

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS:.....	i
LISTE DES FIGURES.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES	
Section 1. Les matériels déployés :	6
Section 2 : Les méthodes appliquées	16
CHAPITRE II : LES RESULTATS	
Section 1 : Présentations des calculs indispensables aux calculs des coefficients de corrélation	24
Section 2 : Présentation des résultats selon notre méthode de traitement :	32
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	
Section 1 : DISCUSSIONS	38
Section 2 : LES RECOMMANDATIONS	46
CONCLUSION GENERALE	58
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DE MATIERES.....	XI

LISTE DES ABREVIATIONS:

B.D.P.I. : Bureau pour le Développement de la Promotion Industrielle :

C.A.E : Comptabilité Analytique d'Exploitation :

C.E.T.A. Centre Economique et Technique de l'Artisanat :

D.E.G.S : Droit, Economie, Gestion et Sociologie :

E.M.I.C. Entreprise Malgache pour l'Industrie de la Chaussure :

S.N.I : Société Nationale d'Investissement :

SO.CO.BIS : Société de Confiseries et de Biscuiteries :

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : modélisation théorique des hypothèses.....	11
Figure n° 2 : représentation de la part de marché globale de la filière biscuit de la SOCOBIS	14
Figure n° 3 : processus menant à la détermination du coût de revient de la SOCOBIS :	15
Figure n° 4 : processus d'approvisionnement des matières premières de la SOCOBIS.....	16
Figure n° 5 : planning d'approvisionnement avec un stock de sécurité.....	49

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : chronogramme de réalisation.....	22
Tableau n° 2 : réponses au sondage correspondant à la première sous variable de l'hypothèse une : le découpage de l'entité en centre de coûts par fonction.....	25
Tableau n° 3 : réponses au sondage correspondant à la sous variable la bonne gestion des stocks.	26
Tableau n° 4 : résultats de sondage sur la maîtrise des charges variables.	26
Tableau n° 5 : réponses du sondage sur la rationalisation des coûts.....	27
Tableau n° 6 : résultats sur l'exhaustivité des données fournies pour la gestion prévisionnelle. ..	28
Tableau n° 7 : résultats sur la détermination des coûts prévisionnels basés sur les résultats antérieurs.	29
Tableau n° 8 : résultats sur les responsabilités bien attribuées.	30
Tableau n° 9 : résultats sur la fiabilité de la gestion prévisionnelle.....	30
Tableau n° 10 : tableau de comparaison des deux variables explicatives.....	31
Tableau n° 11 : résultats relatifs au résultat escompté :	32
Tableau n° 12 : détermination du coefficient de corrélation entre l'hypothèse une et le résultat attendu.	33
Tableau n° 13 : détermination de la corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité.....	34
Tableau n° 14 : tableau exprimant la comparaison entre les deux « r » calculés antérieurement..	36
Tableau n° 15 : présentation du calcul de vérification de la cadence d'approvisionnement	51
Tableau n° 16 : répartition des charges indirectes.....	55

INTRODUCTION GENERALE

« Contrôler la gestion d'une entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive »¹.

Dans le contexte actuel de la mondialisation et des évolutions incessantes, l'interdépendance économique entre les pays devient un fait indéniable. Les changements provoqués par cette mondialisation ont forcément des impacts partout ailleurs ainsi qu'à Madagascar. Toute entreprise voulant rester sur le marché se doit d'adapter une stratégie qui la permet de survivre ainsi que de résister face au rival. De ce fait l'accaparement d'une plus grande part de marché doit guider les entreprises dans leur activité ; ce qui assure aussi sa rentabilité. Le rôle d'un entrepreneur au développement est primordial sur le plan d'investissement afin de fournir une richesse à son pays d'implantation. Il se doit de recueillir toutes les informations nécessaires dans le but d'analyser tout son environnement aussi bien interne qu'externe.

A Madagascar, la situation des entreprises s'avère de plus en plus critique à cause de l'instabilité que connaît notre pays fréquemment. Sur ce fait le dirigeant est obligé de trouver tous les moyens de rester et de résister à l'influence de son environnement ; si le résultat obtenu procure un bénéfice ou une perte l'entreprise doit analyser sa situation afin de prendre une décision adaptée dans le moment et la prévision de son avenir. Les grandes entreprises auront alors à définir une stratégie sérieuse pour assumer les importantes mutations liées principalement à cette nouvelle ouverture économique. Toutes les entreprises sont concernées quelle que soit leur activité et plus particulièrement les entreprises industrielles qui sont généralement plus vulnérables à la forte concurrence. Le rôle de l'information comptable dans l'entreprise économique n'est donc pas à démontrer. Mais cette information peut prendre plusieurs formes et parvenir de différentes sources selon les objectifs et les attentes des gestionnaires. Sur ce, bien que la comptabilité générale constitue un outil de gestion efficace elle ne permet de donner qu'une vue globale et synthétique des comptes de l'entreprise, d'autant plus que ses informations sont classées par nature et non pas par destination et elles sont plus destinées aux tiers c'est – à – dire

¹ : MALO et MATHE, *Contrôle de gestion*, Ed d'organisation, p : 16.

l'administration, les associés, les banque et de ce fait elle ne peut renseigner les décideurs des conditions internes d'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 ainsi peut être considérée comme outil complémentaire mais nécessaire à la bonne gestion et à l'aide à la prise de décision. En effet, la comptabilité analytique considère l'organisation comme un ensemble de fonctions interdépendantes contribuant chacune pour sa part à la réalisation des produits et des résultats. Elle se préoccupe surtout des besoins d'information des gestionnaires. Son domaine est l'analyse des conditions de l'exploitation d'où l'appellation comptabilité analytique d'exploitation. Son rôle donc est de contribuer à mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats qui présentent le plus d'intérêt pour les gestionnaires et décideurs de l'entreprise. Ces 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. D'une manière plus simplifiée la gestion des coûts cherche à connaître les coûts du fonctionnement des activités de l'entreprise, à évaluer certains éléments du bilan (immobilisation, stocks...), à expliquer les résultats (par fonction, par produit...) et à établir des prévisions (par activités, par produits...).

Dans la recherche de la performance et la compétitivité, la comptabilité analytique constitue un outil de gestion qui délivre aux différents organes de direction d'une organisation des informations pertinentes pour la prise de décision. Elle complète la comptabilité générale qui dégage de manière synthétique le résultat d'un exercice par différence entre les produits et les charges classés par nature. Les schémas classiques des systèmes de décision hiérarchisés ne suffisent plus face au besoin de suivre avec finesse l'ensemble des activités de l'entreprise et de disposer rapidement des informations nécessaires pour réagir efficacement aux perturbations de toute nature qui peuvent affecter la vie de l'organisation. La gestion de l'entreprise éprouve alors aujourd'hui un besoin de suivi analytique détaillé des coûts des opérations. Il ne suffit plus d'évaluer simplement le coût de revient des produits : il faut d'abord que ce coût de revient soit évalué avec précision et que cette connaissance permette pour les productions futures de chiffrer des devis avec une fiabilité accrue. C'est en effet essentiellement par la connaissance des coûts que l'on peut contrôler les performances qui mène à son tour vers la compétitivité.

Mais qu'est – ce – que la compétitivité ? Les quelques revues de la littérature que nous avons effectué précise qu'il n'existe pas de définition exacte et universelle de la compétitivité. Nonobstant, selon la perception microéconomique « la compétitivité d'une entreprise est sa capacité de fournir plus efficacement des produits ou des services que ses principaux concurrents avec un coût plus bas et un taux d'innovation technologique important² ». De cette définition, nous pouvons en déduire deux types de compétitivité : la compétitivité prix, mesurée par le coût de production et la compétitivité hors prix mesurée par l'innovation. Ainsi si nous nous focalisons sur la première typologie de la compétitivité, celle – ci exige la minimisation du coût de revient. C'est en effet cette notion de ce coût de revient qui lie la comptabilité analytique à la notion de compétitivité. Alors, si nous voulons assurer la compétitivité il faudra que nous nous intéressions sur le prix en question. La nouvelle question qui se pose est de savoir de quel prix s'agit – il ? En se basant toujours sur la précédente définition nous pouvons avancer qu'il s'agit du prix de vente du produit fabriqué ou du service fourni par l'entreprise.

Face à cette situation, nous nous sommes posé la question « comment rendre compétitive une entreprise par le biais de son prix de vente ? » Tel est le questionnement que nous tâcherons de répondre à l'issue de cette étude.

Certes, une entreprise compétitive est en mesure d'en redistribuer les bienfaits en faveurs de ceux qui en sont les contributeurs. Cela conduit à une amélioration du niveau de vie qui est en accord avec le développement durable. Répondre à la question sus – posée nous contribue donc à la recherche de la solution au développement du pays.

La SOCOBIS une entreprise à vocation industrielle et commerciale avec ses quarante sept ans d'existence a su rester sur le marché et survivre aux différentes conjonctures économiques parfois très difficiles dans le pays nous a paru un bon lieu d'application. Cette conjoncture nous a poussés à traiter le thème : « Importance de la comptabilité analytique d'exploitation dans la gestion d'une entreprise industrielle ».

² : [Http:// doc.abhatoo.net.ma/doc/IMG/PDF/la_compétitivité_C_D_A.pdf](http://doc.abhatoo.net.ma/doc/IMG/PDF/la_compétitivité_C_D_A.pdf) (définition, concept et application) [site consulté le 12 juin 2012].

De notre problématique énoncée plus haut découle l'objectif général de notre recherche qui consiste à traiter les données issues de la comptabilité analytique d'exploitation pour faire un outil de fixation de prix de vente en vue d'être compétitive sur le marché. Pour faciliter l'atteinte de cet objectif principal il nous a fallu le fractionner en deux objectifs spécifiques dont le premier cherche à cerner le coût de revient selon les différentes hiérarchies des coûts. C'est – à – dire suivant le long de son processus de fabrication allant de l'achat des matières premières jusqu'à la distribution, l'entreprise cherche à amoindrir les coûts afin d'aboutir à un faible coût de revient pour assurer un prix de vente moins élevé. Et le deuxième consiste à déterminer à posteriori les dépenses prévisionnelles à partir des données issues de la comptabilité analytique. Ce second objectif spécifique met l'accent sur l'importance de la gestion prévisionnelle dans la gestion interne de l'entreprise.

La définition de ces deux objectifs nous amène à diriger ce travail sous deux principales hypothèses. La première en relation avec le premier objectif spécifique est la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit. Et la seconde se rattachant à l'hypothèse deux se repose sur la fiabilité de la gestion prévisionnelle.

En émettant ces hypothèses nous nous attendons à prouver la corrélation de chacune d'elle avec le résultat escompté de notre étude pour enfin être dans la capacité d'émettre une conclusion à la problématique.

Par conséquent, l'élaboration de ce présent ouvrage nous a contraints à adopter une méthodologie bien organisée basée sur des recherches personnelles : recherche documentaire étouffées par des données recueillies des différents centre d'informations, des collectes de données fondées sur une élaboration d'un questionnaire, de la descente sur terrain concrétisée par des visites chez la SOCOBIS et une entrevue avec quelques cadres des sociétés de l'échantillon pour pallier les limites du questionnaire.

Pour répondre de façon objective que pose les enjeux de notre thème, ce travail se divise en trois grands chapitres. Le premier chapitre campera notre étude dans son cadre méthodologique. Elle présentera l'ensemble des matériels et les méthodes utilisés pour parvenir aux résultats. La section une « matériels déployés» renferme la présentation d'une notion théorique afférente à

notre sujet de recherche, la détermination et la traduction des hypothèses et la présentation de la zone d'étude. Il nous a paru ainsi nécessaire de montrer les méthodes de collectes des données avant d'esquisser le chronogramme de réalisation de notre travail, c'est la deuxième section du premier chapitre. Le deuxième chapitre quant à lui nous permettra de présenter les résultats des enquêtes menées en commençant par présenter les différents éléments indispensables aux calculs des coefficients de la corrélation. Pour cela, nous présenterons tout d'abord les résultats de l'hypothèse une, puis ceux de la deuxième. A la fin de cette sous section, nous aurons tous les éléments nécessaires aux calculs des corrélations. Ces dernières nous permettront d'apprécier la relation de chacune de ces hypothèses au résultat prédéfini. Pour notre cas, arrivé à bout de ce deuxième chapitre, nous saurons laquelle entre la rationalisation des coûts et la fiabilité de la gestion prévisionnelle vérifiera le mieux la compétitivité par le biais du prix de vente. Enfin, dans le troisième chapitre, après avoir effectué une discussion sur les résultats que nous avons obtenu, nous essayerons d'apporter des ébauches de solutions aux problèmes soulevés en émettant quelques recommandations afin de mieux orienter le redressement de la société toujours sur le plan compétitivité.

Toutefois, l'étude de la compétitivité est très large et ses facteurs sont multiples qu'il a fallu la baliser. Par le biais du coût de revient, le lien probable entre la CAE et la compétitivité est le prix de vente. L'investigation d'une telle analyse est sujette à nombres de problèmes mais le grand goulet à dénouer était la rétention d'information nécessaire au bon déroulement de cette dernière. D'autant plus que lors de nos enquêtes, les réponses obtenues étaient pour la plupart mensongères, franches et pourvues de sens, silencieuses, d'autres arrogantes. La collecte d'information a été fastidieuse : des rendez-vous d'entretien soudainement reporter, des attentes sans résultat, des responsables toujours indisponibles soit absents... De cause à effet le manque de données nous a causé des difficultés financières. Patience, souplesse et persévérance ont été nos devises lors de cette investigation.

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Par définition « la méthodologie est l'étude des méthodes utilisées pour entreprendre une étude, une recherche, un travail, une activité³ ».

En effet, une étude menée sans s'appuyer sur une méthode n'en vaut pas la peine. La méthodologie constitue donc le noyau de notre étude afin de garantir sa réussite c'est – à – dire réussir l'atteinte de l'objectif qui a été prédéfini. Ainsi, dans notre cas, une analyse sur la fixation du prix de vente via la comptabilité analytique aboutissant à une compétitivité repose sur une méthodologie rationnelle et logique.

Ce premier chapitre présentera donc deux sections. La première s'appesantira aux matériels déployés durant notre étude. Il s'agit de présenter les notions théoriques et la société qui est notre partenaire dans la réalisation de cet ouvrage. La deuxième section, se focalisera exclusivement sur la présentation des méthodes appliquées pour la collecte des données et le traitement de celles – ci afin d'arriver à une conclusion.

Mais avant d'entamer quoi que ce soit il est primordial de connaître les matériels qui vont être mis en œuvre pendant la recherche.

Section 1. Les matériels déployés :

La compréhension du sujet passe avant tout travail scientifique. Comme il faut bien connaître pour mieux agir il nous a paru essentiel de présenter quelques théories liées à notre sujet de recherche. Cette démarche nous permettra de bien cerner le thème et de mieux orienter notre projet. Alors, en premier lieu, il faudra d'abord bien définir et comprendre les termes clés de notre étude qui sont la compétitivité et la CAE. C'est après que nous jugeons indispensable de poser les hypothèses sur lesquelles s'appuieront notre étude. Et enfin, les notions déjà acquises, les hypothèses posées, nous passerons à la présentation de l'entreprise cas de notre recherche. Sans plus tarder nous allons aborder la première sous section : la notion théorique.

³ : ANDRIANAIVO Victorine, *cours de méthodologie de recherche*, année universitaire 2010/2011.

1.1 Notions théoriques:

Pour mieux cerner le thème que nous avons choisi d'étudier, nous sommes obligé de présenter quelques notions sur la compétitivité et la comptabilité analytique pour une meilleure compréhension de la continuité de notre travail.

1.1.1 La compétitivité :

La définition courante de la compétitivité « désigne une aptitude à faire face à la concurrence. Elle s'applique aux entreprises aussi bien qu'aux nations. Elle traduit la capacité à conserver ou à augmenter les parts de marché face à la concurrence car la part de marché est la principale mesure de la compétitivité. Elle résulte des choix établis en matière de technologie, de formation de la main d'œuvre, des gestions,...⁴ ». Selon Sharpies et Milham en 1990, « une industrie compétitivité est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir voire accroître une part de marché domestique et/ou international⁵ ». Mais LORENZI en 2002 a annoncé que « la compétitivité de l'entreprise est sa capacité de vendre durablement et avec profit ce qu'elle produit⁶. »

De ces définitions découlent les caractéristiques de la compétitivité. Elle ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise. C'est – à – dire que l'appréciation qui lui soit portée est le fruit d'une démarche globale prenant en compte tous les aspects de l'entreprise. La compétitivité n'est pas exclusivement financière. La rentabilité, la productivité et le rendement sont les conséquences de la compétitivité et non son origine. Concernant les typologies de la compétitivité, on distingue deux caractères: la compétitivité prix qui traduit la capacité à proposer sur le marché des produits à des prix inférieurs à ceux des concurrents. Ce type de compétitivité dépend du coût de production et du comportement de masse des entreprises sur le marché puis la compétitivité hors prix ou structurelle. Celle – ci traduit la capacité de vendre les produits pour d'autres motifs que le prix de vente (exemple : qualité, innovation,...).

