

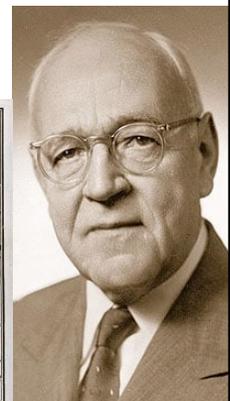
# Conter, rationaliser, discipliner. *Une approche critique de la comptabilité*

*Samuel Sponem  
Mădălina Solcanu*

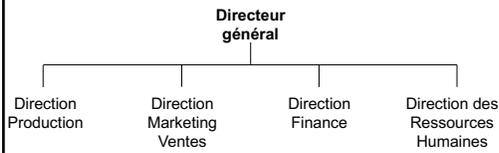
- Image(s) comptable(s) et répartition des profits (27 mars)
- Comptabilité et discipline (3 avril)
- Gouvernance par les nombres et extension du domaine comptable: le cas de l'environnement (17 avril)

## Comptabilité et discipline

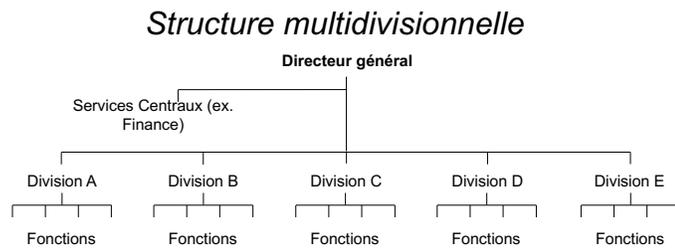
- L'invention des mesures financières de la performance
- Responsabiliser où rendre irresponsable?
- Gestion par les objectif: motivation ou discipline?



## De la structure fonctionnelle à la structure divisionnelle

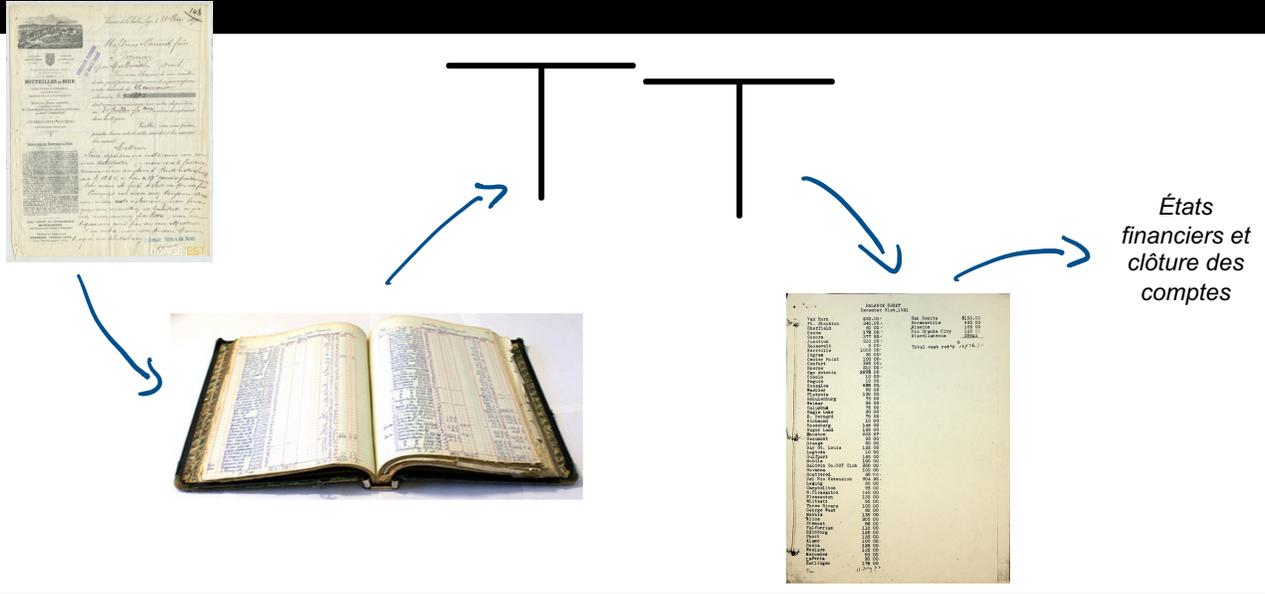


*Structure fonctionnelle*



L'invention des  
mesures financières  
de la performance

# Le cycle comptable



# États financiers Le bilan

**Société XXX**  
**Bilan au 31 décembre XXX**

Actif	Passif
Trésorerie	Emprunts court terme
Placements	Comptes fournisseurs
Comptes clients	Emprunts long terme
Stocks	<b>Total</b>
Immobilisations corporelles	
Immobilisations incorporelles	<b>Capitaux propres</b>
	Capital
	Bénéfice non distribué
<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>Total actif</b>	<b>Total Passif + Capitaux propres</b>

