

Les coûts et les marges



Plan du cours

I.	Les coûts et les marges dans l'unité commerciale.....	2
A.	La notion de coût.....	2
B.	La notion de marge.....	3
C.	La comptabilité analytique	3
II.	La fixation des prix.....	8
A.	Les contraintes réglementaires	8
B.	La fixation par les coûts	9
C.	La fixation du prix par la demande	13
D.	La fixation des prix à partir de la concurrence.....	15
E.	Les modulations de prix.....	16

Objectifs

- ☞ Distinguer charges directes et indirectes.
- ☞ Calculer les coûts complets.
- ☞ Calculer les coûts d'un produit vendu, d'une prestation de services, d'une opération commerciale.
- ☞ Prendre en compte les différents facteurs qui influencent la fixation du prix.
- ☞ Utiliser les principaux outils de fixation du prix (coûts, élasticité, prix d'acceptabilité).
- ☞ Décrire les techniques de modulation des prix

Les coûts et les marges

I. Les coûts et les marges dans l'unité commerciale

Pour calculer un prix, il est nécessaire de maîtriser les notions de coût et de marge.

A. La notion de coût

1. Qu'est-ce qu'un coût?

Selon le Plan comptable général, un coût est une somme de charges relatives à un élément. Dans l'unité commerciale, un coût est la somme des charges correspondant soit à un point de vente, à un rayon, soit à un produit, à une famille de produit, à une prestation de services.

2. Quelles sont les caractéristiques d'un coût?

- Un coût peut être complet ou partiel
 - Un coût complet est constitué par la totalité des charges qui peuvent lui être rapportées.
 - Un coût partiel ne s'intéresse qu'à certaines charges.
- Un coût est réel ou prévisionnel
 - Un coût réel est calculé après constatation des charges qui lui sont imputables.
 - Un coût prévisionnel est calculé avant les faits qui généreront les charges.

Client	Coût prévisionnel	Coût réel	Ecart en valeur	Ecart en %
Martinez	990,00 €	915,00 €	75,00 €	7,58%
Gayetano	1 240,00 €	1 250,00 €	- 10,00 €	-0,81%
Bonet	750,00 €	710,00 €	40,00 €	5,33%

■ Les coûts sont hiérarchisés

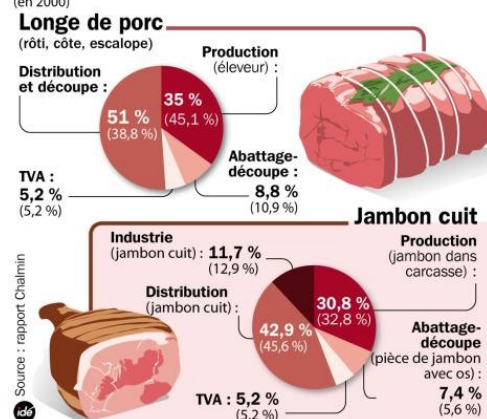
Ils apparaissent tout au long du cycle d'exploitation :



Le coût de revient est le coût complet d'un produit au stade final (celui de sa proposition au client), coût de distribution inclus.

Viande : à qui va l'argent ?

En % du prix payé par le consommateur en 2010 (en 2000)

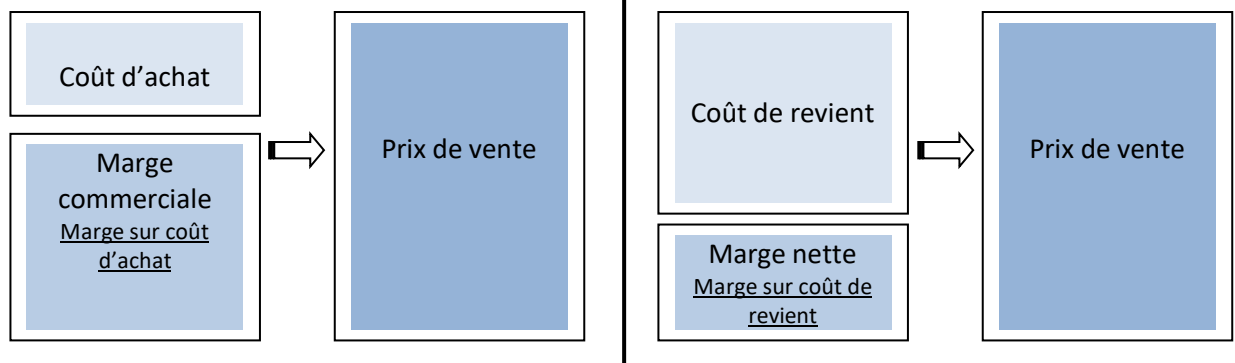


B. La notion de marge

Une marge est la différence entre le prix de vente et un coût.

Marge sur coût d'achat (ou marge commerciale) = Prix de vente – Coût d'achat des marchandises vendues.

Marge sur coût de revient (ou marge nette) = Prix de vente – Coût de revient.



La marge commerciale dépend :

- Des quantités vendues ;
- Des marges unitaires réalisées sur chaque prestation ou chaque produit vendu.

La majorité des dépenses sont fixes, indépendantes du niveau des ventes. Il semble logique que le manager se donne un objectif de marge commerciale qui lui permette de dégager un résultat positif (dans les groupes intégrés, c'est souvent le siège qui décide des objectifs).

C. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique permet de passer des charges aux coûts.

