

Les décisions de gestion : peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?

Fiche

Les décisions de gestion peuvent être orientées vers l'amélioration de la performance de l'organisation. Cependant, dans un contexte de ressources limitées, l'amélioration de certains indicateurs pourra signifier que d'autres se dégradent. Les décisions prises illustrent la nécessité de réaliser des arbitrages.

1. La notion de prix

La définition du prix

Le prix est la **valeur d'un bien ou d'un service**, exprimée le plus souvent **en unité monétaire**. Il permet ainsi la **comparaison** de deux biens ou services. Le prix **représente le montant encaissé par le vendeur en contrepartie du bien ou du service vendu**. L'organisation doit fixer au mieux son prix de vente. C'est un critère d'achat souvent déterminant pour le consommateur. Il permettra à l'organisation de maximiser son chiffre d'affaires et donc son résultat. Il conduira ainsi à consolider sa performance commerciale et financière.

Le niveau de prix d'un produit traduit généralement son niveau de qualité réelle ou perçue par le consommateur.

Les déterminants du prix

Fixer un prix est une décision qui doit tenir compte de différentes contraintes :

- l'analyse de la **concurrence** et de ses pratiques tarifaires ;
- la **demande** des consommateurs, la **qualité perçue** des produits ;
- les **coûts** de revient des produits ;
- les **objectifs** en matière de **chiffre d'affaires**, de **profit** ou de **rentabilité** ;
- la réglementation.

Il faut respecter un équilibre lors de la fixation du prix. Un prix bas peut développer le volume des ventes et, au final, la rentabilité de l'entreprise. Toutefois, il peut aussi nuire à la qualité perçue du produit et lui donner une image « bas de gamme ». **La fixation du prix est donc stratégique, car elle permettra à l'organisation d'être éventuellement rentable et pérenne.**

 Exercice n°1

2. La notion de coût

Définition d'un coût

Un coût est un **ensemble de charges**. Une charge correspond à une consommation de ressources par l'organisation pour réaliser son activité (achats de matières premières, fournitures, assurance, salaires, loyer, transports...). Par conséquent, les charges représentent un ensemble d'opérations qui appauvrissent l'entreprise. Pour une organisation, **le calcul des coûts permet de connaître les produits rentables et ceux qui sont déficitaires**. Ainsi, les dirigeants peuvent adapter leurs décisions de gestion.

La fixation du prix à partir du coût d'achat : les entreprises commerciales

Le coût d'achat comprend la somme du prix hors taxes des matières et des fournitures qui entrent dans sa composition mais aussi des charges liées à leur acquisition et à leur mise à disposition dans l'organisation (frais d'approvisionnement, d'installation...).

Coût d'achat = prix d'achat + autres frais liés à l'achat.

Les entreprises commerciales achètent des marchandises pour les revendre sans transformation. Par conséquent, le coût d'achat des produits sert de base au calcul du prix de vente.

Prix de vente = coût d'achat + marge commerciale.

La fixation du prix à partir du coût de revient : les entreprises industrielles

Les entreprises industrielles doivent évaluer le **coût total** aux différentes étapes du processus de production. À chaque étape correspond le calcul d'un coût. Les phases les plus courantes sont l'approvisionnement, la production, la distribution et l'administration.

L'approvisionnement : le **calcul du coût d'achat** est égal au prix d'achat majoré de tous les autres frais d'approvisionnements (frais de transport, de mise en service, d'installation...).

La production : le **coût de production** comprend toutes les charges d'exploitation liées à la production du produit. Par exemple, le coût d'achat des matières premières utilisées, la main-d'œuvre directe de production (rémunération des ouvriers, des techniciens, des responsables d'ateliers...), les fournitures éventuelles (vis, huile, colle, écrous, etc.).

La distribution et l'administration : le **coût hors production** est égal aux différents coûts ne relevant pas de la fabrication. Par exemple, les rémunérations des vendeurs, des secrétaires, des comptables, les dépenses de publicité...

Le **coût de revient** correspond au coût total des articles fabriqués. **Un coût de revient regroupe toutes les charges engagées pour la fabrication et la vente de produits dans une entreprise industrielle.**

Coût de revient = coût de production des produits vendus + coût hors production.