# États financiers

## Le compte de résultat

### Société XXX Compte de résultat au 31 décembre XXX

Ventes

- Coût des ventes

**= Bénéfice brut (dans une entreprise industrielles ou commerciale)**

- Frais de vente

**= Résultat d'exploitation**

- Charges financières

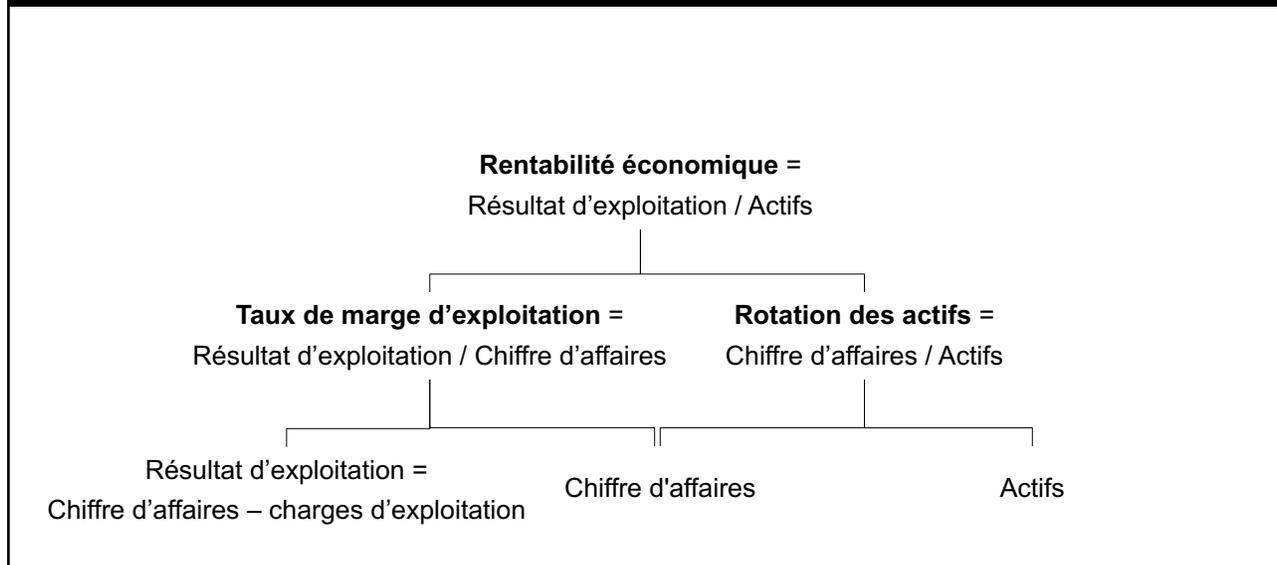
- Autres charges

**= Bénéfice net (résultat net)**

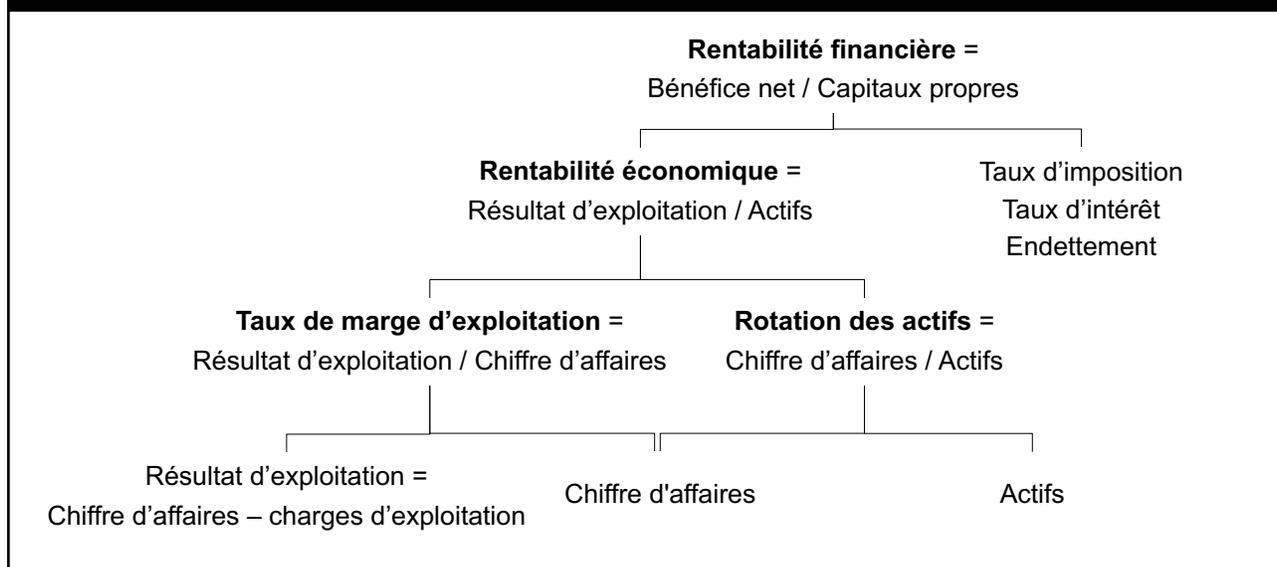
## Le modèle DuPont-Sloan-Brown

Résultat d'exploitation =                      Chiffre d'affaires                      Actifs  
Chiffre d'affaires – charges d'exploitation

