



Chapitre 5 : Quels choix d'organisation de la production pour la maîtrise des coûts ?

1. Comment le contrôle des coûts participe-t-il à la performance d'une entreprise ?

L'évaluation de la performance se mesure notamment grâce au contrôle des coûts. Les méthodes et les choix de charges retenues pour le calcul d'un coût dépendent du contexte de l'organisation et de ses objectifs. Aucune organisation n'échappe à la question du suivi de ses coûts. Pour analyser les coûts qui sont un ensemble de charges, nous devons caractériser quatre types de charges :

- **Charges directes** : elles ne concernent qu'un seul produit ou fonction.
- **Charges indirectes** : elles doivent être analysées en détail pour être imputées aux articles concernés.
- **Charges fixes** : elles sont supportées par l'entreprise quel que soit son activité.
- **Charges variables** : elles évoluent en fonction des volumes fabriqués.

a. La méthode des coûts complets

La méthode des coûts complets cherche à évaluer les coûts intermédiaires : coûts d'acquisition, de production, de distribution, pour déterminer le coût de revient qui correspond à l'ensemble des charges de l'approvisionnement des matières premières à la commercialisation d'un produit ou d'un service.

La méthode des coûts complets procède au reclassement des charges selon qu'elles sont directes ou indirectes.

Les charges indirectes sont ventilées par centre d'analyse pour déterminer le coût de chaque unité d'œuvre, et ainsi les imputer à chaque coût de revient.

b. La méthode des coûts spécifiques

Alors que la méthode des coûts complets repose sur la ventilation des charges indirectes et des charges directes, la méthode des coûts spécifiques se fonde sur une distinction entre charges variables et charges fixes. L'objectif est de calculer une marge sur le coût variable pour pouvoir analyser la rentabilité d'un produit et sa capacité à couvrir les charges fixes.

Cette méthode prend en compte dans son calcul toutes les charges directes, variables ou fixes. Elle ne prend pas en compte les éléments indirects, intégrés dans les coûts de structure. L'objectif est de faire ressortir une marge sur coût spécifique.

Chiffre d'affaires (CA)
- Coûts variables (CV)
= **Marge sur Coût Variable (MCV)**
- Charges fixes spécifiques (MCS)
= **Marge sur Coût Spécifique (MCS)**
- Coût Fixe Commun (CFC)
= **Résultat**

c. Intérêts et limites de chaque méthode de coûts

La méthode des coûts complets a plusieurs intérêts :

- Elle permet de calculer un coût de revient par produit et de connaître ainsi la contribution de chaque activité à la profitabilité de l'entreprise.
- Elle est complémentaire de la comptabilité générale qui ne fournit qu'un résultat global.
- Elle permet de définir un prix de vente pour les produits.
- Elle permet de comparer, dans le cadre du contrôle de gestion, les coûts réels aux coûts antérieurs. La mise en évidence d'écarts peut se révéler utile à la prise de décision.

Mais elle a aussi plusieurs limites :

- Elle est longue, lourde et coûteuse à mettre en œuvre.
- La part des charges indirectes ne cesse de croître dans les schémas de production actuels, ce qui rend de plus en plus complexe son application .
- Le coût complet ne permet que d'évaluer *a posteriori* et non d'anticiper.
- Les résultats sont approximatifs dans la mesure où la ventilation des charges indirectes au sein des centres d'analyse comporte une part d'arbitraire et que le choix de l'unité d'œuvre est parfois délicat.

La méthode des coûts spécifiques a plusieurs intérêts :

- Elle prend en compte la variabilité de l'activité et se place dans un environnement incertain.
- Elle permet le calcul des seuils de rentabilité, du point mort et d'autres indicateurs nécessaires à l'analyse de la performance de l'entreprise

La principale limite de la méthode des coûts spécifiques vient du fait qu'elle prend comme hypothèse que les prix sont fixes, et que seule la quantité varie selon la demande.

2. Qu'est-ce que la gestion du cycle de vie des produits ?

Le cycle de vie du produit regroupe l'ensemble des étapes par lesquelles passe un produit de sa mise en place sur le marché jusqu'à la fin de sa production. Le cycle de vie d'un produit comprend généralement quatre phases :

1. **Une phase de lancement** : elle correspond à la mise du produit sur le marché. C'est une phase gourmande en besoins de financement car les investissements *marketing* de lancement (publicité,

référencement, promotion et animation des ventes...) sont élevés alors que les volumes de ventes sont encore faibles.

2. **Une phase de croissance** : c'est la phase du cycle de vie du produit qui correspond à la diffusion continue d'usage du produit et à une situation de présence établie en distribution. Le plus souvent, l'activité liée au produit peut devenir rentable en fin de phase.
3. **Une phase de maturité** : elle est caractérisée par un ralentissement du rythme des ventes du produit : il a atteint sa maturité. D'autre part, la concurrence est plus vive que lors des précédentes étapes, l'entreprise doit alors réduire ses prix. C'est une phase plus longue que les deux précédentes : la plupart des produits courants sont en phase de maturité et il faut faire preuve d'imagination afin de garder sa clientèle et séduire de nouveaux clients.
4. **Une phase de déclin** : c'est une phase au cours de laquelle les ventes baissent plus ou moins fortement parce que des produits concurrents ou des produits de substitution sont apparus, ou parce qu'on passe d'un marché de premier d'équipement à un marché de renouvellement. Le bénéfice global réalisé sur le produit baisse, mais le bénéfice unitaire peut se maintenir, car les investissements *marketing* sont limités et l'outil de production est le plus souvent amorti.

L'analyse du cycle de vie du produit permet d'utiliser de manière plus pertinente les allocations de moyens sur le *mix-marketing*, de modifier les stratégies concurrentielles et les actions auprès du marché. Elle peut être utilisée dans plusieurs contextes :

- En phase de lancement de produit, notamment pour évaluer la durée de vie prévisionnelle du produit et évaluer son seuil de rentabilité.
- Pour gérer l'ensemble d'un portefeuille de produits et équilibrer les actions spécifiques à chacun d'eux.
- À l'occasion du plan *marketing* annuel, pour redéfinir les plans d'action.