

Corrigé des applications

Comprendre tout le contrôle de gestion

Chapitre 3 : Les coûts partiels ou la prise de décision à court terme

Application 1 : Restelec

Question 1 : Quel est le résultat annuel actuel de la société Restelec ?

	Quantité	Par unité	Total
Chiffre d'affaires (CA)	3 000	1 000	3 000 000
– Coûts variables totaux (CV)	3 000	800	2 400 000
= Marge sur coûts variables totale (MSCV)	3 000	200	600 000
– Coûts fixes totaux (CF)			545 000
= Résultat			55 000

Question 2 : Sachant que vous avez embauché progressivement un technico-commercial par an, calculez les différents seuils de rentabilité en nombre de caisses jusqu'aux sept technico-commerciaux aujourd'hui en poste. Synthétisez dans un tableau la nature du résultat en fonction de l'évolution de la quantité.

Nombre de TC (Q)	1	2	3	4	5	6	7
CF (265 000 + 40 000 × Q)	305 000	345 000	385 000	425 000	465 000	505 000	545 000
MSCV _u	200	200	200	200	200	200	200
SR _q (CF/MSCV _u)	1 525	1 725	1 925	2 125	2 325	2 525	2 725
Résultat	Perte	Perte	Perte	Perte	Perte jusqu'à 2 325 unités, puis bénéfice	Perte jusqu'à 2 525 unités, puis bénéfice	Bénéfice

Question 3 : L'objectif de la société Restelec est de réaliser un bénéfice de 100 000 euros pour le prochain exercice. Avec la structure de coûts actuelle, combien faudrait-il vendre de caisses ?

Soit X* cette quantité :

$$1\,000 X^* - (545\,000 + 800 X^*) = 100\,000$$

$$200 X^* = 645\,000$$

$$X^* = 3\,225 \text{ unités}$$

Question 4 : Cet objectif paraissant difficilement atteignable, le directeur de Restelec envisage de baisser les charges variables par caisse. À quel montant devrait s'élever le coût variable unitaire pour que l'entreprise réalise un bénéfice de 100 000 euros en continuant de vendre 3 000 unités par an ?

Soit CV_u^* ce montant.

$$3\,000\,000 - (3\,000\,CV_u^* + 545\,000) = 100\,000$$

$$3\,000\,CV_u^* = 2\,355\,000$$

$$CV_u^* = 785 \text{ euros}$$

Question 5 : Si les options précédentes ne sont pas retenues, la société Restelec envisage de renégocier le contrat avec Info +. Elle souhaite proposer à son prestataire une tarification totalement variable en fonction du nombre de caisses paramétrées.

- a. **Pour 3 000 caisses paramétrées, à combien doit s'élever cette rémunération variable par caisse de sorte que l'entreprise réalise un bénéfice de 100 000 euros ?**

Soit X^* cette rémunération.

$$3\,000\,000 - (2\,400\,000 + 3\,000\,X^* + 395\,000) = 100\,000$$

$$3\,000\,X^* = 105\,000$$

$$X^* = 35 \text{ euros}$$

- b. **Quel est alors le seuil de rentabilité en quantités ?**

$$SR_q = CF / MSCV_u$$

$$MSCV_u = 1\,000 - (800 + 35) = 165 \text{ euros}$$

$$SR_q = CF / MSCV_u = 395\,000 / 165 = 2\,394 \text{ unités}$$

- c. **Pour que la société Info + accepte, il faudrait que ce nouveau mode de rémunération lui soit plus favorable que la rémunération fixe. Quel serait le prix minimum acceptable pour Info + ?**

$$X = 150\,000 / 3\,000$$

$$X = 50 \text{ euros}$$

- d. **L'objectif de la négociation pour Restelec est aussi de pouvoir baisser le seuil de rentabilité par rapport à la situation actuelle avec ses sept technico-commerciaux. Quel est le montant maximum de rémunération variable que Restelec peut verser à Info + pour que le nouveau seuil de rentabilité soit inférieur au seuil de rentabilité de la situation actuelle ?**

$$2\,725 = 395\,000 / (1\,000 - 800 - X)$$

$$200 - X = 395\,000 / 2\,725$$

$$X = 55,05$$

- e. **Déduisez-en l'intervalle des prix entre lesquels Restelec peut négocier le montant de charges par caisse paramétrée par Info + ?**

Le prix doit être compris entre 50,00 et 55,05 euros.

