

# Séminaire

## "Calcul de la marge et du prix"



Sections "Promotion des arts de la scène"  
et "Intermédiaires commerciaux"

Octobre & Novembre 2007

Forem Formation



# Plan du séminaire

- ◆ Le concept de "prix"
  - Signification économique
  - Mécanisme de détermination du prix
- ◆ Le concept de "coût"
  - Les charges à prendre en compte : charges directes et charges indirectes
- ◆ Le concept de "marge"
  - Le seuil de rentabilité
  - Quelques décisions de bonne gestion ...

# Le concept de prix

- ◆ Au plan économique, le "prix" correspond à la valeur que le marché attribue à votre prestation
- ◆ Plus votre prestation est :
  - Rare
  - Spécifique
  - Originale
  - Sans équivalent sur le marché,Et plus le prix associé à votre prestation sera élevé !
- ◆ Le prix s'exprime toujours sous une forme monétaire !



# Comment se fixe un prix ?

- ◆ En théorie économique, en concurrence pure et parfaite (chacun est parfaitement informé de ce qu'offrent les autres), le prix se fixe à la rencontre de l'offre et de la demande
- ◆ En pratique, il résulte d'un rapport de force, d'une négociation entre un vendeur (vous) et un acheteur (votre interlocuteur)
  - ☞ Il est capital d'être bien informé de ce qu'offrent les "concurrents"
  - ☞ Il est essentiel d'être un bon négociateur
  - ☞ Il est capital d'être conscient de ce qui distingue votre prestation de celle de vos "concurrents"



# Qu'est-ce qu'un "bon" prix ?

- ◆ Un "bon" prix est un prix qui à la fois :
  - Maximise la valeur associée à votre prestation
  - Vous permet de couvrir l'ensemble des coûts directs et indirects liés à votre prestation

# Quel lien faire entre le prix et le chiffre d'affaires ?

- ◆ Que vous soyez actif en tant que personne physique indépendante ou par le biais d'une société, le chiffre d'affaires représente pour une période de temps donnée (souvent l'année) la valeur que l'ensemble de vos clients a accordé à vos prestations en vous versant effectivement un prix pour chacune de vos prestations
- ◆ Chiffre d'affaires – non payé = "valeur globalisée" de votre activité pour une période de temps donnée
- ◆ Chiffre d'affaires  $\Leftrightarrow$  prix unitaire de chaque prestation



# Trois aspects essentiels


- ◆  $CA = \text{prix unitaire} * \text{quantité}$
- ◆ Le prix unitaire de chacune de vos prestations ne sera jamais / rarement constant, car il est très rare que deux prestations à caractère intellectuel / artistique marqué aient les mêmes caractéristiques
- ◆ Une évidence : plus vous préstez (q augmente), plus votre chiffre d'affaires augmente et, idéalement, les prix unitaires reçus pour chacune de vos prestations doivent permettre de couvrir les coûts associés à chaque prestation !



# Coût, objet de coût et inducteur de coût



# Coûts et décisions de gestion

- 
- ◆ Tout gestionnaire, lorsqu'il doit prendre une décision de gestion, se fonde à un moment ou à un autre sur un raisonnement de type "Coût / Bénéfice"
    - Décideur Marketing : à quel prix introduire notre nouveau produit, sachant que notre objectif est de couvrir les coûts, de dégager une marge bénéficiaire et d'empêcher les concurrents d'arriver trop vite sur le marché ?
    - Directeur de la production : sous quelles conditions faut-il accepter telle prestation ou telle mission de conseil ?
    - Directeur du personnel : faut-il sous-traiter ou réaliser nous même la formation continuée ?



# Coûts et décisions de gestion

- ◆ Dans chaque cas, la connaissance aussi précise que possible des coûts et des marges apparaît indispensable pour étayer la prise de décision

# Coût, objet de coût et inducteur de coût

- ◆ Lorsque l'on évoque un coût, on évoque systématiquement en fait trois éléments distincts mais étroitement liés
  - L'objet du coût, auquel il est relatif (coût d'une pièce, d'une heure de travail, d'une activité particulière comme la prestation d'un spectacle, ...)
  - Le coût, expression monétaire significative pour la prise de décision = coût des ressources rares consommées
  - L'inducteur de coût, à savoir l'élément qui provoque (qui **induit**) le coût (l'utilisation de l'électricité, de la main d'oeuvre, des Matières Premières, ...)

