



Ashish Sampat

Vos premiers pas avec SAP® Contrôle de gestion (CO)

- ▶ Découvrez la présentation générale des caractéristiques et des fonctions de SAP Contrôle de gestion
- ▶ Réalisez la budgétisation des centres de coût et des coûts de revient par produit, les flux de coûts réels
- ▶ Effectuez les clôtures mensuelles dans SAP Contrôle de gestion
- ▶ Suivez une étude de cas présentant des exemples concrets et intégrant des captures d'écran

Table des matières

Remerciements	9
Préface	11
1 Les personnages : Qui fait quoi chez GCI ?	13
1.1 Alex, analyste des coûts de division	13
1.2 Bertrand, contrôleur de division et supérieur d'Alex	14
1.3 Charles, directeur de production	15
1.4 David, contrôleur des stocks	16
1.5 Élise, assistance informatique financière	16
2 Le contrôle de gestion : Après tout, qu'essayons-nous de contrôler ?	19
2.1 Aperçu du contrôle de gestion	19
2.2 Relation avec FI	21
2.3 Relation avec les autres modules SAP	23
3 Le contrôle de structure organisationnelle : ça reste en famille	27
3.1 Plan comptable	28
3.2 Version d'exercice	30
3.3 Périmètre de résultat	31
3.4 Périmètre analytique	32
3.5 Société	33
3.6 Centre de profit	37
3.7 Versions de contrôle de gestion	38
3.8 Résumé	40
4 Les données de base de contrôle de gestion : si simples et si complexes à la fois	41
4.1 Les centres de coûts : À quoi affectons-nous tout notre argent ?	42

4.2	Nature comptable : les types de dépenses	47
4.3	Types d'activité : Sont-ce ces inducteurs de coûts dont nous ne cessons de parler ?	51
4.4	SKF : ce ne sont que des statistiques	52
4.5	Imputations : Qui envoie, qui reçoit ; un enchevêtrement interne ?	53
4.6	Les ordres internes, un simple outil de plus pour le suivi des coûts ?	55
4.7	Résumé	56
5	La budgétisation des centres de coûts : un marathon annuel ?	59
5.1	Planification de la quantité d'activité	61
5.2	Coûts directs (dépendants de l'activité)	64
5.3	Frais généraux (indépendants de l'activité)	67
5.4	Fractionnement budgété d'un centre de coûts	70
5.5	Détermination des prix de cession budgétés	71
5.6	Imputations budgétées	75
6	L'absorption : Les centres de coûts n'agissent-ils pas comme des éponges ?	77
6.1	Inscription de coûts réels	77
6.2	Absorption d'activité	79
6.3	Imputations réelles	81
6.4	Fractionnement réel d'un centre de coûts	86
6.5	Détermination des prix de cession réels	92
6.6	Revalorisation des activités en fonction des ordres	93
7	Coûts par produit : Qu'advient-il des coûts directs ?	99
7.1	Inducteurs de calcul du coût de revient par produit	99
7.2	Dépendances des données de base	100
7.3	Base de données articles	101
7.4	Nomenclature	113
7.5	Poste de travail/ressource	114
7.6	Gamme/recette de base	116

7.7	Coûts repris lors du calcul du coût de revient	117
7.8	Éléments de coûts	125
7.9	Reporting de budgétisation des coûts par produit	127
8	La planification de la production et le contrôle de gestion : tout s'éclaire dans l'usine	129
8.1	Créer un ordre de process	129
8.2	Sortie de marchandises	132
8.3	Confirmation	137
8.4	Entrée de marchandises	140
9	La clôture mensuelle : le rapport de statut de votre entreprise	145
9.1	Inventaire périodique et répartition d'écarts de quantité consommée	145
9.2	Statut d'ordre de process	146
9.3	En-cours de fabrication	148
9.4	Calcul d'écart	150
9.5	Imputation	152
9.6	Reporting de calcul analytique des supports de coûts	158
10	Le calcul du coût de revient réel et ledger articles dans SAP : c'est donc là que se retrouvent les coûts réels...	161
10.1	Aperçu du ledger articles SAP	162
10.2	Collecte des données réelles pendant le mois	164
10.3	Détermination du prix à un et plusieurs niveau(x)	166
10.4	Prix de cession périodique	167
10.5	Cockpit de clôture du ledger articles de SAP	169
10.6	Reporting dans le ledger articles SAP	172
11	L'analyse du compte de résultat : Au final, gagnons-nous de l'argent ?	175
11.1	Aperçu CO-PA	177
11.2	Caractéristiques	178
11.3	Composants de valeur	181

