

Chapitre 6 : Pourquoi contrôler les coûts ?

Etude de cas : Délices sucrés

Délices sucrés produit des gâteaux, des compotes et des thés glacés à partir de fruits locaux : mirabelles, pommes, poires, etc.

PME relativement jeune implantée dans la région Grand-Est, elle emploie une vingtaine de salariés. Ses clients sont tous situés sur le Grand-Est : collectivités qui s'approvisionnent auprès d'elle pour leur service restauration et commerçants vendant des produits régionaux.

Présentation simplifiée du processus de production des gâteaux, compotes et thés glacés

L'entreprise accorde une attention particulière à ses procédés de fabrication :

- étape 1 : réception des matières premières et contrôle qualité ;
- étape 2 : préparation (épluchage, lavage, découpe) des matières premières puis mélange, façonnage ou mixage pour obtenir des pâtons (boules de pâte prêtes à cuire) ;
- étape 3 : cuisson uniquement pour les gâteaux aux fruits et les compotes ;
- étape 4 : refroidissement des produits cuisinés et nouveau contrôle qualité ;
- étape 5 : conditionnement (emballage, étiquetage) des produits, puis stockage avant livraison et vente.



Résultats financiers de l'année N

Les résultats financiers sont inquiétants. En effet, pour la première fois depuis sa création, Délices sucrés a réalisé une perte. Son dirigeant s'interroge sur sa capacité à générer du profit et décide donc de contrôler ses coûts de façon plus affinée.

Questions

- 1 Indiquez le problème de management rencontré par l'entreprise Délices sucrés.
- 2 Expliquez en quoi la méthode des coûts spécifiques permettra d'apporter une réponse au problème de management.
- 3 Calculez la marge sur coûts spécifiques des produits de l'entreprise Délices sucrés (fichier Excel) et retrouvez le montant du résultat.
- 4 Faites une recommandation au dirigeant.
- 5 Analysez, à partir des résultats de la question 3 et du fichier Excel, les conséquences des hypothèses H1, H2 et H3 sur la structure des coûts spécifiques.

1. Indiquez le problème de management rencontré par l'entreprise Délices sucrés. (1 pts)

L'entreprise Délices sucrés rencontre un problème de rentabilité : pour la première fois depuis sa création, elle a réalisé une perte et non un bénéfice.

2. Expliquez-en quoi la méthode des coûts spécifiques permettra d'apporter une réponse au problème de management rencontré. (1 pts)

Cette question permet de montrer la pertinence du contrôle des coûts pour répondre à un problème de management.

L'entreprise Délices sucrés a besoin de contrôler ses coûts pour mettre en évidence quel(s) produit(s) pèse(nt) sur sa performance. En attribuant à chaque produit ses coûts variables et ses coûts fixes directs, cette méthode permet de calculer le niveau de marge sur coûts spécifiques (MCS). Si la MCS d'un produit est négative, l'abandon du produit peut être une solution à envisager, car cela signifie que le produit ne couvre pas à lui seul tous ses coûts spécifiques.

3. Calculez la marge sur coûts spécifiques des produits de l'entreprise Délices sucrés et retrouvez le montant du résultat. (2 pts)

Cette question permet de réactiver une capacité de 1^{re} STMG car le calcul de la marge sur coût variable a déjà été étudié en sciences de gestion (capacité : utiliser des données prospectives pour repérer l'incidence d'une évolution de l'activité d'une organisation sur son résultat).

Cette question permet aussi d'aller plus loin dans l'analyse en mettant en œuvre la première étape du contrôle des coûts : le calcul des coûts.

Calcul de la marge sur coûts spécifiques des produits de l'entreprise Délices sucrés

En consultant le fichier Excel corrigé, il est possible d'accéder au détail du calcul des chiffres.

	Gâteaux	Compotes	Thés glacés	Total
Chiffre d'affaires	100 000 €	120 000 €	90 000 €	310 000 €
Charges variables	50 000 €	70 000 €	56 250 €	176 250 €
Marge sur coût variable	50 000 €	50 000 €	33 750 €	133 750 €
Charges fixes directes	34 000 €	30 000 €	36 000 €	100 000 €
Marge sur coût spécifique	16 000 €	20 000 €	- 2 250 €	33 750 €
Charges fixes indirectes				35 000 €
Résultat				- 1 250 €

4. Faites une recommandation au dirigeant. (1,5 pts)

Cette question permet de mettre en œuvre la seconde étape du contrôle des coûts : l'interprétation du calcul des coûts pour répondre à un problème de management.

