

# GESTION

*Programme, conseils, bibliographie*

## PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat ayant suivi un enseignement de gestion dans le cadre d'une formation en Licence 2, BTS ou Dut.

## NATURE DE L'ÉPREUVE

Tester la compréhension des principes de base de la comptabilité générale, analytique et du contrôle de gestion, la capacité de réflexion de l'étudiant et non sa connaissance de techniques très pointues.

## PROGRAMME

- Les documents du système comptable.
- Analyse des coûts :
  - utilisation des coûts de revient (coûts complets, variables, directs),
  - coûts marginaux,
  - coûts préétablis.
- Analyse de rentabilité :
  - exploitation du seuil de rentabilité,
  - marges et contributions.
- Notion de base d'organisation.
- Principes de conception d'un système d'information.

## CONSEILS DE PRÉPARATION

- Revoir ses cours de 1<sup>er</sup> cycle en comptabilité générale, comptabilité analytique et contrôle de gestion.
- Bien comprendre les principes de base de ces matières.
- Faire des exercices simples et les annales du concours en temps limité.
- Bien lire les énoncés.
- Réfléchir à l'intérêt des différentes techniques étudiées.

## BIBLIOGRAPHIE

- G. Enselme, *Comptabilité financière de l'entreprise*, éd. Litec.
- C. Raullet, *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, éd. Dunod.
- M. Lebas, *Comptabilité analytique de gestion*, éd. Nathan.
- T. Cuyaubere, J. Muller, *Contrôle de gestion : la comptabilité analytique*, t. 1 éd. La Villeguerin, 1997.

# GESTION

**DURÉE : 2 HEURES.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.  
Calculatrices autorisées.*

## SUJET

### PROBLÈME

(environ 17,5 points)

Monsieur Leausoi et monsieur Varé sont de jeunes amis nés à Morlaix en Bretagne. Ils viennent de terminer leurs études. Monsieur Leausoi est diplômé d'une école d'hôtellerie restauration réputée. Monsieur Varé a une double compétence, il a d'abord fait des études de pâtisserie et a obtenu son diplôme avec une mention pour la spécialité « Galettes et gâteaux secs ». Il a ensuite suivi une formation de gestion commerciale ayant déjà à l'esprit qu'un jour il gèrerait son entreprise. Ayant quelques difficultés à trouver un premier emploi, ils se demandent alors si la solution pour se lancer dans la vie active et le monde du travail ne serait pas la voie de la création d'entreprise.

Après réflexion, ils pensent à la création d'un restaurant. Afin de rester dans leur région natale si jolie, ils décident de créer un restaurant gastronomique haut de gamme spécialisé dans les recettes bretonnes. Monsieur Varé sera responsable de la pâtisserie, du travail administratif et de l'accueil des clients. Son ami sera en cuisine, responsable des menus. Ils choisissent donc la constitution d'une SARL avec deux associés. Chacun des deux associés apportera le même capital, et aura donc 50 % des parts sociales. Un fonds de commerce existant et relativement bon marché sera racheté.

Lors des premiers contacts à la Chambre de commerce et d'industrie, le responsable chargé d'aider les créateurs d'entreprises leur fait part de ses craintes quant à la viabilité d'un tel projet. Il leur demande donc d'étudier avec soin et précision leur dossier. Il affirme qu'il faudra qu'ils constituent un « plan d'affaires » (« business plan ») qui devra comporter au minimum, les comptes de résultat prévisionnels, les bilans prévisionnels et le plan de financement sur trois ans. A ces données chiffrées il faudra joindre également des données techniques sur le mode de fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'une étude de marché.

Les deux créateurs ne sont cependant pas découragés et entreprennent leurs recherches. Ils évaluent donc toutes les charges qu'ils rencontreront et ils recensent tous les investissements nécessaires. Le prix hors taxe facturé par couvert servi aux clients s'élèvera en moyenne à 30 €. Le coût variable par couvert correspondant aux ingrédients et aux boissons s'élèvera en moyenne à 15,1 €. Mensuellement, l'entreprise supportera des charges fixes de 11 630 €, salaires, dotations aux

amortissements, services divers..... Le restaurant sera ouvert 6 jours par semaine donc en moyenne 26 jours par mois.

Monsieur Varé a établi une ébauche de plan de financement (voir annexe 1), où il a recensé les ressources et les besoins à la création de l'entreprise. Les termes utilisés ne sont pas toujours parfaits, mais il n'a oublié aucun besoin et les montants estimés sont corrects.