# Les ressources rares de mon projet ?

- ◆ Sont les ressources rares consommées par mon projet ?
  - Humaines : personnel salarié, indépendant, sous-traitant
  - Techniques : matériel, voitures, locaux, téléphonie, ... qu'elles soient achetées ou louées
  - Financières : fonds propres et dettes
  - Immatérielles : brevets, licences, droits d'auteur, SABAM ...

# Le coût

- ◆ "Montant monétaire qu'il faut payer pour acquérir un bien ou un service".
- ◆ Mais tous les coûts ne donnent pas lieu à transaction, par exemple les coûts d'opportunité liés à la rareté des ressources et au renoncement à un projet pour en privilégier un autre

# Coût observé et coût supplétif

- ◆ La plupart des coûts sont aisément observés dans l'entreprise, car ils font l'objet soit d'une charge comptable, soit d'une sortie de fonds en trésorerie (factures, paiements comptants, ...)
- ◆ Il est toutefois des coûts très souvent omis, car ne faisant pas l'objet d'une sortie de fonds au prix du marché hors de l'entreprise :
  - La rémunération des "indépendants" non salariés
  - La rémunération des fonds propres de l'entreprise
- ◆ Ne pas les intégrer, c'est accepter de travailler à court terme à perte ... et à long terme, c'est la démotivation assurée !





# Fixation de prix et coût

- ◆ Avant d'entamer une négociation relative à un prix, tout gestionnaire doit savoir à quels coûts il est confronté pour réaliser la prestation souhaitée
- ◆ Ceci implique une parfaite compréhension :
  - De l'objet de coût en jeu = étendue exacte de la prestation
  - Des coûts en jeu = des ressources rares qui seront absorbées par la prestation, qu'elles fassent ou non l'objet d'une rémunération par une sortie de fonds !
  - Des inducteurs de coûts = des moyens dont il dispose pour réduire le coût de telle ou telle consommation de ressources

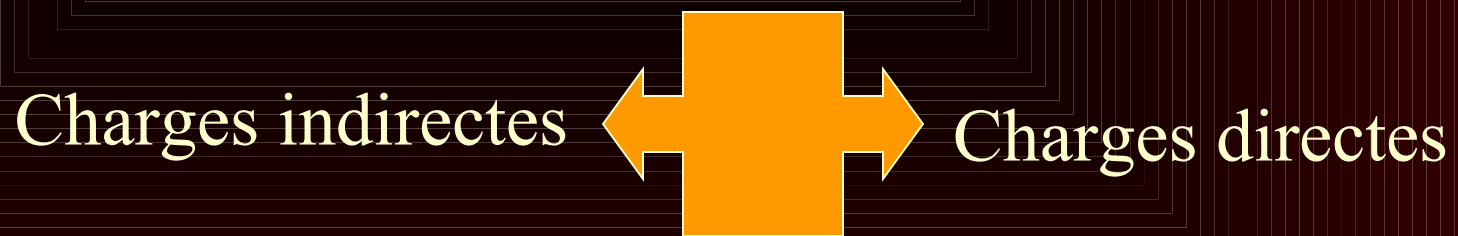




# Les classifications des coûts

# Charges directes et indirectes

- ◆ En jeu : le critère de la "traçabilité", à savoir la possibilité de rattacher les charges encourues dans l'organisation à un objet dont on veut mesurer le coût



# Les charges directes

- ◆ Une charge directe est une charge dont il est clairement observable qu'elle a été encourue pour une prestation spécifique : elle peut lui être affectée sans aucune ambiguïté, sans trahir la réalité économique
  - Cas de la voiture : coût de l'acier utilisé, de la peinture, des HMO de l'ouvrier de finition, ...
  - Cas d'une prestation artistique ou intellectuelle : le coût du temps passé à prester, la documentation achetée spécifiquement, les frais de déplacement spécifiques à la prestation ...