1. Charges directes et charges indirectes

Dans une unité commerciale, certaines charges peuvent être facilement affectées au coût d'un produit ou d'un service ou d'une activité : *il s'agit des charges directes*. D'autres charges sont difficiles à relier à un produit : *il s'agit des charges indirectes*. Ex. : dans un pressing, les charges de personnel sont connues, elles peuvent être affectées à chaque prestation (pantalon, chemise...) ; ce sont des charges directes. Le loyer du local commercial, l'énergie (gaz ou électricité) utilisée pour le fonctionnement des machines, les assurances ne peuvent pas être précisément affectés à un type de prestation plus qu'à un autre ; ce sont des charges indirectes.

Exemple

Calcul d'un coût d'achat complet à partir des charges directes et indirectes

Manager dans une entreprise spécialisée dans les vêtements en cuir, vous recevez une livraison d'un fournisseur. La facture s'élève à 15 000 €, les frais de livraison à votre charge à 540 €, les charges indirectes d'approvisionnement à 1 600 €. Vous calculez ainsi votre coût :

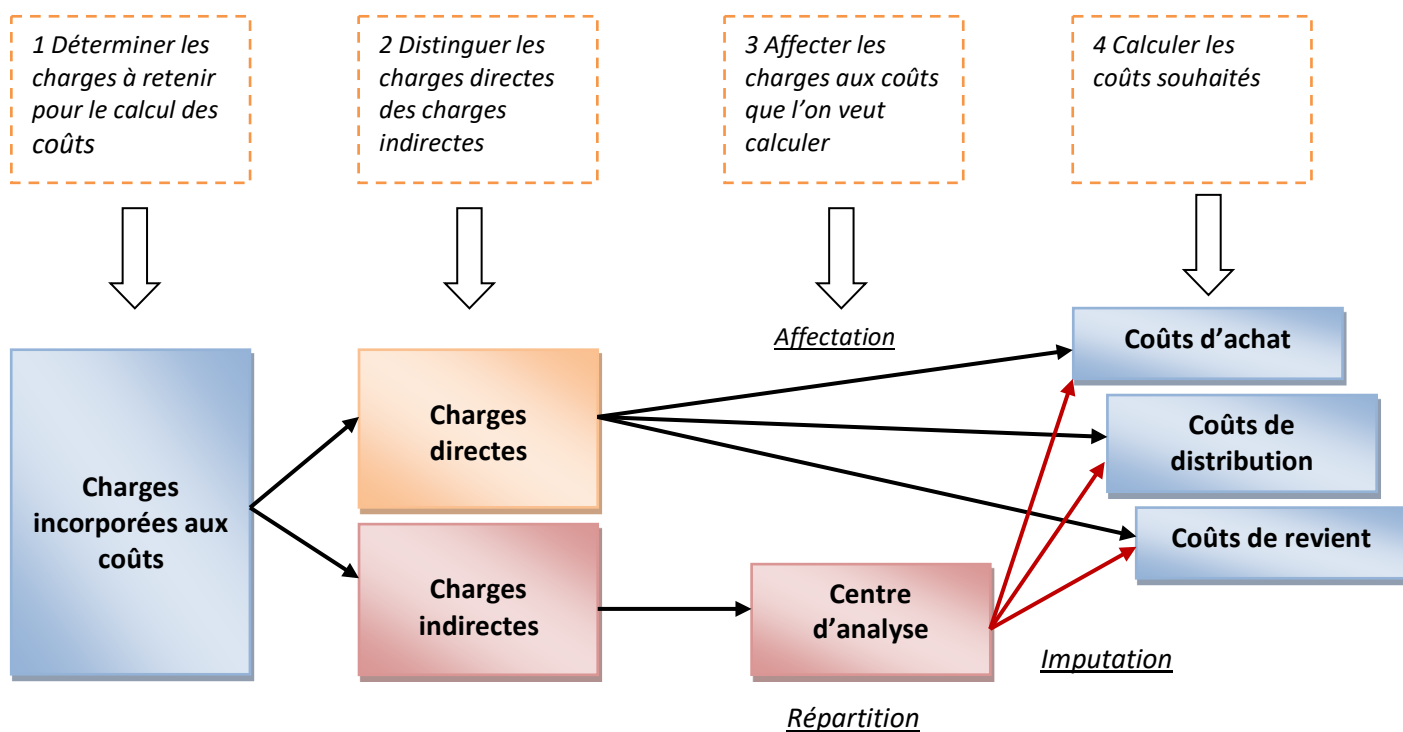
Charges	Montant
Achats	15 000,00 €
Charges directes	540,00 €
Charges indirectes d'approvisionnement	1 600,00 €
Coût d'achat complet	17 140,00 €

Ce premier niveau de coût est constitué de l'ensemble des charges constatées pour acheter les marchandises, mais aussi pour les stocker et les tenir à la disposition de l'équipe commerciale. Un deuxième niveau de coût apparaît lors de la vente : il est constitué des charges générées par la vente et toutes les opérations qui la précèdent ou la suivent (local commercial, personnel de vente, publicité, livraison...).

Il est malheureusement impossible de relier la plus grande partie de ces charges à un modèle de veste ou de pantalon précis : la décoration, l'ambiance du point de vente contribuent à la valorisation de l'ensemble des modèles proposés. La publicité développe rarement les ventes d'une référence unique : en améliorant la notoriété de l'enseigne, elle profite à l'ensemble de l'assortiment.

Les vendeurs pourraient aussi noter soigneusement ce qu'ils ont vendu et combien de temps ils ont consacré à la vente de tel ou tel produit : mais auraient-ils encore le temps de s'occuper des clients?

Une étape intermédiaire est nécessaire : il faut répartir les charges indirectes dans des centres d'analyse, puis les imputer à un coût.



