

SEMESTRE 2 – CALCUL ET ANALYSE DES COÛTS

Fiche 2 : Gestion des produits et analyse des contributions

1) La gestion des produits déficitaires

Lorsqu'une entreprise **fabrique** et **commercialise** plusieurs produits, il est utile de s'interroger sur la gestion du portefeuille de produits, pour éventuellement remarquer :

- Des **produits déficitaires** à abandonner
- Des **produits très rentables** à développer

Lorsqu'une entreprise calcule le **coût complet** de ses produits, elle constate parfois que certains sont **déficitaires**, c'est-à-dire qu'ils présentent un coût complet supérieur à leur prix de vente. Pourtant, cela ne signifie pas forcément qu'ils font perdre de l'argent et qu'il faut les abandonner.

Tout d'abord, les **considérations financières** ne sont pas les seules qui doivent guider les choix. En effet, certains produits ont un intérêt **stratégique** et pas seulement financier : produits d'appel, produits d'image de marque, produits en phase de lancement (*voir Fiche 1 : Fixation du prix de vente*).

De plus, même d'un point de vue financier, la réponse n'est pas aussi évidente. Ce n'est pas parce qu'on décide d'arrêter la fabrication d'un produit que l'on économise toutes les charges incluses dans son coût complet. Certaines seront simplement **reportées** sur les autres produits, qui verront ainsi leur coût augmenter proportionnellement.

Exemple de l'impact du retrait d'un produit déficitaire :

Une entreprise fabrique et commercialise 4 produits, notés A, B, C, et D. Ceux-ci sont fabriqués dans la même usine, par les mêmes ouvriers, sur les mêmes machines, et vendus aux mêmes clients par les mêmes commerciaux. Les charges de l'entreprise ont été regroupées en quatre catégories :

- Les matières premières, qui ont pu être affectées précisément aux différents produits grâce aux bons de sortie de stocks.
- La rémunération des ouvriers, qui a pu être affectée aux différents produits grâce aux chronométrages réalisés sur quelques produits et extrapolés à l'ensemble de la production.
- Les charges indirectes de fabrication (coût de fonctionnement des machines, rémunération du chef d'atelier, frais généraux de l'usine...), réparties proportionnellement au coût direct des produits fabriqués.
- Les charges indirectes de commercialisation (rémunération des commerciaux, frais de livraison, publicité...), réparties proportionnellement au chiffre d'affaires réalisé.

Sur la période étudiée, l'entreprise a réalisé un bénéfice de 9 300 € qui se décompose ainsi :

Montants en €	A	B	C	D	Total
Chiffre d'affaires	39 600	22 500	15 000	36 000	113 100
Charges directes :					
• Matières premières	9 000	6 300	4 000	10 000	29 300
• Main d'œuvre	12 600	9 900	5 000	13 000	40 500
Charges indirectes					
• Fabrication	5 880	4 410	2 450	6 260	19 000
• Commercialisation	5 252	2 984	1 989	4 775	15 000
Coût complet	32 732	23 594	13 439	34 035	103 800
Résultat analytique (= CA – coût complet)	6 868	- 1 094	1 561	1 965	9 300

Le produit B apparaît déficitaire, il peut donc paraître judicieux d'arrêter sa fabrication, mais que se passerait-il alors ?

L'entreprise économiserait les **matières premières** nécessaires à sa fabrication. Supposons qu'elle puisse économiser également les **frais de personnel** en supprimant les heures supplémentaires, les intérimaires et en procédant à des licenciements. Elle économiserait également un peu sur la **facture d'électricité** dans la mesure où les machines fonctionneraient moins, ainsi que sur la **partie variable de la rémunération des commerciaux**.

En revanche, l'essentiel des **charges indirectes de fabrication et de commercialisation** resteraient inchangées : les machines et la force de vente étant communes aux différents produits, il n'est pas possible de s'en séparer. Ces charges seraient désormais réparties entre les seuls produits A, C et D qui devraient en conséquence en supporter une **part plus importante**.

