

Sortir du piège de la marge

Sur quelles bases évaluer la rentabilité des produits ou des commandes ?
déterminer leur prix ? Tout dépend du point de vue auquel on se place...

Article de Paul-Louis Brodier, auteur de
La VAD, La Valeur Ajoutée Directe, une approche de la gestion fondée sur la
distinction entre société et entreprise - *AddiVal Éditions* - 2001 (épuisé)

1 - Quand le point de vue est celui du « propriétaire »...

La marche économique de l'entreprise est depuis toujours perçue selon le point de vue du « propriétaire ». Son revenu, le résultat net de la société (bénéfice ou perte), y tient en conséquence une place centrale. Il est usuellement considéré comme « ce qui reste » après avoir déduit les coûts d'exploitation du chiffre d'affaires :

$$\begin{array}{c} \text{Résultat net} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coûts d'exploitation} \\ \uparrow \\ \text{Revenu du « propriétaire »} \end{array}$$

Avec le même point de vue, on considère que chaque produit vendu (bien ou service) influe sur le résultat par sa marge, c'est-à-dire par « ce qui reste » quand on a déduit le coût de revient du prix de vente.

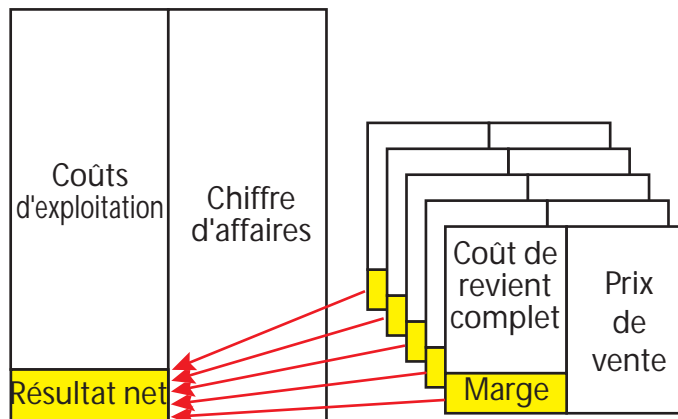
$$\text{Marge} = \text{prix de vente} - \text{coût de revient}$$

La détermination du coût de revient apparaît ainsi comme un objectif premier de la comptabilité dite « analytique » (cost-accounting pour les anglo-saxons), née avec l'émergence des grandes entreprises industrielles dans la seconde moitié du XIXe siècle. Mais comment calculer les « vrais » coûts de revient ? Cette question n'a cessé d'être posée, ce qui a conduit à élaborer un nombre extravagant de méthodes, si l'on tient compte de toutes leurs variantes. En effet, quelle que soit celle utilisée, se révèlent tôt ou tard des faiblesses que l'on essaye de corriger... avec une nouvelle méthode. Deux approches existent : « coût de revient complet » et « coût de revient partiel ».

2 - L'approche « coût complet »

Avec l'approche coût complet (dans laquelle s'inscrit la méthode ABC) on répartit la totalité des coûts d'exploitation. D'où :

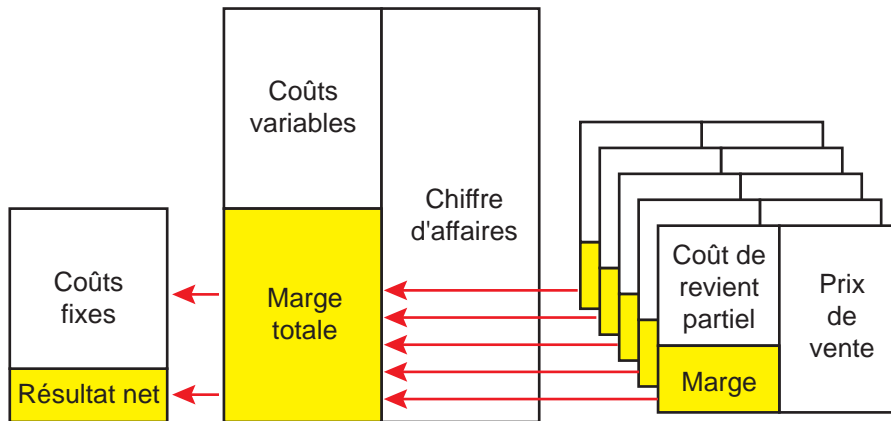
$$\text{Résultat} = \text{somme des marges}$$