2. La répartition des charges indirectes

■ **Les centres d'analyse**

Pour répartir les charges indirectes, l'unité commerciale est divisée en centres d'analyse. Un centre d'analyse est une division de l'entreprise (ex. : les différents rayons d'un magasin, l'atelier de réparation, le service achats, le service du personnel, les caisses, le service après-vente ou dépannage). Les charges indirectes sont réparties entre les différents centres d'analyse à l'aide de clés de répartition.

Pour chaque centre d'analyse, il faut choisir une unité d'œuvre utilisée comme critère de ventilation des charges. L'unité d'œuvre permet à la fois de mesurer l'activité du centre d'analyse et d'imputer les charges (ex. : nombre de journées de formation pour répartir les coûts d'un centre d'analyse service formation).

On distingue les centres opérationnels des centres de structure.

■ **Les centres opérationnels** sont les centres dont les coûts sont liés au volume d'activité de l'entreprise ; leur unité d'œuvre est physique (ex.: heure de main-d'œuvre caissière, tonne...). Parmi ces centres, on distingue :

- Les centres principaux dont les charges sont imputables aux coûts d'achat, de production de service, de distribution : ce sont les centres d'approvisionnement, de production et de distribution ;
- Les centres auxiliaires dont l'activité est au service des autres centres : ils leur fournissent des prestations de services. Il s'agit, par exemple, du service d'entretien, du service de chauffage/climatisation, du service de transport, livraisons, mais aussi approvisionnement...

■ **Les centres de structure** sont des centres d'analyse pour lesquels aucune unité d'œuvre ne peut être définie afin de mesurer leur activité. Il s'agit, par exemple, de l'administration ou du service du personnel. Généralement, l'imputation des coûts de ces centres aux coûts de revient des produits est effectuée en calculant des taux de frais.

■ **Le tableau de répartition** des charges indirectes

Les calculs sont faits par étapes successives :

- Répartition primaire : les charges indirectes sont ventilées entre tous les centres d'analyse concernés ;
- Répartition secondaire : les prestations des centres d'analyse auxiliaires (qu'ils soient opérationnels ou de structure) sont réparties entre les centres principaux bénéficiaires de leurs prestations. Lorsque la répartition secondaire est terminée, toutes les charges indirectes se trouvent dans les centres principaux, le coût de chaque centre auxiliaire est égal à zéro ;
- Détermination du coût des unités d'œuvre : l'unité d'œuvre doit fournir une indication liée à la mesure de l'activité du centre étudié : il peut s'agir d'unités physiques (ex. : nombre de colis livrés pour le service livraison, nombre d'appels entrants traités pour un service d'assistance aux clients) ou d'unités monétaires (ex. : l'euro de chiffre d'affaires pour un rayon).

Avant de déterminer le coût de l'unité d'œuvre de chaque centre principal d'analyse, il faut calculer le nombre d'unités d'œuvre fournies par chaque centre, le coût d'une unité d'œuvre est alors :

Coût d'une unité d'œuvre =	<u>Coût du centre d'analyse</u> Nombre d'unités d'œuvre
-----------------------------------	--

L'entreprise de vente par Internet COLPORTEUR : coût de revient d'une commande

L'entreprise COLPORTEUR est spécialiste de la vente par Internet de produits et services culturels : livres, voyages à but éducatif, billets de théâtre et de concert. Le manager de cette unité commerciale, M. Harrouard, a demandé à sa comptable, Mme Jarry, de lui fournir les informations nécessaires au calcul du coût de revient d'une commande de CD. Cette commande porte le numéro 23. Elle s'élève à 550 €. La valeur d'achat des CD est de 120 €.

Mme Jarry lui a présenté une ventilation des charges indirectes entre différents centres d'analyse suivant le tableau ci-dessous.

Le montant de chaque centre d'analyse est à répartir en fonction de clés de répartition sous la forme de %

		Centres auxiliaires			Centres principaux		
		Gestion des investissements	Gestion des ressources humaines	Gestion des systèmes d'information	Approvisionnement	Gestion des commandes	Logistique et livraison
Total après répartition primaire		5000	7000	8360	4680	6470	4800
Répartition	Gestion des investissements				40%	30%	30%
	Gestion des ressources humaines				25%	35%	40%
	Gestion des systèmes d'information				20%	40%	40%
Nature d'une unité d'œuvre (ou assiette de frais)					100€ d'achat	100€ de bon de commande	1 livraison
Nombre d'UO (ou valeur de l'assiette)					80	500	140

L'unité d'œuvre retenue est celle qui est la plus représentative de l'activité du centre

L'entreprise a acheté pour un montant de 8 000€

L'entreprise a géré 50 000€ de commandes et effectué 140 livraisons.

A partir des renseignements ci-dessus il est possible de compléter un tableau de répartition des charges :

		Centres auxiliaires			Centres principaux		
		Gestion des investissements	Gestion des ressources humaines	Gestion des systèmes d'information	Approvisionnement	Gestion des commandes	Logistique et livraison
Total après répartition primaire		5 000 €	7 000 €	8 360 €	4 680 €	6 470 €	4 800 €
R é p a r t i t i o n	Gestion des investissements	5 000 €			2 000 €	1 500 €	1 500 €
	Gestion des ressources humaines		7 000 €		1 750 €	2 450 €	2 800 €
	Gestion des systèmes d'information			8 360 €	1 672 €	3 344 €	3 344 €
Total après répartition secondaire		- €	- €	- €	10 102 €	13 764 €	12 444 €
Nature d'une unité d'œuvre (ou assiette de frais)					100€ d'achat	100€ de bon de commande	1 livraison
Nombre d'UO (ou valeur de l'assiette)					80	500	140
Coût d'une unité d'œuvre (ou taux de frais)					126,28 €	27,53 €	88,89 €

