

PROBLÈME

PARTIE I. PRÉVISIONS POUR L'ANNÉE 200N

- 1.1. Inconvénients pour une entreprise de disposer de structures de production inemployées.

Une structure de production bien qu'inemployée entraîne pour l'entreprise des charges fixes, l'amortissement, l'entretien, l'assurance... L'entreprise supporte des coûts fixes sans qu'il y ait en contrepartie un chiffre d'affaires. Cela alourdit les charges fixes unitaires des articles fabriqués, et donc le coût de revient total. Cela nuit donc au résultat. L'entreprise est surdimensionnée par rapport à sa production et la cession des structures inemployées peut être une solution.

Une diversification peut être une autre solution. L'entreprise utilise les structures inemployées pour produire un article nouveau. Le coût supplémentaire supporté par l'entreprise sera beaucoup plus faible que s'il avait fallu construire ces structures de production. Le coût marginal sera donc limité. Quel que soit le mode de calcul des coûts de revient (directs, complets...) le résultat global de l'entreprise augmentera alors. Cependant, il est nécessaire que la diversification réponde à un réel besoin de consommation.

- 1.2. Charges fixes supplémentaires pour chacune des deux stratégies.

	Stratégie 1	Stratégie 2
Dotation aux amortissements	75 000 €	112 500 €
Charges fixes directes	65 000 €	132 500 €
Salaires des commerciaux	67 200 €	67 200 €
Publicité	100 000 €	100 000 €
Intérêts d'emprunt	15 000 €	22 500 €
Charges fixes de distribution	10 000 €	10 000 €
Charges fixes administratives	18 000 €	18 000 €
Total	350 200 €	462 700 €

- 1.3. Marges sur coût variable.

	Stratégie 1	Stratégie 2
Chiffres d'affaires	36,00 x	36,00 x
Main-d'œuvre variable de production	17,90 x	16,20 x
Consommation de matières premières	9,80 x	9,40 x
Commissions des vendeurs $36x * 0.02 * 1.4$	1 008 x	1 008 x
Total des charges variables	28 708 x	26 608 x
Marge sur coût variable	350 200 €	462 700 €

1.4. Calculs des seuils de rentabilité.

Stratégie 1

$$7\,292x - 350\,200 = 0 \quad x = 48\,026$$

Stratégie 2

$$9\,392x - 462\,700 = 0 \quad x = 49\,266$$

1.5. Risques pour chaque stratégie.

Stratégie 1

$$50\,000 - 48\,026 = 1\,974 \text{ unités} \quad 1974 / 50\,000 = 3.95 \%$$

Le pourcentage d'erreur par rapport aux prévisions est faible, cette stratégie est risquée, il suffit que les ventes soient de 4 % inférieures aux prévisions pour que l'entreprise n'atteigne pas son seuil de rentabilité !

Stratégie 2

$$50\,000 - 49\,226 = 774 \text{ unités} \quad 774 / 5000 = 1.55 \%$$

La deuxième stratégie est encore plus risquée, le pourcentage d'erreur acceptable est très faible !

1.6. Conditions pour que la première stratégie soit plus rentable que la deuxième.

$$7\,292x - 350\,200 > 9\,392x - 462\,700$$

$$x < 53\,571$$

1.7. Conclusion

Si les prévisions de ventes de 50 000 unités sont justes, le résultat supplémentaire grâce à la première stratégie sera de 14 600 €. Cela représente plus de trois fois le résultat de l'exercice précédent ! Cependant les deux stratégies sont risquées, une erreur de 4 % sur les prévisions et l'entreprise réalise des pertes sur cette diversification.

Pour une gestion prudente à court terme, il faut choisir la première stratégie, le seuil de rentabilité est plus faible et le résultat est meilleur qu'avec la deuxième stratégie. Par contre si l'entreprise estime que ce nouveau jeu peut devenir un vrai phénomène de mode et que les ventes pourraient encore progresser les années suivantes alors elle peut opter pour la deuxième stratégie qui dégage des résultats supérieurs lorsque les ventes dépassent 53 571 unités.

