

vuibert
gestion

prix

m. giletta



COLLECTION VUIBERT GESTION

COÛTS CONTRÔLE

A. Burlaud et C. Simon.

PRODUCTION

P. Baranger et G. Huguel.

PUBLICITÉ

S. Piquet.

MERCHANDISING

A. Fady et M. Seret.

STRATÉGIE

A.-Ch. Martinet.

GRAND PRIX HARVARD

L'EXPANSION 1983

TECHNIQUES

QUANTITATIVES DE GESTION

J.-P. Védrine.

GESTION :

LES FONCTIONS

DE L'ENTREPRISE

J.-P. Helfer, J. Orsoni,

J.-M. Peretti, P. Baranger

et H. de la Bruslerie.

AUDIT ET GESTION

DES STOCKS

J.-P. Beaulieu et A. Péguy.

SPONSORING ET MÉCÉNAT

U. D. A. et S. Piquet.

PRIX DE L'ACADÉMIE

DES SCIENCES

COMMERCIALES 1986

MARKETING INDUSTRIEL

A. Dayan.

AUDIT SOCIAL

P. Candau.

GRAND PRIX HARVARD

L'EXPANSION 1986

TECHNIQUES MARKETING

J. Bon et P. Grégory.

MENTION HARVARD

L'EXPANSION 1986

ÉCONOMIE

J.-P. Gourlaouen.

MARKETING

DE LA DISTRIBUTION

J. Jallais, J. Orsoni et A. Fady.

BOURSE : LES OPTIONS

NÉGOCIABLES

J.-C. Augros et P. Navatte.

MARKETING

J.-P. Helfer et J. Orsoni.

GRAND PRIX HARVARD

L'EXPANSION 1982

GESTION PUBLIQUE

R. le Duff et J.-C. Papillon.

LA PETITE ENTREPRISE

P.-A. Julien et M. Marchesnay.

1587219

N.C.

33

vuibert gestion

collection dirigée par j.-p.helfer et j.orsoni

prix

**de la maîtrise des prix
à la maîtrise des coûts**

m. giletta

Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure
de Cachan ; agrégée de l'Université en Techniques
économiques de Gestion ; Docteur d'Etat
en Sciences de Gestion



8°R
112814

128721

Vuibert Éditions

Collection dirigée par J.-P. Heller et J. Orsoni

Prix

de la maîtrise des prix à la maîtrise des coûts

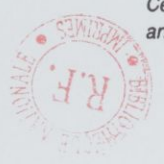
M. Giletta

Préface de J.-P. Heller
Préface de J. Orsoni
Préface de J. Giletta

ISBN : 2-7117-7663-8

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les «copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective» et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, «toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite» (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.



© Librairie Vuibert, novembre 1992
63, bd St-Germain
75005 Paris

Préface

Nous remercions vivement tous les responsables d'entreprise qui ont bien voulu répondre à nos sollicitations diverses :

- présentation de questionnaires,
- interviews,
- prise de photographies à l'intérieur des ateliers.

Préface

Les concepts les plus simples ne le sont généralement qu'en apparence. Il en est ainsi des prix et des coûts. Comment imaginer que l'on ait pu bâtir un ouvrage autour de ces deux mots ? Et pourtant...

La micro-économie nous enseigne que le prix est le point d'équilibre d'une négociation opposant l'ensemble des vendeurs à l'ensemble des acheteurs, et que cet équilibre est atteint lorsque le coût marginal devient égal au prix de vente. C'est aussi réducteur que d'assimiler le cerveau à un ordinateur avec ses logiciels et supposer que tout est prédéterminé. Un coût se définit comme la somme des prix des consommations de facteurs nécessitées par la production d'un bien ou d'un service. Il faut donc pouvoir identifier et mesurer ces consommations, autrement dit, faire l'hypothèse que la fonction de production est connue. C'est sans doute vrai dans le cas d'une activité industrielle monoproduit, cas que l'on rencontre bien rarement dans la réalité...