3 - L'approche « coût partiel »

Avec l'approche coût partiel on considère qu'une part des coûts d'exploitation ne peut raisonnablement être répartie, tels les coûts « direction générale » ou « entretien de la pelouse »... D'où :

Résultat = somme des marges - coûts fixes



Les coûts de revient partiels sont, selon le contexte, dénommés directs ou variables, les coûts d'exploitation non répartis étant eux dénommés indirects ou fixes. (L'usage est d'inclure la main d'oeuvre directe dans les coûts variables, ce qui est assez étonnant : nombreux sont les employés classés dans cette catégorie alors qu'ils ont plusieurs dizaines d'années d'ancienneté...)

4 - Les critiques...

1 - Hétérogénéité des composantes du coût de revient

Quelle que soit l'approche choisie et quelle que soit la formule de calcul utilisée (parfois très complexe) le coût de revient a toujours, de facto, deux composantes :

le coût matière, qui est le prix facturé par les fournisseurs et qui est indépendant de conventions de répartition ; influent certes les méthodes comptables de sa valorisation que sont « prix standard », PMP (prix moyen pondéré), FIFO (first in first out), LIFO (last in first out) ou NIFO (next in first out), mais ce ne sont pas des conventions de répartition ;

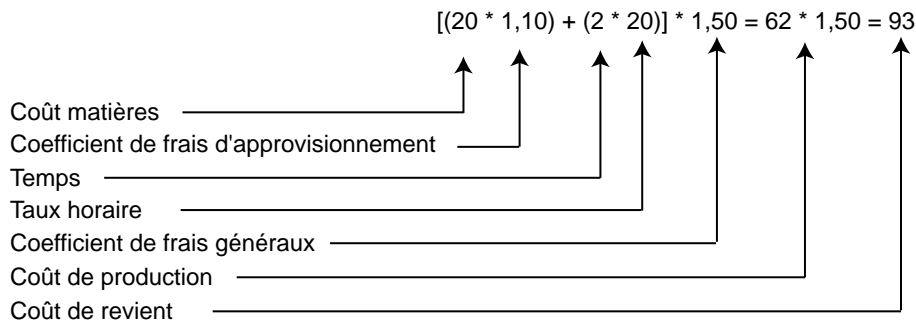
le coût ajouté, relatif aux activités internes de l'entreprise, est un coût calculé selon des conventions (de répartition, d'imputation, de valorisation d'unités d'œuvres, etc.).

$$\text{Coût de revient} = \text{coût matière} + \text{coût ajouté}$$

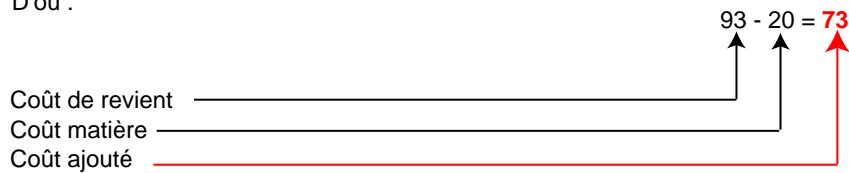
↑
↑
Prix facturé *Coût calculé*
par les fournisseurs *selon des conventions*

La notion de coût ajouté n'étant pas d'un usage courant, un exemple aidera à mieux la comprendre.

Une entreprise industrielle a établi un coût de revient avec la formule suivante :



D'où :



2 - L'évaluation de la rentabilité des produits

L'usage est d'évaluer la rentabilité des produits par le ratio marge/prix de vente. On commet une erreur, bien que celle-ci ait été dénoncée depuis plus d'un siècle par les frères Dupont de Nemours : « La rentabilité est le rapport entre un bénéfice et la ressource que ce revenu rémunère, cette ressource étant le capital investi ; le ratio bénéfice/chiffre d'affaires n'est donc qu'un taux de marge ». Le ratio marge/prix de vente n'est lui aussi qu'un taux de marge ; le prendre pour un taux de rentabilité est la cause de jugements erronés et de décisions dont les effets peuvent se révéler déplorables.

