

2. POURQUOI LE COÛT FIXE EST-IL VITAL POUR VOTRE ENTREPRISE ?

Le coût fixe est un classique dans le modèle de variabilité des coûts, dont les concepts emblématiques sont le seuil de rentabilité et le compte de résultat différentiel. Dans ce contexte, le coût fixe est relégué à un rôle de figuration, l'ensemble du modèle ayant d'ailleurs une portée limitée dans la pratique.

Cet article montre que le coût fixe recèle une richesse souvent insoupçonnée pour éclairer les décisions d'investissements stratégiques et l'optimisation des politiques opérationnelles.

Dès le départ, ce coût souffre d'un adjectif qui le pénalise : « fixe ». Quelque chose qui est fixe ne fait rien, et comme l'a écrit le grand philosophe H. Bergson, « ce qui ne fait rien n'est rien ».

Sa promotion passe donc par de nouvelles qualifications, aux deux sens du terme. En se référant à sa nature, on peut parler de **coûts de structure**. Se rapporter à sa fonction conduit à la notion de **coût de capacité maximale**. C'est cette dernière appellation qui va révéler toute la puissance du concept.

Le coût de structure fait référence à l'appareil de production. L'appareil de production est l'ensemble des ressources persistantes qui permet de combiner des biens et des services pour obtenir un résultat (bien ou service).

Concrètement, il s'agit des locaux, du matériel et du personnel employé par l'entreprise.

Ces ressources s'opposent aux ressources consommables qui sont des matières premières, des produits semi-finis, des sources d'énergie (électricité, carburant, etc.), du personnel intérimaire et tous les autres services. Elles sont désignées par le vocable de Coût variable, en opposition aux coûts fixes.

Dans les exercices scolaires, ce coût de structure, ou coût fixe, est donné, ce qui évacue d'emblée tout intérêt stratégique. Dans la réalité, la structure a été construite, ce n'est pas une donnée, mais le résultat d'un choix stratégique qui a de lourdes conséquences sur la rentabilité de l'entreprise. La question est donc :

Comment est déterminé le coût de structure ?

Le bon sens indique que c'est la somme des ressources qui compose l'appareil de production, immobilisations et salaires. Certes, mais on peut mobiliser plus ou moins de ressources, c'est-à-dire dimensionner son appareil de production. On en arrive ainsi à la question suivante :

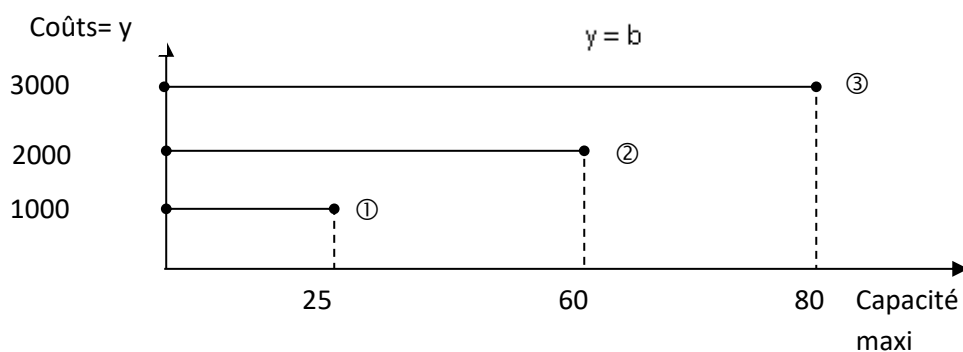
Quel est le critère qui permet de dimensionner l'appareil de production ?

C'est la capacité maximale de production dont l'entreprise veut disposer, d'où la nouvelle appellation : Coût de capacité maximale.

On touche là à la différence fondamentale avec le coût fixe qui est donné. Le coût de capacité maximale est un choix qui dépend de la capacité maximale de production dont on veut pouvoir disposer. Autrement dit, ce choix est relié aux prévisions de ventes de l'entreprise.

