

Chapitre 12 La relation entre le prix, le coût et la marge

Les décisions de gestion peuvent avoir pour objectif l'amélioration de la performance de l'organisation. Mais le gestionnaire ne peut pas faire varier positivement tous les indicateurs à la fois. Quand certains s'améliorent, d'autres peuvent se dégrader. C'est pourquoi le gestionnaire doit connaître les relations entre certains indicateurs, réaliser des simulations pour mesurer l'impact sur la performance de certaines décisions et réaliser parfois des arbitrages. Par exemple, la fixation du prix de vente d'un produit dépend, entre autres, de son coût de fabrication.

Ce dernier dépend aussi de la qualité attendue du produit. Le gestionnaire doit donc prendre l'ensemble de ces trois indicateurs en considération pour faire ses choix.

1. La relation entre le prix et le coût d'un produit

A. Le prix de vente dépend du coût du produit

1. Le coût d'un produit ou d'un service

- **Un coût est un ensemble de charges.** Les charges correspondent à des opérations qui appauvrissent l'entreprise (voir chapitre 10). Elles sont ventilées par nature dans les documents comptables : charges de personnel, charges fiscales, charges financières, etc.

Le gestionnaire peut (la loi ne l'impose pas) mettre en œuvre une comptabilité de gestion à partir de laquelle il répartit les charges de la comptabilité générale d'une manière différente. Par exemple, il peut être intéressant de connaître le coût de fonctionnement d'un service de l'entreprise ou le coût de fabrication d'un produit.

Pour cela, il faut recenser toutes les charges de la comptabilité qui concernent le service ou le produit considéré (frais des locaux, salaires des employés, valeur des matériels utilisés dans ce service, etc.). On parle alors du « coût de revient » d'un service ou du « coût de revient » d'un produit.

Il est fondamental pour le gestionnaire de connaître ce coût de revient, car c'est à partir de ce coût qu'il fixe un prix de vente.

2. La marge

Une marge est un résultat intermédiaire entre un prix de vente et un coût.

On peut calculer des marges à plusieurs niveaux.

Exemple d'une entreprise commerciale Prix de vente au client – Prix d'achat de cette marchandise au fournisseur = Marge commerciale	Exemple pour une entreprise industrielle Prix de vente d'un produit – Coût de revient complet du produit = Marge nette (ou résultat analytique)
---	---

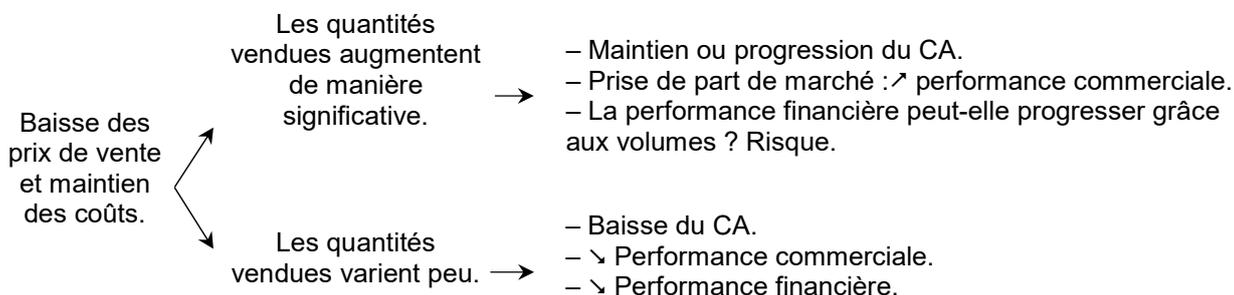
Par simplification, on peut retenir la formule suivante : **Prix – Coût = Marge**

Ainsi, pour fixer un prix de vente, le gestionnaire doit tenir compte du coût du produit ou du service : pour réaliser des bénéfices, le prix doit être supérieur au coût.

Notons qu'il devra aussi tenir compte des prix des concurrents, des attentes des clients, etc.

B. L'impact sur la performance de l'entreprise d'une décision sur les prix

- ❖ **Cas 1** : l'entreprise choisit de baisser ses prix de vente pour répondre à la concurrence. Elle maintient ses coûts. Les marges vont baisser.



2. La relation entre le prix, le coût et la qualité d'un produit

A. Le coût est dépendant de la qualité

Généralement, le coût augmente avec la qualité du produit ou du service vendu.

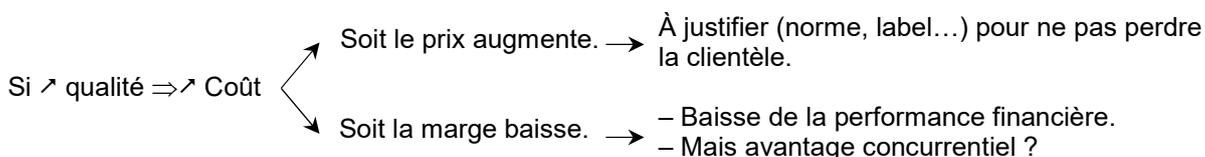
- **Par exemple**, le prix des matières premières est plus élevé, les finitions sont plus soignées (ce qui nécessite plus de temps de travail), les matériaux utilisés sont peut-être plus onéreux, etc.

Ainsi, on peut retenir par simplification : ↗ Qualité = ↗ Coût.