11.4 Flux de valeurs réelles de l'imputation	184
11.5 Flux de valeurs réelles de FI et CO	188
11.6 Flux de valeurs réelles lors de l'imputation	189
11.7 Conclusion	190
12 « Les chiffres devraient être égaux ! » : le rêve de tout contrôleur de gestion...	193
12.1 MB5L : Liste de valeurs de stocks	193
12.2 MMBE : Synthèse des stocks	194
12.3 MB52 : Stocks magasin de l'article	195
12.4 MB51 : Liste de documents article	197
12.5 MB5B : Inventaire à la date comptable	200
12.6 OBYC : Détermination des comptes MM-FI	203
12.7 Conclusion	206
13 Conclusion : Et si nous rachetions une entreprise ?	207
A À propos de l'auteur	213
B Index	215
C Clause de non-responsabilité	218

2 Le contrôle de gestion : Après tout, qu'essayons-nous de contrôler ?

« Celui qui dirige les autres est peut-être puissant, mais celui qui s'est maîtrisé lui-même a encore plus de pouvoir. »

Lao Tseu

Le terme *contrôle* peut être défini comme le processus permettant de canaliser les efforts dans une direction particulière, pour atteindre un certain but. Cela implique également de corriger le cap si nécessaire de façon à atteindre l'objectif défini. Dans le contexte de ce livre, *contrôle* renvoie au contrôle des coûts, en particulier dans le système ERP (Enterprise Resource Planning) de SAP. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux modules et aux domaines d'application communément utilisés dans une entreprise qui utilise le logiciel SAP en guise de système d'enregistrement.

2.1 Aperçu du contrôle de gestion

Alex s'assit à son bureau et ouvrit le manuel de gestion financière. Enthousiaste à l'idée de découvrir le logiciel SAP, il entama la lecture. Le manuel donnait un aperçu de la suite logicielle SAP et de la manière dont GCI l'utilisait pour évaluer les processus de rationalisation. Plusieurs pages présentaient des instructions pas à pas pour se connecter au système SAP. Alex allait devoir attendre que l'on lui donne accès au système de GCI pour essayer lui-même, mais entre-temps, il pouvait déjà lire le manuel.

Ce dernier expliquait en détail les différents modules de SAP. Alex prenait des notes au fil de sa lecture.

2.1.1 Modules SAP

Gestion des articles (MM)

Débutant par l'approvisionnement d'articles pour l'entreprise à l'aide de commandes d'achat, *la Gestion des articles* se charge également des mouvements d'articles dans et entre les services. MM approvisionne la production en matières premières et autres composants. Une fois les produits fabriqués, le logiciel active le stockage des articles dans l'entrepôt pour qu'ils soient prêts à être expédiés au besoin. La plupart du temps, le logiciel SAP enregistre une opération financière lorsque des biens arrivent dans l'entreprise, y sont déplacés en son sein ou la quittent. Les fournisseurs envoient des factures et sont payés à une date ultérieure (en fonction des conditions de paiement), ce qui permet de finaliser la boucle du *processus d'approvisionnement*. Alex se rappelle que cela s'appelait « une boucle d'approvisionnement » chez FLW.

Planification de la production (PP)

À travers la fonction planification des ressources de production (MRP), le module *Planification de la production* utilise les informations provenant des commandes clients, des prévisions de demande et des stocks disponibles afin d'organiser la production/l'approvisionnement. Cet outil suit la production d'articles finis et semi-finis, et les prépare pour l'étape suivante de consommation ou d'expédition. De la sorte, le système SAP utilise, dans ses calculs pour les rapports, les articles fournis par la gestion des articles ainsi que les heures de travail interne et les heures-machine, de même que les coûts additionnels de production des articles. Ici aussi, une opération financière est enregistrée lorsque des biens arrivent dans le service de production, y sont déplacés en son sein ou le quittent. Cela rappelait à Alex la boucle d'exécution de l'atelier chez FLW.

Administration des ventes (SD)

Le module d'*administration des ventes* suit l'activité à partir de l'arrivée d'une demande d'offre client (ou commande client), suivie plus tard par une expédition, et génère enfin une facture de vente. La boucle est bouclée quand le client procède au paiement (chez FLW, cela s'appelait « la boucle de gestion des commandes »). Si Alex ne s'attendait pas à ce

qu'une opération financière soit générée aux étapes de demande d'offre et de commande client, il comprit aisément les phases d'expédition, de facturation et de paiement, ainsi que les opérations menées à chacune d'entre elles.

Comptabilité financière (FI) et Contrôle de gestion (CO)

Maintenant qu'il comprenait mieux la fonction de chaîne d'approvisionnement et la façon dont elle était schématisée dans les modules MM, PP et SD, Alex saisissait comment ces opérations étaient enregistrées dans le module de comptabilité financière. À chaque fois qu'un mouvement de stock ou qu'une opération ayant une influence sur la gestion financière a lieu, le logiciel SAP enregistre immédiatement l'opération financière. Elle est ensuite généralement inscrite au grand livre (GL), dans les comptabilités clients (AR) et les comptabilités fournisseurs (AP). Chaque opération contient des informations de centre de profit ainsi que des détails supplémentaires pour le reporting.