Ajoutons que l'affirmation selon laquelle « un produit fait perdre de l'argent quand sa marge est négative » est bien souvent erronée lorsque la marge est calculée à partir du coût complet (elle n'est justifiée que lorsque le prix est inférieur à la somme des coûts variables). D'où des décisions fort contestables de suppression de produits ou de non prise de commande.

3 - La détermination des prix

La méthode classique consiste à d'abord calculer un prix puis à moduler celui-ci en fonction des prix précédemment pratiqués, de la concurrence, de la stratégie choisie, etc. Le prix calculé est très généralement obtenu en appliquant un coefficient de marge à la totalité du coût de revient. Cela peut conduire à proposer des prix excessivement élevés ou faibles.

Les façons de voir changent radicalement quand le point de vue n'est plus celui du « propriétaire » mais celui de « l'entreprise ».

5 - Quand le point de vue est celui de l'entreprise : l'approche VAD

Rappelons que l'entreprise est une entité économique distincte de l'entité juridique qu'est la société (SA, SARL). La « structure productive » qu'est l'entreprise réalise une « transformation » dont la sortie (output) est l'ensemble des biens et services vendus et l'entrée (input) l'ensemble des biens et services achetés et entrant directement dans la constitution des biens et services vendus. La valeur ajoutée directe, ou VAD, est la valeur monétaire de la transformation réalisée. Égale à la différence entre le chiffre d'affaires et la consommation directe (cette dénomination, plus générique, est préférable à coût matière). Elle est le revenu de l'entreprise :

$$\text{VAD des ventes} = \text{chiffre d'affaires} - \text{consommation intermédiaire}$$

↑
Revenu de l'entreprise

Chaque produit vendu, bien ou service, est porteur d'une VAD, différence entre son prix de vente et sa consommation directe :

$$\text{VAD du produit} = \text{prix de vente} - \text{consommation directe}$$

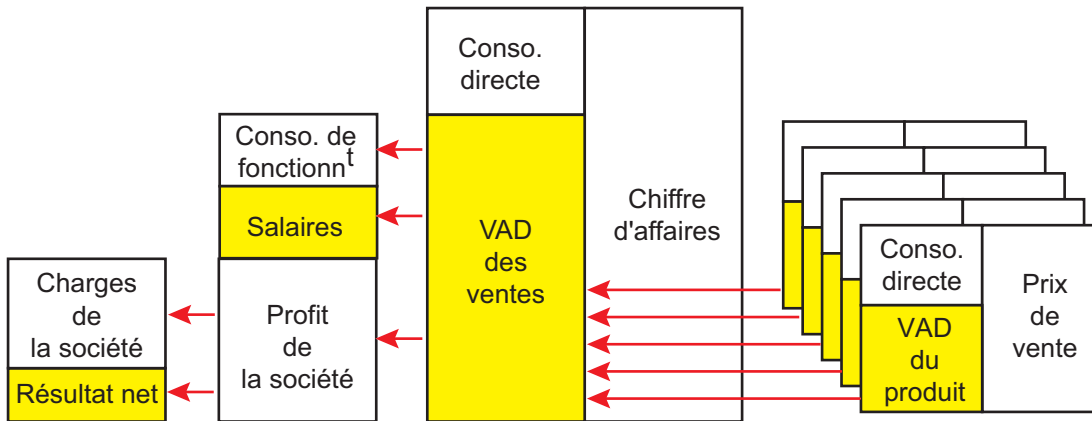
↑ ↑ ↑
Prix de la transformation *Prix facturé* *Prix facturé*
réalisée par l'entreprise *au client* *par les fournisseurs*

On remarque que toutes ces valeurs sont des prix, donc des valeurs homogènes. De ce fait, à la différence de la marge, la valeur ajoutée directe est indépendante de toute convention de répartition. Il s'ensuit que la VAD des ventes de l'entreprise est effectivement la somme des VAD des produits.