Application 2 : Rapizz'

Question 1 : Déterminez, pour les ventes actuelles, la marge sur coûts spécifiques globale et le résultat global de chaque type de produit. Quel conseil, en termes d'abandon de produit, donneriez-vous au dirigeant de ce restaurant ? Calculez le résultat global de Rapizz'.

	Pizzas			Paninis			Lasagnes			Total
	Quantité	Par unité	Total	Quantité	Par unité	Total	Quantité	Par unité	Total	
CA	10 000	4,00	40 000	8 000	2,00	16 000	5 000	3,00	15 000	71 000
CV matière	3 000	2,00	6 000	1 000	3,00	3 000	1 000	1,50	1 500	10 500
CV MO	2 000	10,00	20 000	1 000	10,00	10 000	1 000	10,00	10 000	40 000
MSCV	10 000	1,40	14 000	8 000	0,38	3 000	5 000	0,70	3 500	20 500
CF spécifiques			6 000			2 500			6 000	14 500
MSCS			8 000			500			-2 500	6 000
Charges indirectes			900			900			900	2 700
Résultat			7 100			-400			-3 400	3 300

La marge sur coûts spécifiques (MSCS) des lasagnes est négative. Il faudrait donc abandonner la production et la vente de lasagnes. En revanche, supprimer les paninis à cause de leur résultat négatif serait une erreur car leur MSCS est positive.

Question 2 : Quelle quantité minimum de chacun des produits doit-il vendre pour maintenir chacun d'eux à la carte de son restaurant ? Commentez le conseil donné à la question 1.

	Pizzas	Paninis	Lasagnes
MSCV	14 000	3 000	3 500
Quantité (Q)	10 000	8 000	5 000
MSCVu (MSCV / Q)	1,400	0,375	0,700
CF spécifiques (CFS)	6 000	2 500	6 000
SRcs (CFS / MSCVu)	4 286	6 667	8 572

Il faudrait donc augmenter les ventes de lasagnes de 71 % ($8 572 / 5 000 - 1$) pour maintenir ce produit à la carte, ce qui est considérable.

Question 3 : Supposons que la vente de lasagnes soit abandonnée. Les charges indirectes se répartiraient alors par moitié sur chaque catégorie de produits restants. Quel serait, sur la base des données actuelles, le résultat global des paninis et pizzas et le résultat global de Rapizz' ?

	Pizzas			Paninis			Total
	Quantité	Par unité	Total	Quantité	Par unité	Total	
CA	10 000	4,00	40 000	8 000	2,00	16 000	56 000
CV matière	3 000	2,00	6 000	1 000	3,00	3 000	9 000
CV MO	2 000	10,00	20 000	1 000	10,00	10 000	30 000
MSCV	10 000	1,40	14 000	8 000	0,38	3 000	17 000
CF spécifiques			6 000			2 500	8 500
MSCS			8 000			500	8 500
Charges indirectes			1 350			1 350	2 700
Résultat			6 650			-850	5 800

Question 4 : Quel produit devrait-il cibler lors de la campagne de promotion afin de générer plus de chiffre d'affaires ?

	Pizzas	Paninis
Prix de vente unitaire (1)	4	2
MSCVu (2)	1,400	0,375
tMSCV (3) = (2)/(1)	0,3500	0,1875

Il faut se concentrer sur le produit dont le taux de marge sur coûts variables est le plus élevé, c'est-à-dire les pizzas.

Question 5 : À quel produit devrait-il réaffecter les 1 000 heures qu'il consacrait à la confection des lasagnes ?

	Pizzas	Paninis
MSCVu (1)	1,4	0,375
Heure de main-d'oeuvre/unité (2)	$2\ 000/10\ 000 = 0,200$	$1\ 000/8\ 000 = 0,125$
MSCVu/h. de main-d'oeuvre (3) = (1)/(2)	$1,4/0,200 = 7$	$0,375/0,125 = 3$

Il faut se concentrer sur le produit dont le taux de marge par unité de ressource rare est le plus élevé, c'est-à-dire la pizza. Avec la fabrication de pizzas, 7 euros de marge sur coûts variables sont dégagés par heure de travail de l'apprenti contre seulement 3 avec les paninis.