⁴ : CIBERT A, 1998, *Comptabilité analytique*, Dunod Economie, p : 33.

⁵ : Sharpies et Milham, 1990, *comptabilité de gestion*, EDICEF, p : 89.

⁶ : LORENZI, 2002, *Gestion Administrative et Commerciale*, Ed Foucher, p : 60.

Pour ceux qui sont des vecteurs et facteurs de compétitivité, en général nous pouvons en citer quelques uns comme : les ressources humaines, un bon marketing mix par la bonne exécution des 4P (Produit, Prix, Place ou distribution, Promotion ou communication), l'innovation. Pour en terminer avec cette notion de la compétitivité, elle est mesurée par la part de marché, le coût de production, et le coût des facteurs de production.

Puisque notre sujet d'étude s'oriente vers la comptabilité analytique, nous estimons inévitable de présenter des concepts sur le dudit sujet.

1.1.2 La comptabilité analytique d'exploitation :

D'une manière générale, la comptabilité analytique constitue un outil d'information et d'aide à la prise de décision. Afin de mieux connaître ses propos, nous allons partir d'une simple définition pour ensuite continuer par ses objectifs.

La comptabilité analytique relève l'absence d'une définition unique. Toutefois, les quelques définitions que nous allons présenter sont les fruits des différentes recherches bibliographiques.

La première définition précise que « la comptabilité analytique de gestion étudie les charges pour apporter une contribution au diagnostic, à la prise de décision et au contrôle.⁷ » Pour la deuxième définition, « la comptabilité analytique d'exploitation peut être définie comme étant un système de comptes ajusté à la comptabilité générale permettant d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du résultat et d'en permettre l'interprétation et l'exploitation par les directions de l'entreprise.⁸ »

La comptabilité analytique a pour objectifs de calculer les différents coûts hiérarchisés selon les différentes fonctions au sein de la société (coût d'achat, coût de production, coût de distribution) ; d'expliquer les résultats en comparant le coût de revient et le prix de vente du produit ou service pour faire ressortir son résultat analytique (perte ou bénéfice). Ainsi, elle est utile en tant qu'outil d'évaluation parce qu'elle permet de connaître les différents coûts de l'organisation ; rapport de décision du fait qu'elle établit les prévisions des charges et des productions, constate les réalisations et fournit une base d'évaluation pour l'explication des écarts entre les réalisations et les prévisions.

⁷ :PIERRE LAUZEL et HENRI BOUQUIN, 1985, *Comptabilité analytique et gestion*, Sirey, Paris, p 69.

⁸ :LAARIBI M, 2004, *Le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines*, FACOGEM, p 28.

Après cette brève notion de ces deux termes, cherchons une approche entre la compétitivité et la comptabilité analytique. En se fondant d'une part sur la notion de la compétitivité nous avons remarqué qu'elle a comme vecteur et facteur la bonne exécution du marketing mix. Ce fait explique l'importance du prix de vente dans la recherche de la compétitivité. De plus, la compétitivité est mesurée par le coût de production. Et en se fondant d'autre part sur celle de la comptabilité analytique qui a pour objectif le calcul des différents coûts hiérarchisés et pour finalité la fixation du prix de vente, nous pouvons avancer que ces deux notions ont une liaison.

Ce lien se matérialise par le prix de vente qui est une finalité pour la comptabilité analytique et qui est un facteur pour la compétitivité.

A présent que le lien entre eux soit révélé d'un et de deux, pour pouvoir plus pousser notre étude, nous estimons nécessaire de poser des hypothèses.

1.2 Les hypothèses de recherche :

Rappelons que notre problématique cherche à connaître le moyen d'assurer la compétitivité en se basant sur le prix de vente par l'utilisation de la comptabilité analytique. Ainsi, si nous voulons la compétitivité par ce prix de vente, nous cherchons surtout à minimiser les coûts afférents au produit. Face aux multitudes idées que nous pourrions se faire, nous avons choisi comme première hypothèse la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit puisqu'en rationalisant ces coûts nous arrivons à cerner le coût de revient à chaque stade d'élaboration du produit. La minimisation du coût de production sera plus simplifiée et le prix de vente sera moins élevé.

Dans le même ordre d'idée, nous avons choisi la fiabilité de la gestion prévisionnelle comme deuxième hypothèse de cette recherche. En fait, la pratique de la gestion prévisionnelle fait aussi partie du domaine de la comptabilité analytique. Elle met l'accent sur l'établissement des prévisions de charges, de productions et l'explication des écarts entre ces prévisions et les réalisations. Notre choix de cette hypothèse repose sur le fait qu'avec la fiabilité de la gestion prévisionnelle les responsables seront à mesure d'établir en toute sûreté les dépenses ultérieures de la société. Ils pourront alors anticiper toutes les charges dont l'entreprise supportera dans

l'avenir. Cette idée se retombera sur la nécessité de cerner le coût de revient pour baisser le prix de vente.

La détermination de ces hypothèses nous amène à l'étape de la modélisation théorique.

1.2.1 Traduction des hypothèses en variables :

Ce paragraphe nous servira de montrer la traduction en variable mathématique des hypothèses. Cette traduction est indispensable pour faciliter le traitement des données futures et la présentation du model de cette recherche.

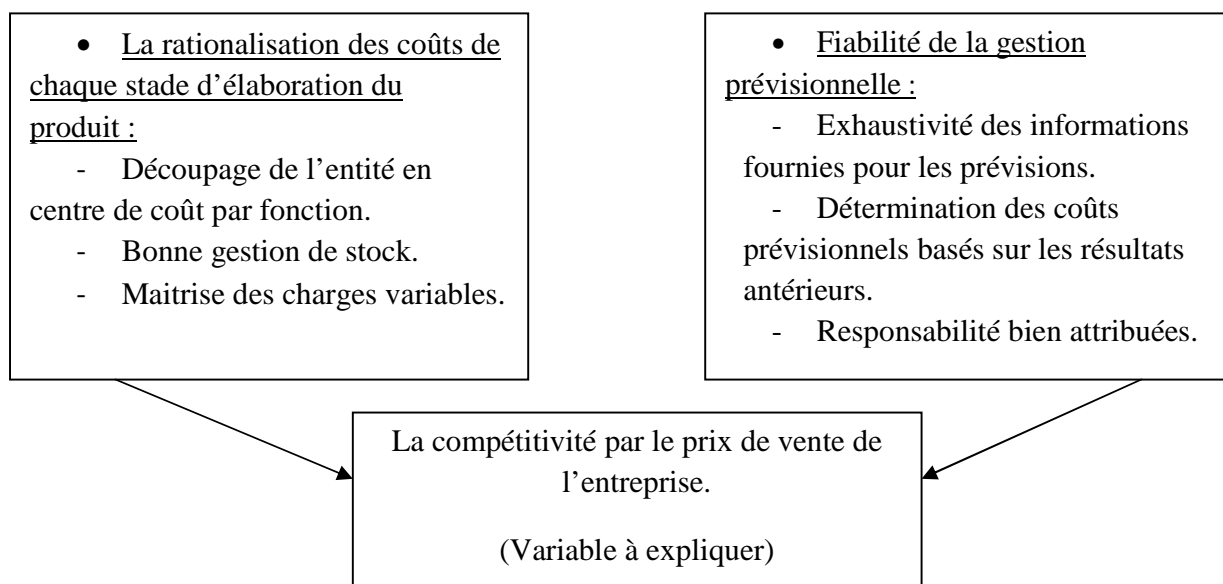
Tout au long de ce travail nous allons poser comme « X_1 » l'hypothèse une correspondante à la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et « X_2 » la deuxième hypothèse correspondante à la fiabilité de la gestion prévisionnelle. Ces deux variables sont qualifiées de variables explicatives puisqu'elles concourent à l'obtention du résultat attendu. Ce dernier, est appelé la variable expliquée ou la variable à expliquer parce qu'elle est la raison d'être de cette étude. Pendant le traitement des informations elle sera notée « Y ». Mais pour bien fonder ce travail nous avons associé des sous hypothèses à chacune de ces hypothèses définies auparavant. Ces sous hypothèses sont qualifiées de sous variables explicatives puisqu'elles contribuent à leur tour à la réalisation de la variable explicative. Elles sont au nombre de six dont trois pour X_1 et trois autres pour X_2 . Ces trois sous variables de X_1 sont regroupées dans un ensemble « a » et ceux de X_2 dans l'ensemble « b ». Mathématiquement cette traduction se formule comme suit :

$Y = aX_1 + bX_2$

Le model suivant illustre tout ce qui vient d'être dit.

Figure n° 1 : modélisation théorique des hypothèses.

Les variables explicatives avec leurs sous variables correspondantes :



Source : personnelle.

1.3 Zone d'étude :

La réalisation d'une recherche nécessite une zone d'étude. Parmi toutes les entreprises à lesquelles nous avons sollicité une coopération, la société SOCOBIS est la seule qui nous a ouvert ses portes de données et d'informations. C'est pourquoi nous avons choisi d'étudier son cas.

1.3.1 Présentation de la zone d'étude :

Ce paragraphe présentera la société SOCOBIS d'une manière généralisée.

Fondée en 1965 par le Bureau pour le Développement de la Promotion Industrielle (BDPI), " la SOCOBIS" a été initialement un groupement de petites unités destiné aux artisans confiseurs et

biscuitiers dans le cadre de l'installation du Centre Economique et Technique de l'Artisanat (C.E.T.A.).

Ce groupement a été mis en place grâce à un financement octroyé par la Société Nationale d'Investissement (S.N.I) qui lui a permis de faire des acquisitions matérielles et techniques. Des formations à la fabrication de biscuits et de confiseries ont été assurées jusqu'en 1970, dans un premier temps, par des techniciens français. Elles avaient pour but d'initier les futurs cadres malgaches aux processus de fabrication et à la gestion d'un tel groupement.

En 1967, la C.E.T.A est scindée en trois (03) unités distinctes qui ont assuré à partir de cette date des activités différentes. La société "artisanale" de fabrication des biscuits et de confiseries prend alors le nom de SOCOBIS (Société de Confiseries et de Biscuiteries) puis s'est transformée, par la même occasion, en société anonyme avec un capital de 45.000.000 Fmg.

Les différentes unités provenant de la division de la C.E.T.A. ont été :

- L'E.M.I.C. Entreprise Malgache pour l'Industrie de la Chaussure
- Le C.E.T.A. pour la fabrication de meubles et des produits artisanaux
- SOCOBIS pour la fabrication des biscuits et de confiseries

En 1970, après le départ des formateurs français, la société SOCOBIS a fait l'acquisition de nouveaux matériels afin d'industrialiser sa production : une chaîne de production de bonbons fourrés ; une chaîne de production de sucettes et une chaîne de production de gaufrettes.

Et le coût cet investissement reflète le caractère artisanal de l'entreprise dont le siège et l'usine se trouvent à Andravoahangy, et a permis l'augmentation de la production des divers produits.

Au cours de cette même année la production de pastilles Robin a pu débuter.

En 1978, la SOCOBIS avait transféré son unité de fabrication de biscuits, son magasin de stockage à Tanjombato, le siège et l'unité de fabrication de confiserie était toujours à Andravoahangy.

En 1979, avec la vague de la nationalisation qu'a connue Madagascar, précédé par l'instauration d'un régime socialiste, la SOCOBIS, comme plusieurs sociétés privées, a été nationalisée, elle a

été transformée alors en Entreprise Socialiste au capital de 216. 000.000 par l'arrêté N°3882/79 du 05 mai 1979 portant sur les entreprises socialistes.

La SOCOBIS, est redevenue une société anonyme avec un capital de MGA 224.640.000 suite à la politique de privatisation adoptée par l'Etat en 1990.

En 2007, Elle a élargi son activité en créant l'usine de production des pâtes alimentaires.

Comme toute autre société, la SOCOBIS s'est fixé des objectifs échelonnés à court, moyen et long terme. Comme objectif à court terme elle fait primer l'augmentation de la part de marché et les objectifs moyen et long sont focalisés sur l'exportation. Elle est une société à double vocation : produire et commercialiser ses productions. Ses activités sont orientées vers la production des bonbons et des confiseries ainsi que des biscuits. Récemment, elle a élargie son activité dans la filière pâtes alimentaire.

1.3.2 Approche entre la réalité et les vecteurs de compétitivité prix au sein de la société SOCOBIS

Parmi les deux types de la compétitivité énoncée dans partie théorique vue précédemment, nous avons choisi d'étudier la compétitivité prix de la SOCOBIS parce qu'elle correspond le plus au résultat que nous avons déjà prédéfini. La compétitivité en générale est mesurée par la part de marché, et le coût de production. Si nous poussons la dernière affirmation plus loin, nous aboutissons à la dépendance du prix de vente et du coût de revient.

Au sein de la dudit société, le prix de vente est calculé par la comptabilité analytique. C'est dans ce dessein que nous avons estimé intéressant de présenter d'une manière succincte la part de marché occupée par la SOCOBIS, sa stratégie de fixer son prix de vente et le système de calcul du coût de revient de la société.

La part de marché de la SOCOBIS :

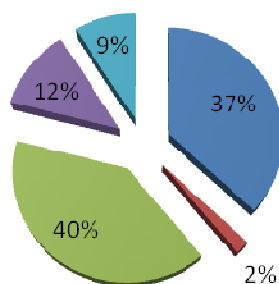
Vu son expérience et sa recherche du meilleur rapport qualité/prix, la SOCOBIS occupe une place de leadership sur le marché des bonbons et des biscuits avec 40% contre 37% celle de JB et

12% celle des produits artisanaux. Ces valeurs représentent la part de marché globale de ses sociétés. Mais comment la SOCOBIS fixe – t – elle son prix de vente ?

Figure n° 2 : représentation de la part de marché globale de la filière biscuit de la SOCOBIS

part de marché globale de la SOCOBIS et de ses concurrents

■ JB ■ SWEETCO ■ SOCOBIS ■ PRODUITS ARTISANAUX ■ PRODUITS IMPORTES



Stratégie de fixation du prix de vente de la SOCOBIS :

Pour fixer son prix de vente, la SOCOBIS utilise la méthode de vente comptable. C'est – à – dire le prix est déterminé en ajoutant un certain pourcentage au coût de revient unitaire. Après le calcul du coût de production par la comptabilité analytique elle ajoute une marge bénéficiaire de 20% à 25% du coût de revient.

Le système de calcul du coût de revient chez la SOCOBIS :

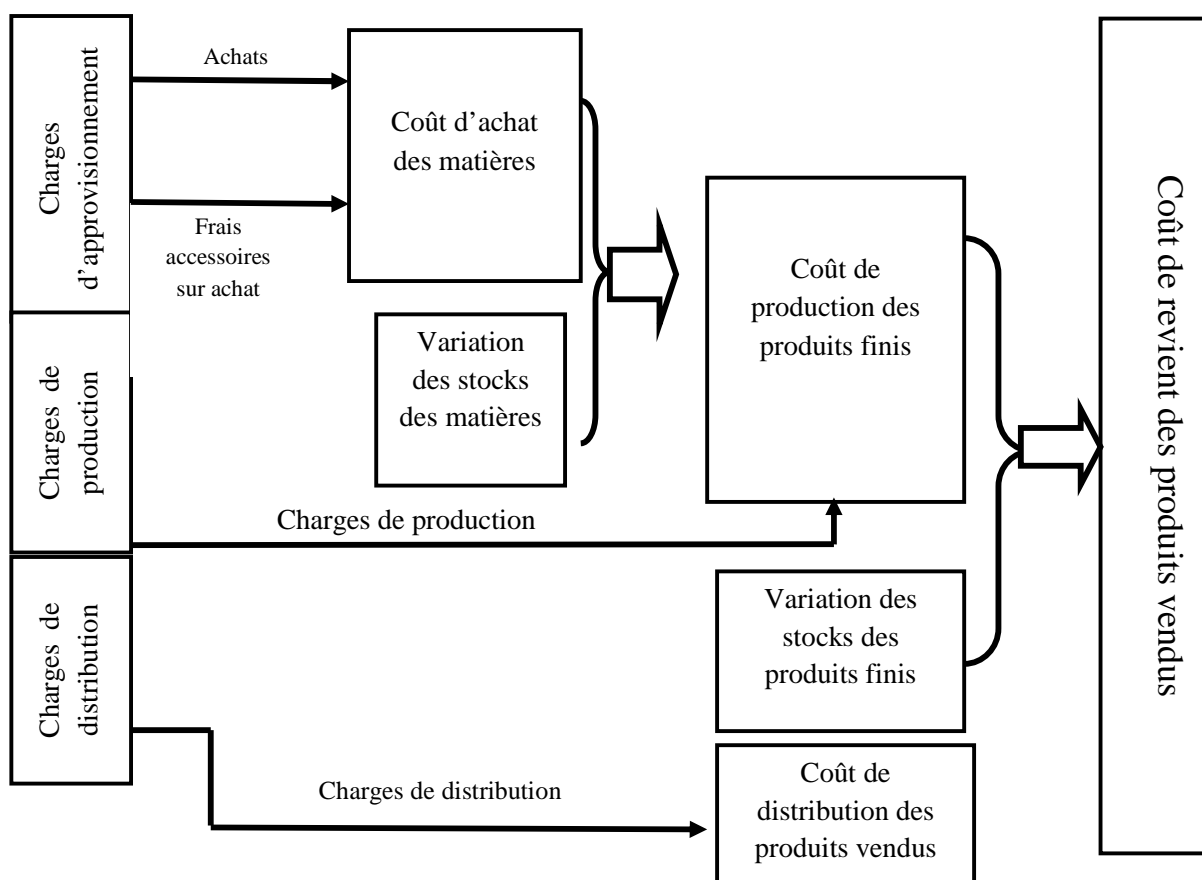
La société utilise la comptabilité analytique pour le calcul des coûts de revient de ses produits. Par simple définition « le coût de revient est la somme des charges liées à l'achat (matière première, transport), à la production (main d'œuvre, dépréciation du matériel, loyer) et à la distribution (commission, transport, emballage) d'un produit⁹ ».