# Les charges indirectes

- ◆ Une charge indirecte est une charge qui n'est pas associée spécifiquement et uniquement à un objet de coût, car :
  - Le lien de causalité est flou, non permanent, ...
  - Il n'est pas pratiquement envisageable de "tracer" l'objet de la charge
  - Il est trop coûteux de procéder à une analyse de traçabilité (analyse coût / bénéfice et le jeu n'en vaut pas la chandelle)
- ◆ Elles sont souvent globalisées en "frais généraux", évaluées forfaitairement



# Les charges indirectes : exemples

- ◆ Cas de la construction automobile :
  - Le coût salarial de l'ouvrier d'entretien est une charge indirecte si l'on réalise plusieurs spectacles dans la même salle, mais une charge directe si l'on ne présente qu'un seul spectacle dans cette salle
  - Idem pour l'énergie : général ? Compteurs distincts ou globaux ? Avec quelle précision ?
- ◆ Cas de la société d'intermédiaires commerciaux
  - Les frais de support administratif encourus au siège central ne peuvent pas être tracés vers les clients



# Le seuil de rentabilité ... et ses dérivés !



# Le concept de seuil de rentabilité

- ◆ Pour une structure donnée, l'activité doit permettre de couvrir à la fois les coûts fixes et les coûts variables pour être rentable et commencer à générer un profit à réinvestir ... ou à répartir
- ◆ En conséquence, il faut que les ventes atteignent un certain montant (le **seuil de rentabilité**) pour que ces charges fixes soient couvertes
  - ◆ Une entreprise est donc **rentable** dès que :

$$CA = CF + CV$$



# Notion de marge sur coût variable

- ◆ Dans le même temps, il apparaît aussi évident qu'une activité peut être poursuivie à **court terme** tant qu'elle permet de couvrir au moins les charges variables qu'elle engendre directement
- ◆ La marge sur coût variable est définie par la relation :

$$\begin{aligned} & \underline{\text{Marge sur coût variable}} = \\ & \underline{\text{Chiffre d'affaires}} - \\ & \underline{\text{Charges variables}} \end{aligned}$$



# Notion de seuil de rentabilité

- ◆ Le seuil de rentabilité de l'entreprise est le chiffre d'affaires pour lequel elle couvre la **totalité de ses charges**, sans bénéfices ni pertes (Synonymes : chiffre d'affaires critique, point mort, break-even point)
- ◆ Pour un chiffre d'affaires égal au seuil de rentabilité, on a donc :  **$CA = CV + CF$** , d'où  **$CA - CV = CF$** , d'où **Marge sur coût variable = CF**

# Notion de seuil de rentabilité

- ◆ Définition par le calcul :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Charges fixes}}{\text{Taux de marge sur coût variable}}$$

- ◆ Soit une entreprise de spectacles
  - Qui engendre des CF de 525 000,
  - Qui engendre un taux de charges variables de 65 % (la part des charges variables dans le total des charges est de 65 %)
  - Et donc qui génère un taux de marge sur charges variables de 35 %,
  - Alors le seuil de rentabilité s'élève à  $525\,000 / 0.35$ , soit 1 500 000
  - Et le prix négocié doit au moins être égal à ce montant
- ◆ Preuve :  $1\,500\,000 = CF + CV = 525\,000 + 0.65 * 1\,500\,000$



# Notion de marge de sécurité

- ◆ La marge de sécurité mesure le risque de votre projet
- ◆ Elle se calcule comme la différence entre le CA que vous comptez réaliser et le seuil de rentabilité de votre projet :  $(CA - SR) / SR$
- ◆ Elle mesure de combien de % vous êtes éloigné de votre seuil de rentabilité compte tenu du CA que vous pensez réaliser
- ◆ Plus votre marge de sécurité est faible, plus votre projet est risqué !

# Il y a "marge" et "marge" ...

- ◆ Marge sur coût variable = Chiffre d'affaires – charges variables, disponible pour couvrir les charges fixes
- ◇
- ◆ Marge bénéficiaire = Chiffre d'affaires réalisé – seuil de rentabilité (chiffre d'affaires critique), disponible pour financer par exemple le futur