soldés (crédités) par le débit des comptes :

95. Comptes de coûts partiels

97. Comptes de différence d'incorporation

(Voir tableau ci-dessus)

95. Comptes de coûts partiels.**955. Coûts partiels des prestations de services.**

9551. Coûts partiels des prestations FOC.

9552. Coûts partiels des prestations FOA.

9553. Coûts partiels des prestations HSS.

9554. Coûts partiels des prestations Poweo.

9555. Coûts partiels des prestations télévente.

97. Comptes de différences d'incorporation

Les comptes de différences d'incorporation sont :

- Débités si les charges de la comptabilité analytique sont inférieures à celle de la comptabilité générale et/ou les produits de la comptabilité analytique sont supérieures à ceux de la comptabilité générale.
- Crédités dans le cas inverse
- Soldés par virements aux comptes de résultats analytiques (class98)

98. Compte de résultat analytique

Le compte de résultat analytique est :

- Débité par :
 - Les soldes des comptes de coûts partiels des prestations.
 - Le solde des comptes de charges fixes (proportionnellement au montant des charges de structure, non affectées aux comptes de coûts partiels)
 - Le report des différences d'incorporation
- Crédité par :
 - Les produits sur services vendus
 - Le report des autres produits de l'exercice
 - Le report de différences d'incorporation

V- Les résultats escomptés du système de calcul des coûts.

La définition des résultats escomptés de la comptabilité analytique à concevoir revient à traduire les attentes de B2S, en terme de résultats chiffrés et de support de calcul.

A titre de rappel, les objectifs assignés par B2S au système de calcul des coûts se résument à déterminer:

- Les différents coûts générés par les prestations assurés par B2S.
- La marge sur coûts variable et la marge spécifique pour chaque prestation.
- Le seuil de rentabilité global et par prestation.

Ces indicateurs ainsi précisés permettront à B2S de disposer des éléments nécessaires pour définir une tarification minimale en cas de nouvelles prestations.

1-Définition des coûts, marges et seuils de rentabilité fournis par la comptabilité analytique.

Les coûts.

Les principaux coûts fournis par le système de calcul des coûts basé sur le direct Costing évolué sont :

- Le coût variable : représentant les charges variables par prestation.
- Le coût spécifique : relatif aux charges fixes spécifiques par prestation.
- Le coût partiel : équivalent à la somme du coût variable et du coût spécifique, il peut être déterminé par prestation.

Coût partiel (Direct Costing évolué) = Coût variable + coût spécifique

Les Marges

Le direct Costing évolué appliqué à la comptabilité analytique permet de déterminer les marges suivantes:

- La marge sur coût variable : représentant le chiffre d'affaires diminué des charges variables.
- $Marge/Coût\ variable = Chiffre\ d'affaires - Charges\ variables$

Pour le chiffre d'affaire, la facture mensuelle de prestation de services détaille le CA par prestation, pour les charges variables ils sont constitués principalement des charges personnel et sociales.

- La marge spécifique : Relative à l'absorption des charges fixes spécifiques par prestation.

$Marge\ sur\ coût\ spécifique = Marges / Coût\ variable - Charges\ spécifiques$

- Le résultat analytique global : La somme des marges spécifiques de l'ensemble des prestations permet d'obtenir le résultat analytique de B2S.

Résultat analytique global = \sum Marges spécifiques – Charges de structure.

Le seuil de rentabilité.

La recherche du seuil de rentabilité global de B2S, compte tenu des différentes prestations et aussi du potentiel de B2S (420 position/nouvelle prestations), suppose la recherche de la meilleure combinaison possible de vente des prestations, selon un raisonnement global, en remplaçant les marges sur coût variable des différents prestations par une marge moyenne.

Par ailleurs, l'analyse de la rentabilité des prestations nécessite une connaissance des seuils de rentabilités spécifiques à chaque prestation traduits en volume et en valeur.

Marge sur coût variable unitaire = M/CV / volume des appels, fiches, traités.

SR en volume = Charges fixes / Marges sur coût variables unitaire.

Le seuil de rentabilité en valeur permet de déterminer le chiffre d'affaires à partir duquel l'activité devient rentable.

SR en valeur = Charges fixe / taux de marge sur coût variable

Taux de marge = M/CVU / prix de vente.

La tarification

En cas de nouveau prestations/clients, la détermination d'une tarification minimale par B2S, reviendrait à définir un taux de frais de gestion minimale à appliquer à chaque prestation.

Le calcul de ce dernier prendra ainsi en considération :

- Les charges variables (Charges de personnels et charges sociales)
- Les charges spécifiques à la prestation nouvelle.
- Le volume à gérer, et qui est attribué par le client.

2-Présentation des états de synthèses.

Les états de synthèses présentés sont relatifs aux :

- Tableaux du calcul du coût partiel par prestation.
- Tableaux de calcul des marges par prestation.
- Tableaux de calcul des seuils de rentabilités spécifiques.

Les états de synthèses décrits ci-dessous devraient être établis sur support informatique.

Tableaux de calcul des coûts partiels.

	Prestations				
	FOC	FOA	HSS	POWEO	TELEVENTE
Charg Var	CV FOC	CVFOA	CVHSS	CVPOW	CVTEL
+ Charg Specif	CS FOC	CSFOA	CSHSS	CSPOW	CSTEL
= Coûts partiel	CP FOC	CPFOA	CPHSS	CPPOW	CPTEL

Tableaux de calcul des marges par prestation.