Tout cela était logique pour Alex, mais il ne parvenait pas à comprendre le rôle que le module SAP Contrôle de gestion jouait dans cette structure. Le manuel de gestion financière expliquait que l'objectif de SAP Contrôle de gestion était d'enregistrer les opérations internes à l'entreprise. Le module gère la comptabilité des natures comptables (CEA), la comptabilité analytique des centres (CCA), le contrôle des frais généraux (OCM), le calcul du coût en fonction de l'activité (ABC), le calcul du coût de revient par produit (PC), l'analyse du compte de résultat (PA), tous utiles pour satisfaire aux exigences de reporting. De plus, la gestion des projets (PS) permet de suivre un projet d'immobilisation et sa conversion finale en immobilisation dans le module Comptabilité des immobilisations (AA). FI et CO font partie intégrante des boucles enregistrement/rapport et comptabilité/rapport. Chez FLW, ce processus s'appelait « finance/rapport ». En soit, deux noms différents pour un même concept.

2.2 Relation avec FI

Une phrase était écrite en grand et en gras : « **FI a pour objet la collecte de données et le reporting externe, tandis que CO sert au reporting interne.** » Grâce à son expérience, Alex comprenait ce qu'énonçait le manuel à propos du reporting d'entité légale et la remise de rapports à

des organes externes. Son ancien employeur et les lois du pays lui imposaient de préparer une balance générale des comptes, un bilan et un compte de résultat, ainsi qu'une série d'autres rapports, comme des états de flux de trésorerie, des principes comptables et autres relevés réglementaires.

Les informations extra-financières, tel le volume de production, ne se retrouvent pas dans la balance générale des comptes. Elles peuvent toutefois représenter des statistiques intéressantes et utiles pour faire un rapport de performance à la direction. Cela signifie qu'il doit y avoir une discipline qui enregistre à la fois les informations nécessaires au reporting (obligatoire) externe et au-delà. Est-ce justement le contrôle de gestion ?

La différence entre FI et CO



La Comptabilité financière (FI) a pour objet la collecte de données et le reporting externe, tandis que le Contrôle de gestion (CO) sert au reporting interne. Aussi, FI et CO sont très complémentaires. Le logiciel SAP est un système intégré et toutes les opérations financières sont rassemblées dans le module Comptabilité financière. Le module Contrôle de gestion permet de satisfaire aux exigences de reporting interne.

« Alors, pourquoi n'a-t-on pas un unique module, que l'on appellerait, par exemple, 'finances' ou 'rapports' ? » s'interrogea Alex. Il poursuivit sa lecture. C'est un système intégré et toutes les opérations sont rassemblées dans le module Comptabilité financière. Le module Contrôle de gestion permet de satisfaire aux exigences de reporting interne.

Alex comprit que s'il voulait imputer des coûts pour les envoyer d'un centre à un autre, FI pouvait s'en charger. Toutefois, il serait trop fastidieux de saisir ce type d'imputation à chaque fois que l'opération source aurait lieu. Le logiciel de GCI était programmé pour mener ces imputations à la fin du mois.

Alex se dit que GCI devait utiliser le module de contrôle de gestion à des fins de clôture mensuelle.

La clôture mensuelle comprend bien plus de tâches que la simple imputation des coûts. Ainsi, le calcul de l'amortissement est opéré par le mo-

dule Comptabilité des immobilisations (AA), tandis que l'évaluation en devise étrangère et la comptabilisation de régularisation a lieu dans le GL. Quant au rapprochement bancaire, il est pris en charge dans les modules Banque et Trésorerie, etc. Toutes ces tâches sont effectuées par FI. CO envoie à FI les statistiques d'en-cours de fabrication (ECF) via le module de calcul du coût de revient par produit et permet de saisir certains coûts en détail. Par exemple, le coût de l'amortissement, qui peut être enregistré à l'échelle du centre de coûts, permet de ventiler les postes. L'on peut comparer FI à un large fleuve qui rassemble des données à partir de tous ses affluents (les modules), puis facilite le reporting interne sur CO et externe sur FI.

Alex prenait des notes : « FI et CO sont très complémentaires, mais auraient des difficultés à fonctionner seuls car ils dépendent l'un de l'autre. » Il se dit qu'il avait compris l'intrication entre les deux modules et qu'il avait hâte d'en savoir plus sur FI et CO.