Maryse GILETTA s'est un peu fait une spécialité de montrer toute la richesse et la complexité du réel qui se cache derrière ces concepts que les dictionnaires définissent en une ligne. Dans un premier ouvrage⁽¹⁾, elle s'est attachée à faire comprendre aux lecteurs ce qu'est, dans la pratique, un prix et comment la politique de prix s'intègre dans la politique générale, la stratégie et la tactique des entreprises. Dans le présent livre, l'auteur nous montre les relations existant entre prix et coût, nous montre qu'il ne s'agit pas de deux variables indépendantes et « objectives ». À travers ces réflexions sur les politiques de prix, les politiques de coûts (et non seulement les calculs de coûts) et leur influence réciproque, c'est un nouveau « théorème » qui est en réalité suggéré :

Comptabilité (coût) + Marketing (prix) = Stratégie.

(Les variables « comptabilité » et « marketing » n'étant pas indépendantes.)

À travers cette relation, Maryse GILETTA nous fait vivre, tant il y a d'exemples tirés de la réalité, deux aspects de la gestion :

- derrière l'apparente simplicité, il y a une réelle complexité, et là où nous pensons avoir des connaissances, nous prenons conscience de notre ignorance ;
- les problèmes de gestion ne se posent jamais à l'intérieur d'une discipline mais sont par nature pluridisciplinaires.

Si la première remarque n'est pas spécifique à la gestion et n'a été faite que pour mémoire, la seconde mérite un rapide développement. Le découpage de la gestion en disciplines (comptabilité, marketing, gestion de la production, etc.) n'a qu'une fonction pédagogique : permettre une spécialisation sur des connaissances instrumentales. En revanche, la gestion en tant que science de l'action recoupe transversalement les différentes disciplines et nécessite donc un travail en équipe

(1) Maryse GILETTA, *Prix : politiques, stratégies et tactiques des entreprises*, Eyrolles, 1989, 158 p.



qui, au plus haut niveau dans l'entreprise, se fait dans le cadre d'un comité de direction. Les pédagogues et les chercheurs en gestion sont beaucoup plus souvent prisonniers de ce découpage fonctionnel de la gestion. Le présent ouvrage a le mérite de franchir ces frontières traditionnelles, car il met véritablement en scène des acteurs.

Maryse GILETTA a su rendre simple sans l'appauvrir la complexité du réel. C'est le savoir-faire du pédagogue qui se traduit notamment dans la clarté du plan.

Dans la première partie, l'ouvrage traite de la fixation du prix de vente à partir du coût auquel on ajoute une marge (*cost pricing*). Cela revient à faire payer à chaque client au moins ce qu'il coûte à l'entreprise. C'est à prendre ou à laisser. Cette approche pose le redoutable problème de la détermination du coût. On se souvient du célèbre article d'Hervé LE LOUS : « Le coût d'un bien n'existe pas »⁽¹⁾. Maryse GILETTA montre qu'il y a un tellement grand nombre de coûts que cela revient presque au même !

La seconde partie de l'ouvrage traite de la fixation du coût à partir du prix auquel on retranche la marge (*backward cost pricing*). Cette fois-ci, on part de la capacité contributive du client, de l'élasticité de la demande par rapport au prix, et on gère au mieux de l'intérêt global de l'entreprise la répartition des charges communes entre les différents segments du marché. La négociation est plus ouverte puisqu'elle ne porte pas seulement sur le niveau de la marge mais aussi sur la part des charges de structure. Elle peut même porter sur la conception du bien ou service offert qui sera adapté en fonction des contraintes de prix de tel ou tel segment.

En conclusion, Maryse GILETTA montre au lecteur bien plus que des recettes de calcul de coûts ou de détermination de prix. Elle ne cherche d'ailleurs pas à montrer mais à *faire comprendre* ce qui parfois aboutit à s'éloigner des conventions de la « bonne » gestion. À titre d'exemple, on affirme habituellement qu'il faut saturer les capacités de production pour minimiser les charges fixes par unité produite. Mais on peut aussi dire que les ateliers vides constituent des armes redoutables, puisqu'ils permettent de répondre à la demande avant que les concurrents n'aient réagi et avec des coûts particulièrement faibles, si un autre segment de marché permet de couvrir l'ensemble des charges fixes. Pourquoi pas ? Tout dépend de la stratégie adoptée.

Alain BURLAUD,
Professeur à l'université Paris Val-de-Marne.

(1) Hervé LE LOUS, « Le coût d'un bien n'existe pas », *Les Cahiers français*, n° 210, mars-avril 1983, p. 18 et s.