PARTIE II. RÉALISATION APRÈS UN TRIMESTRE DE L'ANNÉE 200N

2.1. Stratégie 3

$$R = (36 - 27)x - 420\,000$$

$$\text{Seuil de rentabilité à } 420\,000 / 9 = 46\,667 \text{ unités}$$

Cette stratégie présente le seuil de rentabilité le plus faible, elle permet une erreur de 3 333 unités sur les prévisions c'est-à-dire 6.67 %.

Autres calculs possibles.

- Résultat avec stratégie 3 < Résultat avec stratégie 2
si $9x - 420\,000 < 9\,392x - 462\,700$, c'est-à-dire si $x > 108\,928$,
ce qui n'est pas possible car en supposant des ventes aussi importantes les charges fixes ne seraient plus au niveau prévu !

- Résultat avec stratégie 3 < Résultat avec stratégie 1
si $9x - 420\,000 < 7\,292x - 350\,200$, c'est-à-dire si $x < 40\,867$.
Avec ce niveau de production la stratégie 1 est certes moins mauvaise que la stratégie 3 mais avec chacune des deux stratégies le résultat est très mauvais car très en dessous du seuil de rentabilité !

Conclusion : La stratégie 3 est bien la meilleure.

2.2. Les cadres ont-ils raison d'être inquiets ?

Le seuil de rentabilité est de 46 667 unités par an c'est-à-dire 11 667 par trimestre. Les ventes du premier trimestre sont de 9 400 unités. Si lors des trois trimestres suivants les ventes ne progressent pas, le seuil de rentabilité ne sera pas atteint et le résultat sera très mauvais. L'inquiétude est donc justifiée.

Pendant d'autres éléments peuvent reconforter les cadres.

Les jeux de quilles sont des jeux de plein air pour la belle saison, il peut paraître normal que les ventes des mois d'hiver soient faibles.

Il faut un certain temps pour que les consommateurs découvrent le produit, pour que la bouche à oreille fonctionne et qu'un phénomène de mode s'installe.

Les ventes de ces trois premiers mois sont en constante progression, entre janvier et mars les ventes ont progressé de 25 %. Si cette progression se confirmait durant le printemps et l'été le seuil de rentabilité devrait être atteint.

2.3. Les deux propositions.

PROPOSITION DE MADAME ALIX

En trois mois l'entreprise a dégagé une marge sur coût variable de $9400 \times 9 = 84\,600$ €. 84 600 € de charges fixes ont donc été « payées » grâce à cette marge. Il reste donc $(420\,000 - 84\,600)$, soit 335 400 € de charges fixes à compenser par la nouvelle marge sur coût variable.

Sur les 9 derniers mois la marge sur coût variable unitaire n'est plus que de 6 €.

Conclusion : $6x - 335\,400 = 0$, soit $x = 55\,900$ jeux, c'est-à-dire 18 633 par trimestre soit une augmentation de 98 % par rapport au premier trimestre. Il faudrait une très forte élasticité de la demande par rapport au prix, ce qui ne sera pas le cas ici avec ce genre de produit.

PROPOSITION DE MONSIEUR ZANON

En trois mois l'entreprise a dégagé une marge sur coût variable de $9400 \times 9 = 84\,600$ €. 84 600 € de charges fixes ont donc été « payées » grâce à cette marge. Il reste donc $(420\,000 - 84\,600) + 100\,000$, soit 435 400 € de charges fixes à compenser par la nouvelle marge sur coût variable.

Sur les neuf derniers mois la marge sur coût variable unitaire sera de 9,25 €.

Conclusion : $9,25x - 435\,400 = 0$, soit $x = 47\,071$ jeux, c'est-à-dire 15 691 par trimestre, soit une augmentation de 67 %. Même avec ce nouveau positionnement commercial, cela semble risqué !