Il est ainsi indispensable de calculer ces différents coûts pour aboutir au coût de revient. En effet la SOCOBIS adopte la méthode de coût complet pour le calcul de son coût de revient. Cette méthode consiste à calculer les coûts selon les étapes hiérarchique c'est – à – dire le coût d'achat,

⁹ :RAZAFIMBELO Florent, *cours de comptabilité analytique et gestion budgétaire*, année universitaire 2009/2010.

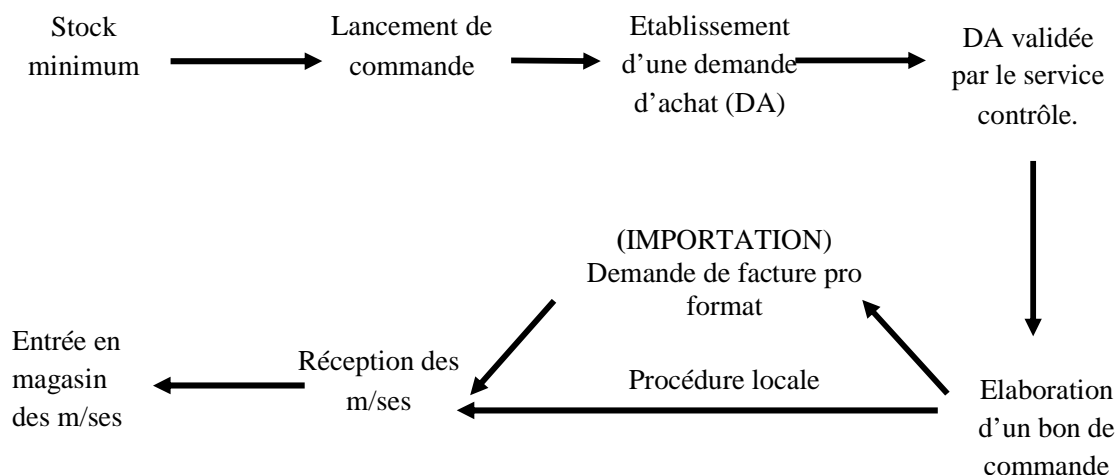
le coût de production et le coût de distribution et de procéder à la répartition des charges indirectes selon les clés de répartitions fixées par le responsable de la société. En concurrence des informations qui nous ont été fournies nous ne pouvons présenter que le schéma de processus de calcul du coût de revient pour raison du caractère confidentiel des données.

Figure n° 3 : processus menant à la détermination du coût de revient de la SOCOBIS :



Nous tenons à préciser que 80% des matières premières et emballage de la société sont importés. En voici le processus d'approvisionnement.

Figure n° 4 : processus d'approvisionnement des matières premières de la SOCOBIS.



Source : SOCOBIS

A présent que tous les matériels déployés sont présentés, cette première section touche à sa fin. Par la suite, nous allons décrire les méthodes que nous avons appliquées pour arriver la conclusion de notre étude. C'est ce qui nous conduit à la section suivante : la deuxième section.

Section 2 : Les méthodes appliquées

Cette section nous fait entrer dans la détermination des manières pour la réalisation de notre investigation dans laquelle nous essayerons de donner réponse à la question « comment ? ». D'ailleurs, le point de départ de toute recherche ou travail est irréfutablement une connaissance approfondie du domaine d'étude en passant par la collecte des informations s'y rapportant. C'est dans cette logique que nous avons jugé indispensable de déterminer quelles sont les méthodes de collectes de données aptes à donner conclusion à notre étude. Nous exposons ainsi en premier les

méthodes de collecte de données, ensuite, la méthode des traitements des données réunies et enfin les limites de notre recherche.

2.1- Les méthodes de collecte de données

Enquêter sur toute une population est assez difficile dans la démarche d'une étude, c'est la raison d'être de l'échantillonnage.

2.1.1- L'échantillonnage

« Un échantillon est un sous ensemble représentatif de la population étudiée¹⁰ ».

Afin de donner une image plus exhaustive à notre travail, nous avons opté d'administrer la méthode probabiliste comme méthode d'échantillonnage à raison de ces résultats généralisables. La population mère de notre recherche est composée des entreprises industrielles exerçant de la comptabilité analytique d'exploitation. Le choix des entreprises retenues comme échantillon s'est basé sur le nombre de ces employés au Direction Administrative et Financière. Car à défaut du temps qui nous a été soumis pour le dépôt de cet ouvrage il nous est difficile de trouver plus de sept entreprises industrielles exerçant la CAE. Ainsi, notre échantillon est finalement composé de sept entreprises avec en moyenne cinq employés en DAF. Ce qui ramène notre population étudiée à trente cinq enquêtés.

En liaison avec notre thème nous avons décidé d'étudier le cas de la SOCOBIS d'une part avec ses quarante ans d'existence, elle nous semble être un meilleur champ d'investigation et d'autre part parmi les entreprises pris comme échantillon, elle est celle qui nous a donné le maximum de possibilité de recueillir des informations indispensables à notre travail. Car comme le dit [D'Amboise, 1996] : « ... le chercheur, lui, sélectionne les unités prioritairement en fonction de la richesse de l'information qu'il s'attend d'y recueillir. Il se souciera également que les unités choisies génèrent un maximum d'informations et, surtout, qu'elles lui permettent de mettre au jour des faits nouveaux».

¹⁰ :RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, *cours marketing* 2^{ème} année, année universitaire 2008/2009.

Une fois notre échantillon défini nous avons mis en œuvre les instruments pour la collecte des données.

2.1.2- Les instruments de collecte des données

A mi-parcours de notre investigation, nous avons enclenché la seconde, qui consistait à la collecte des informations. Pour ce faire nous avons opté d'utiliser le questionnaire et la visite d'entreprise ainsi que l'analyse documentaire. Par définition « le questionnaire est un document écrit contenant des questions à lesquelles les enquêtés répondent eux – mêmes¹¹ ». Le cours de méthodologie de recherche étudié durant l'année théorique 2010/ 2011 nous a appris que quand la population enquêtée est inférieure ou égale à trente, il faut étudier la population entière. Ce qui n'est pas notre cas ici du fait, les répondants sont au nombre de trente cinq. C'est pourquoi nous avons choisi l'enquête par sondage qui consiste à enquêter qu'une partie de la population mère autrement dit : l'échantillon.

Cette enquête a été menée par l'élaboration d'un questionnaire qui nous a servi de connaître les avis personnels de chacun de ces employés sur la contribution de la CAE à la compétitivité et de vérifier parmi les deux hypothèses posées au départ celle qui relève de la réalité comme faits engendrant le résultat escompté. Puisque nous voulons les avis personnels, nous avons opté pour les questions fermées afin d'éviter les réponses vagues et de faciliter le travail de dépouillement. Ces questions regroupent quatre possibilités de réponses échelonnées de un à quatre dont 1= pas du tout d'accord ; 2= peu d'accord ; 3= moyennement d'accord et 4= fortement d'accord. A chacun d'eux, nous avons joint une lettre d'accompagnement exprimant notre gratitude et notre reconnaissance aux répondants. Cette lettre porte notre nom en complet, notre établissement et notre adresse e – mail pour ceux qui choisissent de nous le renvoyer par courrier électronique. Et nous avons aussi insisté sur le fait que les réponses resteront anonymes et strictement confidentielles pour que la responsabilité de ces répondants ne soit pas engagée et pour qu'ils répondent aux questions en dehors de toutes pressions et surtout avec spontanéité.

¹¹ : ANDRIANAIVO Victorine, *cours de méthodologie de recherche* année universitaire 2010/2011.

Aussi, nous avons effectuée des visites au sein de la société SOCOBIS pour rassembler plus d'informations. Ces visites se sont caractérisées par des entretiens sous forme d'enquête informelle et de contact direct avec les personnels de l'entité. Enfin, l'analyse documentaire au moyen des documents interne à la SOCOBIS et des consultations d'ouvrages dans les différents centres de documentation. Une fois les données réunies nous avons passé au traitement de ces dernières.

2.2- La méthode de traitement des données réunies : LA STATISTIQUE

Dans cette sous section, nous présentons exclusivement la méthode d'analyse des données utilisée lors de cette recherche qu'est la statistique. Nous pouvons la définir comme étant une description quantitative utilisant le nombre comme support objectif. Nous avons adopté cette méthode pour pouvoir transformer les données brutes que nous avons recueillies en données chiffrées. L'exigence de la détermination d'une corrélation a dicté notre choix pour ce type de traitement. En effet, la corrélation à calculer servira d'un côté, de connaître l'existence d'une cause à effet entre les variables explicatives et la variable à expliquer et de vérifier laquelle de ces deux hypothèses fixées auparavant permettra au mieux d'obtenir le résultat escompté. Nous passerons ainsi en premier par le calcul du coefficient de corrélation « r » pour pouvoir mesurer la capacité de l'hypothèse une « X_1 » à engendrer le résultat « Y » et nous agirons de même pour l'hypothèse deux « X_2 ». Ensuite nous ferons la comparaison entre les deux corrélations « r » calculées et celle qui aura la valeur de « r » la plus élevée sera l'hypothèse qui engendrera le plus le résultat. Pour notre cas entre la rationalisation des coûts et la fiabilité de la gestion prévisionnelle, nous aurons à démontrer laquelle d'entre elles engendrera la compétitivité de l'entreprise par le biais de son prix de vente.

Mais avant d'entamer toutes ces étapes nous avons établi à priori des tableaux statistiques exprimant de façon claire les données obtenues lors du sondage. A chaque tableau correspond une question du questionnaire. Pour rappel, dans notre questionnaire, nous avons utilisé une série d'affirmation représentée par des valeurs allant de une à quatre qui signifient respectivement 1= pas du tout d'accord, 2=peu d'accord, 3= moyennement d'accord, et 4= fortement d'accord.

Ces valeurs prendront les valeurs de la variable X_i pendant le traitement statistique. Les données statistiques ont été traitées manuellement et pour la conception des tableaux de récapitulations, nous avons utilisé le Microsoft EXCEL.

Voici les formules que nous avons utilisé pour la détermination du coefficient de corrélation « r ». Ce dernier est un coefficient statistique qui permet d'apprécier une liaison entre deux variables étudiées. Comme remarque, dans le calcul du coefficient de corrélation nous devons toujours trouver une valeur $-1 \leq r \leq 1$. Ce qui signifie que si « r » se rapproche de plus en plus de 1, il existe une forte corrélation entre les variables et plus « r » s'éloigne de plus en plus de 1, moins les variables sont liées. En effet, si « r » est supérieur ou égal à 0,8 nous avons une forte corrélation. Si « r » se trouve aux alentours de 0,5 nous avons une moyenne corrélation et enfin, si « r » se trouve au dessous de 0,5 ça signifie que la corrélation est très faible ou mauvaise. Sa formule est : $[r = \text{COV}(x, y) / (\partial(x) * \partial(y))]$.

D'après cette formule il est indispensable de calculer la covariance de x et y qui sert à déterminer la dispersion d'une distribution. Dans le jargon mathématique elle égale à la moyenne des carrés des écarts par rapport à la moyenne et les variances de X et celle de Y afin de permettre le calcul de l'écart – type. Ce terme n'est autre que la racine carré de la variance.

Les formules en sont les suivantes:

Variance de X : $[V(x) = \sum x_i^2 / N - (\bar{x})^2]$; Ecart – type de X : $[\partial(x) = \sqrt{V(x)}]$

Variance de Y : $[V(y) = \sum y_i^2 / N - (\bar{y})^2]$; Ecart – type de Y : $[\partial(y) = \sqrt{V(y)}]$

Covariance de x et y : $[\text{COV}(x, y) = \sum x_i y_i / N - (\bar{x} * \bar{y})]$.

Pour pouvoir plus encore développer notre recherche, il est impartial de baliser celle – ci, ce qui nous amène à décrire dans la section deux, les limites et le chronogramme de réalisation.

2.3- Les limites de l'étude

Face à la rigueur scientifique qui exige que tout travail soit limité et face à la vastitude que revêt le thème de notre recherche nous avons estimé incontournable de limiter celle – ci. Cette sous section mettra en évidence les limites et le chronogramme de réalisation de cet ouvrage.

2.3.1- Les limites et les contraintes

L'étude de la compétitivité est effectivement très étendue. En effet, les facteurs de compétitivité en sont multiples c'est pour cela que nous l'avons balisé. Certes la liaison qui peut exister entre la CAE et la compétitivité est le prix de vente en passant par le calcul du coût de revient. Traiter un tel sujet n'est pas exempté de difficulté et la plus grande que l'on a affrontée est la rétention des informations adéquates pour assurer la continuité de notre recherche. On peut également avancer que durant notre enquête, les réponses obtenues des répondants peuvent être que le fruit d'une simple arrogance. Car parmi eux : certains ont répondu en toute franchise, d'autre ne veulent seulement pas parler et quelques uns mentent. Ça a entraîné une difficulté pour la collecte des données. Les rendez – vous d'entretien reportés au dernier moment, l'insuffisance de données disponibles nous a causé d'assez considérable difficulté financière. Nous pouvons affirmer que durant cette recherche et surtout pour la collecte des données, nous avons fait preuve de beaucoup de souplesse, de patience et de persévérance.

Evidemment, la réalisation d'une telle étude a été planifiée selon un calendrier bien défini dont voici le chronogramme.

2.3.2- Le chronogramme de réalisation

Réaliser une telle recherche demande un calendrier bien défini. C'est dans cette logique que nous avons établi le tableau ci – après nous montrant le temps que nous avons dispensé pour chacune des activités entreprises durant la réalisation de ce mémoire.

En ligne nous verrons les différentes activités exécutées et en colonne le mois correspondante à la réalisation de chacune d'elle. Par exemple : la détermination des limites d'étude s'est fait au sixième mois.

Tableau n° 1 : chronogramme de réalisation.

Activités	Temps de mise en œuvre (en MOIS)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Choix du thème												
Protocole de recherche												
Collecte des données secondaires												
détermination limites de l'étude												
Elaboration du questionnaire												
Dépôt du questionnaire												
visite d'entreprises												
Enquête auprès de la SOCOBIS												
Rédaction mémoire												
Vérification final du mémoire												

Source : personnel

Conclusion du chapitre premier :

Ce chapitre qui vient d'être achevé nous a présenté les différents matériels et méthodes indispensables à notre recherche. Ces matériels regroupent la notion théorique, les hypothèses posées et la zone d'étude. La notion théorique esquisse d'une manière succincte quelques concepts concernant les termes clés de notre étude. Ainsi, nous avons présenté des théories sur la compétitivité et sur la comptabilité analytique d'exploitation.

Quant aux méthodes, elles renferment la méthode de collecte de données et la méthode pour son traitement. Pour la collecte des données nous avons opté pour le questionnaire et les visites d'entreprises. Les réponses obtenues du questionnaire nous ont permis de calculer les coefficients de la corrélation entre la compétitivité prix et la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit d'une part et entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité prix d'autre part. Les visites effectuées au sein de la SOCOBIS nous ont permis de porter une analyse sur les facteurs de la compétitivité prix dans la société. Quant à la méthode de traitement de données, il s'agit de la méthode statistique qui a pour but de calculer les coefficients de la corrélation entre le résultat escompté et chacune de nos deux hypothèses. Toujours dans la deuxième section, nous avons aussi défini les limites de notre étude et annoncé les difficultés que nous avons du faire face en terminant avec l'élaboration de notre chronogramme de réalisation.

A présent que les matériels sont réunis, les méthodes définies et les limites fixées, nous avons les trois éléments nous permettant d'être en mesure de récolter les fruits de notre enquête : les résultats. Ce qui nous conduit au second chapitre de ce travail.

CHAPITRE II :

LES RESULTATS

Ce chapitre a pour objectifs de présenter les résultats obtenus lors de l'enquête de sondage que nous avons effectué auprès de notre échantillon. Il représente en effet les fruits de notre investigation au sein de notre entreprise d'accueil pour la réalisation de cet ouvrage : la SOCOBIS. Ainsi, il nous permettra de bien assimiler si les deux hypothèses que nous avons posé auparavant relève de fait comme garantes de la compétitivité.