B. Les décisions de gestion et les arbitrages

Vendre un bien ou un service de qualité est un choix de gestion. La qualité représente un avantage concurrentiel. Mais le gestionnaire de l'entreprise ne peut pas à la fois avoir des prix plus bas que ceux de ses concurrents et vendre des produits de grande qualité et dégager des marges élevées.

En effet :



Avant toute décision de gestion, le responsable doit tenter d'anticiper les effets qu'elle pourrait avoir sur la performance de l'organisation. Il doit réaliser les hypothèses, imaginer des scénarios.

À partir des résultats de ces simulations, il devra arbitrer ou faire des choix en fonction des priorités qu'il aura définies.

3. Quels sont les déterminants de la fixation du prix ?

Le prix de vente des biens ou services commercialisés par une entreprise est une donnée fondamentale dans la recherche de la performance financière. L'élévation du prix de vente pratiqué par une entreprise a, comme conséquence, d'augmenter la marge unitaire des biens ou des services de l'entreprise, tout en réduisant potentiellement les quantités commercialisées. La fixation d'un prix de vente qui optimise la marge

commerciale totale n'est donc pas aisée. On constate que la fixation du prix dépend de plusieurs variables.

A. La concurrence

Sur un secteur fortement concurrentiel, où les biens sont relativement homogènes (similaires), la fixation d'un prix de vente par une entreprise intégrera comme contrainte le prix pratiqué par les concurrents. En effet, un prix trop élevé par rapport aux concurrents aura pour effet de voir les clients se tourner vers les concurrents qui proposent les mêmes produits à des prix plus faibles.

B. La saisonnalité de l'activité

Pour certaines activités, la demande est saisonnière. Par exemple, pour le transport aérien, la demande de vols est élevée l'été et plus faible à d'autres périodes de l'année. Dans ce cas, le prix sera fixé en fonction de la demande et fluctuera dans l'année dans un but de maximisation du profit.

C. L'innovation

Pour pouvoir pratiquer un prix plus élevé que ses concurrents et augmenter ses profits, une entreprise peut miser sur l'innovation et essayer de commercialiser des produits de qualité qui se distinguent de ceux des concurrents. Cette stratégie, choisie par Apple notamment, permet de fixer un prix de vente élevé tout en commercialisant des quantités élevées.

D. Le coût de revient

Par ailleurs, pour fixer un prix de vente, une entreprise peut se servir du coût de revient de ses produits pour appliquer une marge fixe. Le risque de cette méthode est d'obtenir un prix de vente en décalage avec la concurrence en cas de coût de revient élevé.

4. Une organisation peut-elle vraiment maîtriser ses coûts ?

Dans les périodes où l'activité économique d'une entreprise est en déclin, la réponse s'oriente souvent dans un premier temps par un ajustement à la baisse des coûts, afin d'atteindre un bénéfice le plus élevé possible ou de limiter le déficit malgré le contexte rencontré.

A. La gestion du coût de revient

L'analyse du coût de revient, qui est la somme des charges nécessaires à la production d'un produit ou d'un service, permet de déceler les charges, affectées à un produit ou à un service, qui ont fortement augmenté. Une action corrective par l'entreprise peut alors être envisagée pour maîtriser les coûts.

B. La contrainte des charges

Toutefois, toutes les charges en augmentation ne peuvent pas être ajustées à la baisse. En effet, si la masse salariale peut généralement être diminuée (ex. : fin de mission pour les intérimaires en cas de sureffectif), d'autres charges sont contraintes (ex. : les dépenses du carburant). Les charges sont donc plus ou moins maîtrisables.

C. L'amélioration de la qualité

Cette gestion du coût de revient n'est pas sans lien avec la qualité des produits proposés. L'amélioration de la qualité engendre souvent un coût élevé, notamment par les investissements dans la recherche pour les entreprises industrielles par exemple. Par conséquent, la hausse du coût de revient peut-être due, non pas à une mauvaise maîtrise des coûts, mais à une volonté de commercialiser des produits de meilleure qualité.

5. Comment se calcule une marge ?

La marge peut se définir simplement comme la différence entre un prix de vente et un coût. Il s'agit d'un indicateur qui permet de mesurer la création de valeur financière et commerciale.

A. La marge commerciale ou marge brute

- **Pour une activité de négoce** (achat/revente), la différence entre le prix de vente HT et le coût d'achat HT est appelée « marge commerciale ».
- **Pour une activité de production**, la différence entre le prix de vente HT et le coût de production est appelée « marge brute ». Le rapport entre la marge commerciale (ou brute) et le coût d'achat HT est appelé « taux de marge commerciale (ou brute) ».

B. La marge unitaire et la marge totale

Pour un produit donné, l'analyse de la marge peut être réalisée sur un produit seulement (marge unitaire) ou sur la quantité totale commercialisée de ce produit (marge totale). Dans le cadre d'un suivi de la marge, l'analyse de la marge totale est davantage pertinente car elle prend en compte l'évolution des quantités vendues. En effet, une entreprise peut facilement augmenter son prix de vente afin d'augmenter sa marge unitaire, mais elle risque de vendre moins de produits et donc potentiellement de générer une marge totale plus faible.

L'analyse de la marge ne doit pas être la seule dimension de la gestion de la performance d'une entreprise. En effet, l'augmentation de la marge peut se faire au détriment de la qualité. Par exemple, une entreprise faisant le choix d'un fournisseur de matières premières moins chères, afin de maîtriser ses charges, risque de négliger la qualité de ses produits et potentiellement de générer une moindre satisfaction de ses clients.