Sommaire

Préface	5
Introduction	11
PREMIÈRE PARTIE. — DU COÛT AU PRIX : COST PRICING	15
Chapitre 1. — Relation entre profit, concurrence et coût à travers les comportements des chefs d'entreprise	17
Section 1 : Premier rang accordé à l'objectif profit	18
Section 2 : Priorité accordée aux facteurs coûts et concurrence lors de la fixation du prix	20
Section 3 : Synthèse entre l'objectif profit et les facteurs coûts ; concurrence	22
1. — Prix maximum	22
2. — Prix minimum	23
3. — Objectif profit : la résultante prix - coût	24
Résumé du chapitre 1	25
Chapitre 2. — Du coût complet au prix : full cost pricing	27
Section 1 : Éléments constitutifs du coût complet	29
1. — Principaux itinéraires conduisant des charges au coût complet	29
2. — Itinéraire charges fixes + charges variables	29
3. — Itinéraire charges de production + autres charges	34
4. — Itinéraire charges directes + charges indirectes	38
Section 2 : Du coût complet au « juste » prix, recherche de la marge bénéficiaire la plus équitable	43
1. — Calcul de la marge bénéficiaire équitable selon la méthode traditionnelle simple	43
2. — Calcul de la marge bénéficiaire à l'aide de coefficients en cascade (exemple emprunté au secteur de la construction)	44



3. — Calcul de la marge bénéficiaire équitable selon la méthode des coûts internes ou coûts ajoutés	46
4. — Calcul de la marge bénéficiaire équitable conduisant à un prix personnalisé (exemple du « cost-plus » pratiqué chez certains grossistes)	48
Section 3 : Du coût complet au prix garantissant le profit sous toutes ses formes	51
1. — La variable prix au service de l'objectif « taux de rendement du capital » (<i>rate of return pricing</i>)	52
2. — La variable prix au service des objectifs « volume du chiffre d'affaires » ou « niveau d'activité »	56
Résumé du chapitre 2	64
Chapitre 3. — Du coût partiel au prix (contribution pricing)	65
Section 1 : Du coût partiel traditionnel au prix	67
1. — Supériorité de l'outil « coût partiel » sur l'outil « coût complet » lors de la fixation du prix	67
2. — Du coût partiel au prix plancher	69
3. — Du coût partiel au prix standard, grâce à l'imputation rationnelle des charges fixes	70
4. — Du coût partiel au prix limite en passant par l'itinéraire coûts décaissés + coûts non décaissés	72
Section 2 : Du coût partiel au prix, en raisonnement marginaliste (<i>incremental reasoning</i>)	74
1. — Du coût marginal au prix	74
2. — Du coût d'opportunité au prix	80
Résumé du chapitre 3	84
DEUXIÈME PARTIE. — DU PRIX AU COÛT : BACKWARD COST PRICING ...	85
Chapitre 4. — Du prix au coût en Occident	87
Section 1 : Du prix au coût dans l'industrie et les services	88
1. — Stratégie du prix « net-back » chez Gaz de France	88
2. — Stratégie concurrence → prix → coût dans les marchés publics	96

Section 2 : Du prix au coût dans la distribution	108
1. — Objectifs poursuivis par les distributeurs à travers les stratégies de réduction des coûts	108
2. — Action en réduction des coûts ; limites	111
Résumé du chapitre 4	116
Chapitre 5. — Généralisation de la technique « backward cost pricing » ; de la concurrence totale au prix et au coût chez les Japonais	117
Section 1 : Concurrence totale (l'esprit « marketing de combat »)	119
1. — Succès japonais	119
2. — Aspects originaux du succès japonais ; la concurrence totale	121
Section 2 : Démarche japonaise concurrence → prix → coût - maîtrise des prix = maîtrise des coûts	125
1. — Démarche concurrence → prix	125
2. — Maîtrise des prix = maîtrise des coûts	128
Résumé du chapitre 5	136
Conclusion	137
Bibliographie	141

Introduction

DE TOUTES PARTS, À TOUS LES NIVEAUX, UN VIF INTÉRÊT EST PORTÉ À LA VARIABLE PRIX

Les gouvernements sont les premiers à ne pas ignorer le rôle du prix : début février 1990, la Suède, pays cultivant pourtant la liberté, décidait le blocage des prix et des salaires. Serait-ce que la réglementation des prix n'est encore pas démodée à l'approche du XXI^e siècle ? Et même si les Français connaissent la liberté des prix depuis la promulgation de l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986, ils se souviennent des nombreux contrôles survenus avant cette date, contrôles ayant pris la forme tantôt de blocages, tantôt d'incitation à la politique contractuelle, surtout à partir de 1965, avec toute une panoplie de contrats et d'engagements.