Pour voir plus clair dans notre travail, nous allons diviser en deux ce chapitre. La première section sera consacrée à la présentation des différents tableaux indispensables conduisant aux calculs des coefficients de corrélation. Et la deuxième, assurera la présentation des résultats selon notre méthode de traitement qu'est la corrélation.

Nous allons ainsi aborder la première section.

Section 1 : Présentations des calculs indispensables aux calculs des coefficients de corrélation

Cette section nous déploie tous les résultats qui vont être exploités pour les calculs des deux coefficients de corrélation « r ». De ce fait, ces résultats vont d'abord être présentés sous forme de tableau statistique simple pour être plus compréhensible. C'est après que le tableau de calcul du coefficient de la corrélation soit présenté. Elle présentera successivement les résultats du sondage des deux hypothèses en commençant par la première. Ainsi, elle servira de banque des données chiffrées que nous allons exploiter durant tous nos calculs ultérieurs. C'est la base donc de la réussite de notre recherche. Nous allons entamer la première sous section.

1.1- Résultats obtenus sur la première hypothèse

Cette sous section montre les résultats avancés par les enquêtés sur la variable explicative ainsi que sur les sous variables de l'hypothèse une. Cette étape nous permettra de confirmer la véracité de cette dernière. Tout au long de cette section, les variables « X_i » représenteront les modalités de réponses possibles. C'est une échelle de valeur à quatre position dont à titre de rappel 1= pas du tout d'accord, 2= peu d'accord, 3= moyennement d'accord et 4= fortement d'accord. Et les variables « n_i » représentent les nombres de réponses pour chaque variable X_i .

1.1-1. Résultats obtenus sur le découpage de l'entité en centre de coût par fonction :

Q. n° 1) : Par l'utilisation de la comptabilité analytique, le découpage de l'entité en centre de coût par fonction permettrait – t – il de rationaliser les coûts de chaque stade d'élaboration du produit?
Les réponses obtenues sont présentées par le tableau statistique suivant :

Tableau n° 2 : réponses au sondage correspondant à la première sous variable de l'hypothèse une : le découpage de l'entité en centre de coûts par fonction.

Xi	ni	fien %
1	-	-
2	2	5,71
3	7	20
4	26	74 ,28
Total	35	100

Source : résultats du sondage.

D'après ce tableau, nous pouvons constater que 74,28% des enquêtés sont « fortement d'accord » au fait que le découpage de l'entité en centre de coût par fonction permettra de rationaliser les coûts de chaque stade d'élaboration du produit et aucun d'eux n'ont répondu « pas du tout d'accord » sur cette question. Ce qui implique que cette première sous variable est en liaison avec l'hypothèse une.

1.1-2. Résultats sur la bonne gestion des stocks :

Q. n° 2) : En utilisant la comptabilité analytique, la bonne gestion des stocks assurerait – elle la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit ?
Le tableau suivant nous montre les réponses à cette question.

Tableau n° 3 : réponses au sondage correspondant à la sous variable la bonne gestion des stocks.

Xi	Ni	fi en %
1	9	25,71
2	-	-
3	6	17,14
4	20	57,14
Total	35	100

Source : résultats du sondage

D'après ce tableau chiffré, 25,71% soit le quart des répondant sont «pas du tout d'accord » que la bonne gestion des stocks assurerait la rationalisation des coûts comme l'annonce l'hypothèse une. Mais, 57,14% d'eux sont « fortement d'accord » de cette sous hypothèse. La situation est encore favorable car plus de 50% de la totalité des enquêtés affirme la liaison de la sous hypothèse avec la première variable explicative.

1.1-3. Résultats sur la maîtrise des charges variables

Q. n°3) Par la mise en œuvre de la comptabilité analytique, la maîtrise des charges variables conduirait – t – elle à la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit ?

Voyons ci – après les réponses obtenues.

Tableau n° 4 : résultats de sondage sur la maîtrise des charges variables.

Xi	Ni	fi en %
1	-	-
2	2	5,71
3	5	14,28
4	28	80
Total	35	100

Source : résultats du sondage

Ce tableau nous présente les résultats eus lors du sondage concernant la liaison qui peut y exister entre la maîtrise des charges variables et la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit. Ces données chiffrées nous montre que 80% des participants sont « fortement d'accord » que ce lien existe entre ces deux variables ; tandis que 14,28 % d'eux affirment qu'ils sont « moyennement d'accord » et aucun parmi eux ont déclaré « pas du tout d'accord ».

1.1-4. Résultat sur la première hypothèse qui est rationalisation des coûts de chaque élaboration du produit

Q. n° 4) D'après vous, la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit entreprise par la comptabilité analytique garantirait – t – elle la compétitivité de l'entreprise par son prix de vente ?

Les réponses nous seront montrées dans le tableau suivant.

Tableau n° 5 : réponses du sondage sur la rationalisation des coûts.

Xi	Ni	fi en %
1	6	17,14
2	5	14,28
3	5	14,28
4	19	54,28
total	35	100

Source : résultats du sondage

A l'égard de ce tableau, nous pouvons voir que 54,28% des enquêtés sont « fortement d'accord » de la contribution de la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit à la compétitivité prix. Cela veut dire que la majorité des enquêtés affirment que la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration de produit garantirait la compétitivité si on se base que sur le prix de vente.

S'il en est ainsi pour la première hypothèse, nous allons voir par la suite ce que la seconde nous réserve.

1.2- Résultats obtenus sur la deuxième hypothèse

La deuxième sous section ci – présente comporte les résultats relatifs à la deuxième hypothèse qui est la fiabilité de la gestion prévisionnelle ainsi qu’aux sous variables qui se rattachent à elle. Nous présenterons successivement ces résultats en commençant par la première sous hypothèse pour finir avec ceux de l’hypothèse elle – même. Nous allons aborder donc les résultats de la sous hypothèse une.

1.2-1. Résultats sur l’exhaustivité des données fournies pour la prévision

Q. n°5) Avec l’exercice de la comptabilité analytique, l’exhaustivité des informations fournies pour la prévision engendrerait – t – elle la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?

Les réponses de sondage y afférentes sont données par le tableau ci – après.

Tableau n° 6 : résultats sur l’exhaustivité des données fournies pour la gestion prévisionnelle.

Xi	Ni	fi en %
1	-	-
2	6	17,14
3	11	31,42
4	18	51,42
Total	35	100

Source : résultats du sondage

D’après ce tableau chiffré, 51,42% des répondants déclarent « fortement d’accord » sur l’exhaustivité des données fournies pour la prévision comme étant un facteur de fiabilité de la gestion prévisionnelle. 17,14% sont « peu d’accord » sur ce sujet.

1.2-2. Résultat sur la détermination de coûts prévisionnels basés sur les résultats antérieurs

Q. n° 6) Par l'utilisation de la comptabilité analytique, la détermination des coûts prévisionnels basés sur les résultats antérieurs permettrait – t – elle d'assurer la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?

Ci – après le tableau montrant les résultats.

Tableau n° 7 : résultats sur la détermination des coûts prévisionnels basés sur les résultats antérieurs.

Xi	Ni	fi en %
1	9	25,71
2	-	-
3	10	28,57
4	16	45,71
Total	35	100

Source : résultats du sondage

Le tableau ci – dessus nous montre que pour cette sous variable deux, sa liaison avec la deuxième variable explicative est tombée au dessous de la moitié des réponses car, seulement 45,71% ont répondu « fortement d'accord » sur 25,71% affirmant « pas du tout d'accord ».

1.2-3. Résultat sur les responsabilités bien attribuées

Q. n° 7) Utilisant la comptabilité analytique, les responsabilités bien attribuées permettrait-elle la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?

Voyons via le tableau suivant les réponses données par les enquêtés lors du sondage.

Tableau n° 8 : résultats sur les responsabilités bien attribuées.

Xi	Ni	fi en %
1	10	28,57
2	8	22,85
3	10	28,57
4	7	20
Total	35	100

Source : résultats du sondage

Ce tableau chiffré nous partage les résultats du sondage concernant la troisième sous hypothèse. D'après ces données, la dudit sous hypothèse n'a pas une forte liaison à l'hypothèse avec laquelle elle s'attache. Autrement dit, les responsabilités bien limitées ne nous permettent pas la fiabilité de la gestion prévisionnelle. Cette affirmation est démontrée par le pourcentage plus élevé des répondants qui ont été « pas du tout d'accord » par rapport au pourcentage présenté par ceux qui ont répondu « fortement d'accord »

Nous allons voir ensuite les résultats de la deuxième variable explicative.

1.2-4. Résultats sur la fiabilité de la gestion prévisionnelle

Q. n°8) Par l'utilisation de la comptabilité analytique, la fiabilité de la gestion prévisionnelle garantirait-elle la compétitivité de l'entreprise via son prix de vente ?

Observons donc les résultats obtenus à l'aide du tableau suivant.

Tableau n° 9 : résultats sur la fiabilité de la gestion prévisionnelle.

Xi	ni	fi en%
1	9	25,71
2	8	22,85
3	2	5,71
4	16	45,71
Total	35	100

Source : résultats du sondage

Suivant ce tableau, les avis sont très dispersés. Ceux qui sont « fortement d'accord » ne représentent que 45,71% de la masse enquêtée contre 48,56% pour ceux qui sont « peu et pas du tout d'accord ». Ceci implique que la probabilité qu'il existe une forte corrélation entre la deuxième hypothèse et le résultat escompté est assez faible. Nonobstant, pour ce qui va se suivre, nous récapitulons dans un seul tableau les résultats obtenus des deux variables explicatives avant de passer aux calculs des coefficients de la corrélation. Quant à cette deuxième sous section, elle nous a présenté comme la première, les résultats de sondage relatif à l'hypothèse une ainsi que ses sous variables.

1.3- Comparaison des résultats obtenus

Pour mieux juger laquelle de ses deux hypothèses vérifie le résultat escompté et pour faciliter le calcul des coefficients de corrélation, nous avons jugé nécessaire de présenter sur un seul tableau la comparaison des deux hypothèses par rapport au résultat escompté. Pour ce faire, nous avons calculé la moyenne de la variable explicative une avec ses sous variable et nous avons procédé de la même manière pour la variable explicative deux.

Ci – dessous le tableau faisant ressortir la comparaison des deux variables explicative par rapport à la variable expliquée.

Tableau n° 10 : tableau de comparaison des deux variables explicatives.

ECHELLE A QUATRE DIMENSIONS	Pourcentage des résultats obtenus pour la compétitivité prix sur la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit.	Pourcentage des résultats obtenus pour la compétitivité prix sur la fiabilité de la gestion prévisionnelle.
PAS DU TOUT D'ACCORD	11,42 %	20 %
PEU D'ACCORD	5,71 %	17,14 %
MOYEMMENT D'ACCORD	17,14%	22,85 %
FORTEMENT D'ACCORD	65,71 %	40 %
	100	100

Source : calcul personnel.

De ce tableau, on peut en déduire que les deux variables explicatives permettent tous les deux d'obtenir le résultat escompté. Par ailleurs, la première hypothèse qu'est la rationalisation des coûts par chaque stade d'élaboration du produit présente un pourcentage plus important avec 65,71 % des avis « fortement d'accord » contre seulement 40% pour l'autre hypothèse. Et 17,14% des participants sont « moyennement d'accord » sur la première hypothèse tandis que cette valeur représente ceux qui sont « peu d'accord » pour l'hypothèse deux.

Avant de passer au calcul de « r », nous devons aussi présenter les résultats de sondage liés au résultat escompté. Afin d'avoir ces réponses, nous avons posé dans le même questionnaire la suivante question.

Q. n° 9) Le prix de vente calculé par la mise en œuvre de la comptabilité analytique assurerait-il à l'entreprise d'être compétitive ?

Les réponses nous sont données par le tableau ci – dessous.

Tableau n° 11 : résultats relatifs au résultat escompté :

Xi	Ni	fi en %
1	-	-
2	5	5,71
3	9	22,85
4	21	71,42
Total	35	100

Source : résultats du sondage

Pour la confirmation des choix des hypothèses, nous allons passer aux calculs des coefficients de corrélation « r ».

Section 2 : Présentation des résultats selon notre méthode de traitement

Cette section nous donne la possibilité de présenter les données organisées antérieurement pour le calcul du coefficient de la corrélation « r », qui à titre de rappel nous permet de mesurer les relations qui peuvent y exister entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Lors de la présentation des tableaux des calculs de ces coefficients de la corrélation, pour le calcul du

coefficient entre la rationalisation des coût de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité prix, la variable X_i représente les effectifs des résultats obtenus des enquêtes lors du sondage relatifs à la question n° 4 et Y_j représente les résultats obtenus de la question n°9.

Nous commençons ainsi par le calcul de « r » entre la première hypothèse et le résultat escompté.

2.1- Corrélation entre la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité

Nous avons déjà entre nos mains les différentes données chiffrées nous permettant de calculer le « r ». Le tableau que nous présenterons ci – dessous fera ressortir la valeur de « r ». C'est – à – dire, il nous permettra de voir la relation entre l'hypothèse la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité par le prix de vente.

Tableau n° 12 : détermination du coefficient de corrélation entre l'hypothèse une et le résultat attendu.

rubriques					totaux
X_i	6	5	5	19	35
Y_j	-	5	9	21	35
$X_i Y_j$	-	25	45	399	469
X_i^2	36	25	25	361	447
Y_j^2	-	25	81	441	547

Source : tableaux des réponses de sondage.

Les calculs menant à la détermination du coefficient de la corrélation d'après la formule ci – dessous sont présentés au clair en annexe.

$$r = \text{Cov}(x,y) / (\bar{x} \times \bar{y})$$

D'où

$$r_1 = 0,88$$

Comparer à la théorie sur la corrélation, cette valeur de « r » est supérieur à 0,88. Donc, nous sommes ici face à une forte corrélation. On peut alors affirmer que la première variable explicative ou l'hypothèse une représente une forte relation avec la variable expliquée. Autrement dit, nous pouvons en déduire de cette valeur que la rationalisation de coûts de chaque stade d'élaboration du produit a une bonne corrélation avec la compétitivité par le prix de vente d'une entreprise. Par suite logique, si nous voulons assurer la compétitivité par le prix de vente, rationaliser les coûts menant au calcul du coût de revient est indispensable.

S'il en est ainsi de l'hypothèse une, nous allons voir ce qui nous réserve la deuxième hypothèse.

2.2- Corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité par le prix de vente d'une entreprise

Avant de passer à la détermination du coefficient il est primordial de présenter le tableau de dépendance entre la deuxième variable et le résultat escompté. Ci – après le tableau exprimant cette dépendance. Comme pour le calcul du coefficient de la corrélation ci – dessus, la variable X_i pour ce paragraphe représente le nombre des résultats avancés par chaque enquête correspondant à la question n°8 et Y_j , ceux qui correspondent à la question n°9

Tableau n° 13 : détermination de la corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité

rubriques	Tableau des effectifs				total
X_i	9	8	2	16	35
Y_j	-	5	9	21	35
$X_i Y_j$	-	40	18	336	394
X_i^2	81	64	4	256	405
Y_j^2	-	25	81	441	547

Source : tableau de réponses de sondage.

Par ce tableau, nous allons exploiter ces données chiffrées pour le calcul du coefficient de la corrélation entre la deuxième variable explicative et la variable expliquée. Comme nous avons procédé au calcul de la première corrélation, les détails des calculs de celui – ci seront aussi présentés en annexe.

Ainsi,
$$r = \text{Cov} (x,y) / (\bar{x} \times \bar{y})$$

d'où
$$r_2 = 0,56$$

Nous pouvons constater que le coefficient de corrélation est aux alentours de 0,5. Ceci indique que la variable expliquée et la variable explicative est en moyenne corrélation. C'est – à – dire, pour assurer la compétitivité de l'entreprise par son prix de vente, la fiabilité de la gestion prévisionnelle joue une influence moyennement importante dans la réalisation de cette compétitivité.

2.3- Comparaison des deux corrélations

Après avoir mis l'accent sur la détermination des deux coefficients de la corrélation, il est temps maintenant de passer à la comparaison de ces deux coefficients.

Pour que la comparaison soit plus compréhensible, voici le tableau montrant les corrélations entre la compétitivité et la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit d'une part et entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité d'autre part.

Tableau n° 14 : tableau exprimant la comparaison entre les deux « r » calculés antérieurement.

	Corrélation entre la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité par le prix de vente	Corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité par le prix de vente.
Valeurs de la corrélation correspondante « r »	0,88	0,56

Source : investigation personnelle.

Ce tableau nous montre la valeur des deux corrélations qui existent entre la première variable explicative et le résultat escompté ainsi que la deuxième avec le résultat. La première liée à la première hypothèse présente une valeur de 0,88 tandis que la seconde correspondante à la deuxième hypothèse exprime une valeur de 0,56.

Ces valeurs expliquent que les deux hypothèses sont tous les deux en relation avec le résultat escompté qu'est la compétitivité obtenue par le prix de vente. Toutefois, cette explication nous pousse à dire que la rationalisation des coûts garantirait plus la compétitivité par le prix de vente que la fiabilité de la gestion prévisionnelle.