En supposant que la totalité des charges de matières premières et de main d'œuvre du produit B disparaissent et que les charges indirectes de fabrication et de commercialisation diminuent de 1 000 € chacune, les nouveaux résultats analytiques seraient les suivants en cas d'abandon du produit B :

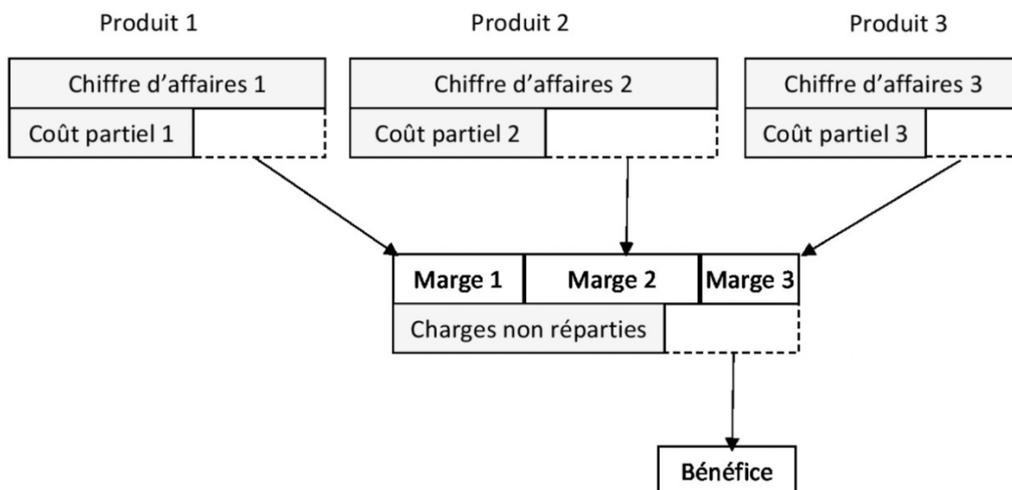
Montants en €	A	C	D	Total
Chiffre d'affaires	39 600	15 000	36 000	90 600
Charges directes :				
• Matières premières	9 000	4 000	10 000	23 000
• Main d'œuvre	12 600	5 000	13 000	30 600
Charges indirectes				
• Fabrication	7 254	3 022	7 724	18 000
• Commercialisation	6 119	2 318	5 563	14 000
Coût complet	34 973	14 340	36 287	85 600
Résultat analytique (= CA – coût complet)	4 627	660	- 287	5 000

Le bénéfice de l'entreprise a maintenant chuté de près de moitié, passant de 9 300€ à 5 000€, et le produit D apparaît désormais déficitaire. En supprimant celui-ci, les charges communes se répartiront désormais entre A et C, et le résultat global de l'entreprise diminuera encore, avec un produit C déficitaire à son tour.

On peut donc conclure que la suppression du produit déficitaire est à éviter dans ce cas présent.

2) La méthode de l'analyse des contributions

La **méthode de l'analyse des contributions** est un outil très utile pour y voir plus clair dans la gestion d'un portefeuille de produits et peut être schématisée ainsi :



La première étape consiste à distinguer les **charges affectées par la décision à prendre** (arrêt d'un produit par exemple), des autres charges.

Les premières seront **réparties** entre les différents produits restant grâce aux techniques évoquées dans la *Fiche 1 (Fixation du prix de vente)* : **affectation précise** pour les charges directes et utilisation d'une **clé de répartition** pour les charges indirectes. Un **coût partiel** est ainsi obtenu pour chaque produit, celui-ci pouvant être différent en fonction de la nature de la décision à prendre et de son horizon temporel.

Si l'entreprise arrête la production et la commercialisation d'un produit dans un délai relativement court (*ex* : quelques mois), elle économisera les **charges variables** liées à ce produit. On raisonne donc en termes de **coût variable** et de **marge sur coût variable** (MSCV).