Remarque : dans le cas de l'entreprise prestataire de services, on calcule un coût de revient qui comprend : les charges de personnel, les coûts des fournitures, les dépenses de publicité... Évidemment, il n'y a ni coût d'achat des matières premières, ni charges liées aux ateliers de production.

 [Exercice n°2](#)

3. La notion de marge

Définition de la marge

La marge est la **différence entre le montant des ventes et les coûts nécessaires à la production**. C'est un indicateur fondamental de la gestion d'une entreprise et de sa santé financière. Afin de réaliser une marge satisfaisante, l'organisation doit maîtriser ses coûts. En effet, leur réduction entraîne, mécaniquement, une augmentation du résultat. **Plus la marge est élevée, plus solide est l'entreprise.**

Prenons l'exemple d'une entreprise qui choisit de baisser ses prix de vente pour répondre à la concurrence. Si elle maintient ses coûts, elle verra ses marges baisser, ainsi que sa performance financière, si les quantités vendues n'augmentent pas.

La marge des entreprises commerciales

La marge commerciale traduit la performance de l'organisation du point de vue de son effort commercial.

Marge commerciale = prix de vente HT – coût d'achat HT.

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en augmentant ses prix de vente ou en réduisant ses coûts d'achat auprès des fournisseurs. La somme des marges commerciales doit permettre de couvrir les charges de l'organisation afin qu'elle réalise des profits.

La marge des entreprises industrielles et de services

La marge sur coût de revient est appelée aussi résultat analytique.

Marge sur coût de revient = chiffre d'affaires – coût de revient.

On calcule une marge sur coût de revient par type de produit ou par activité. Ainsi, les dirigeants pourront s'appuyer sur les résultats analytiques afin de savoir quel produit ou quelle activité est plus rentable que l'autre. Cet outil de gestion est donc un indicateur de performance. Le résultat analytique répond à la question : combien ce produit me fait-il gagner ?

 [Exercice n°3](#)

 [Exercice n°4](#)

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

La relation entre la qualité et le coût

La qualité a un coût. Les matières premières seront plus chères car le choix du fournisseur ne portera pas exclusivement sur les prix, afin d'éviter au maximum des défauts qui engendreraient le mécontentement des clients. L'amélioration de la qualité évite des coûts non prévus, générés par la non-qualité (gaspillage des matières premières, augmentation des plaintes au SAV...). Dans cette optique, la production de biens et services de qualité requiert un personnel qualifié et formé, ce qui peut entraîner un surcoût pour l'organisation. Enfin, la finition des produits sera plus lourde et nécessitera plus de temps.

La relation entre la qualité et le prix

Les coûts supplémentaires, liés à la création de biens et services de qualité, se traduisent par une augmentation du prix de vente si l'organisation souhaite maintenir ses marges. Il faut donc valoriser la qualité des produits pour rester compétitif. Pour cela, l'entreprise peut tenter d'acquérir des labels qui indiqueront aux clients le niveau de qualité des produits (Label rouge, AB...). Par conséquent, on constate que vendre un produit de qualité peut devenir un avantage concurrentiel. Cela permet de se distinguer de ses concurrents et

parfois de voir ses ventes augmenter.

Le choix d'une démarche qualité incombe au dirigeant. Pour cela, il devra anticiper les demandes des consommateurs et réaliser un arbitrage en fonction des coûts supplémentaires et des gains escomptés.

 Exercice n°5

À retenir

Afin de rester bénéficiaire, l'organisation doit, pour fixer ses prix de vente, prendre en compte son environnement sans toutefois négliger ses coûts. Ainsi, une hausse des coûts devra s'accompagner d'une hausse du prix de vente, alors qu'une baisse de la qualité pourra autoriser une baisse de certains coûts (matières premières, main-d'œuvre...). Cependant, une détérioration de la qualité peut diminuer la satisfaction des clients et engendrer des coûts supplémentaires, liés à la non-qualité.

Le dirigeant devra réaliser un arbitrage entre le niveau du prix, le coût du produit et les marges qu'il souhaite réaliser.