Le total de chaque centre est bien égal à zéro

Ces coûts sont à imputer au calcul du coût de revient en fonction du nombre d'UO utilisées pour une vente

$$13764\text{€}/500 = 27,53\text{€}$$

Le calcul du coût de revient complet de la commande se présente ainsi :

Éléments constitutifs du coût de revient	Calcul		Montant
	Coût d'un UO	Nombre d'UO	
Charges directes d'achat			120 €
Charges indirectes			
Approvisionnement	126,28 €	1,2	151,53 €
Gestion des commandes	27,53 €	5,5	151,40 €
Logistique et livraison	88,89 €	1	88,89 €
Coût de revient			511,82 €

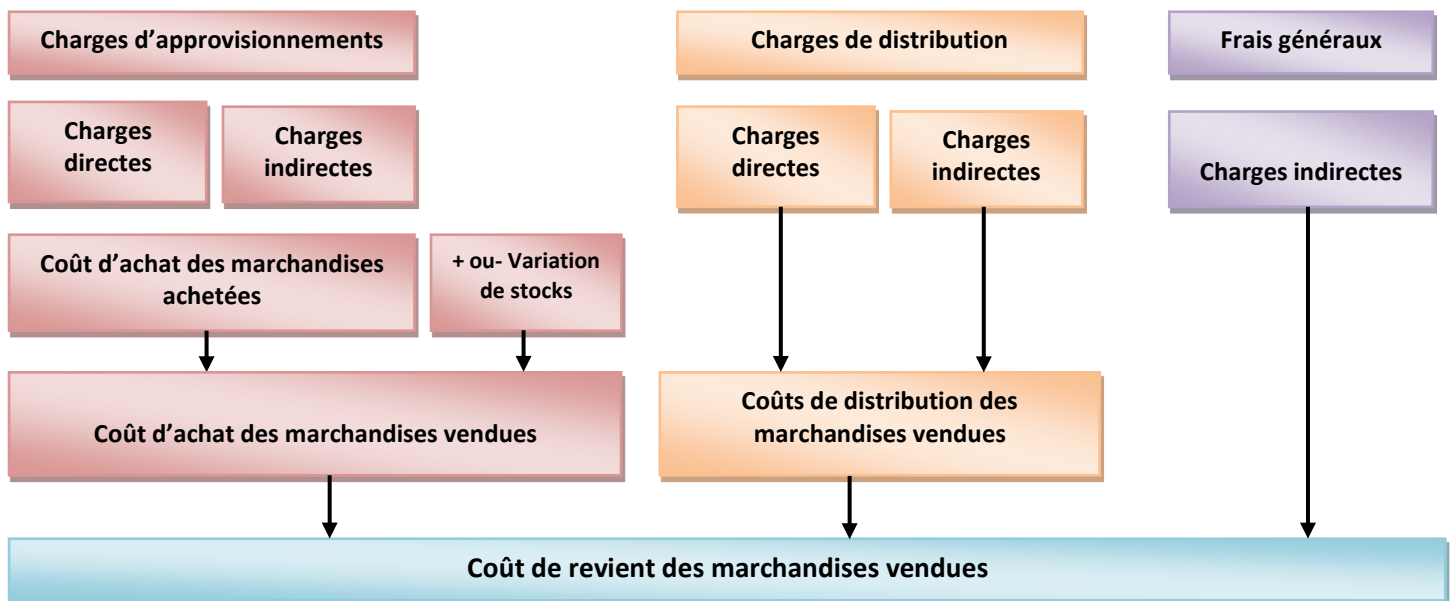
$$\text{Montant des achats}/\text{Nombre d'UO} = 120/100 = 1.2$$

$$\text{Montant des ventes}/\text{Nombre d'UO} = 550/100 = 5.5$$

1 unité d'œuvre à 88,89€ pour une livraison

A partir de cette analyse, le manager peut constater l'existence d'une marge de $550\text{€} - 511,82\text{€} = 38,15\text{€}$

Synthèse



II. La fixation des prix

Le manager qui dispose d'une certaine autonomie peut combiner différentes méthodes pour fixer ses prix.

Il existe 3 grandes méthodes de fixation des prix : à partir des coûts, de la demande, de la concurrence. Le plus souvent, le manager utilise conjointement ces 3 méthodes. Le prix retenu doit être cohérent avec à la fois les coûts, la demande et l'offre des concurrents. Dans tous les cas, il faut respecter les contraintes réglementaires.

A. Les contraintes réglementaires

Afin d'assurer à leur marché une certaine cohérence, fabricants et réseaux de distribution cherchent à obtenir une certaine homogénéité des prix sur une zone de chalandise donnée. Pour cela, ils peuvent donner aux distributeurs des indications sur le niveau de prix qui leur semble souhaitable. Ces pratiques sont étroitement encadrées par la loi.

1. Les pratiques illégales

Le prix minimum

L'article L. 442-5 du Code de commerce interdit à « toute personne d'imposer, directement ou indirectement, un caractère minimal au prix de revente d'un produit ou d'un bien, au prix d'une prestation de services ou à une marge commerciale ».

Les pratiques anticoncurrentielles

Si l'échange d'informations non stratégiques avec les concurrents (qu'on appelle confrères en ces circonstances) est une pratique normale, les ententes qui ont pour objet (ou comme résultat) d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sont strictement interdites (Code de commerce).