	Prestations				
	FOC	FOA	HSS	POWEO	TELEVENTE
Chiffre d'affaire HT	CA FOC	CAFOA	CAHSS	CAPOW	CATEL
- Charg Var	CV FOC	CVFOA	CVHSS	CVPOW	CVTEL
= M/CV	M/CV FOC	M/CVFOA	M/CVHSS	M/CVPOW	M/CVTEL
- Charg Specif	CS FOC	CSFOA	CSHSS	CSPOW	CSTEL
= Marge / CS	M/CS FOC	M/CSFOA	M/CSHSS	M/CSPOW	M/CSTEL

Tableau du calcul du résultat analytique global.

		Prestations				
		FOC	FOA	HSS	POWEO	TELEVENTE
= Marge / CS	\sum M/CS	M/CS FOC	M/CSFOA	M/CSHSS	M/CSPOW	M/CSTEL
	\sum CSR	- Charges de structure				
	RA	= Résultat analytique				

Tableaux de calcul des seuils de rentabilité spécifiques.

	Prestations				
	FOC	FOA	HSS	POWEO	TELEVENTE
Prix de vente	CA FOC	CAFOA	CAHSS	CAPOW	CATEL
- Charg Var unitaire	CVU FOC	CVUFOA	CVUHSS	CVUPOW	CVUTEL
= M/CVU	M/CVU FOC	M/CVUFOA	M/CVUHSS	M/CVUPOW	M/CVUTEL
- Charg Specif Uni	CSU FOC	CSUFOA	CSUHSS	CSUPOW	CSUTEL
= Marge / CSU	M/CSU FOC	M/CSUFOA	M/CSUHSS	M/CSUPOW	M/CSUTEL
Taux de marge	M/CSU FOC/PV	M/CSUFOA/ PV	M/CSUHSS/ PV	M/CSUPOW/ PV	M/CSUTEL/PV
Chiffre d'affaire SR	CS FOC/Tm	CSUFOA/ Tm	CSUHSS/ Tm	CSUPOW/ Tm	CSUTEL/T m

En plus du seuil de rentabilité, la méthode du direct costing permet de déterminer d'autres indicateurs utiles pour la gestion, à titre d'exemple :

- **Le point mort** : c'est la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint.

$$\text{Point mort} = \text{SR}/\text{CA} * 360$$

- **La marge de sécurité** : Le taux de marge de sécurité est exprimé comme suit :

$$(\text{CA}-\text{SR})/\text{CA} * 100$$

Le taux de marge permet d'avoir une idée sur la vulnérabilité de l'entreprise par rapport à une baisse conjoncturelle du niveau d'activité.

L'avantage du calcul de tous ces indicateurs est le suivant :

- Instrument pour motiver le personnel à la réalisation des objectifs.
- Prise en compte des variations du niveau d'activité sur le profit.

- Calcul du CA nécessaire pour maintenir un bénéfice en cas d'augmentation de certaines charges fixes.
- Calcul du bénéfice prévisionnel en cas de variation du CA.
- Obtention rapide de l'information même si elle n'est pas globale.

Conclusion

A travers ce mémoire j'ai essayé de mettre en lumière l'importance de la comptabilité analytique d'exploitation, comme un outil de gestion, ainsi que les principaux étapes de sa mise en place, ce travail à été réalisé dans la perspective de permettre à l'organe dirigeante de l'entreprise de prendre des décisions basées sur des données pertinentes.

Cependant cette contribution reste sans intérêt si elle n'est pas complétée effectivement par une mise en place du système proposé.

La mise en œuvre de la comptabilité analytique suppose que certains préalables existent, faute de quoi la comptabilité analytique ne pourra tout simplement fonctionner.

Parmi ces préalables, il convient de signaler les éléments suivants :

- L'existence d'une procédure de comptabilité analytique qui permet d'en préciser les responsabilités de chacun dans le fonctionnement du système.
- La mise en place des documents d'information permettant d'alimenter la future comptabilité analytique. Cela est possible en procédant à un diagnostic détaillé du système d'information existant dans l'entreprise.
- La sensibilisation et la formation du personnel aux concepts de contrôle de gestion et de la comptabilité analytique en particulier.

Finalement, j'espère que les responsables de la société donneront suite à cette modeste contribution dans la perspective de mettre sur le terrain le futur système de comptabilité analytique d'exploitation.

Bibliographie

Ouvrages :

- « Comptabilité analytique exercices et études de cas corrigés », Mr LAARIBI, impression Najah El Jadida 1998.
- « Comptabilité analytique pour le control de gestion », Mr Bendriouch, édition Cogefos, 2004.
- « Comptabilité analytique : de la conception traditionnels à l’outil de préparation des décisions », Mr Berrada, Edition Sochpress.
- Cours du Direct Costing et seuil de rentabilité- Mohamed Boumesmar-ISCAE-2005.

Mémoires & rapport

- « Perspective d’implantations des centres d’appels au Maroc cas d’Atento Maroc » - Odile Levasseur – 2004/2005
- « Améliorer la gestion de la relation client grâce à un centre de contact : Application aux PME » juin 2003- Document réalisé par la chambre de commerce et d’industrie de Paris- DGAEI.
- « Conception d’un système de comptabilité analytique au sein d’UCM Dolidol » Mémoire préparé par Melle Radoui Soumaya- Année 2001-2002.
- « Conception d’un système de comptabilité analytique au sein d’une société de gestion d’actifs, cas : Attijari Management- Mme Meriem Ben Khayat-2002/2003.
- Rapport annuel de l’ANRT 2003.
- Documents internes de B2S.
- Le plan comptable générale marocain.
- CD-ROM de formation en comptabilité analytique.

Sites et liens Internet

<http://www.b2s.fr>

<http://www.google.fr>

<http://www.leconomiste.com> (Archive du journal l’économiste.)

http://www.annahjaddimocrati.org/francais/debat/paradis_fiscal.htm.