

Le calcul rétrospectif, minute de vérité d'un mandat, révèle où vous avez gagné de l'argent.

Le calcul rétrospectif est important car il permet de déterminer les pertes et profits à l'issue d'un mandat. Les coûts effectifs et le montant total de la facture sont comparés. Les systèmes de calcul des coûts modernes fournissent des informations durables pour calculer au fur et à mesure, limitant ainsi les surprises lors du calcul rétrospectif. Mais à la fin de chaque mandat, il faut savoir clairement ce qu'il a effectivement rapporté à la société.

Des chiffres réels au moment du mandat

Quelle que soit la durée totale du mandat, généralement le chiffrage prévisionnel tient compte d'évaluations d'expériences passées. Dans le cadre du mandat, un changement de la structure des coûts de l'entreprise n'est toutefois pas exclu. La structure du personnel ou les frais de location peuvent être différents par rapport au début du mandat. Quelles qu'en soient les raisons : dans le calcul rétrospectif, les majorations horaires et de frais généraux sont utilisées à l'issue de la comptabilité d'exploitation. Les collaborateurs impliqués s'en formalisent peut-être, notamment lorsqu'ils participent au résultat du mandat sous la forme d'une commission. Mais lors de l'établissement du calcul rétrospectif, seuls les coûts de revient effectifs sont à justifier.

Le calcul rétrospectif, outil de gestion

En tant qu'outil de gestion, le calcul rétrospectif fournit les bases pour la future fixation des prix ainsi que les décisions d'entreprise. Les résultats découlant du calcul rétrospectif, qui servent d'indicateurs, en disent long sur les performances de l'entreprise. Les résultats constituent en outre la base des évaluations de coûts dans le chiffrage prévisionnel et sont intégrés dans les statistiques des calculs. Des évaluations erronées et des erreurs d'interprétation peuvent ainsi être détectées. L'entreprise peut en tirer des leçons importantes.

Remettre en question les processus d'exploitation

Le calcul rétrospectif ne permet pas de gérer les commandes étant donné qu'il n'est effectué

qu'après l'achèvement des travaux, mais constitue une bonne base pour une analyse systématique périodique, une évaluation et une amélioration des processus d'exploitation. En effet, la pérennité de chaque entreprise implique de vendre les produits et services à des prix couvrant au minimum les frais encourus.

Établissement du calcul rétrospectif :

Rassembler et traiter les données relatives au mandat

Mettez à jour le dernier calcul courant ou rassemblez les informations : matériel de l'entrepôt et des livraisons utilisé dans le cadre du mandat, prestations externes, dépenses, charges salariales effectives.

Comparaison entre chiffrage prévisionnel et calcul rétrospectif

Comparez les chiffres du mandat à ceux du chiffrage prévisionnel. Dans l'idéal, ce dernier a été revu et corrigé et sert de base au mandat. Aux fins de la comparaison, il doit aussi être complété par toutes les commandes supplémentaires passées par le client dans le cadre du mandat.

Identifier la rentabilité

A combien s'élèvent les pertes et profits engendrés par le mandat ? Attention : un mandat peut durer plus longtemps que la période comptable. Tous les bénéfices ou pertes « disparaissent » alors dans le bilan annuel. Mais ce dernier n'est pas primordial pour le calcul rétrospectif. Il s'agit de déterminer les déductions potentielles découlant du déroulement du mandat. Qu'en est-il de la couverture des frais ? L'entreprise a-t-elle enregistré (plus) de bénéfices ou (plus) de pertes dans le cadre de ce mandat précis ? Cela confirme-t-il les résultats annuels ? Cela souligne-t-il une tendance susceptible de s'avérer pertinente pour le prochain bilan ?

Justifier et interpréter les écarts

Les écarts constatés sont-ils plausibles ? En ce

qui concerne les facteurs « fixes » comme le matériel et les prestations externes, les différences restent souvent compréhensibles. Peut-être que les quantités ont été mal évaluées ou l'utilisation des matériaux et les prestations externes évaluées différemment. En ce qui concerne les facteurs « flexibles » comme le coût horaire des collaborateurs ou du personnel intérimaire et les dépenses, il est plus difficile de justifier les écarts. Une mauvaise évaluation des délais de production et de montage pour différents processus opérationnels constitue la cause la plus fréquente d'heures supplémentaires. Le déroulement effectif du travail doit aussi être sérieusement remis en question en ce qui concerne la bonne délimitation par rapport à d'autres mandats. Si toutes les heures consacrées sont spécifiées en bloc, une attribution à différentes parties du mandat n'est plus possible et ne peut qu'être évaluée. Un chiffrage prévisionnel détaillé et la répartition du mandat en mandats partiels faciliterait la comparaison.