Ex. : l'adoption, suite à l'initiative d'un fournisseur, d'un prix de revente uniforme à l'intérieur d'une même zone de chalandise constitue une entente prohibée.

La vente à perte

Il s'agit en réalité de l'interdiction de la revente à perte (seuls les distributeurs et les grossistes sont concernés). La loi Galland considère comme vente à perte la revente d'un produit à un prix inférieur à son prix d'achat mentionné sur la facture, majoré des taxes et du prix du transport. Les exceptions concernent les produits périssables, les soldes...

La circulaire Dutreil (2003) précise les règles de calcul du seuil de vente à perte : les réductions différées doivent être intégrées dans le calcul dès qu'elles sont acquises.

2. Les pratiques légales

Le prix public conseillé

Il s'agit d'un prix de revente conseillé par un fournisseur à ses distributeurs. Il permet au fournisseur de communiquer sur le prix, alors que cet élément du marché lui échappe presque totalement. Il donne aux distributeurs des indications sur le niveau de prix jugé satisfaisant par le fournisseur.

Limites : le prix public conseillé ne peut être fixé très bas afin de ne pas trop pénaliser les petits distributeurs, il est donc souvent très éloigné des prix réellement pratiqués. Il tend à être remplacé par le prix moyen constaté, plus proche de la réalité et dont la dimension normative est plus discrète.

Le prix maximum

Un fournisseur peut parfaitement imposer à ses distributeurs un prix de revente maximum, sous réserve que le prix préconisé n'aboutisse chez aucun distributeur à une revente à perte et qu'il ne conduise pas à un prix identique chez tous les distributeurs, ce qui caractériserait une entente prohibée.

Les prix maximums permettent aux réseaux (franchises, par exemple) d'assurer la cohérence de leur stratégie prix sur l'ensemble d'un territoire.

B. La fixation par les coûts

Pour fixer ses prix, le manager doit identifier ses coûts en tenant compte des contraintes suivantes. En effet :

- en tant que responsable d'un centre de profit, il doit réaliser des profits;
- la revente à perte est interdite en France;
- une entreprise ne peut survivre longtemps si elle vend à perte.

Il doit donc, à partir de la connaissance de son coût d'achat, déterminer un niveau de prix minimum. La fixation du prix à partir des coûts est très répandue, elle ne pose pas de grands problèmes techniques et l'information est relativement facile à obtenir.

1. La fixation du prix à partir du coût de revient complet

Après avoir calculé le coût de revient de chaque produit à partir de la comptabilité analytique, le manager détermine ses prix de vente en ajoutant une marge à chaque coût de revient :

$$\text{Prix de vente HT} = \text{Coût de revient} + \text{Marge.}$$

Ex. : le coût de revient d'un article s'élève à 118 €, l'objectif de marge en valeur absolue est 40 € Le prix de vente HT = 118 + 40 = 158 €

2. La fixation à partir du coût d'achat : l'utilisation de la marge commerciale

La majorité des dépenses sont fixes, indépendantes du niveau des ventes. Il semble logique que le manager se donne un objectif de marge commerciale qui lui permette de dégager un résultat positif (dans les groupes intégrés, c'est souvent le siège qui décide des objectifs). Rappelons que la marge commerciale dépend :

- des quantités vendues;
- des marges unitaires réalisées sur chaque produit ou chaque prestation vendue.

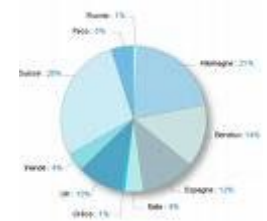
La fixation du prix à partir d'un objectif de marge commerciale en valeur absolue

- À partir d'un objectif de marge unitaire. Ce cas est rare mais très simple : il suffit de faire une addition.

Prix de vente HT = Coût d'achat des marchandises vendues + Marge commerciale. Ex. : le coût d'achat d'un article s'élève à 22 €, l'objectif de marge commerciale en valeur absolue est 6 €. Le prix vente HT = 22 + 6 = 28 €

- À partir d'un objectif de marge commerciale globale.

Le manager peut utiliser différentes combinaisons de prix et de quantités qui permettent d'atteindre l'objectif.



Fixation du prix à partir d'un objectif de marge commerciale globale

Votre objectif de marge commerciale est fixé à 805 000 € pour l'année. À partir des ventes de l'année précédente, vous estimez pouvoir vendre au maximum 50 000 unités du produit A, 75 000 du produit B et 95 000 du produit C.

Étape 1 : vous calculez la marge réalisée avec ce niveau de ventes en appliquant des prix correspondant à votre positionnement « bon rapport qualité-prix » (voir tableau ci-après, hypothèse 1).

Vous n'êtes pas satisfait par le résultat obtenu : la marge est certes légèrement supérieure à l'objectif, mais 3 000 € vous semblent insuffisants. Si les ventes sont inférieures aux prévisions, vous risquez de ne pas atteindre l'objectif !

Étape 2 : vous décidez de tester l'idée d'une augmentation des prix (+ 10%). Vous estimez que les ventes du produit A baisseront de 5 %, celles du produit B de 15 % et que celles du produit C se maintiendront au même niveau. Vous calculez la marge réalisée dans ces conditions.

Le résultat obtenu vous satisfait. La marge réalisée est nettement supérieure à l'objectif fixé. Même si les ventes s'avéraient légèrement inférieures à vos prévisions, l'objectif de marge commerciale

pourrait être réalisé.