Cependant, après un mois de recherches, quelques questions restent en suspens.

Que doivent comporter un bilan et un compte de résultat ?

Quel capital doivent-ils apporter ?

Faut-il investir dans l'acquisition d'un matériel informatique ou procéder à une location avec option d'achat (crédit bail) ?

Dans ce restaurant il est hors de question de mettre des nappes et des serviettes en papier. Pour le nettoyage de ces nappes et serviettes en tissu, est-il intéressant de sous-traiter le travail ?

Le projet est-il viable ? Quel est le seuil de rentabilité ? Combien de jours de vacances pourront-ils s'accorder ?

### 1<sup>re</sup> partie

Afin d'aider messieurs Leausoi et Varé dans leur projet, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ? Vous définirez avec précision ces deux termes.
2. En vous basant sur l'annexe 1, déterminez la somme que chacun des deux associés devra apporter à la création pour équilibrer le plan de financement. Auparavant vous aurez signalé la grossière erreur commise par monsieur Varé dans cette ébauche de plan de financement.
3. Quelles différences rencontre-t-on au niveau du bilan et du compte de résultat selon que l'entreprise loue en crédit-bail ou achète le matériel informatique ? Quels postes rencontre-t-on dans les deux cas au bilan et au compte de résultat ? On supposera que pour l'investissement aucun emprunt ne serait nécessaire.
4. Après quelques recherches, les deux associés ont trouvé une entreprise qui pourrait se charger du lavage des nappes et des serviettes. Le coût serait de 4,5 € le kilo de linge lavé, l'entreprise viendrait chercher le linge au restaurant et le restituerait lavé. Si le restaurant effectue lui-même ce lavage il faudra rémunérer une personne quelques heures par mois, il faudra investir dans un matériel et consommer de l'eau et de la lessive. Le coût fixe s'élèverait alors à 300 € par mois et le coût de l'eau et de la lessive serait de 0,15 € par kilo de linge lavé. Combien de kilos de linge au minimum le restaurant doit-il laver chaque mois pour que le lavage par le restaurant soit intéressant ?
5. Quel est le seuil de rentabilité en nombre de couverts par jour ?

6. Les épouses des deux associés qui travaillent à la mairie pourraient occasionnellement aider leur conjoint, mais elles ne souhaitent pas que le restaurant soit ouvert toute l'année six jours par semaine. Elles désirent absolument prendre quelques vacances et, pendant la saison creuse, fermer deux jours par semaine. Après calculs, cela reviendrait à supprimer par rapport à la première hypothèse (de la question précédente) 36 jours d'ouverture par an. N'osant pas contrarier leur épouse, les deux associés acceptent cette fermeture de 36 jours par an en plus de la journée hebdomadaire de repos.

Compte tenu de ces nouvelles données quel est le seuil de rentabilité en nombre de couverts par jour ?

Que pensez-vous de ce nouveau seuil de rentabilité ? Les associés ont-ils eu raison d'accepter les exigences de leur épouse ?

7. En annexe 2 se trouve le bilan prévisionnel établi par monsieur Varé. Les montants ne sont pas encore inscrits, car monsieur Varé se demande si la structure de ce bilan est correcte. Indiquer quelles erreurs ont été commises dans l'élaboration de ce bilan prévisionnel.

## 2<sup>e</sup> partie

La première année d'activité se passe relativement bien malgré un démarrage difficile, et l'entreprise dégage un bénéfice en fin d'exercice comptable. Les données analytiques sont les suivantes :

Chiffre d'affaires	250 000 €
Charges fixes	128 000 €
Charges variables	120 000 €

Cependant monsieur Leausoi n'est pas complètement satisfait car il s'était fixé un objectif de résultat de 10 000 €.

Pour la deuxième année un projet de diversification est envisagé. Ce projet serait la création de deux nouvelles activités accessoires. Elles pourraient donner une certaine image haut de gamme à l'entreprise. On parlerait du restaurant dans les revues et magazines, cela ne pourrait que profiter à l'entreprise et fidéliser la clientèle.

La première activité serait la vente de coffrets cadeaux haut de gamme renfermant certaines spécialités artisanales et gastronomiques de Bretagne, notamment des galettes au beurre et autres gâteaux secs préparés par monsieur Varé. Ce dernier se sent donc très impliqué dans cette nouvelle activité.