PARTIE III. FIN DE L'ANNÉE 200N

- 3.1.** Calcul complet des coûts de revient.
Calcul des coûts de production

	Jeux de construction	Jeux de quilles
Bois consommé	255 000	457 000
Charges de production fixes directes	195 000	230 000
Main-d'œuvre de production variable directe	440 471	853 000
Charges indirectes de production	130 000	260 000
Totaux	1 020 471	1 800 000

Tableaux de stocks

Stock de jeux de construction							
Stock 1	2 000	13,4	26 800	Sorties	75 000	13,09	981 817
Entrées	78 000	13,08	1 020 471	Stock 2	5 000	13,09	65 454
Totaux	80 000	13,09	1 047 271	Totaux	80 000	13,09	1 047 271

Stock de jeux de quilles							
Stock 1	0	0	0	Sorties	50 000	34 615	1 730 770
Entrées	52 000	34 615	1 800 000	Stock 2	2 000	34 615	69 230
Totaux	52 000	34 615	1 800 000	Totaux	52 000	34 615	1 800 000

Coûts de revient

	Jeux de construction	Jeux de quilles
Coût de production	981 817	1 730 770
Charges de distribution directes	103 000	126 013
Charges de distribution indirectes	52 783	61 217
Charges administratives	116 400	135 000
Totaux	1 254 000	2 053 000

Résultats

	Jeux de construction	Jeux de quilles
Chiffres d'affaires	1 552 000	1 800 000
Coûts de revient	1 254 000	2 053 000
Résultats	298 000	- 253 000

3.2. Explication de la perte.

Le seuil de rentabilité calculé précédemment a été établi uniquement à partir des charges supplémentaires engendrées par la diversification, alors que le coût complet tient compte également de charges indirectes qui existaient auparavant. Celles-ci, qui n'affectaient que le coût de revient des jeux de construction, affectent désormais également le coût de revient des jeux de quilles. Le résultat négatif sur les jeux de quilles doit donc être nuancé. En effet grâce au lancement des jeux de quilles, le coût de revient des jeux de construction a diminué des charges indirectes affectées aux jeux de quilles. Sans la diversification le résultat global de l'entreprise aurait été très probablement négatif. Avec la diversification le bénéfice est passé de 4 000 € à 45 000 € en un an ! En conclusion on peut affirmer que cette diversification a été bénéfique à l'entreprise.

QUESTION DE RÉFLEXION

1. Rôles des amortissements des immobilisations.

Selon le PCG, l'amortissement d'un actif est la répartition systématique de son montant amortissable en fonction de son utilisation. En théorie l'amortissement constate donc la réelle dépréciation du bien. L'amortissement permet ainsi de diminuer chaque année la valeur des immobilisations au bilan et permet ainsi au bilan de donner une image fidèle du patrimoine de l'entreprise.

L'amortissement est une technique qui permet d'étaler une charge sur plusieurs exercices comptables. Lorsque l'entreprise achète une immobilisation, le résultat n'est pas affecté par l'investissement. Le coût d'achat de l'immobilisation sera étalé sur la durée d'amortissement du bien et l'entreprise constatera donc chaque année une charge correspondant à la dotation aux amortissements.

L'amortissement des immobilisations permet l'autofinancement des entreprises. Chaque année l'entreprise enregistre une charge d'amortissement. Cette charge est une charge non décaissable. Le résultat de l'entreprise et son impôt sur le revenu diminuent sans que la trésorerie en soit affectée. Celle-ci profite donc des amortissements. C'est pour cette raison que les dotations aux amortissements sont ajoutées au résultat dans le calcul de la capacité d'autofinancement.

2. Rôle des provisions pour risques

Elles permettent de respecter le principe comptable de prudence. Elles évitent le transfert sur des exercices futurs de risques et de charges. Ces charges sont nettement précisées quant à leur objet mais l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise.

Elles permettent d'informer le lecteur du bilan des risques qu'encourt l'entreprise et ainsi de ne pas le tromper sur la santé financière réelle de l'entité.

Comme pour les amortissements elles permettent l'autofinancement de l'entreprise par l'enregistrement d'une charge non décaissable.