	Hypothèse 1 : prix moyen			Hypothèse 2 : prix élevé		
	Marge unitaire	Quantité	Marge	Marge unitaire	Quantité	Marge
Produit A	2,5	50000	125 000,00 €	2,75	47500	130 625,00 €
Produit B	4,8	75000	360 000,00 €	5,28	63750	336 600,00 €
Produit C	3,4	95000	323 000,00 €	3,74	95000	355 300,00 €
Total			808 000,00 €			822 525,00 €



La fixation du prix à partir d'un pourcentage de marge commerciale

Le manager de l'unité commerciale ne peut consacrer trop de temps au calcul des prix, les commerçants ont donc depuis longtemps adopté une méthode simple qui leur permet de calculer rapidement et à peu de frais le prix de vente TTC à partir du coût d'achat HT : la méthode du coefficient multiplicateur permet de fixer un prix qui couvre le coût d'achat du produit et génère une marge suffisante pour couvrir les autres coûts.

Le manager calcule un coefficient multiplicateur unique qui, appliqué à tous ses coûts d'achat unitaires HT, lui indique le prix de vente TTC pour chaque article en connaissant le taux de marge globale qu'il souhaite réaliser.

Prix de vente TTC = Coût d'achat HT x Coefficient multiplicateur

Ou

Coefficient multiplicateur = Prix de vente TTC/Coût d'achat HT

Les coefficients multiplicateurs sont plus ou moins identiques dans une branche. Les commerçants les utilisent directement. Ex. : ils varient de 1,9 à 2,4 pour les chaussures, de 2 à 2,5 pour les vêtements... et dans l'optique de 2,5 à 3,5 pour les montures et jusqu'à 6 pour les verres. Vous achetez un article 30 € HT, si votre coefficient multiplicateur est 1,75, vous le vendez 52,50 € (1,75 x 30 52,50) TTC

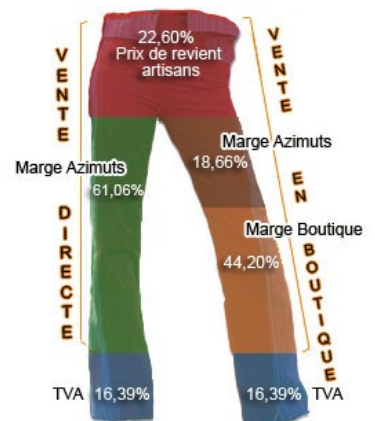
La fixation des prix à partir des marges compensées

La méthode des marges compensées consiste à équilibrer les marges sacrifiées sur les produits d'appel et les produits en promotion par des marges plus importantes réalisées sur les autres références du rayon.

L'ensemble des marges doit s'équilibrer pour atteindre l'objectif de marge du rayon.

Cette méthode est utilisée tous les jours au rayon Fruits et légumes. Le chef du rayon classe ses produits en 3 grandes familles :

- Les produits d'appel (A) : produits saisonniers à gros débit dont les prix de vente sont bien connus par les consommateurs ;
- Les produits de base (B) : produits peu saisonniers à gros débit dont les prix sont eux aussi bien



- connus des clients ;
- Les produits complémentaires ou produits compensateurs de marge (C) : produits achetés par impulsion, à petit débit et dont les prix sont mal connus par les consommateurs.

La 4e famille, celle des produits en promotion (P) est constituée par des produits choisis dans les deux premières familles.

Le chef du rayon applique des taux de marge différents à chaque famille.

En fait, il ne doit choisir que deux taux de marge, celui des produits en promotion, et celui des produits d'appel. Le taux de marge des produits de base correspond à l'objectif du rayon, celui des produits complémentaires sert à compenser le faible taux de marge des produits en promotion et des produits d'appel.

Les professionnels utilisent les coefficients multiplicateurs plutôt que les taux de marge.

Remarque : le taux de TVA applicable aux fruits et légumes étant de 5,5 %, un coefficient de 1,055 est le seuil de revente à perte.

La compensation des marges au rayon fruits et légumes

Ce matin, le montant total des achats porté sur le bordereau de livraison-facture qui accompagne les marchandises livrées s'élève à 90 000 €.

Le chef de rayon, choisit parmi les familles A et B les fruits et légumes à vendre en promotion (famille P) avec la marge la plus faible possible.

L'objectif de coefficient multiplicateur est 1,5 pour l'ensemble du rayon.

Aujourd'hui, il choisit d'appliquer aux produits en promotion un coefficient de 1,10 et un coefficient de 1,35 pour les produits d'appel. Il lui reste à déterminer le taux de marge qui compensera.

Il additionne pour chaque famille le montant des achats des différentes références.

Familles	Montant des achats HT
P (Promotion)	33 000,00 €
A (Appel)	7 200,00 €
B (Base)	8 200,00 €
C (Compensation)	41 600,00 €
Ensemble du rayon	90 000,00 €

Il lui suffit de calculer le taux de marge de la famille des produits compensateurs de marge à l'aide du tableau suivant qui permet de calculer quel doit être le chiffre d'affaires réalisé avec cette famille :

Familles	Montant des achats HT	Coefficients	CA prévu
Ensemble du rayon	90 000,00 €	1,5	135 000,00 €
P (Promotion)	33 000,00 €	1,1	36 300,00 €
A (Appel)	7 200,00 €	1,35	9 720,00 €
B (Base)	8 200,00 €	1,5	12 300,00 €
C (Compensation)	41 600,00 €	1,8433	76 680,00 €

$$76680/41600 = 1.8433$$

$$90\ 000 * 1.5 = 135\ 000$$

$$\begin{aligned} &\text{Par soustraction} \\ &135000 - (36300+9270+12300) \\ &= 76\ 680 \end{aligned}$$

3. La fixation des prix à partir du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires qu'il est nécessaire d'atteindre pour que l'entreprise ne réalise ni perte ni bénéfice.