Jusque là, rien de dramatique. Hélas, chacun sait que les prévisions ne sont pas les réalisations et c'est là que les conséquences du choix dimensionnel vont faire sentir leurs effets, qui peuvent être dévastateurs.

Ce qui suit a pour but d'expliquer la dynamique des forces en présence.



La figure ci-dessus représente trois capacités d'une structure de production avec les coûts correspondants.

Si on calcule les coûts de capacité unitaires, on obtient les résultats suivant :

$$ccu = ccm / \text{capacité maximale}$$

$$\textcircled{1} - 1000/250 = 4$$

$$\textcircled{2} - 2000/600 = 3.33$$

$$\textcircled{3} - 3000/800 = 3.75$$

Un raisonnement simpliste consisterait à choisir la structure $\textcircled{2}$, car le coût de capacité unitaire y est minimal. C'est l'occasion de remarquer que si le coût de capacité maximale est fixe pour une structure donnée, il est variable au niveau unitaire.

1. Le coût d'usage structurel (Cus), critère du choix

$$\text{Le Cus} = Ccm/\text{volume constaté}$$

Le coût de capacité unitaire n'a de pertinence que si l'entreprise produit en plein emploi, car alors, le résultat utilisé ou vendu correspondra à la capacité maximale. Comme ce n'est pratiquement jamais le cas, il faudra considérer le volume constaté, ce qui déterminera le coût d'usage structurel.

Le choix de dimension qui sera fait résultera donc d'un pari qui pourra se révéler sous-dimensionné ou surdimensionné. Les deux ont des conséquences importantes qu'il importe d'étudier.

Le coût total étant fixe pour une capacité de production, quel que soit le volume réel de production, il est important de se demander comment évolue le coût unitaire. En effet, l'entreprise facture et encaisse un prix unitaire lorsqu'elle vend à ses clients, ce qui détermine la marge unitaire. Il est donc indispensable de connaître le coût unitaire qui lui correspond.

Au niveau unitaire, le coût à prendre en compte pour déterminer la marge unitaire est le coût d'usage structurel unitaire (Cusu) et non le coût de capacité maximale (Ccm).

Le coût d'usage structurel minimum est obtenu en divisant le coût de la structure par sa capacité maximale. Autrement dit, il est égal au coût de capacité maximale unitaire.

$$\textcircled{1} - 1000/250 = 4$$

$$\textcircled{2} - 2000/600 = 3.33$$

$$\textcircled{3} - 3000/800 = 3.75$$

Ce calcul montre que le coût unitaire est minimum pour la structure 2. Cependant, ce calcul n'a aucun intérêt, car il faut considérer le marché de l'entreprise et y adapter les quantités produites.

C'est là que les difficultés commencent, car il va falloir décider à partir de ventes prévisionnelles, c'est-à-dire d'un volume qui n'est pas fiable.

2. Les conséquences du choix de la structure

Dans la réalité, les ventes réelles seront toujours différentes des prévisions. Il est important de connaître les conséquences de ces écarts, parce qu'elles peuvent être vitales pour l'entreprise.

a. Le coût d'usage structurel unitaire et le coût de sous-activité

Exemple 1 - Le choix est fait pour la structure $\textcircled{2}$

Que se passe-t-il si les ventes réelles sont de 300 ?

Le coût d'usage structurel sera de $2000/300 = 6.66 !!!$

La différence entre le coût réel et le coût minimum s'appelle **coût de sous-activité**. C'est un surcoût que supporte le produit et qui est **d'autant plus important que la production réelle s'éloigne de la capacité maximale**.

Coût de sous-activité unitaire = coût d'usage structurel unitaire – coût de capacité maxi. unitaire
 $3.33 = 6.66 - 3.33$

On observe que diviser la production par 2 revient à multiplier le coût unitaire par 2 !!!