Conclusion du deuxième chapitre:

Cette deuxième partie nous a permis de présenter non seulement les différentes données chiffrées qui nous a menés aux calculs des deux coefficients de la corrélation mais aussi le tableau comparatif des deux « r » pour en déduire celle qui est la plus reliée au résultat attendu. Arriver à terme de ce chapitre nous sommes à bout du deuxième chapitre de notre recherche.

En effet, l'obtention de ces données a été occasionnée par le dépouillement des résultats obtenus lors du sondage effectué auprès de notre échantillon. Et le résultat du calcul des corrélations nous a montré que la première hypothèse accuse une valeur de « 0,88 », cela signifie que cette hypothèse représente une forte relation avec le résultat escompté qui est la compétitivité prix. Tandis que le coefficient de la corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité prix n'est que « 0,56 » ce qui signifie que ces deux variables sont en moyenne liaison. Nous pouvons en déduire de ces calculs que la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit contribue le plus à la compétitivité prix que la fiabilité de la gestion prévisionnelle.

A présent, il est nécessaire de discuter, d'analyser et de proposer des recommandations en s'appuyant sur les résultats obtenus précédemment. C'est ce qui nous conduit au troisième et dernier chapitre de notre étude.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre est consacré aux discussions et aux recommandations afin d'interpréter les résultats obtenus du chapitre précédent ainsi que nos opinions sur les réalités existantes. Pour mener à bien notre analyse, nous allons le diviser en deux sections. La première sera consacrée aux discussions sur les vecteurs et facteurs de la compétitivité prix suivant la réalité au sein de la société SOCOBIS et aux discussions sur les deux coefficients de la corrélation calculés antérieurement. La deuxième section quant à elle, se focalisera sur les recommandations d'une part concernant les facteurs et vecteurs de la compétitivité prix et d'autre part, des recommandations sur les coefficients de la corrélation. Alors, nous allons aborder la section une.

Section 1 : DISCUSSIONS

Cette section est marquée par une appréciation et une analyse suivie d'une interprétation des résultats procurés durant notre étude. Il s'agit des résultats obtenus lors du sondage et ceux que nous avons obtenu durant nos visites effectuées au sein de la SOCOBIS.

1.1 Discussions relatives aux vecteurs et facteurs de compétitivité prix selon les existants au sein de la SOCOBIS

Dans la présente sous section, nous allons apporter une interprétation sur les existants dans la société SOCOBIS quant aux vecteurs et facteurs de la compétitivité prix. Ainsi, nous allons axer notre analyse sur chacune de ses vecteurs en commençant par le premier.

1.1.1 Discussions sur les ressources humaines

Nous avons déjà posé la base théorique de notre recherche. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, les ressources humaines sont un des vecteurs et facteurs de la compétitivité prix. Ce paragraphe analyse le cas de la société SOCOBIS en matière de R.H. En effet, une entreprise compétitive est celle qui emploie dans l'ensemble le personnel le plus doué, le mieux formé et capable de prendre des initiatives. Selon Henri MINTZBERG « toute organisation est un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation recourt à une division, spécialisation des tâches et à des modalités de

coordination et de contrôle¹²». Comme le souligne aussi Dimitri WEISS, « les objectifs de l'entreprise ne pourraient être atteints que si la structure dispose des moyens et surtout humains afin d'atteindre sa performance seule gage de sa compétitivité¹³ ». Ainsi, les ressources humaines constituent donc l'ossature de l'entité. Elle ne vaut que par les personnels qui l'animent.

Ayant existé depuis plusieurs années, la SOCOBIS dispose d'une potentialité de RH expérimentées et compétentes. Les performances de la société et même sa place de leader sur le marché sont essentiellement dues à l'effort de l'ensemble des personnes cadres et subalternes travaillant dans la société. Pour renforcer davantage sa position et développer l'entité dans son ensemble, il est nécessaire de réaliser une analyse relative aux RH afin de pouvoir formuler des recommandations qui s'imposent.

En fonction des faits réels au sein de l'entité, les employés mis en œuvre par cette dernière sont pratiquement insuffisants pour l'accomplissement de ses missions. Cette situation nous amène à analyser et interpréter deux rubriques concernant les ressources humaines rencontrées chez la SOCOBIS : le manque de personnel et la lacune de formation.

Le manque de personnel :

Aucune stratégie de production ne peut réussir sans prise en compte complète du facteur humain et social. La réalité au sein de la SOCOBIS montre qu'elle a un manque considérable de main d'œuvre. Ce manque de personnel est un handicap pour l'entreprise parce que c'est lui qui est la base de la réussite d'une société. Or s'il n'est pas qualifié, bien traité et motivé, tout s'écroule et on n'arrivera pas à faire face aux concurrents. La société cherche donc à gérer l'effectif de son personnel d'une manière rationnelle afin de maîtriser ses coûts de production puisque les charges de personnel représentent une part très importante dans le calcul du coût de production et cela, pour être compétitive sur le marché. Cette réalité sur le manque de personnel chez la SOCOBIS provoque dans la majorité des cas un retard dans l'exécution des tâches. En effet, la SOCOBIS emploie 427 personnes dont 148 sont des permanentes et 279 des temporaires. Cette prolifération de personnel temporaire conduit à la mauvaise exécution des tâches puisque la personne qui l'accomplit manque de spécialisation. En plus de ce manque, nous avons pu remarquer qu'au

¹² : Cousin Germain RAVONJIARISON, cours organisation 1^{ère} année. Année universitaire 2007/2008.

¹³ : Dimitri WEISS, 1996, *la gestion de production*, édition d'organisation, Paris, p : 52.

sein de la SOCOBIS un conflit de génération règne entre les âgés et les plus jeunes, entre les nouveaux et les anciens. Alors que nouveau et ancien pourraient tirer profit l'un de l'autre et s'enrichir mutuellement. Ceci n'est pas le cas au sein de la SOCOBIS. En effet, les anciens lourds de leurs expériences et savoir-faire imposent aux jeunes leurs méthodes de travail. Finalement, chacun s'entête à suivre sa propre méthode et c'est la société qui en payera la conséquence.

Lacune en formation :

« La formation est un ensemble d'action, de moyen, de méthode et de support à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leur connaissance, leur comportement, leur attitude et leur capacité mentale nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle et future ¹⁴ ». Au sein de la SOCOBIS, elle est rare parce qu'elle n'y consacre pas de budget. A l'intérieur de l'usine de la SOCOBIS, presque tous les ouvriers ne bénéficient pas de formation due au changement fréquent du personnel temporaire malgré la différence façon de travailler de chaque ouvrier.

1.1.2 Discussions sur les facteurs de production dont les matières premières et les matériels de production

Dans la partie théorique, nous avons mentionné que la compétitivité prix est fonction des facteurs de production tels que les matières premières et emballages et les matériels de production. Alors, dans ce paragraphe, nous analysons les existants dans la SOCOBIS à propos de ces deux facteurs.

Les matières premières et emballages :

Le processus productif d'une entreprise industrielle part de l'approvisionnement en matières premières puisqu'elles constituent l'essentiel de la vie d'une telle firme. La SOCOBIS est assez solide au niveau de la production étant ses quarante sept ans d'existence. Néanmoins, lors de nos visites au sein de la dudit société, nous avons constaté quelques déficiences au niveau de l'approvisionnement. En fait, la SOCOBIS importe 80% des matières premières et emballages qu'elle utilise. Cette situation met fréquemment la société face à une rupture de stock que ce soit

¹⁴ : RAHAJARIZAKA Richard, *cours de GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, 4^{ème} année.

des matières premières, que ce soit des produits finis à cause du retard de livraison. En effet, les marchandises sont transportées par bateau.

Certes, la rupture au niveau des matières premières a un impact direct au niveau de la production. A l'issue de notre observation, nous avons constaté que cette rupture est occasionnée par une imprudence dans la détermination du stock de sécurité des matières premières parce que la SOCOBIS détermine ce stock pour trois mois de consommation et un mois de stock de sécurité. Cependant, le délai de livraison des matières premières est de quatre mois. Ainsi, la SOCOBIS ne prévoit pas une éventuelle accélération d'activité qui conduit à une accélération de consommation pendant la période de commande.

L'existence de ce problème de rupture nous amène à dire qu'il provienne du retard de la passation des commandes car au niveau des fournisseurs seuls les premières commandes sont les premiers servis. Ce retard est donc provoqué, selon notre analyse par une étude non exploitée de la cadence d'approvisionnement c'est – à – dire le non recours à une formule bien déterminée pour sa détermination. Chez la SOCOBIS, la définition de la cadence d'approvisionnement se fait dans la majorité des temps par la routine (exemple : la passation des commandes se fait tous les quatre mois). Par conséquence logique, le retard de livraison entraîne souvent une anomalie ou provoque une déstabilisation de la production. Donc, s'il s'agit d'un arrêt de production même pour quelques jours, alors que la société supporte toujours ses charges tant fixes que variables, les conséquences vont se sentir à la fin de l'exercice comptable sur tous les plans : baisse de chiffre d'affaires, pertes des clients suite à leurs insatisfactions.

Les matériels de production :

La production est l'étape la plus importante de l'industrialisation. Avoir une bonne faculté de production est donc primordiale pour la survie de l'entreprise. Elle satisfera toutes les commandes de ses clients, engendrant une solide trésorerie. La SOCOBIS dispose d'un savoir faire et d'expérience à Madagascar dans le domaine de la production des biscuits et des bonbons. Toutefois, sa production est handicapée fortement par les problèmes de la vétusté, la panne et l'insuffisance des matériels de production.

En réalité, la SOCOBIS est en capacité de produire vingt quatre pétrins de biscuits par jour. Mais puisque la fabrication d'un type de biscuit nécessite de un ou plusieurs pétrins, dans la situation

d'une forte commande, la société est obligée de repousser quelques clients car sa production est limitée. En outre, non seulement les machines ont des capacités limitées, en plus, elles sont relativement obsolète et endommagées par le temps en dépit des renouvellements annuels des pièces défectueuses. D'après les informations qui nous ont été données, toutes les machines de la société datent de 1970 et depuis, aucune nouvelle acquisition n'a été effectuée. En effet, cette vétusté des machines au sein de la société est l'un des problèmes qui fait obstacle à sa production et provoque aussi une panne fréquente des machines. De ces pannes fréquentes, la SOCOBIS supporte divers coûts ne citant que le coût des arrêts de fabrication et le coût des défauts de qualité. De ce fait, la SOCOBIS devrait trouver des solutions pour remédier ce problème car plus les matériels de production vieillissent, plus la production diminue ainsi la qualité de ses produits et le coût de fabrication augmente.

1.2 Discussions sur les coefficients de la corrélation

Ce paragraphe est consacré aux discussions relatives aux deux coefficients de la corrélation linéaire calculés dans la partie deux. Nous entamons en premier les discussions sur l'hypothèse une avant de passer à celles de la deuxième hypothèse.

1.2.1 Discussions sur la corrélation entre la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité prix

Partant du résultat du deuxième chapitre, le fait de connaître que la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit contribue à la compétitivité par le prix de vente de l'entreprise ne signifie pas qu'il suffit d'agir sur elle pour assurer la compétitivité prix. Néanmoins, avec un résultat de corrélation égal à « $r = 0,88$ » nous pouvons s'assurer que la rationalisation des coûts prend part dans la compétitivité prix.

En analysant cette liaison assez forte entre ces deux variables, ceci peut expliquer que la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit est l'origine de la minimisation du coût de revient. En effet, si nous voulons arriver à un faible coût de revient, il est aberrant de cerner ce coût de revient à chaque stade d'élaboration du produit partant de l'approvisionnement

jusqu'à la commercialisation du produit. Autrement dit, nous cherchons à rationaliser chacune de ces stades.

Ainsi, toutes les ressources c'est – à – dire les ressources humaines, les ressources matérielles, les ressources financières, les ressources temporelles et surtout les ressources informationnelles de l'entreprise doivent être sous une parfaite maîtrise pour éviter une quelconque perte superflue. Par conséquent, chaque fonction de l'entité est contrainte de mettre en œuvre les ressources qui lui sont allouées de façon rationnelle et sans gaspillage.

En s'appuyant sur l'histoire, le coût de revient constitue un outil pertinent de fixation de prix et jusqu' à présent, il constitue toujours un outil d'appréciation du niveau de rentabilité pour un prix fixé. Alors, nous pouvons avancer que ce résultat sur la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit est partagé à l'unanimité avec les ouvrages en notre possession comme facteur de compétitivité notamment par Raül GREEN Bernard SCHALLER « étant donné son importance économique, la rationalisation des activités de production est un élément important permettant une baisse de coûts. C'est un facteur essentiel pour réussir une amélioration du positionnement concurrentiel des entreprises industrielles source de sa compétitivité.¹⁵ ».

Les revues littéraires que nous avons effectuées affirment que le calcul de coût de revient par la méthode de section homogène convient le mieux pour les entreprises qui produisent en fonction des commandes. En effet, comme nous l'avons posé dans le premier chapitre, la garantie d'une compétitivité prix est assurée par la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit qui requiert trois sous variables dont le découpage de l'entité en centre de coût par fonction, la bonne gestion des stocks et la maîtrise des charges variables que nous allons analyser pour le cas exclusif de la société SOCOBIS.

La SOCOBIS est dans le domaine de la confiserie et des biscuiteries mais pour cette analyse, nous allons étudier les biscuiteries.

Evidemment, le découpage de l'entité en centre de coût par fonction implique la séparation du calcul des coûts selon les stades d'élaboration du produit partant du coût d'achat puis le coût de production et enfin le coût de revient.

¹⁵ :Raül GREEN et Bernard SCHALLER, 1996, *dimension logistique de la rationalisation productive*, Paris, p :69.

Le coût d'achat est l'ensemble des frais directs qu'indirects liés à l'approvisionnement des matières premières jusqu'à son arrivé dans le magasin de l'entreprise. Pour la fabrication des biscuits il faut ces matières la farine, le sucre glace, les éléments chimiques, l'huile végétale, lait en poudre et les différents arômes et les stockées pour une utilisation directe dans le processus de fabrication.

Le calcul du coût d'achat est basé sur la formule

$$\text{Coût d'achat} = \text{prix d'achat des matières premières} + \text{frais de dédouanement} + \text{frais de transport jusqu' à l'arrivée au magasin.}$$

Quant au coût de production, la formule se présente en générale comme suit

$$\text{Coût de production} = \text{stock initial} + \text{matières consommées} + \text{charges directes liées à l'atelier (main d'œuvre directe)} + \text{charges indirectes liées à l'atelier (rémunération des machines)} - \text{stock final} + \text{déchets vendables} - \text{rebut}$$

Et enfin, le coût de revient qui dépend de tous ces coûts calculés ultérieurement est donné par la formule

$$\text{Coût de revient} = \text{coût de production des produits vendus} + \text{charges indirectes de distribution} + \text{charges indirectes d'administration}$$

Ceci étant, nous allons entrer dans les discussions sur la deuxième hypothèse qui est la fiabilité de la gestion prévisionnelle.

Pour la mise en œuvre de cette méthode, il ne suffit seulement pas de procéder aux calculs des coûts de chaque centre de fonction mais il faut aussi procéder à une répartition des charges indirectes selon les clés de répartition et les unités d'œuvre choisies par le responsable. De ce fait,

nous devons définir pour la SOCOBIS les centres d'analyses pour permettre l'appréciation de la méthode de section homogène pour son cas.

Ces centres vont nous servir premièrement comme lieu d'assemblage des charges de nature homogène avant leur imputation au coût de revient des produits, et deuxièmement comme centres consommateurs de frais dont le contrôle de rendement constitue un impératif pour la maîtrise des coûts. La méthode de traitement de ces charges indirectes étant un peu complexe nécessite un calcul intermédiaire dans un tableau dit « tableau de répartition » qui doit comporter *les centres auxiliaires* qui sont des « centres fonctionnels » cédant leurs activités à d'autres sections de l'entreprise et *les centres principaux* qui sont des « centres opérationnels » devant mesurer leur activité par une unité appelée « unité d'œuvre ».

1.2.2 Discussions sur la corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité prix

Selon Henri FAYOL, « gérer c'est prévoir, organiser, commander et contrôler ¹⁶ ». Cet auteur émanant du management considère la prévision comme étant la première tâche de la gestion d'une entreprise. En effet, pour prendre des décisions pertinentes, il convient de prévoir l'avenir d'où l'intérêt de la gestion prévisionnelle.