Cette méthode est utilisée pour tester différentes hypothèses de prix.

4. Les limites de l'approche par les coûts

La prise en compte rigide des coûts peut entraîner l'unité commerciale dans un cercle vicieux : les ventes d'un produit baissent, le manager augmente le prix pour continuer à dégager une marge sur le produit et les ventes baissent davantage.

Par ailleurs, l'approche par les coûts appliquée sans discernement peut conduire à supprimer des articles au détriment de la cohérence de l'offre de l'unité commerciale (ex. : gammes incomplètes).

Pire, cette approche ne prend en compte ni le consommateur, ni la concurrence.

C. La fixation du prix par la demande

1. Le prix d'acceptabilité ou prix psychologique

Le principe : pour vérifier que le prix envisagé pour un produit correspond à ce que le consommateur est prêt à payer, l'entreprise peut réaliser une enquête auprès de la population cible. Chaque personne interrogée indique :

- le prix maximum au-delà duquel elle n'achètera pas le produit, le jugeant trop cher;
- le prix minimum en dessous duquel elle n'achètera pas le produit, le jugeant de mauvaise qualité.

Pour chaque niveau de prix exprimé, on calcule le pourcentage de personnes pour qui ce prix est le maximum, et le pourcentage pour qui ce prix est le minimum.

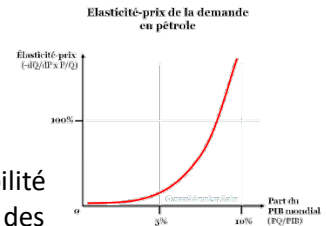
En reportant les pourcentages cumulés sous forme de 2 courbes, on fait apparaître la zone d'acceptabilité entre les 2 courbes.

L'endroit où l'écart entre les 2 courbes est maximal correspond au prix pour lequel les ventes en quantité sont maximales. Il correspond au prix qui convient le mieux au produit dans l'esprit du client potentiel.

2. La fixation des prix à l'aide de l'élasticité-prix

■ Définition et caractéristiques

L'élasticité de la demande par rapport au prix (élasticité-prix) mesure la sensibilité de la demande par rapport aux variations de prix, c'est-à-dire la réaction des consommateurs par rapport aux variations de prix.



Elasticité prix (e) = $\frac{\text{Variation de la demande}}{\text{Variation relative du prix}}$
--

Le coefficient d'élasticité de la demande D par rapport au prix P est appelé e

$e = \frac{(\Delta D)/D}{(\Delta P)/P} = \frac{(D1 - D0)/D0}{(P1 - P0)/P0}$

Le plus souvent¹, lorsque le prix d'un article diminue, les quantités demandées augmentent, et inversement lorsque le prix augmente la demande diminue : l'élasticité de la demande est inversement proportionnelle au prix (e < 0).

Demande faiblement élastique	- 1 < e < 0	Quand le prix augmente, la demande diminue moins que proportionnellement. La demande est faiblement élastique au prix.
Demande fortement élastique	e < - 1	Quand le prix augmente, la demande diminue plus que proportionnellement. La demande est fortement élastique au prix (biens de luxe).
Demande rigide (inélastique)	e = 0	Que le prix augmente ou diminue, la demande reste constante (biens de première nécessité).

Ce coefficient est aussi fortement influencé par la nature et les caractéristiques du produit, son image de marque, les services qui lui sont associés, etc.

■ L'utilisation de l'élasticité pour la fixation d'un prix promotionnel

La connaissance de l'élasticité permet au chef de rayon de calculer l'incidence d'une promotion-prix sur le chiffre d'affaires du produit.

¹ Tenir compte des effets Veblen et Giffen

SPORTEqui

Le manager du rayon Équitation de la grande surface spécialisée SPORTEqui décide de réaliser une promotion de printemps sur un produit dont l'élasticité de la demande par rapport au prix est - 1,62.

Il veut déterminer l'incidence d'une réduction de prix de 15 %.

Le chiffre d'affaires réalisé le mois précédent était de 20 000 €.

L'entreprise va vendre des quantités plus importantes mais à des prix moins élevés.

Le manager de rayon commence par calculer l'augmentation du chiffre d'affaires résultant de l'augmentation des quantités vendues :

$$e = \frac{(\Delta D)/D}{(\Delta P/P)} = \frac{(D1 - D0)/D0}{(P1 - P0)/P0}$$

$$\text{Dans le cas présent} \quad -1,62 = \frac{(\Delta D)/D}{-15/100}$$

$$\text{Soit } (-1,62) \times (-0,15) = (\Delta D)/D$$

C'est-à-dire que la demande va augmenter de 0,24 = 24 %, ce qui devrait se traduire par un chiffre d'affaires de 20 000 € x 1,24 = 24 800 €.

Mais le manager doit tenir compte du fait que cette augmentation des quantités vendues concerne des prix plus faibles de 15%, ce qui réduit le chiffre d'affaires calculé. Le chiffre d'affaires sera seulement de : 24 800 € x (1 - 0,15) = 21 080 €.

D. La fixation des prix à partir de la concurrence

1. La concurrence

Le prix est certainement l'élément de comparaison le plus facile à utiliser par le consommateur lorsqu'il doit évaluer 2 offres concurrentes. Le manager doit donc connaître les prix de ses principaux concurrents afin d'adapter, si besoin, sa politique-prix.