Rappel : $MSCV = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût variable}$

La marge ainsi obtenue représente la **contribution de chaque produit à la couverture des charges laissées de côté** au début de nos calculs, en l'occurrence les charges fixes dans le cas de l'abandon d'un produit à brève échéance.

C'est dans le **traitement de ces charges** que réside la spécificité de la méthode de l'analyse des contributions. En effet, celles-ci ne sont pas réparties entre les produits mais considérées comme un tout **indissociable** qui sera supporté **collectivement** par l'ensemble des produits.

Comparaison du raisonnement en coûts complets et en analyse des contributions :

Lorsque l'on raisonne en **coûts complets**, on demande à chaque produit de supporter un **montant précis de charges communes**. Il n'existe donc pas de lien véritable entre un produit et certaines charges qui composent son coût. L'affectation réalisée est parfois **artificielle** et tous les éléments du coût ne disparaissent pas lorsqu'un produit disparaît (*voir les tableaux de l'exemple précédent*).

En revanche, dans une **analyse des contributions**, seules les **charges réellement liées** à l'existence des produits sont intégrées dans leur coût. Chaque produit doit alors couvrir les charges qui sont liées à son existence et apporter une **contribution positive** à la couverture des charges communes. Ainsi, pour qu'une entreprise réalise un bénéfice, il faut que la somme des contributions des différents produits soit **supérieure au montant des charges non réparties**.

Dans le cas des quatre produits A, B, C et D de *l'exemple précédent*, on obtient le tableau suivant :

Montants en €	A	B	C	D	Total
Chiffre d'affaires (1)	39 600	22 500	15 000	36 000	113 100
Charges variables :					
• Matières premières	9 000	6 300	4 000	10 000	29 300
• Main d'œuvre	12 600	9 900	5 000	13 000	40 500
• Autres charges variables	3 000	2 000	1 000	3 000	9 000
Coût variable total (2)	24 600	18 200	10 000	26 000	78 800
Contribution = MSCV (3) = (1) – (2)	15 000	4 300	5 000	10 000	34 300
Charges fixes non réparties (4)					25 000
Bénéfice non réparti (5) = (3) – (4)					9 300

Nous constatons que même si la MSCV du produit B est faible, elle est néanmoins **positive**. Cela signifie que ce produit contribue à **couvrir les charges fixes** qui seraient présentes quoi qu'il arrive. Si on abandonne le produit B alors sa contribution disparaîtra, faisant ainsi chuter le bénéfice de 4 300€ (comme calculé précédemment en passant de 9 300€ à 5 000€).

À retenir : *Tant qu'un produit apporte une contribution positive (MSCV > 0), l'entreprise a intérêt à le conserver, et ce n'est qu'en cas de contribution négative (MSCV < 0) que l'abandon du produit fait remonter le bénéfice de l'entreprise.*

Par ailleurs, la **rentabilité** des différents produits peut être appréciée en calculant le taux de marge sur coût variable : **TMSCV = MSCV / Chiffre d'affaires**.

Ce sont les produits présentant le taux de MSCV le plus élevé que l'entreprise doit développer.

Enfin, la distinction effectuée ici entre les charges variables, affectées par notre décision, et les charges fixes, non affectées par celle-ci, n'est valable que pour une décision à **court terme**. En effet, à long-terme, il devient possible de **redimensionner l'entreprise** en revendant certaines machines ou en déménageant dans des locaux plus petits. Certaines charges fixes pourraient ainsi être affectées par notre décision : elles devraient alors être réparties entre les produits et être **déduites de leurs contributions**.

On raisonnerait alors en **coût spécifique** et en **marge sur coût spécifique** (MSCS). Les charges fixes véritablement communes aux quatre produits resteraient à part et devraient être couvertes par la somme des MSCS des différents produits.