S'appuyant sur le résultat obtenu du précédent chapitre, le calcul de coefficient de corrélation accuse une valeur pour « $r = 0,56$ ». Ce résultat explique l'existence d'une relation entre les variables étudiées qui pour notre cas sont la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité par le prix de vente. De cette valeur, nous pouvons en déduire que ces variables sont moyennement en liaison. En effet, la contribution de la fiabilité de la gestion prévisionnelle à la compétitivité n'est pas directe parce que la gestion prévisionnelle s'assure l'établissement des prévisions des coûts que l'entreprise doit supporter pour arriver au coût de revient. Mais au cours d'exécution de la production et dans la réalité, la prévision coïncide rarement avec la réalisation. Cette situation éloigne un peu la gestion prévisionnelle de la compétitivité malgré sa fiabilité. De plus, cette hypothèse nécessite la bonne attribution de la responsabilité. Si nous analysons ce qui se passe à la SOCOBIS, durant nos visites au sein de la dudit entreprise, nous avons observé une existence de la confusion des tâches. La principale source du problème provient de

¹⁶ : Cousin Germain RAVONJIARISON, *cours organisation* 1^{ère} année.

l'utilisation mitigée du manuel de procédure occasionnant une superposition des tâches et empiètement sur les travaux des autres. La description des tâches est bien définie dans la SOCOBIS mais, la responsabilité de chacun n'est pas conforme à celle qui est décrite dans le manuel de procédure. Soit le personnel exécute plus de tâches qu'il ne doit accomplir, soit il ne réalise qu'une partie des tâches prédéfinies. Dans une telle situation, seul le personnel dynamique et le plus compétent qui est souvent obligé d'accomplir lui – même de ceux qui le précède vue que l'entreprise travail par activité.

Ainsi s'achève les discussions que nous avons pu porter sur les faits réels au sein de la société SOCOBIS qui est notre entreprise d'accueil durant l'élaboration de ce mémoire. Aussi, nous avons avancé des discussions sur les deux coefficients de la corrélation calculés dans la partie antérieures. Après ces analyses, il est opportun de proposer des recommandations sur la section précédente.

Section 2 : LES RECOMMANDATIONS

Qui dit recommander, dans notre cas, les solutions qui vont être émises sont les fruits de notre propre compréhension de notre sujet d'étude. Ainsi, nous allons présenter cette deuxième section en commençant par les recommandations sur les réalités relatives aux vecteurs de la compétitivité prix au sein de la SOCOBIS pour en terminer avec les recommandations correspondantes aux coefficients de corrélation calculés. Nous allons entrer dans la sous section une.

2.1- Recommandations sur les réalités relatives aux vecteurs de la compétitivité prix au sein de la SOCOBIS

Cette sous section tâchera de proposer des solutions sur les faits réels vus dans la société SOCOBIS. Ainsi, il est fort possible que nous n'arrivons pas à trouver des solutions sur tous les sujets mais, nous allons les traiter suivant l'ordre de priorité et selon l'importance qu'il représente aux yeux de la société. Nous allons nous focalisé aux faits qui risquent de nuire à l'existence et qui méritent d'être suivie de prêt. Nos propositions, découlent de la logique de notre analyse et traduiront de nos visions de la situation de la société.

2.1-1. Recommandations sur les ressources humaines

Lors de la discussion, nous avons constaté que la SOCOBIS éprouve un manque en personnel et nous avons aussi mentionné que des ressources humaines motivées sont sources de la compétitivité pour l'entreprise. Vu que le personnel assure la moitié de travail au sein d'une entreprise, un manque à son sujet nécessite une proposition de solution rapide afin de garder la bonne marche et exploitation de la société. Sur ceux, nous proposons à la société de procéder à des solutions à deux niveaux : le recrutement et la formation professionnelle.

Le recrutement :

Pour avoir une main d'œuvre qualifiée, l'entreprise doit opter à un système de recrutement¹⁷ efficace. La société SOCOBIS possède une direction des ressources humaines qui peut accomplir cette tâche. Le moyen le plus logique pour attirer les candidats potentiels est de leur faire part que l'entreprise procède à un recrutement. Dans ce cas, l'entreprise procède à la détermination du poste à pourvoir, les tâches y afférentes et le profil requis pour le poste en question. Pour le cas de la SOCOBIS, les postes vacants sont dans la plupart du temps des postes de technicien spécialiste en mécanique industrielle. Ainsi, la société a deux choix de réalisation de ce recrutement. Elle peut opter pour le recrutement interne ou pour un recrutement externe. Le premier mode de recrutement consiste de trouver un profil requis pour le poste mais par voie de promotion en faveur de l'un de personnel déjà dans la société selon sa compétence et sa qualification. Soit, elle opte pour le deuxième mode de recrutement qui consiste à recruter un nouvel employé par les moyens habituels comme l'annonce dans les organes de presse, ou une consultation d'un bureau de placement.

De ce fait, la SOCOBIS doit garder ces nouveaux employés comme permanents mais pas comme du personnel temporaire, autrement dit, la société doit réduire le nombre de ce dernier afin d'éviter les mauvaises exécutions des tâches. En effet, la diminution du personnel temporaire offre aussi une meilleure qualité de service et pourra diminuer le contrôle de travail à posteriori en lui fournissant une bonne politique de motivation qui découle principalement de la gestion du

¹⁷ : RAHAJARIZAKA Richard, *cours de gestion de ressources humaines*, 4^{ème} année.

personnel. Quand il est recruté comme permanent, il est bien motivé et il exécute son travail avec soin et prudence.

Pour renforcer cette motivation, la société doit offrir une formation pour ces employés.

A propos de la formation professionnelle. Celle – ci devra être prévue par la société afin d'augmenter la productivité de ses ressources humaines et d'améliorer le climat de travail. La nature de la formation doit être professionnelle en fonction du besoin éprouvé par chaque employé. Ainsi, la SOCOBIS peut assurer la formation elle – même par de personnel d'encadrement, par des stages ou des séminaires. Elle peut faire appel à des organismes de formation comme par exemple l'INSCAE pour une formation spécifique réservée à une certaine catégorie de personnel dans un domaine spécifique et particulier.

La SOCOBIS a intérêt à mettre en œuvre des plans de formation et de recyclage pour répondre aux besoins de développement parce que au sein de la dudit société, nous constatons un écart entre le profil des aptitudes nécessaires pour occuper un poste et le profil des aptitudes de l'occupant du poste en question. La SOCOBIS pourrait perfectionner un homme pour être capable de vivre sans problème dans l'évolution du poste de travail qui lui est offert en lui suggérant la possibilité d'accroître ses connaissances et en se développant avec une technique pratique.

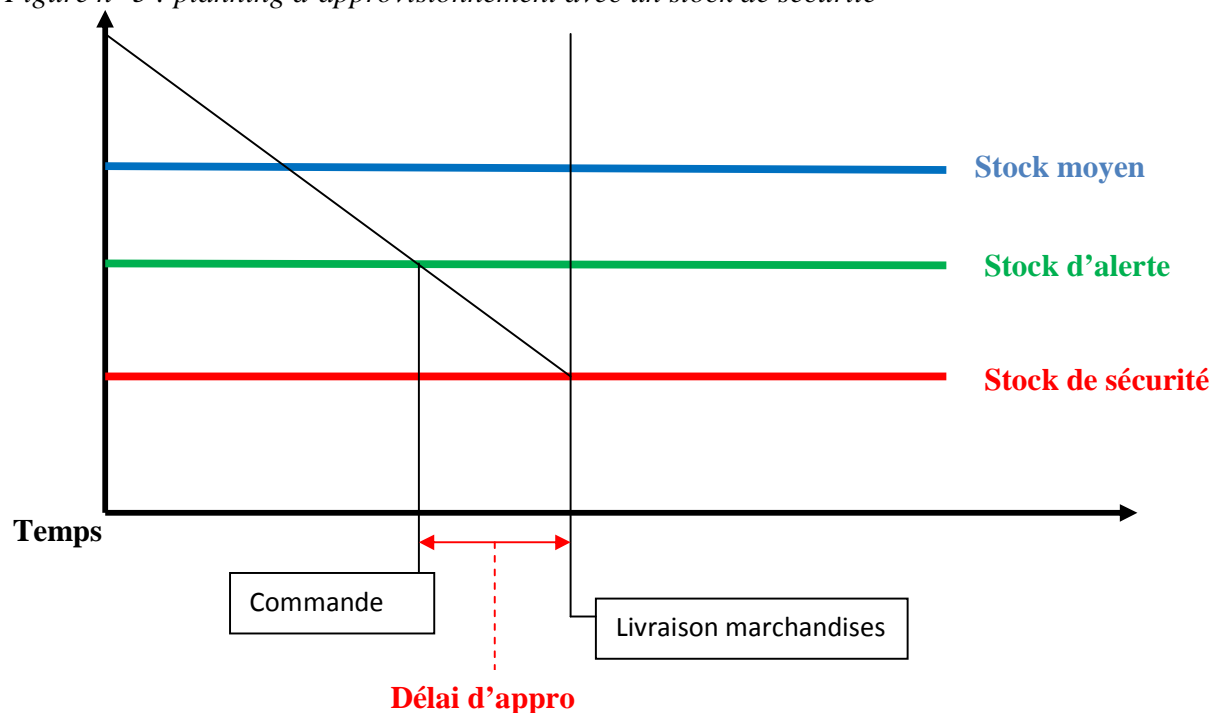
2.1-2. Recommandations sur les facteurs de production dont les matières premières et les matériels de production

Concernant les matières premières et emballages.

Pour être plus compétitive, une entreprise doit améliorer constamment son processus productif. Alors, en se fondant sur les discussions portées sur les facteurs de production, nous jugeons indispensable de proposer à la SOCOBIS, concernant les matières premières, l'adoption de la notion du stock de sécurité afin de pallier la lacune sur la rupture des stocks.

Ainsi, deux questions doivent toujours se poser : quand approvisionner et combien approvisionner ? Ci – après la figure illustrant le délai d'approvisionnement avec un niveau de stock de sécurité.

Figure n° 5 : planning d'approvisionnement avec un stock de sécurité



Source : investigation Personnelle

Cette notion de stock de sécurité offre à la SOCOBIS l'opportunité de définir un niveau de stock au dessous duquel elle souhaite ne jamais descendre. Il la permet d'éviter toute rupture de stock même si un évènement survient (ex : retard de livraison, accélération de la consommation suite à une abondance de commande). Malgré l'existence de ce stock de sécurité, on considère toujours le stock d'alerte, c'est-à-dire nous passons la commande quand le stock minimum est atteint. Puisque la SOCOBIS importe, nous devons mettre de côté l'équivalence des mois de consommations afin d'éviter une quelconque rupture si un retard de livraison ou une contrainte de retour de marchandise non conforme à la commande se produit.

D'une part, ce stock offre à l'entreprise l'assurance de pouvoir poursuivre tranquillement ses activités ; et d'autre part, il évite à l'entreprise de subir de nombreux dégâts notamment la suspension momentanée de la production entraînant la rupture des produits finis, l'arrêt des ventes et par conséquent la perte des nombreux clients. Il est donc essentiel de prévenir en constituant un stock de sécurité au lieu de subir les conséquences de ces absences.

De ce faite, le calcul de la cadence d'approvisionnement ne doit pas faire erreur. Ainsi, nous suggérons à la SOCOBIS, de procéder à l'application de la formule de Wilson pour le calcul de sa cadence d'approvisionnement mais ne pas se fier à l'instinct de la routine comme elle a toujours pratiqué. Cette formule de Wilson permet à l'entité de connaître d'une manière plus précise sa cadence d'approvisionnement c'est-à-dire, la fréquence de sa passation de commande qui répond à la question quand approvisionner. De plus, elle permet aussi à l'entreprise de connaître le nombre de commande à passer qui à son tour répond à la question combien approvisionner. Avec cette méthode de Wilson, la SOCOBIS est en mesure de maîtriser sa gestion d'approvisionnement. Cette formule se présente comme suit :

$$N = \sqrt{Ct/200Ca}$$

dont:

N : cadence d'approvisionnement ou nombre annuel de commande

Ca: coût de passation d'une commande

t: coût de possession de stock (toujours en %)

C : consommation de l'année

Ca x N : coût d'acquisition

C/2N x t/100 : coût de stockage. Le coût de stockage porte sur le stock moyen

La valeur de chaque commande est N/C.

Le stock moyen est (SI + SF)/2 donc C/2N.

L'optimum est atteint lorsque les deux coûts sont égaux, c'est-à-dire le coût de la passation = au coût de possession.

En guise de simulation, prenons par exemple la pratique de cette formule pour le sucre qui est un élément de base pour tous les produits de l'entreprise que l'entreprise importe. Ainsi, nous exprimons en euro l'unité monétaire pendant cette illustration.

Posons :

$C = 1000$ sacs/an à Ar 16 le sac

$C_a = \text{Ar } 60$

$t = 12\%$

$N = ?$

Nous savons que $N = \sqrt{Ct/200C_a}$

Alors, $N = \sqrt{(1000 \times 16) / (200 \times 60)} = 4$

$N = 4$

Vérification de la cadence d'approvisionnement :

Tableau n° 15 : présentation du calcul de vérification de la cadence d'approvisionnement

Cadence N	Coût de passation $C_a \times N$	Coût de possession $C_t / 200N$	Coût total
1	$60 \times 1 = 60$	$16000 \times 12 / 200 \times 1 = 960$	1020
2	$60 \times 2 = 120$	$16000 \times 12 / 200 \times 2 = 480$	600
3	$60 \times 3 = 180$	$16000 \times 12 / 200 \times 3 = 320$	500
4	$60 \times 4 = 240$	$16000 \times 12 / 200 \times 4 = 240$	480
5	$60 \times 5 = 300$	$16000 \times 12 / 200 \times 5 = 192$	492
6	$60 \times 6 = 360$	$16000 \times 12 / 200 \times 6 = 160$	520
7	$60 \times 7 = 420$	$16000 \times 12 / 200 \times 7 = 137,14$	557,14
8	$60 \times 8 = 480$	$16000 \times 12 / 200 \times 8 = 120$	600

Source : personnelle

De ce tableau, nous pouvons vérifier l'atteinte de l'optimum puisque pour $N = 4$, le coût de passation = au coût de possession = 240.

Donc, d'après l'exemple que nous avons énuméré ci-dessus, la SOCOBIS doit passer ses commandes 4 fois par an c'est-à-dire tous les 3 mois. L'application de cette formule facilitera la tâche du service achat car elle permet de connaître les quantités à commander et de pouvoir suivre la période pour la passation de commande et la fréquence de commande dans une année. Ainsi, pour éviter une rupture de stock, la SOCOBIS devrait baser ses cadences

d'approvisionnement à partir de cette formule. Ceci afin d'aider les responsables à bien gérer les stocks.

Au sujet des matériels de production.

La meilleure solution pour améliorer voire augmenter la capacité de production est l'investissement. Les immobilisations corporelles doivent être amorties sur la base de leur durée d'utilité. Rappelons que les machines utilisées dans l'usine de la SOCOBIS sont datées de 1970 donc elles sont toutes amorties. Cependant, en s'appuyant sur la formule de la capacité d'autofinancement ou la CAF qui est comme suit :

CAF = Résultat Net d'Exploitation + dotations aux amortissements + provisions et perte de valeur – reprise sur provision + moins value de cession – plus value – Quote Part de Subvention Investit viré au compte de résultat ; la dotation aux amortissements participe à l'autofinancement de la société. Alors, si la SOCOBIS avait calculé l'amortissement de ses machines de production durant tout ce temps là, elle a pu acquérir au moins une autre qui suit la nouvelle technologie tout en conservant l'ancienne machine.

Pour faire face aux augmentations de productivité, les machines sont maintenant automatisées, robotisées, ... Tous ces éléments sont fragiles et ces équipements subissent des agressions : l'usure, la corrosion, les chocs thermiques, ... Donc, afin de minimiser la panne des machines, nous proposons à la SOCOBIS de connaître la situation des pannes pour que les dépanneurs puissent les réparer à temps. Une politique de maintenance doit être alors orientée vers une maintenance préventive souple et évoluant en fonction de l'utilisation du matériel ; une amélioration de la fiabilité et de la maintenance du matériel, permettant de diminuer les pannes et les pertes de production correspondantes. Cette politique doit se prolonger par une participation du personnel à sa maintenance dès sa conception.

Elle s'appuie entre autres, sur une très bonne connaissance de la situation des pannes. Pour saisir les éléments d'identification de chaque panne, la SOCOBIS devrait utiliser un document spécifique « le bon de dépannage » sur lequel la fabrication la fabrication note l'installation concernée, la date, l'heure de début de panne et la panne constatée ; et la maintenance inscrit : la

durée, l'anomalie constatée, le travail réalisé, les heures de prestation, le code « domaine technique d'intervention », le code « cause de la panne » et le code « type d'organe ».

Toutes les informations les concernant doivent être rapidement saisies, traitées et diffusées pour les analyses et les tableaux de bord. La saisie peut se faire soit sur micro-ordinateur, soit sur console de mini – ordinateur ou encore manuellement. Mais souvent, elle s'effectue directement à partir des équipements vers l'ordinateur par matériel, par durée, coût et fréquence ; par domaine technique d'intervention, par cause et par organe affecté.

En somme, si les machines deviennent irréparables à cause de la panne fréquente, il est indispensable d'acquérir une autre pour les remplacer. Nous proposons donc à la SOCOBIS d'investir un budget pour l'acquisition d'une nouvelle machine en vue d'augmenter sa production ainsi que ses volumes de vente en évitant les coûts des pannes.