Quant au dialogue entreprises-consommateurs, il s'établit avant tout grâce au langage « prix », par le truchement des étiquettes. Aussi n'est-il pas surprenant de lire, sur la façade de nombreuses entreprises américaines, des slogans attirant les clients et défiant les concurrents quant au niveau des prix pratiqués. En février 1992, j'ai pu lire, dans un même quartier de Melbourne, en Floride, sur deux façades séparées par une distance de deux cents mètres seulement :

— « We guarantee to beat anybody's price » (nous nous portons forts de battre tout concurrent en matière de prix).

— « lowest prices in town » (les prix les plus bas de la ville).

Le premier slogan apparaissait chez un garagiste vendant des pneumatiques, le second à l'entrée d'un supermarché. Bref, nul ne mettra en doute le caractère stratégique de la variable prix. Ce caractère stratégique apparaît de façon nette à travers les décisions de prix et les techniques de fixation du prix.

1 Procédure de décision en matière de prix

Soulignons l'importance des décisions relatives aux prix en nous penchant d'une part, sur le niveau hiérarchique auquel se prend la décision, d'autre part, sur le nombre de responsables impliqués.

- *Niveau hiérarchique de la prise de décision*

Une fois de plus, au début des années 90, nous constatons que ces décisions sont prises au niveau le plus élevé de la hiérarchie ou à celui des instances immédiatement inférieures. Ne revenons pas sur les résultats obtenus, au cours des dernières décades, par les auteurs qui ont interviewé de nombreux chefs d'entreprise anglo-saxons, résultats venant corroborer notre affirmation et se trouvant consignés en annexe dans un précédent ouvrage⁽¹⁾. Contentons-nous de rappeler que les décisions prises par la direction générale seule ou assistée des instances immédiatement inférieures représentent 76,7 % des cas en 1983 (notre première enquête), 79 % des cas en 1988 (notre deuxième enquête). Ce nombre atteint 79,56 %, soit près de 80 % en 1990 (troisième enquête).

Ajoutons encore que dans les autres cas (soit 20 %), la décision est prise :

- soit par les responsables financiers, commerciaux, les directeurs de divisions,
- soit par les chefs de produits ou les chefs de ventes,
- soit par les chefs de rayons s'il s'agit d'un hypermarché.

- *Nombre de responsables impliqués dans la décision :*

Là encore, force est de constater que la prise de décision collégiale (*group pricing*) devient de plus en plus fréquente par rapport au « one man pricing ». En effet, la première technique, plus sûre, bâtie sur des informations plus nombreuses et plus fiables, se pratiquait dans 52 % des cas en 1988. Ce nombre atteint déjà 60 % en 1990.

2 Techniques de fixation du prix

Une sorte de mutation semble se dessiner dans le rôle respectif des trois facteurs essentiels - coûts, concurrence, demande - pris en considération lors de la fixation du prix. Certes, les coûts occupent toujours la première place (76 % des cas). Mais ils sont suivis de très près par la concurrence (74 % des cas). En revanche, le troisième facteur, qui a si souvent préoccupé les théoriciens, notamment les marginalistes dans le dernier quart du XIX^e siècle, et plus tard, dans les années 60, les adeptes de Kelvin Lancaster (nouvelle théorie micro-économique de l'utilité), semble toujours à la traîne. En effet, la prise en considération de la demande n'a lieu que dans 58 % des cas.

Devant la supériorité incontestée des facteurs coûts et concurrence, et compte tenu du développement inexorable de « la concurrence totale » (P. KOTLER) de dimension

(1) M. GILETTA, *Prix : politiques, stratégies et tactiques des entreprises*, Eyrolles, Paris, 1989.