Le coût unitaire est donc inversement proportionnel au volume de production. Le coût d'usage structurel unitaire peut se modéliser par une fonction du volume : $Y = C/X$

Y = Coût d'usage structurel unitaire

C = Coût de capacité maximale

X = Production réelle

Cela est évidemment une modélisation mathématique pour expliquer les relations. La réalité n'est jamais aussi régulière que l'univers mathématique.

b. Les critères de choix

Devant les résultats précédents, on pourrait regretter de ne pas avoir choisi la structure ①

Que se serait-il passé ?

Le coût d'usage structurel aurait été de 4, soit 2.66 de moins, mais l'entreprise aurait eu un manque à gagner de 50 unités.

L'entreprise devra donc faire son choix en appréciant les risques de surcoût et de manque à gagner.

Conséquences d'un surcoût

- diminution voire inversion de la marge bénéficiaire
- perte de compétitivité si augmentation du prix pour compenser

Conséquence du manque à gagner

- Clients non servis, donc mécontents et qui peuvent passer définitivement à la concurrence. Donc perte de parts de marché au bénéfice des concurrents.
- Chiffre d'affaires inférieur à ce qu'il aurait pu être.

3. Les solutions d'optimisation de l'appareil de production

Suivant que l'appareil de production est considéré du point de vue du service, du produit, de l'établissement, du groupe ou du réseau, les possibilités et les combinaisons d'optimisation seront plus ou moins nombreuses ou complexes, mais le principe est toujours le même.

Il s'agit de traquer les capacités inutilisées pour les affecter à de nouvelles productions vendables, ce qui augmentera obligatoirement le chiffre d'affaires.

Ce principe sera généralisé avec le concept de coût marginal.

a. Utiliser les capacités de production libre

Il existe trois types de sous-activités : permanente, saisonnière et accidentelle.

a1. Sous-activité permanente

L'appareil de production est clairement surdimensionné par rapport aux possibilités de ventes régulières. Il faut donc trouver de nouveaux débouchés, c'est-à-dire de nouveaux produits, de nouveaux clients, de nouvelles utilisations du produit, de nouveaux marchés géographiques, de nouveaux réseaux de vente, etc.

Exemples

– Nouveaux produits fabriqués : Un fabricant de skis peut se lancer dans la production de toutes sortes de planches pour les sports de glisse.

– **Nouveaux produits vendus** : un commerçant peut diversifier les types de produits vendus comme la parapharmacie pour un pharmacien, le loto ou le point colis pour un marchand de journaux, etc.

– **Nouveaux canaux de distribution** : Un fabricant qui écoule sa production par les magasins de détail traditionnel peut se faire référencer par une centrale d'achat de grande surface ou un site Internet, salon, etc.

– **Nouvelle utilisation du produit** : Café (thé) frais en canette, en pastille, etc.

– **Nouveau marché géographique** : C'est la recherche de marché compatible. On appréciera la distance géographique, mais aussi culturelle.

a2. Sous-activité saisonnière

Beaucoup d'activités saisonnières gèrent le problème par stockage durant les saisons creuses, ce qui permet de lisser la production par rapport aux ventes. Toutefois, dans les économies modernes, cette solution est souvent difficile, car il faut coller au marché en étant proche du juste à temps. Produire et stocker plusieurs mois à l'avance peut donc être dangereux.

Il vaut mieux dans ce cas chercher à développer des produits complémentaires pour les saisons creuses. L'exemple des skis et autres planches de glisse fonctionne bien pour ce problème, car il existe des sports de glisse d'été et d'hiver, de neige, d'eau et de terre.

a3. Sous-activité accidentelle

C'est évidemment la plus difficile à gérer, car souvent imprévisible.

On peut éventuellement chercher des activités de sous-traitance, si la baisse du marché n'est pas générale ou réaffecter les moyens sur d'autres produits.

Cette démarche trouve son aboutissement dans le concept de coût marginal qui a été développé dans **Question de bons sens N° 9**.