A l'issue de la mise en œuvre de ces recommandations ci – dessus, la SOCOBIS disposera d'un personnel compétent et qualifié pour son poste. Au début, le coût du recrutement pèsera à l'entité mais après quelques temps il lui serait bénéfique surtout sur les différents coûts engendrés par le gaspillage et non maîtrise du travail. Etant permanent, le personnel est plus motivé et se donne à fond dans son travail. En effet, les employés formés seront plus à l'aise dans leur poste et fait preuve plus d'initiative qu'auparavant. Ils sont plus méthodiques car ils maîtrisent bien leur domaine.

Alors nous nous attendons de la SOCOBIS la philosophie de « cinq zéro » olympique à savoir le zéro défaut, les zéro pannes, le zéro stock, le zéro délai et le zéro papier. Le zéro défaut sous entend que le processus de fabrication doit limiter au maximum les défauts de fabrication de manière à éviter le gaspillage des ressources utilisées pour produire. Donc, après le recrutement des employés qui sont dotés des compétences et des qualifications requis pour un poste dans la société et la formation professionnelle, nous pouvons s'assurer que les ressources utilisées pour la production sont exploitées d'une manière rationnelle c'est – à – dire sans gaspillage avec un taux réduit des rebuts et déchets. Les zéro pannes quant à eux, implique la mise en place d'un système de maintenance préventif qui vise à éviter les pannes plutôt que d'intervenir une fois celles – ci constatées afin de garantir les gains de productivité. En effet, si les machines sont de la nouvelle technologie et que la SOCOBIS met en œuvre le système du bon de dépannage que nous lui avons suggéré, elle sera en mesure d'accroître sa productivité à moindre coût. Pour le zéro stock,

des gains de productivité peuvent être aussi obtenus par la suppression des produits finis ou des produits intermédiaires qui coûtent chers à l'entreprise. La production va donc être organisée selon le principe de la production au « juste à temps » ; on fabrique au bon moment ce dont le client a besoin. Ce principe est adéquat pour la SOCOBIS qui travaille par commande. Aussi, compte tenu des recommandations que nous avons avancées sur le système d'approvisionnement de la société, elle sera toujours en mesure de produire parce qu'elle ne sera plus confrontée à des ruptures de stocks de matières premières et des emballages. Le zéro délai met l'accent sur la précision des livraisons.

A présent, nous allons voir les recommandations sur les coefficients de la corrélation calculés.

2.2- Recommandations sur les coefficients de la corrélation calculés

Cette section met l'accent sur les propositions de solution relatives aux faits discutés auparavant. En effet, nous allons suggérer des propositions à la SOCOBIS sur les deux coefficients de la corrélation calculés. Ainsi, nous commençons par le premier coefficient entre la rationalisation des coûts et la compétitivité prix.

2.2-1. Recommandations sur la corrélation entre la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité prix

D'après les discussions ci-dessus relatives à la corrélation entre la rationalisation des coûts de chaque stade de produit et la compétitivité, bien qu'elle corrèle déjà avec la recherche de compétitivité, ce n'est qu'à une facette de la compétitivité qu'elle peut contribuer.

Avec les solutions proposées concernant les facteurs de la compétitivité prix relevés dans la SOCOBIS nous pouvons avancer que l'usage de la méthode de section homogène qui exige la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit convient parfaitement à la société car elle est en mesure de maîtriser son système d'approvisionnement et sur le plan personnel, les gaspillages sont minimisés du fait qu'il est qualifié pour son poste avec une compétence nécessaire. À son tour cette minimisation assure la rationalisation du système productif qui garantira à un faible coût de revient. De ce fait, nous proposons à la SOCOBIS le tableau de répartition des charges indirectes suivant avec les centres d'analyses correspondantes,

les clés de répartitions et les unités d'œuvres. Ce tableau n'est qu'un récapitulatif pour donner une aperçue au responsable de la SOCOBIS sur la façon de pratiquer la méthode de calcul du coût de revient selon la méthode de section homogène.

L'unité d'œuvre constitue l'unité physique qui permet de mesurer l'activité d'un centre d'analyse principal (exemple pour la section production l'œuvre est l'heure machine de la section).

Tableau n° 16 : répartition des charges indirectes

Charges par natures	Centres auxiliaires			Centres principaux			
Total des répartitions primaires							
Total après des répartitions secondaires	0	0	0				
Nature de l'unité d'œuvre							
Nombre d'unité d'œuvre							
Coût de l'unité d'œuvre							
Montant des charges imputées							

Source : personnelle

Le montant de ces charges imputées est calculé par la formule suivante :

Coût à imputer aux produits = Coût de l'unité d'œuvre x Nombre d'unités d'œuvre correspondant

Avec $\text{Coût de l'unité d'œuvre} = \frac{\text{Totaux de la répartition secondaire du centre d'analyse}}{\text{Nombre d'unité d'œuvre correspondant}}$

Après analyse de la SOCOBIS, cette méthode de section homogène est bien faisable pour la société et nous verrons dans la section recommandation les suggestions de notre part pour la bonne exécution de la méthode.

2.2-2. Recommandations sur la corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité prix

En effet, la gestion prévisionnelle ne pourra jamais se séparer de la vie d'une entreprise. Par conséquent, sa fiabilité est de plus en plus indispensable. Puisque cette dernière demande une responsabilité bien attribuée, nous recommandons à la SOCOBIS l'utilisation d'un manuel de procédure afin d'éviter les empiètements dans le travail des autres. Chaque service de la société doit être en possession de ce manuel. Il définit pour chaque poste, les tâches qui devront être exécutées. En plus, vu que les données traitées en comptabilité analytique sont issues de la comptabilité générale, l'élaboration des prévisions devront se faire par la consultation des données antérieures relatives à la comptabilité générale.

Conclusion partielle du troisième chapitre :

En guise de conclusion de ce troisième chapitre, nous avons vu en section une les discussions concernant les facteurs et vecteurs de la compétitivité prix selon les faits réels au sein de la SOCOBIS. Nous avons constaté dans cette sous section que la société présente des problèmes au niveau du personnel dont le nombre élevé des employés temporaires et le manque d'une formation professionnelle. A cet égard, nous avons avancé des propositions pour remédier ces lacunes.

Pour ce faire, nous avons recommandé la SOCOBIS de procéder à un recrutement soit interne c'est – à – dire par promotion du personnel déjà dans la société soit externe par voie d'annonce ou consultation d'un bureau placement. De plus, toujours dans la première section, nous avons aussi constaté des lacunes au niveau des facteurs de production qui sont les matières premières et les matériels de production. En effet, le système productif de la SOCOBIS est handicapé par la rupture fréquente des stocks et la vétusté des machines de production. Ainsi, pour contourner les problèmes des matières premières, nous avons suggérer à la société d'adopter la notion du stock de sécurité. Ce dernier permet pour l'entité de surpasser les problèmes dus au retard de livraison par exemple et l'adoption de la méthode de Wilson pour le calcul de la cadence d'approvisionnement. Ceci afin d'être plus précise dan la détermination de cette cadence et de la quantité à acheter. Pour les matériels de production, nous avons avancé à la SOCOBIS l'idée de réviser ses plans d'amortissement pour ses matériels de production et d'utiliser un bon de dépannage pour réduire le temps de la panne.

Quant aux hypothèses, sur la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit nous avons analysé sa faisabilité pour la SOCOBIS et en effet, nous pouvons affirmer qu'elle est adéquate à la société. a propos de la gestion prévisionnelle, la lacune se repose sur une mal exécution des tâches occasionnée par l'empiètement sur les responsabilités des autres. Comme recommandations, nous avons opté pour la mise ne pace d'un manuel de procédure qui défini, pour chaque poste les tâches qu'il faut être exécutées par son occupant.

A la fin de cette investigation, nous avons pu constater que les deux hypothèses avancées au départ sont toutes applicables dans la SOCOBIS et après les recommandations que nous avons proposées sur vecteurs de la compétitivité prix, ces facteurs sont en mesure de garantir la compétitivité prix à la société SOCOBIS.

CONCLUSION GENERALE

Nous sommes arrivés au terme de notre étude, nous n'avons pas la prétention d'avoir tout dit car nous ne sommes jamais satisfait d'un travail effectué. Ayant reconnu l'importance du thème que nous avons choisi et qui, à notre avis, mérite d'être encore plus approfondi.

A travers ce mémoire nous avons pu voir, dans un cas pratique, l'importance de la comptabilité analytique en tant qu'outil de pilotage de l'entreprise. En effet, grâce au traitement des informations de différentes natures qu'elle centralise (informations comptables, informations relatives à la gestion de production, à la gestion des stocks, à la gestion du personnel...etc.), elle fournit aux décideurs les données nécessaires à la prise des décisions.

Alors que la comptabilité générale se contente de recueillir et d'organiser les informations chiffrées sur une entreprise, son activité, la structure de son patrimoine et les relations avec son environnement, la comptabilité analytique cherche elle à exploiter ces données dans le but d'interpréter la gestion passée de l'entreprise ou de préparer des décisions pertinentes pour l'avenir. Elle décortique également les différents éléments des coûts de production en les ventilant par service, par département ou selon les différents produits fabriquer enfin d'en dégager les prix de revient.

En effet, si certains éléments de coût de production peuvent être attribués sans hésitation à un produit déterminé, la plupart des coûts fixes sont en revanche difficiles à attribuer puisqu'ils permettent de financer, de manière non discriminatoire, l'ensemble des activités d'une entreprise. , des frais généraux (loyers, assurances, éclairage,...) et des amortissements sont très difficiles à ventiler dans une entreprise à produits multiples. Malgré toutes les tentatives qui ont été faites pour trouver une solution à ce problème d'affectation des coûts, on peut dire que la notion de prix de revient reste une information subjective susceptible de varier en fonction des méthodes employées.

En dépit de ces critiques, la comptabilité analytique demeure un instrument largement utilisé par les entreprises. Elle est notamment employée dans le domaine de gestion des stocks pour éviter d'éventuelles ruptures et calculer un niveau de stock optimal permettant de produire en

minimisant les coûts associés à la détention des matières premières ou de produits intermédiaires. La comptabilité analytique est aussi utilisée pour éclairer des décisions d'investissement et des choix de financement optimal des nouveaux équipements.

Aussi, il est évident que l'art de diriger une entreprise c'est de gérer les facteurs de production dans une organisation bien structurée. Dans ce cas, le dirigeant peut prendre des décisions productives pour sa société. Avant toute prise de décision, il doit analyser ses activités, la structure de son patrimoine et les relations avec son environnement. Ainsi, il ne suffit pas pour les entreprises de conserver ou de pratiquer les modèles de gestion traditionnels pour être compétitives, il leur est indispensable d'adopter une stratégie efficace au contexte actuel précisément aux outils de gestion. La société ne navigue plus dans l'irréel, mais appréhende parfaitement la réalité des coûts.

Il est vrai que l'adoption d'une méthode de coût de calcul peut ne pas être prioritaire mais la méthode prévisionnelle serait toujours la bienvenue pour mieux cerner les dépenses. La répartition des charges indirectes dans les centres analyses permet de calculer les unités des centres. La division de l'entreprise en centre de coûts permet de contrôler les coûts non directement liés aux produits tels le personnel, la maintenance.

En guise de conclusion générale, cette étude nous a permis de voir que la compétitivité prix d'une entreprise industrielle peut être facteur de différentes variables et plus précisément du prix de vente de l'entité.

De fait, durant cette recherche, nous avons pu mettre en exerce la méthodologie en particulier les matériels, les méthodes ainsi qu'une notion théorique pour mieux cerner notre thème. Après avoir réuni tous ces éléments, nous avons passé à la partie consacrée aux résultats de l'étude qui sont les fruits de notre recherche. Ces résultats ont été recueillis durant l'enquête que nous avons menée à base d'un questionnaire de sondage distribué à toutes les personnes qui ont constitué notre échantillon. Rappelons que cet échantillon est composé des personnels en Direction Administrative et Financière de sept entreprises se localisant aux périphériques de la commune

urbaine d'Antananarivo. Ces résultats nous ont permis de mettre l'accent sur la contribution de nos hypothèses à assurer la compétitivité.

Ainsi, au cours de ces résultats nous avons pu en tirer que la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit présentait un coefficient de corrélation « $r = 0,83$ » ce qui signifie qu'entre la compétitivité et la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration de produit existe une forte liaison. Evoquons que cette forte relation implique que la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration de produit est un vecteur de la compétitivité dans une entreprise industrielle.

Donc, ces résultats nous ont éclairé la contribution de notre première hypothèse en ce qui concerne la compétitivité prix et la valeur du coefficient de corrélation en témoigne avec certitude puisque « $r = 0,83$ » une valeur proche de « 1 » qui signifie forte relation entre les deux variables. Toujours en s'appuyant sur les résultats, ces derniers nous ont encore donné l'opportunité de déterminer que le coefficient de la corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité prix montrait une valeur de « $r = 0,52$ » ce qui nous permet en revanche d'en déduire qu'une moyenne liaison existe entre ces deux variables puisque « r » accuse une valeur aux alentours de 0,5. Autrement dit, la fiabilité de la gestion prévisionnelle contribue moyennement à la compétitivité prix d'une entreprise industrielle.

Cette étude, dans sa troisième et dernière partie, nous a donné l'opportunité de discuter et d'analyser les résultats procurés que nous venons de résumer ci – dessus. Ainsi, au cours de ces discussions, nous avons pu analyser les faits réels chez la SOCOBIS en termes de vecteurs et facteurs de la compétitivité d'une part et effectuer des discussions sur les deux coefficients de corrélation. De plus, nous avons eu aussi l'occasion d'émettre nos propres suggestions à propos de ceux qui ont été discutés.

Evidemment, la compétitivité est une notion incontournable pour toute entreprise, compétitivité qui n'est pas exclusivement financière mais inclut une dimension sociale, humaine,...L'étude du cas particulier, de la SOCOBIS nous a permis de mettre en relief et de recommander la SOCOBIS en rapport avec les existants.

Ceci étant, nous sommes convaincues que cette société a la capacité et la compétence nécessaire pour dominer le marché de la biscuiterie et de la confiserie étant présente sur ce marché depuis environ un demi-siècle. Elle possède les atouts nécessaires pour accaparer le plus de part de marché possible grâce à son expérience et sa capacité d'adaptation. Comparée aux nombreuses sociétés créées en 1970 qui ont déjà fermé leur porte depuis fort longtemps car elles n'arrivaient pas à s'adapter au divers changement qui s'est opéré, la SOCOBIS a réussi à surmonter les difficultés présentes durant son existence. Cela prouve qu'elle est solide sur le plan stratégique, et leurs objectifs sont suffisamment souples et flexibles pour être adaptés aux différents évènements.

Notre objectif étant d'essayer de voir plus claire la contribution du prix de vente dans la compétitivité d'une entreprise industrielle. Au terme de cette étude, nous avons conscience de ne pas avoir fait le tour de cette complexe notion ainsi que son application au sein d'une entreprise. Nous avons surtout relevé les points qui nous ont paru le plus pertinents en ce qui concerne notre lieu d'investigation. Nous estimons, néanmoins avoir atteint notre objectif ; nous avons pu, en effet, vivre et analyser cette compétitivité prix et nous pensons que les solutions et recommandations que nous avons proposées pourront être une base de réforme efficace pour la SOCOBIS afin d'être encore plus compétitive.

A travers cet aperçu, nous pouvons enfin en conclure que pour une bonne gestion et pour une meilleure préparation de l'entreprise à affronter l'avenir, particulièrement dans un système d'économie de marché basé principalement sur la concurrence, l'amélioration de l'analyse de coût est cruciale. Son rôle d'outil de gestion permettra aux gestionnaires de prendre les décisions rationnelles et de se prémunir ainsi d'un moyen de prévention contre toute forme de menace pouvant affecter la pérennité de l'entreprise.

Pour le cas exclusif de la SOCOBIS, après avoir remédié les différentes lacunes liées aux vecteurs de la compétitivité prix, la société est en possession de tous les facteurs lui menant à la compétitivité prix. Avec le personnel motivé, qualifié et compétent, avec un processus d'approvisionnement bien maîtrisé et les matériels de production dont les pannes n'entravent plus la production, la SOCOBIS est équipée de toutes les forces qui lui rendent compétitive.

En effet, la résolution des lacunes concernant l'approvisionnement permet à la SOCOBIS de bien maîtriser son coût d'achat. De plus, possédant des employés compétents et qualifiés, les coûts liés aux pertes superflues sont minimisés. Ainsi, la SOCOBIS a un coût de production moindre, ce qui lui rend compétitive par son prix de vente.

S'il en est ainsi des vecteurs et facteurs de la compétitivité sur une perception microéconomique c'est – à – dire au niveau des entreprises, qu'en est il au niveau national ? Comment rendre compétitives nos entreprises nationales ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ACADEMIQUES :

CIBERT A. 1998, *Comptabilité analytique*, Ed Dunod Economie, 233 pages.

GREEN R. et SCHALLER B., Paris 1997, *dimension logistique de la rationalisation productive*, Ed NATHAN, 129 pages.