## Le modèle DuPont-Sloan-Brown



## Le modèle DuPont-Sloan-Brown



## Galen G. Weston

*Président du conseil d'administration et président, Les Compagnies Loblaw limitée*

« Sur un panier d'épicerie de 25 \$, nous enregistrons seulement 1 \$ de profit. Autrement dit, même en supposant que l'industrie ne ferait aucun profit, la facture d'épicerie de 25 \$ coûterait quand même 24 \$ [...] Les personnes qui prétendent que les épiciers profitent de la situation pour faire des profits se basent sur des calculs qui ne tiennent pas la route. Depuis le début de la montée inflationniste il y a 18 mois, le coût du panier d'épicerie de 25 \$ a augmenté d'un peu moins de 4 \$. Au cours de la même période, les profits des épiciers ont augmenté de 15 ¢. Autrement dit, le prix des aliments a augmenté 25 fois plus vite que les profits. »

Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire. (2023). *Témoignages - AGRI (44-1) - no 52 - Chambre des communes du Canada.*  
<https://www.ourcommons.ca/DocumentViewer/fr/44-1/AGRI/reunion-52/temoignages>

## Analyse financière de Loblaw (1/3)

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventes	46 693	48 037	52 714	53 170	56 504
- Coût des ventes	32 537	33 281	36 725	36 436	38 528
<b>= Marge brute</b>	<b>14 156</b>	<b>14 756</b>	<b>15 989</b>	<b>16 734</b>	<b>17 976</b>
<i>Taux de marge brute</i>	30%	31%	30%	31%	32%
<i>Markup</i>	44%	44%	44%	46%	47%
- Frais des ventes / admin	12 233	12 486	13 624	13 797	14 634
<b>= Résultat d'exploitation</b>	<b>1 923</b>	<b>2 270</b>	<b>2 365</b>	<b>2 937</b>	<b>3 342</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	4,12%	4,73%	4,49%	5,52%	5,91%
- Charges financières	564	747	742	495	683
<b>= Bénéfices net avant impôts</b>	<b>1 359</b>	<b>1 523</b>	<b>1 623</b>	<b>2 442</b>	<b>2 659</b>
- Impôt sur le résultat	606	392	431	466	665
<b>= Bénéfice net</b>	<b>753</b>	<b>1 131</b>	<b>1 192</b>	<b>1 976</b>	<b>1 994</b>
<i>Taux de bénéfice net</i>	1,61%	2,35%	2,26%	3,72%	3,53%

## Analyse financière de Loblaw (2/3)

	2018	2019	2020	2021	2022
Actif	30 153	36 309	35 870	36 614	38 147
Passif	17 975	24 988	24 751	24 877	26 691
Capitaux propres	12 178	11 321	11 119	11 737	11 456
<b>Total Passif + Capitaux propres</b>	<b>30 153</b>	<b>36 309</b>	<b>35 870</b>	<b>36 614</b>	<b>38 147</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	4,12%	4,73%	4,49%	5,52%	5,91%
<i>Rotation des actifs</i>	1,55	1,32	1,47	1,45	1,48
<i>Rentabilité économique</i>	6,38%	6,25%	6,59%	8,02%	8,76%
<i>Ratio d'endettement</i>	148%	221%	223%	212%	233%
<i>Rentabilité financière</i>	6%	10%	11%	17%	17%

## Analyse financière de Loblaw (3/3)



	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2022
Bénéfice par action	2,00	2,93	3,08	5,49	5,82	191%
Dividendes déclarés par action	1,16	1,24	1,28	1,40	1,58	37%
Total des dividendes déclarés	445	465	465	484	529	19%
Rachat d'actions	1 118	999	898	1 250	1 396	5 661
Entrées liées à l'exploitation	2 501	3 960	5 191	4 827	4 755	21 234
Sorties liées à l'investissement	-1 334	-1 206	-1 376	-1 271	-2 368	-7 555
Entrées / Sorties liées au financement	68	-3 606	-3 282	-3 249	-2 751	-12 820

# Représenter la performance

## Faits saillants financiers<sup>1)</sup>

Au 31 décembre 2022 et au 1<sup>er</sup> janvier 2022 et pour les exercices clos à ces dates  
(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)

	<b>2022</b> <b>(52 semaines)</b>	2021 (52 semaines)
<b>Résultats d'exploitation consolidés</b>		
Produits	<b>56 504 \$</b>	53 170 \$
Augmentation des produits	<b>6,3 %</b>	0,9 %
Résultat d'exploitation	<b>3 342 \$</b>	2 937 \$
Montant ajusté du BAIIA <sup>2)</sup>	<b>6 181</b>	5 587

## De la comptabilité en partie double à la comptabilité industrielle

*JOURNAL DES COMPTES EN NATURE  
DES ATELIERS DE FABRIQUE*

*Dressé d'après le Compte en argent de l'Entreprise au grand livre*

	1	2	3	4	5
BOIS					
20 décastères à 160 (y compris voiture)				20 déc.	3 200
12 « consommés		12 1/2	2 000		
7 « qui restent		7 1/2	1 200		
		20	3 200		
Prix coûtant 1 <sup>er</sup> produit	1 500				
2 <sup>e</sup> produit	500				