**ÉVALUATION DES SOCIÉTÉS
ET DE LEURS TITRES**
G. Hirigoyen et J.-G. Degos.
MENTION HARVARD
L'EXPANSION 1989

**LES NOUVEAUX
INSTRUMENTS FINANCIERS**
J.-P. Gourlaouen.

**FINANCE INTERNATIONALE
D'ENTREPRISE**
J. Peyrard.

LES SYSTÈMES DE GESTION
Y. Dupuy, M. Kalika, C. Marmuse
et J. Trahand.

MONÉTIQUE ET MARKETING
M. Zollinger

LES CANAUX DE DISTRIBUTION
M. Filser.

**COMPORTEMENT
ET ORGANISATION**
J. Rojot et A. Bergmann.

ÉCARTS
C. Cossu.

MARKETING EN PRATIQUE
A. Zeyl et J. Brouard.

**ENQUÊTES ET ANALYSE
DE DONNÉES**
J. Moscarola.

RESSOURCES HUMAINES
J.-M. Peretti.

**ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX
DE COMPTABILITÉ**
P. Mévellec et G. Rochery.

VENTE
Y. Négro.

**CONTRÔLE DE GESTION
SOCIALE**
B. Martory.

**LE CONSEIL
D'ADMINISTRATION**
G. Charreaux et J.-P. Pitol-Belin.

LE SECTEUR TERTIAIRE
P. Veys.

LA VEILLE SOCIALE
D. Picard.

MACROÉCONOMIE
L. Fontagné.

ANALYSE FINANCIÈRE
J. Peyrard.

PLANS MARKETING
A. et A. Zeyl.

**LES IMAGES FINANCIÈRES
DE L'ENTREPRISE**
J.-Y. Saulquin.

**ANALYSE ET
MATHÉMATIQUES FINANCIÈRES**
S. Parienté.

CULTURES D'ENTREPRISE
R. Reitter, F. Chevalier, H. Laroche,
C. Mendoza et P. Pulicani.

STRUCTURES D'ENTREPRISE
A. Desreumaux.

PRIX
M. Giletta.

vuibert
gestion

prix

de la maîtrise des prix à la maîtrise des coûts



Ancienne élève de l'École Normale supérieure de Cachan, agrégée de l'Université en Techniques économiques de Gestion, Maryse Giletta est maître de conférences en Sciences de Gestion, diplômée d'Études supérieures en Sciences économiques. Docteur d'État en Sciences de Gestion, elle a écrit de nombreux articles sur les politiques de prix des entreprises ainsi qu'un premier ouvrage dans lequel elle a exposé les mécanismes fondamentaux en matière de fixation des prix.

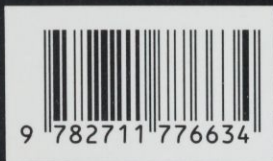
Vu l'âpreté de la concurrence sur la plupart des marchés, la relation traditionnelle $\text{PRIX} = \text{COÛT} + \text{MARGE}$ se trouve particulièrement bousculée. Désormais, la grande majorité des chefs d'entreprise se voit obligée de raisonner d'aval en amont, donc d'inverser la vapeur. Il convient d'abord de fixer le prix, en fonction de celui pratiqué chez les concurrents, condition fondamentale de survie, et de remonter ensuite au niveau des coûts pour mieux maîtriser ces derniers si l'on veut conserver une marge.

Tels sont les propos exposés dans cet ouvrage qui constitue une aide précieuse pour tous ceux qui sont appelés à déterminer des prix et/ou des coûts :

– pour les responsables d'entreprise qui souhaitent en outre connaître le comportement de leurs concurrents à travers de nombreuses réflexions communiquées notamment lors d'enquêtes et d'interviews,

– pour les élèves des Écoles de Commerce, des Écoles de Gestion et pour les étudiants en Gestion du premier au troisième cycle universitaire, qui cherchent à approfondir les notions de coût complet, coût partiel, contribution.

Beaucoup d'exercices chiffrés et d'exemples concrets pris dans la vie des affaires viennent étayer cette nouvelle théorie du « backward cost pricing », faisant passer du prix au coût et non plus du coût au prix. Le lecteur pourra faire le point et comparer le comportement des firmes occidentales à celui des firmes japonaises qui ont conservé une longueur d'avance.



9 782711 776634



3 7502 00388400 6

ISBN : 2-7117- 7663-8