LAARIBI M., 2004, *le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines*, Ed FACOGEM, 207 pages.

LAUZEL P. et BOUQUIN H., Paris 1985, *Comptabilité analytique et gestion*, Ed SIREY, 226 pages.

LORENZI, 2002, *Gestion Administrative et Commerciale*, Ed Foucher 194 pages.

MALO et MATHE, 1998, *Contrôle de gestion*, édition d'organisation 98 pages.

SHARPIES et MILHAM, 1990, *comptabilité de gestion*, Paris, EDICEF, 409 pages.

WEISS D., Paris 1996, *la gestion de production*, édition d'organisation, 139 pages.

COURS CONSULTES:

ANDRIANAIVO Victorine, *cours de méthodologie de recherche*, année universitaire 2010/2011.

RAZAFIMBELO Florent, *cours de comptabilité analytique et gestion budgétaire*, année universitaire 2009/2010.

RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, *cours marketing* 2^{ème} année, année universitaire 2008/2009.

RAVONJIARISON Cousin Germain, *cours organisation* 1^{ère} année. Année universitaire 2007/2008.

RAHAJARIZAKA Richard, *cours de gestion de ressources humaines*, 4^{ème} année.

SITES INTERNET:

[Http://doc.abhatoo.net.ma/doc/IMG/PDF/ la compétitivitéCDA.pdf](http://doc.abhatoo.net.ma/doc/IMG/PDF/la_compétitivitéCDA.pdf) (définition, concept et application (site consulté le 17 juin 2012).

AUTRES :

Différents ouvrages de mémoire de fin d'études.

Informations interne à la SOCOBIS.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE SOCOBIS	I
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DE SONDAGE	II
ANNEXE III : LETTRE DE REMERCIEMENTS	IV
ANNEXE IV : DETAILS DES CALCULS MENANT A LA DETERMINATION DE « r ».....	V
ANNEXE V : PROCESSUS DE FABRICATION DES BISCUITS :	VIII
ANNEXE VI : TABLEAU RECAPITULANT LES RESULTATS DU SONDAGE.....	IX

ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DE SONDAGE

(Adressé aux employés de la Direction Administrative et Financière)

Dénomination de l'entreprise :

Fonction du répondant :

Ce présent questionnaire renferme des questions indispensables dans le cadre de notre démarche à dénicher les corrélations existantes entre le prix de vente et la compétitivité de l'entreprise par l'exercice de la comptabilité analytique. Puisque ce sont vos avis qui comptent, ces questions requièrent une seule réponse. Pour bien les répondre, voici quelques remarques. Les possibilités de réponses sont représentées par les chiffres suivant :

1= pas du tout d'accord ; 2= peu d'accord ; 3= moyennement d'accord ; 4= fortement d'accord. Vous remerciant de votre participation, vous n'avez plus qu'à répondre en toute franchise.

1. Par l'utilisation de la comptabilité analytique, le découpage de l'entité en centre de coût par fonction permettrait – t – il de rationaliser les coûts de chaque stade d'élaboration du produit?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

2. En utilisant la comptabilité analytique, la bonne gestion des stocks assurerait – t – elle la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit ?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

3. Par la mise en œuvre de la comptabilité analytique, la maîtrise des charges variables conduirait – t – elle à la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit ?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

4. D'après vous, la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit entreprise par la comptabilité analytique garantirait – t – elle la compétitivité de l'entreprise par son prix de vente ?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

5. Avec l'exercice de la comptabilité analytique, l'exhaustivité des informations fournies pour la prévision engendrerait – t – elle la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

6. Par l'utilisation de la comptabilité analytique, la détermination des coûts prévisionnels basés sur les résultats antérieurs permettrait – t – elle d'assurer la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

7. Utilisant la comptabilité analytique, les responsabilités bien attribuées permettrait – t – elle la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

8. Par l'utilisation de la comptabilité analytique, la fiabilité de la gestion prévisionnelle garantirait – t – elle la compétitivité de l'entreprise via son prix de vente ?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

9. Le prix de vente calculé par la mise en œuvre de la comptabilité analytique assurerait – t – il à l'entreprise d'être compétitive ?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

ANNEXE III : LETTRE DE REMERCIEMENTS

RAKOTONDRAFARA MYRIAM GLADYS

4^{ème} année mémoire

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

DEPARTEMENT GESTION

Lot IDC 12 cité des 67 Ha nord ouest.

Tel : 034 15 25 203

E – mail : innocentemyriam@yahoo.fr

Objet : lettre de remerciement

Mesdames et Messieurs les participants,

Vous avez eu l'amabilité de remplir avec soin notre questionnaire de sondage. Nous sommes conscients du caractère parfois fastidieux de ce travail, et il est rare qu'il soit accompli avec autant de soin.

Nous ferons l'effort de garder en mémoire vos coordonnées et si vous pensez que n'avoir accomplit votre devoir, vous l'avez fait avec du cœur et de nos jours c'est très rare

Veillez recevoir, Mesdames et Messieurs les participants, nos remerciements sincères.

ANNEXE IV : DETAILS DES CALCULS MENANT A LA DETERMINATION DE « r »

1. Calcul du coefficient de corrélation entre l'hypothèse une et le résultat escompté :

- Détermination des moyennes \bar{x} et \bar{y} :

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N} = 35/4 = \underline{8,75} \qquad \bar{y} = \sum Y_j / N = 35/4 = \underline{8,75}$$

- Détermination des variances et des écarts - types :

Variance de X : $[V(x) = \sum x_i^2 / N - (\bar{x})^2] =$

$$(447/4) - (8,75)^2 = -76,5625$$

$$\underline{V(x) = 35,1875} \quad \text{avec} \quad \sigma(x) = \sqrt{V(x)} = \sqrt{35,1875} = \underline{5,9319}$$

Variance de Y : $[V(y) = \sum y_i^2 / N - (\bar{y})^2] =$

$$(547/4) - (8,75)^2 = 136,75 - 76,5625$$

$$\underline{V(y) = 60,1875} \quad \text{avec} \quad \sigma(y) = \sqrt{V(y)} = \sqrt{60,1875} = \underline{7,7580}$$

- Détermination de la covariance de x et y :

$$\text{COV}(x, y) = [\sum x_i \cdot y_j / N - (\bar{x} \times \bar{y})] =$$

$$(469/4) - (8,75 \times 8,75) = 119,5 - 76,5625$$

$$\underline{\text{COV}(x, y) = 40,6875}$$

- Détermination du coefficient proprement dit :

$$r = \text{COV} (x, y) / (\sigma(x) * \sigma(y)) =$$

$$40,6875 / (7,7580 \times 5,9319) = 40,6875 / 46,0196$$

$r_1 = 0,88$

2. Calcul du coefficient de la corrélation entre la deuxième hypothèse et le résultat escompté :

- Détermination des moyennes \bar{x} et \bar{y} :

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N} = 35/4 = \underline{8,75}$$

$$\bar{y} = \sum y_j / N = 35/4 = \underline{8,75}$$

- Détermination des variances et des écarts - types:

$$\text{Variance de X : } [V(x) = \sum x_i^2 / N - (\bar{x})^2] =$$

$$(405/4) - (8,75)^2 = 101,25 - 76,5625$$

$$\underline{V(x) = 24,6875} \quad \text{avec} \quad \sigma(x) = \sqrt{V(x)} = \sqrt{24,6875} = \underline{4,9686}$$

$$\text{Variance de Y : } [V(y) = \sum y_i^2 / N - (\bar{y})^2] =$$

$$(547/4) - (8,75)^2 = 136,75 - 76,5625$$

$$\underline{V(y) = 60,1875} \quad \text{avec} \quad \sigma(y) = \sqrt{V(y)} = \sqrt{60,1875} = \underline{7,7580}$$

- Détermination de la covariance de x et y :

$$\text{COV (x, y)} = [\sum x_i.y_j / N - (\bar{x} \times \bar{y})] =$$

$$(394/4) - (8,75 \times 8,75) = 119,5 - 76,5625$$

$$\underline{\text{COV (x, y)} = 21,9375}$$

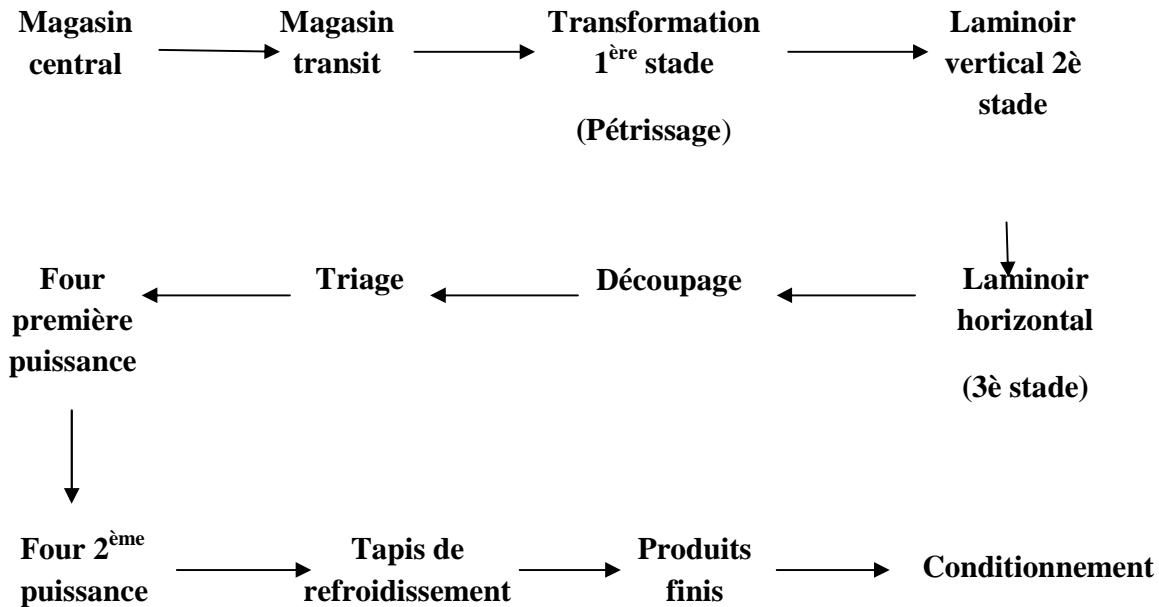
- Détermination du coefficient proprement dit :

$$r = \text{COV (x, y)} / (\partial(x) * \partial(y)) =$$

$$21,9375 / (7,7580 \times 4,9686) = 40,6875 / 46,0196$$

$r_2 = 0,56$

ANNEXE V : PROCESSUS DE FABRICATION DES BISCUITS :



Magasin central : lieu où les matières premières et les emballages importés sont stockés ;

Magasin transit : lieu où les commandes des quantités des matières premières, nécessaire pour la fabrication des produits bien déterminés auprès du magasin central, sont stockées ;

Pétrissage : machine pour mélanger toutes les matières premières pendant 30 minutes ;

Laminoir vertical : appareil qui récupère les matières premières après mélange ;

Laminoir horizontal : machine permettant de lisser les mélanges obtenus ou pâtes ;

Découpage : instrument donnant les formes de biscuits ;

Triage : enlèvement manuel des formes inappropriées ;

Four 1^{ère} et 2^{ème} puissance : machines permettant de cuire les pâtes ;

Tapis de refroidissement : machine permettant de refroidir les pâtes cuites ou biscuits ;

Produits finis : les biscuits proprement dits ;

Conditionnement : enveloppement des biscuits.

Ces étapes doivent être respectées pour arriver aux produits finis, pour chaque gamme de produit, afin de les offrir sur le marché.

ANNEXE VI : TABLEAU RECAPITULANT LES RESULTATS DU SONDAGE

(Ces réponses ont été avancées par les 35 personnes enquêtées employées d'une Direction Administrative et Financière prises comme échantillon lors du sondage).

Questions	modalités de réponses			
	1	2	3	4
1. Par l'utilisation de la comptabilité analytique, le découpage de l'entité en centre de coût par fonction permettrait – t – il de rationaliser les coûts de chaque stade d'élaboration du produit?	-	2	7	26
2. En utilisant la comptabilité analytique, la bonne gestion des stocks assurerait – t – elle la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit ?	9	-	6	20
3. Par la mise en œuvre de la comptabilité analytique, la maîtrise des charges variables conduirait – t – elle à la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit ?	-	2	5	28
4. D'après vous, la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit entreprise par la comptabilité analytique garantirait – t – elle la compétitivité de l'entreprise par son prix de vente ?	6	5	5	19
5. Avec l'exercice de la comptabilité analytique, l'exhaustivité des informations fournies pour la prévision engendrerait – t – elle la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?	-	6	11	18

6. Par l'utilisation de la comptabilité analytique, la détermination des coûts prévisionnels basés sur les résultats antérieurs permettrait – t – elle d'assurer la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?	9	-	10	16
7. Utilisant la comptabilité analytique, les responsabilités bien attribuées permettrait – t – elle la fiabilité de la gestion prévisionnelle ?	10	8	10	7
8. Par l'utilisation de la comptabilité analytique, la fiabilité de la gestion prévisionnelle garantirait – t – elle la compétitivité de l'entreprise via son prix de vente ?	9	8	2	16
9. Le prix de vente calculé par la mise en œuvre de la comptabilité analytique assurerait – t – il à l'entreprise d'être compétitive ?	-	5	9	21

Explications :

Lors du sondage, les chiffres ci – dessus correspondent aux différentes modalités de réponses avancées par les questionnés qui sont au nombre de 35 dont :

1= pas du tout d'accord

2= peu d'accord

3= moyennement d'accord

4= fortement d'accord

TABLE DE MATIERES

AVANT PROPOS

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS:.....	i
LISTE DES FIGURES.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
INTRODUCTION GENERALE.....	1

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Section 1. Les matériels déployés :	6
1.1 Notions théoriques:	7
1.1.1 La compétitivité :	7
1.1.2 La comptabilité analytique d'exploitation :	8
1.2 Les hypothèses de recherche :	9
1.2.1 Traduction des hypothèses en variables :	10
1.3 Zone d'étude :	11
1.3.1 Présentation de la zone d'étude :	11
1.3.2 Approche entre la réalité et les vecteurs de compétitivité prix au sein de la société SOCOBIS	13
Section 2 : Les méthodes appliquées	16
2.1- Les méthodes de collecte de données	17
2.1.1- L'échantillonnage	17
2.1.2- Les instruments de collecte des données	18
2.2- La méthode de traitement des données réunies : LA STATISTIQUE.....	19
2.3- Les limites de l'étude	20
2.3.1- Les limites et les contraintes.....	21
2.3.2- Le chronogramme de réalisation	21

CHAPITRE II : LES RESULTATS

Section 1 : Présentations des calculs indispensables aux calculs des coefficients de corrélation

.....	24
1.1- Résultats obtenus sur la première hypothèse	24
1.1-1. Résultats obtenus sur le découpage de l'entité en centre de coût par fonction : ..	25
1.1-2. Résultats sur la bonne gestion des stocks :	25
1.1-3. Résultats sur la maîtrise des charges variables	26
1.1-4. Résultat sur la première hypothèse qui est rationalisation des coûts de chaque élaboration du produit	27
1.2- Résultats obtenus sur la deuxième hypothèse	28
1.2-1. Résultats sur l'exhaustivité des données fournies pour la prévision	28
1.2-2. Résultat sur la détermination de coûts prévisionnels basés sur les résultats antérieurs	29
1.2-3. Résultat sur les responsabilités bien attribuées.....	29
1.2-4. Résultats sur la fiabilité de la gestion prévisionnelle	30
1.3- Comparaison des résultats obtenus	31
Section 2 : Présentation des résultats selon notre méthode de traitement :	32
2.1- Corrélation entre la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité	33
2.2- Corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité par le prix de vente d'une entreprise	34
2.3- Comparaison des deux corrélations	35

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : DISCUSSIONS	38
1.1 Discussions relatives aux vecteurs et facteurs de compétitivité prix selon les existants au sein de la SOCOBIS	38
1.1.1 Discussions sur les ressources humaines.....	38
1.1.2 Discussions sur les facteurs de production dont les matières premières et les matériels de production	40
1.2 Discussions sur les coefficients de la corrélation.....	42

1.2.1 Discussions sur la corrélation entre la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité prix.....	42
1.2.2 Discussions sur la corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité prix	45
Section 2 : LES RECOMMANDATIONS	46
2.1- Recommandations sur les réalités relatives aux vecteurs de la compétitivité prix au sein de la SOCOBIS.....	46
2.1-1. Recommandations sur les ressources humaines	47
2.1-2. Recommandations sur les facteurs de production dont les matières premières et les matériels de production.....	48
2.2- Recommandations sur les coefficients de la corrélation calculés	54
2.2-1. Recommandations sur la corrélation entre la rationalisation des coûts de chaque stade d'élaboration du produit et la compétitivité prix	54
2.2-2. Recommandations sur la corrélation entre la fiabilité de la gestion prévisionnelle et la compétitivité prix.....	56
CONCLUSION GENERALE	58
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DE MATIERES.....	XI