

Production

Minimiser le prix de revient: pas si simple

Le calcul basique ne suffit pas pour calculer le prix de revient d'un produit. Mais diverses méthodes aident les entrepreneurs.

A l'école, le calcul du prix de revient n'a rien de sorcier: il suffit d'additionner tous les coûts exposés pour assurer la fabrication et la vente d'un produit (ou service). En déduisant le montant obtenu du prix de vente, on obtient le bénéfice. Élémentaire, mon cher Watson!

Aucun dirigeant d'entreprise n'ignore cependant que la réalité est plus complexe. En effet, dès lors que l'on considère plusieurs produits de nature très différente dans des quantités qui fluctuent, le calcul des prix de revient devient un véritable champ de bataille...

La Chambre de commerce et d'industrie du Luxembourg belge (CCILB) organisait dernièrement une information sur ce thème délicat. «Pour les entreprises qui fabriquent en quantité régulière un petit nombre de produits simples, les méthodes classiques sont satisfaisantes», reconnaît l'orateur du jour, Emmanuel Hachez.

Ces méthodes envisagent les coûts selon qu'ils sont fixes ou variables et selon leur caractère direct ou indirect. Les coûts fixes ne dépendent pas de la quantité produite et ils posent problème lorsque la quantité produite varie fortement. Tandis que les coûts indirects, qui concernent plusieurs produits, posent la difficulté de leur répartition correcte entre les différents produits concernés. «Malheureusement, la proportion des frais fixes et/ou indirects est aujourd'hui devenue significative, voire prépondérante, pour nombre d'entreprises», observe l'expert, qui a consacré un ouvrage à la question (1).

Par ailleurs, de nombreuses PME ont développé un savoir-faire et un processus de production élaborés, afin de répondre avec souplesse à une demande diversifiée. «Pour de telles entreprises, le calcul de ces prix de revient a nécessité la mise au point de nouvelles méthodes», poursuit-il. C'est ainsi que les dernières décennies ont vu se répandre la méthode du calcul des coûts basés sur les activités, mieux connue sous le nom d'Activity Based Costing (ABC).

«Cette méthode vise à répartir le coût des activités de support par l'intermédiaire des activités de production consommatrices du support. La répartition de ces coûts de support est plus fine et le résultat plus précis. De plus, le contrôle des coûts est facilité, car ces activités suivent le fonctionnement opérationnel de l'entreprise», explique Hachez. Mais il tempère aussitôt: «Elle est surtout utilisée par des entreprises d'envergure dans un esprit de gestion budgétaire et ne permet pas toujours d'aller assez loin dans le calcul du prix de revient lorsque le processus de production se complexifie.»

Dans le courant de la précédente décennie, l'Américain Brimson a développé le «Feature Costing», qui



Mode d'emploi

Le calcul du prix de revient par la méthode «Caladris»

Le cœur de la méthode Caladris réside dans un système de pondération de la difficulté engendrée par les différentes caractéristiques à chaque activité du processus de production. Ce système de pondération (1) permet de tenir compte simultanément de plusieurs caractéristiques, même s'il n'y a pas de rapport entre elles. Il donne ainsi la possibilité de réaliser simplement une analyse multicritère, basée sur les caractéristiques des produits, pour le prix de revient au niveau de chaque activité. Pour faciliter la mise en œuvre, la méthode se développe en quatorze phases regroupées en trois grands volets.

Le responsable peut analyser la structure de coûts de la production aussi finement qu'il le juge utile pour augmenter la précision du calcul final.

- ▶ 8. Évaluer le coût de chaque activité et imputer le coût des activités de support jusqu'aux activités de production.
- ▶ 9. Calculer le coût de chaque caractéristique à chaque activité de production.
- ▶ 10. Calculer les frais de structure.

3^e volet : Calcul du prix de revient d'un produit précis

Le troisième et dernier volet part d'un produit précis dont les caractéristiques sont identifiées. Le chemin que ce produit parcourt dans le processus de production est déterminé, ce qui permet de calculer le prix de revient à chaque étape de production. Il reste à totaliser les coûts pour établir le prix de revient global, y compris, bien entendu, les coûts des matières premières et la marge pour couvrir la structure.

1^{er} volet:

Analyse de la production

Le premier volet accompagne le responsable dans l'analyse de la production. Les phases successives partent des activités et des caractéristiques des produits pour aboutir à la définition des caractéristiques utiles à chaque activité, et donc nécessitant une pondération. La tâche est ainsi largement simplifiée pour l'approche de processus de production même complexes.

- ▶ 1. Dresser la liste des activités.
- ▶ 2. Déterminer les caractéristiques des produits qui influencent le coût de ces activités.
- ▶ 3. Définir le chemin d'activités des différents produits selon leurs caractéristiques.
- ▶ 4. Établir des statistiques de production au niveau de chaque activité.
- ▶ 5. Pondérer la difficulté des caractéristiques à chaque activité.
- ▶ 6. Calculer la production virtuelle pondérée de chaque activité.
- ▶ 7. Évaluer la consommation des matières premières.