Analyse des risques

Le risque résiduel pour les vices apparents ou cachés doit être déterminé par le biais d'une analyse des risques. Le montant calculé doit être adopté progressivement en tant que provision dans la comptabilité.

Vérifier les répercussions sur les affaires courantes

Les résultats du calcul rétrospectif peuvent avoir des répercussions directes sur les affaires courantes. Il faut avoir le compas dans l'œil ! Les produits et processus éprouvés ne doivent pas être éliminés précipitamment par des données éventuellement mal interprétées ou par une phase d'observation trop courte.

Remettre en question les répercussions sur la stratégie de vente

Les résultats du calcul rétrospectif servent à contrôler la stratégie de vente fixée. En cas d'écarts extrêmes, des mesures s'imposent au niveau du marché. Les produits et services non rentables ne doivent plus être proposés avant la mise en place de mesures appropriées au niveau de la production ou de la structure du personnel. Outre l'observation constante du marché, les calculs rétrospectifs constituent une base essentielle pour vérifier et adapter la stratégie de vente. Les résultats peuvent être intégrés immédiatement dans les nouvelles offres et calculs. Il est important de savoir combien de bénéfices sont réalisés et avec quels produits. Dans certains cas, on peut ainsi décider d'élaborer ou non une offre.

Rassembler les indices caractéristiques et actualiser les données de base du calcul

Conseils pratiques

- Effectuez le chiffrage prévisionnel et le calcul rétrospectif avec la même structure. Cela facilite la comparaison.
- Consacrez du temps au calcul rétrospectif. Vous saurez ainsi où gagner de l'argent.
- Visualisez les résultats pour les différents produits et services. Exemple : bénéfice par mètre linéaire de terrain.
- Capitalisez le risque de garantie en tant que provision dans la comptabilité.
- Déterminez avec le calcul rétrospectif le point final du mandat normal.
- Communiquez de façon ciblée les résultats relatifs aux collaborateurs, voire aux clients et aux fournisseurs, en tant que base de discussion pour des améliorations et idées.



Comparaison entre chiffrage prévisionnel et calcul rétrospectif

Schéma de calcul		Chiffrage prévisionnel	Calcul rétrospectif
	Matériel avec découpe	968.-	1022.-
+	frais généraux	5.0% 48.40	4.7% 48.05
=	Coûts en matériel	1016.40	1070.05
	Salaires	1509.55	1264.-
+	charges salariales	135% 2037.95	138% 1744.40
=	Coûts salariaux	3547.50	3008.40
=	Coûts de fabrication	4563.90	4078.45
+	Frais d'administration et coûts de commercialisation	6.0 % 273.85	6.7% 273.25
=	Coûts de revient	4837.75	4351.70
+	Bénéfice et risque	10.0% 483.80	22.3% 969.85
=	Prix de vente au comptant	5321.55	5321.55
+	Escompte	2.0% 106.40	
+	Provisions	1.0% 53.20	
=	Prix de vente ciblé	581.15	
+	Remise	2.0% 109.60	
=	Offre	5590.75	

Comparaison entre chiffrage prévisionnel et calcul rétrospectif

Le schéma simplifié suivant permet d'effectuer le calcul rétrospectif et de le comparer au calcul de l'offre.

Afin de justifier les profits ou les pertes, les coûts de revient calculés sont déduits du prix de vente au comptant. Le pourcentage du taux de bénéfice se calcule à l'aide de la formule suivante :

$$\text{bénéfice} = \text{coûts de revient} * 100 \% = \text{taux de bénéfice}$$

Les indices caractéristiques, « éléments clés » des principaux éléments de construction, sont rassemblés et intégrés dans les données de base du calcul, qui est ainsi actualisé. Les bases pour le chiffrage prévisionnel sont ainsi vérifiées. Outre les coûts, il est aussi possible d'intégrer des volumes

horaires et des quantités de matériel par unité de compte, ce qui permet une utilisation flexible et facilite le remaniement des postes de calcul.

Affiner les arguments de vente

Dans le cadre de négociations de vente, la direc-

tion doit s'appuyer sur des mandats déjà exécutés. Ces arguments inspirent confiance car les clients bénéficient ainsi d'un savoir-faire professionnel.

* Anton Graber est maître serrurier-constructeur dipl. féd. et chef de projet construction, et planificateur des coûts de construction au sein d'une grande entreprise générale.