*(Extrait du journal concernant les frais de serrurerie)*

SERRURERIE	Son mémoire			1 605
	Subdivision			
	Journées main-d'œuvre		750	
	Raccommodage de fonte		55	
	Façon de 2 000 de fer		800	
			1 605	
	Emploi			
	Fourneau A	300		
	Fourneau B	200		
	Fourneau C	250		
	Bâtiment	800		
	Ustensiles de fonte	55		
		1 605		

Tiré de Nikitin, M. (1996). Jean-Baptiste Payen (1759-1820) et l'ombre d'ET Jones. Les débuts de la tenue des livres des manufacturiers. *Histoire & Mesure*, 11(1), 119-137.

## Galen G. Weston

*Président du conseil d'administration et président, Les Compagnies Loblaw limitée*

« Chez Loblaw, les profits ne proviennent pas de l'augmentation des marges bénéficiaires réalisées sur les produits alimentaires. Les prix de détail de nos produits alimentaires n'ont pas augmenté plus vite que nos coûts. En dépit de tout ce qui s'est dit sur Twitter, l'idée selon laquelle les épiciers seraient la cause de l'inflation du prix des aliments n'est pas seulement fautive, elle est sans fondement. [...]

Le haut degré d'efficacité à l'échelle de l'entreprise et la forte performance des domaines comme les cosmétiques et les médicaments contre la toux et le rhume ont stimulé notre croissance, contrairement à ce qui se passe dans le domaine de l'alimentation. »

Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire. (2023). *Témoignages - AGR* (44-1) - no 52 - Chambre des communes du Canada. <https://www.ourcommons.ca/DocumentViewer/fr/44-1/AGRI/reunion-52/temoignages>

## Calculer le coût « exact » des différents produits du magasin (1/3)

	Biscuits	Crèmes hydratantes	Antibiotiques	Total
Prix de vente unitaire	5	30	60	
- Coût d'achat unitaire	3,5	21	42	
<b>= Marge brute unitaire</b>	<b>1,5</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	
<i>Taux de marge brute</i>	30%	30%	30%	
Quantités	1 400 000	50 000	25 000	
Chiffre d'affaires	7 000 000	1 500 000	1 500 000	10 000 000
-Coût d'achat	4 900 000	1 050 000	1 050 000	7 000 000
<b>= Marge brute totale</b>	<b>2 100 000</b>	<b>450 000</b>	<b>450 000</b>	<b>3 000 000</b>

*Mais il faut aussi attribuer les coûts autres que ceux des marchandises!  
Frais de vente et d'administration = 2 000 000 (20% du chiffre d'affaires)*

## Calculer le coût « exact » des différents produits du magasin (2/3)

	Biscuits	Crèmes hydratantes	Antibiotiques
<b>% du chiffre d'affaires</b>	70%	15%	15%
Frais des ventes / admin	1 400 000	300 000	300 000
Coût complet unitaire	4,50	27,00	54,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>700 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
<b>Espace nécessaire</b>	<b>90%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Frais des ventes / admin	1 800 000	100 000	100 000
Coût complet unitaire	4,79	23,00	46,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>300 000</b>	<b>350 000</b>	<b>350 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	<i>4%</i>	<i>23%</i>	<i>23%</i>

## Calculer le coût « exact » des différents produits du magasin (2/3)

	Biscuits	Crèmes hydratantes	Antibiotiques
<b>% du chiffre d'affaires</b>	70%	15%	15%
Frais des ventes / admin	1 400 000	300 000	300 000
Coût complet unitaire	4,50	27,00	54,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>700 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
<b>Espace nécessaire</b>	<b>90%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Frais des ventes / admin	1 800 000	100 000	100 000
Coût complet unitaire	4,79	23,00	46,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>300 000</b>	<b>350 000</b>	<b>350 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	<i>4%</i>	<i>23%</i>	<i>23%</i>

## Calculer le coût « exact » des différents produits du magasin (2/3)

	Biscuits	Crèmes hydratantes	Antibiotiques
<b>% du chiffre d'affaires</b>	70%	15%	15%
Frais des ventes / admin	1 400 000	300 000	300 000
Coût complet unitaire	4,50	27,00	54,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>700 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	10%	10%	10%
<b>Espace nécessaire</b>	90%	5%	5%
Frais des ventes / admin	1 800 000	100 000	100 000
Coût complet unitaire	4,79	23,00	46,00
Résultat d'exploitation	300 000	350 000	350 000
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	4%	23%	23%

## Calculer le coût « exact » des différents produits du magasin (2/3)

	Biscuits	Crèmes hydratantes	Antibiotiques
<b>% du chiffre d'affaires</b>	70%	15%	15%
Frais des ventes / admin	1 400 000	300 000	300 000
Coût complet unitaire	4,50	27,00	54,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>700 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	10%	10%	10%
<b>Espace nécessaire</b>	90%	5%	5%
Frais des ventes / admin	1 800 000	100 000	100 000
Coût complet unitaire	4,79	23,00	46,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>300 000</b>	<b>350 000</b>	<b>350 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	4%	23%	23%