Le calcul des coûts spécifiques met en évidence que le produit « Thés glacés » ne permet pas de couvrir à lui seul ses coûts spécifiques, car sa MCS est négative. Son abandon peut donc être envisagé. Il est possible également d'entamer une réflexion sur les différents coûts spécifiques du produit « Thés glacés » pour éventuellement mener des actions permettant de les réduire.

Deux autres produits dégagent une MCS positive, il convient de les conserver car ils permettent non seulement de couvrir leurs coûts spécifiques mais contribuent également à la couverture des charges fixes indirectes.

Analysez, à partir des résultats de la question 3 et du fichier Excel, les conséquences des hypothèses H1, H2 et H3 sur la structure des coûts spécifiques. (4,5 pts)

Cette question permet de déterminer la pertinence d'un contrôle des coûts, notamment en réalisant des simulations à partir d'hypothèses.

Hypothèse 1 : suppression de l'activité Thés glacés

	Gâteaux	Compotes	Total
Chiffre d'affaires	100 000 €	120 000 €	220 000 €
Charges variables	50 000 €	70 000 €	120 000 €
Marge sur coût variable	50 000 €	50 000 €	100 000 €
Charges fixes directes	34 000 €	30 000 €	64 000 €
Marge sur coût spécifique	16 000 €	20 000 €	36 000 €
Charges fixes indirectes			35 000 €
Résultat			1 000 €

L'abandon du produit « Thés glacés » permet de restaurer la profitabilité de l'entreprise. En effet, plusieurs indicateurs s'améliorent :

- la marge sur coût spécifique passe de 33 750 € à 36 000 € ;
- le taux de marge sur coût spécifique (MCS/CA) passe d'environ 11 % à plus de 16 % ; --le résultat passe de - 1 250 € à + 1 000 €.

Hypothèse 2 : baisse du coût d'une matière première du produit Thés & glacés

	Gâteaux	Compotes	Thés glacés	Total
Chiffre d'affaires	100 000 €	120 000 €	90 000 €	310 000 €
Charges variables	50 000 €	70 000 €	45 000 €	165 000 €
Marge sur coût variable	50 000 €	50 000 €	45 000 €	145 000 €
Charges fixes directes	34 000 €	30 000 €	36 000 €	100 000 €
Marge sur coût spécifique	16 000 €	20 000 €	9 000 €	45 000 €
Charges fixes indirectes				35 000 €
Résultat				10 000 €

La baisse du coût des matières premières permet de restaurer la profitabilité : le résultat passe de 1 250 €+ 10 000 €. En effet, l'action sur le coût variable permet de dégager une MCS positive sur le produit « Thés glacés », car sa MCV s'est nettement améliorée (+ 1/3). Cette dernière permet de couvrir les frais fixes spécifiques des produits « Thés glacés ».

Hypothèse 3 : passage en production bio pour les compotes

	Gâteaux	Compotes	Thés glacés	Total
Chiffre d'affaires	100 000 €	156 000 €	90 000 €	346 000 €
Charges variables	50 000 €	90 000 €	56 250 €	196 250 €
Marge sur coût variable	50 000 €	66 000 €	33 750 €	149 750 €
Charges fixes directes	34 000 €	40 000 €	36 000 €	110 000 €
Marge sur coût spécifique	16 000 €	26 000 €	- 2 250 €	39 750 €
Charges fixes indirectes				35 000 €
Résultat				4 750 €

Le passage en production biologique des compotes améliore la rentabilité de l'entreprise : le résultat passe de - 1 250 € à + 4 750 €. En effet, les coûts plus élevés qu'en production traditionnelle sont compensés par une hausse plus importante du prix de vente des compotes. La question de l'abandon du produit « Thés glacés » se pose toujours pour les mêmes raisons évoquées précédemment