La seconde activité serait la vente de livres de cuisine. En effet monsieur Leausoi a depuis quelque temps rédigé des recettes de cuisine. Il a même proposé un manuscrit à une maison d'édition spécialisée dans les livres de cuisine qui a accepté de les éditer. Monsieur Leausoi en est très fier et il souhaiterait évidemment que cette activité génère des bénéfices.

Un petit local sera créé à côté du restaurant pour la vente des coffrets cadeaux et des livres de cuisine. Il faudra acheter quelques rayonnages et un matériel. Le local, les aménagements et les petits matériels seront immobilisés au bilan et le coût correspondant aux amortissements s'élèvera chaque année à 7 200 €. Les autres charges fixes liées à ces deux nouvelles activités s'élèveraient mensuellement à 1 400 €.

Monsieur Varé a constitué un tableau de résultat prévisionnel afin d'apprécier la rentabilité des deux nouvelles activités. Ce tableau est fourni en annexe 3.

Lors d'une réunion informelle entre les deux associés, monsieur Varé présente son tableau de résultat prévisionnel à son collègue. Il lui fait remarquer que c'est son activité de coffrets cadeaux qui est rentable mais pas celle des livres de cuisine qui entraîne une perte de 500€. L'ambiance se détériore alors très vite, monsieur Leausoi reprochant à son collègue de tricher sur les calculs profitant de son incompetence en calculs de coûts. Il lui reproche ensuite de sous estimer les ventes de livres et que de toute façon « il n'a jamais confiance en ce qu'il fait et décide... ».

### Questions

8. Quel chiffre d'affaires le restaurant aurait-il dû réaliser la première année pour obtenir le résultat souhaité par monsieur Leausoi de 10 000 € ?

9. Vous devez aider monsieur Leausoi et monsieur Varé à se réconcilier afin qu'ils continuent à travailler ensemble.

- Vérifier les calculs de répartition des charges indirectes faits par monsieur Varé.
- Montrer que si monsieur Varé avait réparti les charges indirectes en fonction des chiffres d'affaires, les résultats auraient été complètement différents.
- Expliquer pourquoi la répartition en fonction des quantités vendues défavorise l'activité « livres de cuisine ».
- Expliquer pourquoi la répartition des charges indirectes n'est pas nécessaire pour juger de la pertinence du projet de diversification.

Mettre en équation le seuil de rentabilité de ce projet en fonction des quantités de coffrets et de livres vendus.

## A N N E X E 1

Besoin de financement à la création nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise

Achat du fonds de commerce	200 000 €
Investissements	110 000 €
Fournitures diverses	8 000 €
Frais d'établissement	10 000 €
Stock de vins	30 000 €
Trésorerie minimum nécessaire aux achats courants	12 000 €

Ressources à la création

Emprunt bancaire	180 000 €
Autofinancement, c'est-à-dire résultat bénéficiaire	10 000 €
Capital	?

## ANNEXE 2

Bilan prévisionnel après une année d'activité

ACTIF		PASSIF	
Actif circulant	Valeurs brutes	Capitaux propres	
Stocks Créances clients Banque Caisse Provisions constituées		Capital Résultat Emprunt	
Actif immobilisé		Autres dettes	
Fonds de commerce Matériel Mobilier		Fournisseurs Dettes fiscales et sociales	
<b>Totaux</b>		<b>Totaux</b>	

## ANNEXE 3

Prévisions annuelles

	Coffrets Cadeaux	Livres de cuisine
Chiffre d'affaires	1000 unités à 80 € = 80 000 €	500 unités à 42 € = 21 000 €
Charges directes (1)	1000 unités à 45 € = 45 000 €	500 unités à 27 € = 13 500 €
Marge sur coût direct	1000 unités à 35 € = 35 000 €	500 unités à 15 € = 7 500 €
Charges indirectes (2)	16 000 €	8 000 €
Résultats	19 000 €	-500 €

- (1) Les charges directes correspondent au coût d'achat des marchandises vendues, elles sont donc également variables.
- (2) Les charges indirectes (qui sont fixes) ont été réparties en fonction des quantités de coffrets et de livres vendues.

**Question de réflexion (environ 2,5 points)**

D'après le Plan comptable général et le Code de commerce, les entreprises doivent éditer chaque année des documents comptables. Elles doivent tenir des livres comptables... La comptabilité est donc une obligation pour les entreprises. Par contre, aucun texte n'oblige les entreprises à mettre en place des systèmes de calcul de coûts.

Quel peut être l'intérêt pour une entreprise de mettre en place un système de calcul de coûts (coûts complets ou coûts partiels) ?