## Calculer le coût « exact » des différents produits du magasin (3/3)

	Biscuits	Crèmes hydratantes	Antibiotiques
<b>Travail nécessaire</b>	50%	20%	30%
Frais des ventes / admin	1 000 000	400 000	600 000
Coût complet unitaire	4,21	29,00	66,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 100 000</b>	<b>50 000</b>	<b>-150 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	16%	3%	-10%
<i>% du nb de produits</i>	95%	3%	2%
<i>Frais des ventes / admin</i>	<i>1 898 305</i>	<i>67 797</i>	<i>33 898</i>
<i>Coût complet unitaire</i>	<i>4,86</i>	<i>22,36</i>	<i>43,36</i>
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>201 695</i>	<i>382 203</i>	<i>416 102</i>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	<i>3%</i>	<i>25%</i>	<i>28%</i>

## Calculer le coût « exact » des différents produits du magasin (3/3)

	Biscuits	Crèmes hydratantes	Antibiotiques
<b>Travail nécessaire</b>	50%	20%	30%
Frais des ventes / admin	1 000 000	400 000	600 000
Coût complet unitaire	4,21	29,00	66,00
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 100 000</b>	<b>50 000</b>	<b>-150 000</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	16%	3%	-10%
<b>% du nb de produits</b>	95%	3%	2%
Frais des ventes / admin	1 898 305	67 797	33 898
Coût complet unitaire	4,86	22,36	43,36
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>201 695</b>	<b>382 203</b>	<b>416 102</b>
<i>Taux de marge d'exploitation</i>	3%	25%	28%

A rectangular box with a thin black border. The left side of the box is filled with a solid black vertical bar. To the right of this bar, the text "Responsabiliser ou rendre irresponsable?" is written in a dark grey, sans-serif font.

Responsabiliser ou  
rendre irresponsable?

*Crédit Goumès - Budget des frais généraux pour 1876*  
*le 24 Juin 1876 - Goumès - Goumès - au mois de Janvier 1876*

**Frais généraux**

Indemnités	1 100 000	Indemnités de Bureau	25 000
Logis	100 000	Impôts	40 000
Remboursement de mandats	1 500	Impression	10 000
Logis pour le bureau	50 000	Mémoires	25 000
Indemnités pour le bureau	10 000	Mobilier	5 000
Remboursement de mandats	10 000	Alimentation	50 000
Indemnités	30 000	Alimentation	1 000
Remboursement de mandats	10 000		
Indemnités	10 000		
Indemnités	50 000		
Indemnités	5 000		
Indemnités	5 000		

**Total** 1 854 000

**Total** 1 854 000

**Total** 1 854 000

**Total** 1 854 000

**Sample Budget vs. Actual - Month**

	OCT 1976 BUDGET VS. ACTUAL				OCT 1976 ACTUAL VS. BUDGET			
	Actual	Budget	Variance	Var. %	Actual	Budget	Variance	Var. %
REVENUE								
6 Product Sales	109,750	125,000	(15,250)	-12%	109,750	50,000	59,750	120%
7 Consulting Income	42,000	50,000	(8,000)	-16%	42,000	22,000	20,000	91%
8 TOTAL REVENUE	151,750	175,000	(23,250)	-13%	151,750	72,000	79,750	111%
COST OF GOODS SOLD								
13 Direct Costs	74,982	83,813	8,831	11%	74,982	37,850	37,132	98%
14 Overhead	76,768	91,188	(14,419)	-16%	76,768	34,150	42,618	125%
15 COST OF GOODS SOLD	151,750	175,000	(23,250)	-13%	151,750	72,000	79,750	111%
16 EXPENSES								
21 Year Advertising/Marketing	6,000	2,500	(3,500)	-140%	6,000	4,000	(2,000)	-50%
22 Year Production Expenses	5,515	6,190	273	4%	5,515	5,900	41	1%
23 Office/Admin Expenses	1,915	2,595	680	26%	1,915	2,560	645	25%
27 Year Research Expenses	26,818	31,078	4,260	14%	26,818	16,000	(10,818)	-68%
41 Year Professional Fees	4,750	2,500	2,250	37%	4,750	6,500	1,750	27%
42 TOTAL EXPENSES	45,422	49,883	4,461	9%	45,422	35,000	(10,402)	-30%
43 NET OPERATING INCOME	31,346	41,325	(9,978)	-24%	31,346	(870)	32,216	-970%
44								
45 NET INCOME	31,296	48,425	(17,028)	-35%	31,296	(1,370)	32,666	-2384%
46								
47 ADDING CASH BALANCE	335,032	450,000	(114,968)	-26%	335,032	65,000	270,032	415%
48								
49								
50								