2.3 Relation avec les autres modules SAP

Le manuel de gestion financière passait en revue d'autres liens captivants entre le module Contrôle de gestion et les autres. Les modules PP, SD et MM sont très liés, mais Alex voulait surtout en apprendre davantage sur la relation entre les fonctions de chaîne d'approvisionnement d'une part, et les modules FI et CO d'autre part, puisque cela allait faire partie intégrante de son travail au quotidien.

2.3.1 MM et CO-PC

Les coûts standard des articles obtenus sont calculés au début de la période dans le module Contrôle de gestion-Calcul du coût de revient par produit (CO-PC). Le coût standard est ensuite utilisé pour valoriser des stocks et enregistrer les mouvements de stock pendant le mois dans la Gestion des articles (MM).

2.3.2 MM et FI-GL + FI-AP + CO-PC

Le prix réel figurant sur la commande d'achat (tiré de MM) ainsi que sur l'entrée de facture venant du fournisseur (tirée de FI-AP) régule l'écart

B Index

A

Absorption par centre de coûts
77

Administration des ventes 20

Analyse CO-PA analytique 177

Analyse CO-PA comptable 177

Analyse du compte de résultat
177

Article fictif 113

B

Base de données articles 101

Budgétisation des coûts
dépendants de l'activité 64

Budgétisation des coûts
indépendants de l'activité 64

C

Calcul du coût de revient 121

Calcul du coût de revient de
produits 99

Calcul du coût de revient
débloqué 124

Calcul du coût de revient marqué
124

Caractéristiques 178

Catégorie de valorisation 103

Centre de coûts 42, 44

Centre de profit 37

Classe de valorisation 102

Clé d'écart 105

Cockpit de clôture du ledger
articles 169

Code 105

Code mouvement 133

Code prix 102

Coefficient unité de prix 103

Composant de valeur 181

Compression d'ordres 159

Comptage inventaire 145

Confirmation d'ordre de process
137

Coût de conversion 79

Coût de revient budgété 1 107

Coût de revient budgété futur 107

Cycle de calcul du coût de revient
124

D

Date de coût de revient budgété 1
107

Dérivation de caractéristiques
179

Détermination de prix à plusieurs
niveaux 162

Détermination de prix à un niveau
162

Détermination de prix par
opération 166

Détermination des comptes MM-
FI 203

Détermination des prix de cession
budgétés 71

Détermination des prix de cession
réels 92

Devises dans Contrôle de gestion
35

Document article 134

E

Élément de coût 125
En-cours de fabrication 148
Entrée de marchandises 140

F

Fractionnement des coûts
 budgétés 70
Fractionnement réel de centre de
 coûts 86

G

Gestion des articles 20
Groupe d'origine 105
Groupe de centres de coûts 46
Groupe de natures comptables
 50

H

Hiérarchie de centres de coûts 43
Hiérarchie de produits 110

I

Imputation 152
Imputation de centre de coûts 53
Inventaire à la date comptable
 200
Inventaire périodique 145

L

Liste de documents article 197
Liste de valeurs de stocks 193

M

Marge 177
Mouvement de stock 162

N

Nature comptable 47

Nature comptable primaire 47
Nature comptable secondaire 48
Nomenclature 113

O

Objet de résultat 177
Opération 137
Ordre clôturé 150
Ordre de process 130
Ordre incomplet 148
Ordre interne 55

P

Périmètre analytique 32
Périmètre de résultat 31
Pièce comptable 134
Plan comptable 28
Planification de la production 20
Planification de la quantité
 d'activité 61
Poste de travail 114
Prix de cession périodique 162
Prix moyen pondéré 103
Prix standard 102
Profil de responsable budgétaire
 61

R

Ratio statistique 52
Recette de base 116
Règle d'imputation 131, 152
Répartition d'écarts de quantité
 consommée 145
Répartition détaillée de centre de
 coûts 53
Répartition globale de centre de
 coûts 54
Ressource 114

S

- Schéma de calcul 120
- Schéma du compte de résultat 189
- Société 33
- Sortie de marchandises 133
- Sortie directe 133
- Sortie rétroactive 111, 133
- Statut article 109
- Statut d'ordre de process 146
- Stocks magasin de l'article 195
- Structure de quantité 100
- Structure organisationnelle de SAP 28
- Surabsorption/sous-absorption de centre de coûts 80
- Synthèse des stocks 194

T

- Taux d'activité budgétée 60
- Type d'activité 51
- Type d'approvisionnement 111
- Type de valorisation 103

U

- Unité de quantité de base 108

V

- Valorisation des stocks 102
- Valorisation séparée 103
- Variante de calcul du coût de revient 118
- Variante de valorisation 119
- Version d'exercice 30
- Versions de contrôle de gestion 38