Les politiques d'alignement à la baisse, quand elles deviennent systématiques, dégénèrent en guerre des prix. Les marges des différents acteurs sont alors laminées, l'image de marque des points de vente et des produits se dégrade, les consommateurs les plus opportunistes diffèrent leurs achats afin de profiter des baisses de prix à venir.

2. Les 3 stratégies possibles

Le prix peut être fixé :

- **En dessous du prix des concurrents** pour conquérir une large part de marché et atteindre des quantités vendues importantes ;
- **Au-dessus du prix du marché** afin de cibler une clientèle limitée pour laquelle le prix n'est pas un obstacle à l'achat ;

- En s'alignant sur la concurrence ou du leader. On dit alors que l'entreprise pratique le prix du marché.

E. Les modulations de prix

Dans le cadre de la négociation commerciale, des modulations du prix de base peuvent être accordées pour différentes raisons. Il faut distinguer les réductions commerciales qui sont des baisses du prix de vente qui influencent le résultat d'exploitation (elles viennent diminuer le CA) des modulations à caractère financier : délais de paiement ou réductions financières (escompte) qui produisent des effets sur le résultat financier (elles augmentent les charges financières).

1. Les réductions commerciales

Elles se regroupent en 3 familles :

- Les rabais sont des réductions pratiquées exceptionnellement sur le prix convenu pour tenir compte d'un défaut de qualité ou de conformité des objets vendus ou d'un retard dans la livraison (ex. : vous obtenez un rabais de 5 % sur des marchandises livrées le vendredi alors que vous les attendiez le lundi);
- Les remises sont des réductions pratiquées habituellement sur le prix courant de vente en fonction du montant de la vente. Elles sont calculées par application d'un pourcentage sur le prix courant (ex. : vous obtenez une remise de 15 % de votre fournisseur en passant une commande supérieure à un certain montant);
- Les ristournes sont des réductions de prix calculées sur l'ensemble des opérations faites avec un même fournisseur ou client pendant une période déterminée (ex. : vous bénéficiez d'une ristourne de 1 % sur le chiffre d'affaires annuel réalisé avec un fournisseur). Ces réductions peuvent être accordées séparément ou simultanément. Dans le cas de réductions simultanées, celles-ci se calculent en cascade : j'applique un rabais de 3 % au prix total HT, puis une remise de 12 0/0 sur le prix après rabais.

Remises et ristournes peuvent être progressives. Elles sont alors calculées par tranches pour lesquelles on applique des taux différents. L'objectif est alors d'inciter les clients à passer des commandes importantes, souvent pour mieux maîtriser les coûts logistiques.

2. Les modulations à caractère financier

Le prix est fixé pour l'achat d'une unité de produit dans des conditions de vente précises :

- En B to C, le produit est souvent emporté par le client après paiement comptant;
- En B to B, le produit est souvent livré au client et le paiement se fait à 30 jours fin de mois.

Les délais de règlement

Lors d'une négociation un peu tendue et afin d'éviter un sacrifice trop important sur le prix, le vendeur peut être amené à accorder des délais de règlement. Même si le prix de vente et donc la marge commerciale sont préservés, cette modulation n'est pas gratuite pour l'unité commerciale; le coût du crédit ainsi consenti est une charge financière qui se traduit :

- Soit par une augmentation des intérêts dus à la banque si l'unité commerciale doit emprunter;

- Soit par la non-réalisation de produits financiers. En effet, l'unité commerciale aurait pu placer la somme correspondante ou obtenir des escomptes pour règlement anticipé de ses fournisseurs.



La Loi sur la modernisation de l'économie, dite Loi LME, entend, dans son titre II relancer la concurrence.

Ainsi, notamment, elle modifie les règles issues des articles L441-6 et suivants du Code de Commerce. De manière très synthétique, la loi LME apporte les modifications suivantes :

- Le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut désormais, en principe, dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture (Article L 441-6 du Code de Commerce).
- Les professionnels d'un secteur, clients et fournisseurs, peuvent décider conjointement de réduire le délai maximum de paiement fixé à l'alinéa précédent. Ils peuvent également proposer de retenir la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation de services demandée comme point de départ de ce délai.

Le manager doit suivre ces postes avec la plus grande attention, une forte augmentation traduisant souvent une dégradation des conditions d'exploitation de l'unité commerciale. Il veillera aussi à ce que les clients respectent les délais de paiement. Les changements observés dans les performances liées aux délais de paiement d'une entreprise peuvent constituer l'un des tout premiers signes annonciateurs d'une difficulté financière et d'une faillite probable, bien avant la publication du bilan.

L'escompte

Quand un client ne souhaite pas bénéficier des délais de règlement habituellement accordés, il peut obtenir un escompte. L'escompte aboutit pour le client à une diminution du prix à payer mais, pour le vendeur, la marge commerciale n'est pas affectée par cette réduction. L'escompte accordé constitue une charge financière pour le vendeur (et un produit financier pour l'acheteur). Le recours à l'escompte améliore (escompte obtenu) ou détériore (escompte accordé) le résultat financier de l'unité commerciale ; il est neutre quant à la marge commerciale.

3. Le Yield Management

Le Yield Management intéresse toutes les entreprises opérant dans un environnement fortement concurrentiel avec des coûts fixes élevés, des capacités fixes, un produit périssable, une demande saisonnière. Les secteurs concernés sont nombreux (hôtellerie, restauration, transport de passagers ou de marchandises...).

Il consiste essentiellement à faire payer des prix différents selon la demande et le moment afin de maximiser le CA et la marge de l'entreprise.