**Rentabilité financière =**  
Bénéfice net / Capitaux propres

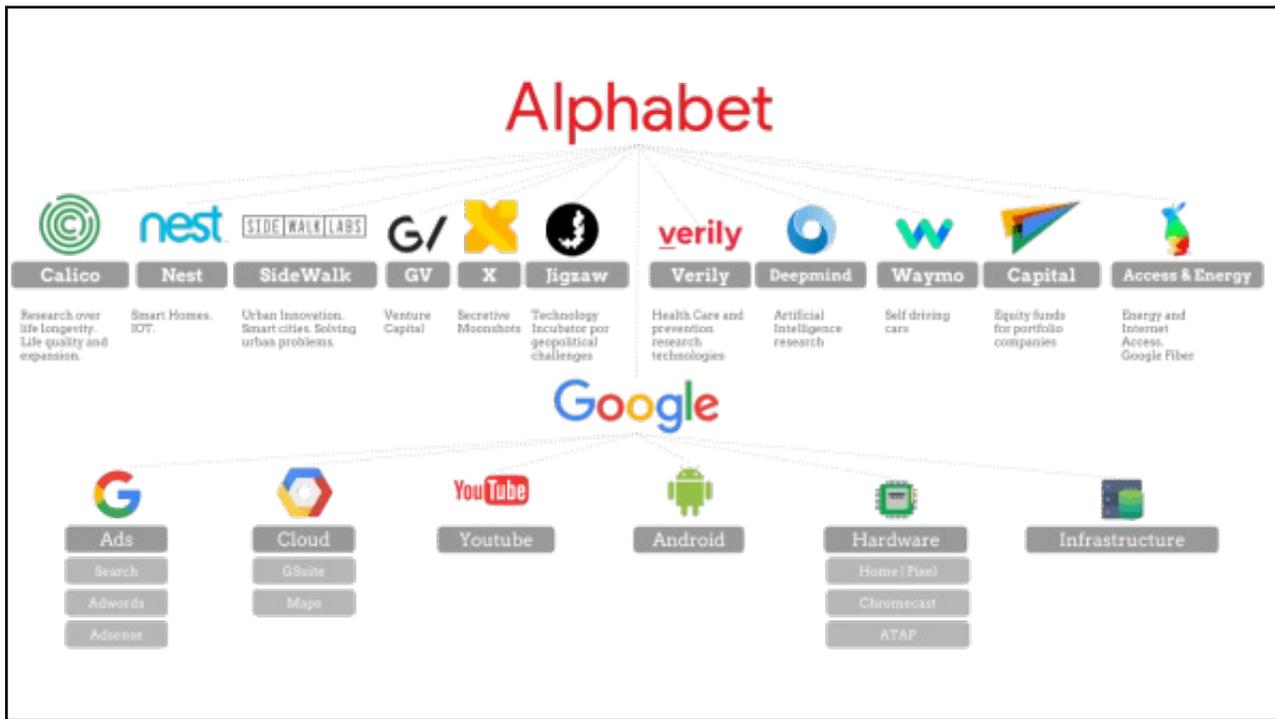
**Rentabilité économique =**  
Résultat d'exploitation / Actifs

**Taux de marge d'exploitation =**  
Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

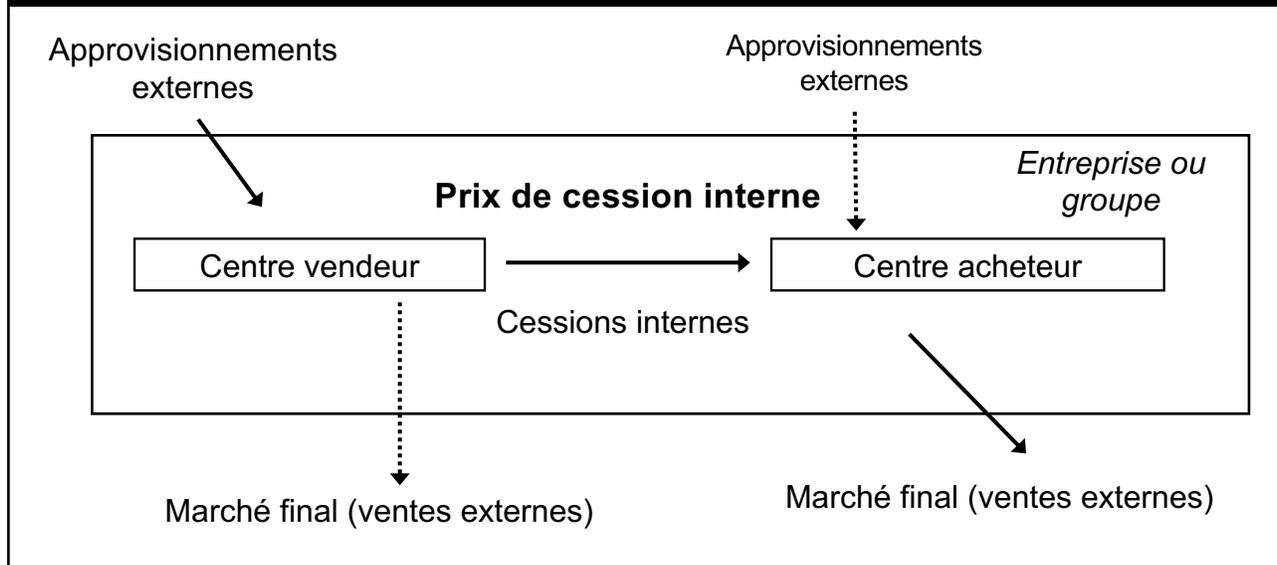
**Rotation des actifs =**  
Chiffre d'affaires / Actifs