2^e volet:

Analyse financière

Le second volet rassemble les informations financières et facilite un traitement adéquat dans la lo-

- ▶ 11. Identifier le chemin d'activités de ce produit précis.
- ▶ 12. Évaluer la valeur des caractéristiques à chaque activité.
- ▶ 13. Calculer le coût des matières premières.
- ▶ 14. Calculer le prix de revient au niveau de chaque activité et totaliser tous les coûts.

Selon les besoins, ce prix de revient peut alors être détaillé ou regroupé suivant les activités, les caractéristiques, et/ou les types de coût.

▶ (1) Un logiciel de «cost intelligence» a été développé pour faciliter la mise en œuvre suivant les trois volets de la méthode Caladris. Il a pour vocation de calculer rapidement un prix de revient précis pour des produits industriels ou des services sur mesure ou très diversifiés.

Le calcul des prix de revient: un véritable champ de bataille pour certaines sociétés.

tient compte des caractéristiques des produits. Cette méthode fut présentée une seule fois dans sa version française sous le nom de «Calcul du coût par les caractéristiques» ou CCC (2). La réflexion va bon train chez nous aussi, dans des secteurs aussi variés que la blanchisserie, le moulage et

l'injection plastique, le travail des métaux, le façonnage du verre, etc. S'appuyant sur la méthode «ABC» et sur une expérience de terrain de plusieurs années, Hachez a mis au point son propre instrument, «Caladris». Sa cible est «le calcul du prix de revient pour des produits variés ou sur mesure, en tenant compte

des caractéristiques de ces produits ou services». Le prix de revient fait l'objet d'une analyse multicritère à chaque étape de production, sur la base de l'impact de ces caractéristiques sur les coûts par étape. «Cette analyse multicritère permet de traiter comme généralement considérés comme

activités de support ou de structure, notamment une partie du travail de bureau et d'encadrement. Cette démarche fournit un résultat précis d'une grande cohérence avec la réalité économique de l'entreprise. Le calcul est rapide et fiable, et des personnes différentes arriveront au

même résultat, ce qui rassurera le chef d'entreprise», plaide Emmanuel Hachez. E.L.
 ▶ 1. Hachez E., «Calcul du prix de revient», collection Guide pratique, Edi.pro, décembre 2006.
 2. Brimson J.A., «Contrôle de gestion: de l'ABC au CCC», L'Expansion Management Review, juin 98.

Une méthode qui a donné des résultats probants pour plusieurs filiales «double vitrage» du glacier Saint-Gobain

C'est la société Wagener, une filiale belge du Français Saint-Gobain, qui a dès 1998 servi de cobaye pour la mise au point de la méthode Caladris. Il s'agissait alors d'optimiser le calcul du prix de revient d'articles de double vitrage. Il faut croire que le test fut concluant, puisque le géant verrier approuva l'extension du service à trois filiales flamandes. Et c'est d'ailleurs à l'instigation d'une autre entité du groupe – Techniver – et de plusieurs PME industrielles que la société Caladris a sollicité et obtenu la Région wallonne l'«aide au logiciel innovant» qui lui a permis de développer la méthode et mettre au point un logiciel prototype. Techniver, dont les produits et les «process» sont sensiblement plus complexes que ceux des autres unités de Saint-Gobain, fut désignée entreprise pilote pour le développement de la version finale. Le champ d'application s'étendait à différents articles en

verre trempé et feuilleté (production en photo ci-contre). Selon Nicolas du Parc, à l'époque responsable commercial de l'entreprise namuroise, le logiciel est tout simplement devenu un outil d'aide à la décision indispensable. «À l'origine, nous souhaitions connaître de façon précise notre coût de revient réel en vue d'effectuer des remises de prix au plus juste pour des chantiers spéciaux. En effet, en vertu de la complexité technique du chantier ou de sa dimension, de la diversité des produits à fournir, de la quantité ou du type de transport, les tarifs que nous pratiquons habituellement peuvent aussi bien aboutir à l'élaboration d'un prix beaucoup trop élevé ou trop bas, qui nous desservirait. La méthode Caladris nous permet au contraire de baser ce calcul sur le coût réel de fabrication. C'est un outil de décision stratégique, puisque c'est sur les conclusions de l'analyse à laquelle il procède

que nous fondons notre décision finale d'accepter ou non le chantier.» L'an dernier, pour les besoins d'une présentation lors du forum Business Solution de Charleroi, les résultats obtenus par Techniver avaient été spécifiquement listés: refonte du tarif, calcul rapide et précis des offres, décision commerciale en fonction de la charge de travail dans le respect des exigences de rentabilité, opportunité de suivre ou pas une demande, récupération de marché par l'ajustement des prix, identification de points faibles inattendus, prise en compte de la «non-qualité», analyse de rentabilité de certains clients... Ce sont, souligne du Parc, les expériences concluantes avec les filiales qui ont incité Techniver à solliciter le développement d'un logiciel sur mesure. «Un tel outil capable de paramétrer au plus fin n'existait tout simplement pas», se souvient-il. Au rang des inconvénients, le responsable



relève surtout quelques difficultés d'intégration. «Le fait qu'il ne soit pas intégrable

dans notre propre système de gestion occasionne du travail supplémentaire: double

saisie des données, risque d'erreurs, etc», conclut-il. E.L.