La VAD des ventes est aussi, après déduction de la consommation de fonctionnement, la source des revenus que sont

- les salaires, revenu du personnel ;
- le profit, revenu de la société (résultat avant amortissements, intérêts et impôt) ;
- le résultat net, revenu des associés ou des actionnaires.

L'objectif assigné à l'entreprise n'est plus le résultat mais une VAD des ventes suffisante pour satisfaire les attentes du personnel, de la société et des associés ou actionnaires.



6.6 - Valorité des produits

Pour définir une rentabilité il faut rapporter un revenu à la ressource que ce revenu rémunère. La VAD est le revenu qu'un produit apporte à l'entreprise. Reste à définir la ressource que ce revenu rémunère.

Chaque produit est l'aboutissement d'une transformation réalisée grâce aux efforts fournis par les différentes fonctions (ou activités) de l'entreprise. Deux types d'effort sont à considérer :

les efforts directement liés à la transformation et que l'on sait quantifier pour chaque produit, tels les efforts de prise de commande, de fabrication, de livraison, de financement du besoin de fonds de roulement, etc. ;

les efforts indirectement liés à la transformation et qu'on ne peut sans convention quantifier par produit, tels les efforts d'élaboration de la stratégie, d'organisation générale, de recherche et développement, de conquête de nouveaux marchés, etc.

Est nommé effort d'obtention d'un produit l'ensemble des efforts qui lui sont directement affectables. Évidemment, la consommation directe (le coût matière) n'en fait pas partie. En rapportant la VAD à l'effort on obtient un indicateur de la performance économique du produit. Le terme de rentabilité étant traditionnellement connoté rentabilité de la seule ressource « capitaux », celui de valorité lui a été préféré pour marquer le fait que l'effort est fourni avec un ensemble de ressources (consommation de fonctionnement, travail, équipement, capitaux engagés) :

$$\text{Valorité} = \frac{\text{VAD}}{\text{effort}}$$

Puisque l'effort figure au dénominateur il peut être évalué avec l'unité que l'on veut : en coût, en unités d'oeuvre, en montant de capitaux, etc. Cela permet d'ouvrir toute une palette de possibilités. On peut notamment rapporter la VAD à la quantité de « ressource rare » utilisée. La ressource rare, dite aussi goulet, est celle qui limite

l'activité de l'entreprise. Ce peut être une capacité de production, une capacité d'approvisionnement, une capacité d'écoulement sur le marché, une capacité de financement du BFR. Le ratio VAD/BFR, par exemple, est très éclairant quand l'entreprise doit restaurer simultanément son équilibre économique et son équilibre financier.

6.7 - Détermination des prix

Le prix de vente est la somme de deux valeurs homogènes :

- la consommation directe, prix facturé par les fournisseurs ;
- la valeur ajoutée directe, prix auquel de facto est vendu l'effort de l'entreprise.

$$\text{Prix de vente du produit} = \text{consommation directe} + \text{VAD}$$

*Prix facturé
par les fournisseurs* *Prix de vente
de l'effort de l'entreprise*

Comment déterminer un prix de vente ? Sachant que la consommation directe est une donnée, la question se ramène à savoir comment déterminer la VAD, laquelle est le produit de l'effort par la valorité.

$$\text{VAD} = \text{effort} \times \frac{\text{VAD}}{\text{effort}}$$

L'effort étant lui aussi une donnée, la seule variable à déterminer est donc la valorité à appliquer au produit. On évalue d'abord la valeur objectif « moyenne » de la valorité pour l'ensemble des ventes (rapport entre la VAD totale objectif et l'effort total prévu). On en déduit la VAD et le prix de vente calculés. Sont ensuite pris en compte les facteurs qui conduiront à choisir un prix inférieur ou supérieur à celui calculé. Les valorités des ventes réalisées sont donc fatalement distribuées autour d'une moyenne. Les produits situés au-dessous de cette moyenne ne sont pas « mauvais ». Il est seulement indispensable que la part de ceux situés au-dessus soit suffisante pour que la moyenne obtenue et la VAD totale assurent l'équilibre économique de l'entreprise.