**Résultat d'exploitation =**  
Chiffre d'affaires - charges d'exploitation

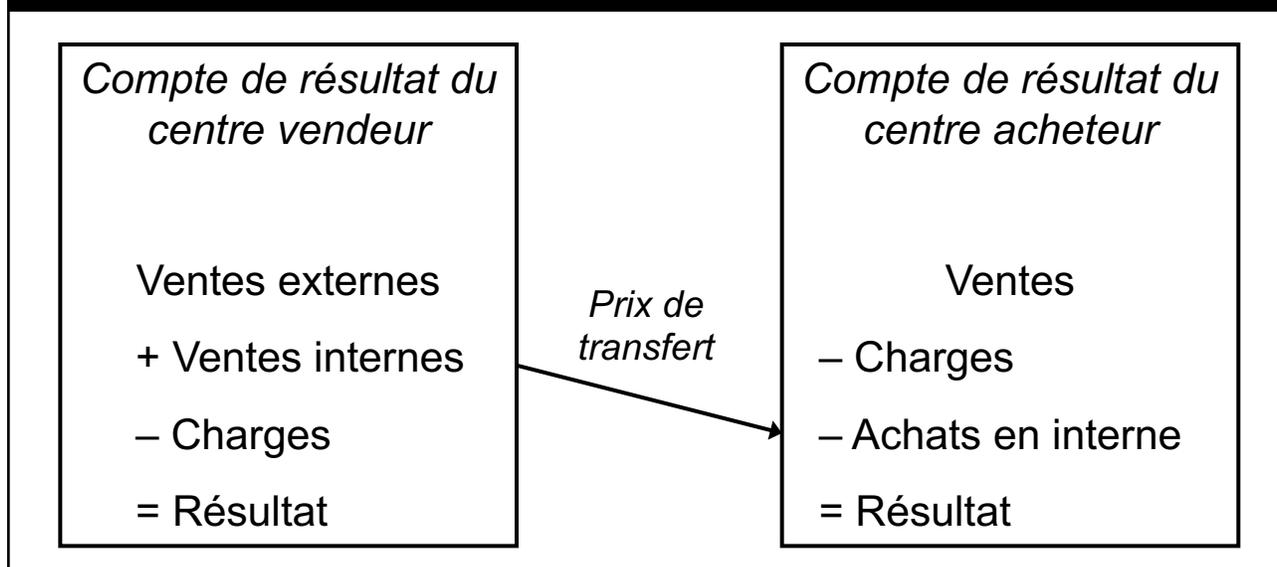
Pezet, A. 2009. "The History of the French Tableau de Bord (1885–1975): Evidence from the Archives." *Accounting, Business & Financial History* 19 (2): 103–25.



## Prix de transfert (prix de cession internes)



## Prix de transfert (prix de cession internes)

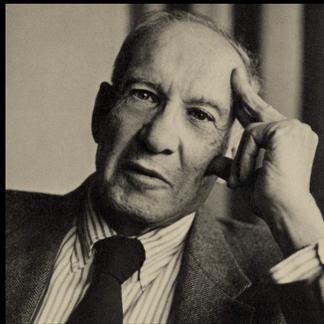




Gestion par les  
objectifs: motivation  
ou discipline?



## Peter Drucker

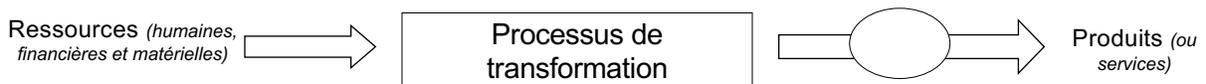


*« Substituer « la pratique d'un contrôle gestionnaire autonome à celle qui reposait sur la domination »  
Drucker P. F. (1954), The practice of management, Harper & Row.*

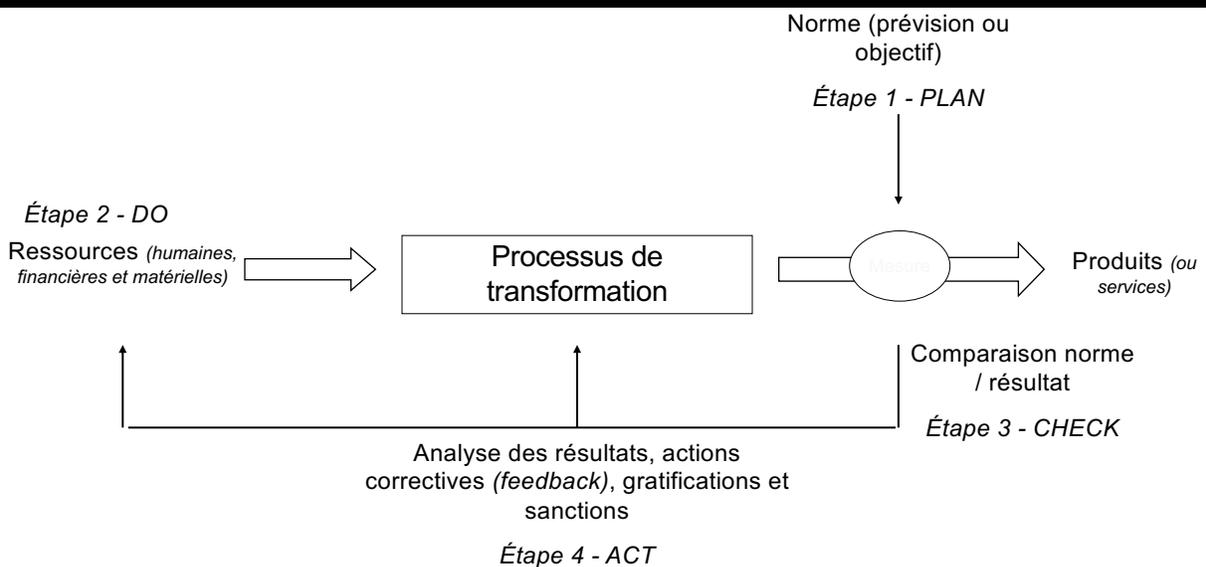
*« On ne gère bien que ce que l'on mesure »*

*“What gets measured gets managed”*

## Gestion « comptable » par les objectifs

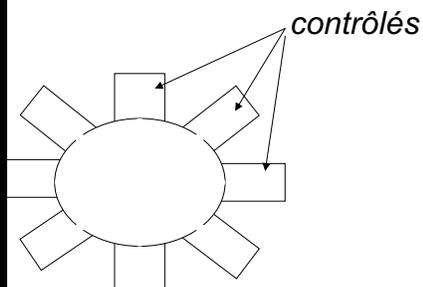


## Gestion « comptable » par les objectifs



# La comptabilité comme un panoptique?

*L'effet du panoptique est d'«induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action » (Foucault, 1975, p. 234)*



## Bibliographie

### Sources

- Edmiston, J. (2022). Are Canada's big grocers profiting off inflation? The answer is complicated. *Financial Post*. <https://financialpost.com/news/retail-marketing/canada-grocers-profit-inflation-complicated>
- Loblaw, Rapports financiers 2018-2022 (<https://www.loblaw.ca/fr/investors-reports/>)
- Ministère des Finances. (2022). *Renforcer la règle générale anti-évitement* (Document de consultation). Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/programmes/consultations/2022/consultations-sur-la-regle-generale-anti-evitement/renforcer-regle-generale-anti-evitement.html>
- Wilkie, S. (2021, décembre). The Supreme Court of Canada Decides Loblaw Financial Holdings Inc. - "President's Choice" Brands the "Foreign Affiliate" Regime. *Tax at Osgoode Hall Law School*. <https://tax.osgoode.yorku.ca/2021/12/the-supreme-court-of-canada-decides-loblaw-financial-holdings-inc-presidents-choice-brands-the-foreign-affiliate-regime/>

### Lectures

- Berland, N., Chevalier-Kuszla, C. et Sponem, S. (2008). On ne gère bien que ce que l'on mesure. Dans A. Pezet et S. Sponem (dir.), *Petit bréviaire des idées reçues en management* (p. 157-168). La découverte.
- Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion* (4ème édition). Presses Universitaires de France.
- Deleuze, G. (1990). Post-scriptum sur les sociétés de contrôle. Dans *Pourparlers 1972-90* (Les Éditions de Minuit, p. 240-247).
- Deneault, A. (2016). Une escroquerie légalisée: précis sur les « paradis fiscaux ».
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: naissance de la prison*. Gallimard.
- Martin, J. et Stratica, C. (2019). Fiscalité des entreprises et paradis fiscaux : une étude sur données canadiennes. *L'Actualité économique*, 93(3), 405-439.
- Rif, F. L., Latulippe, L., Gosselin, J. S. et Ally, C. (2023). *Réforme fiscale internationale : Aperçu des règles de l'impôt minimum global* (n° 2023-02). <https://cifo.recherche.usherbrooke.ca/reforme-fiscale-internationale-aperçu-des-regles-de-l'impôt-minimum-global/>
- Sponem, S. et Pezet, A. (2021). *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (2e édition). Éditions EMS, Management & société.

### Autres

- Podcast: Le contrôle de gestion comme outil de pouvoir. L'apport de Peter Miller | Contrôle de gestion. La performance dans tous ses états. (2023). <https://controledegestion.podbean.com/e/le-controle-de-gestion-comme-outil-de-pouvoir-l-apport-de-peter-miller/>

Conter,  
rationaliser,  
discipliner.  
*Une approche  
critique de la  
comptabilité*

*Samuel Sponem  
Mădălina Solcanu*

- Image(s) comptable(s) et répartition des profits (27 mars)
- Comptabilité et discipline (3 avril)
- Gouvernance par les nombres et extension du domaine comptable: le cas de l'environnement (**17 avril**)