Introduction au contrôle de gestion – DCG

|  |  |
| --- | --- |
| Une image contenant parapluie, accessoire, pluie, personne  Description générée automatiquement | **NUAGES** |

La société NUAGES conçoit et commercialise des parapluies depuis plus de 60 ans. Cette entreprise française propose deux gammes de produits :

* La gamme « Averse » composée de parapluies simples, pliables et bon marché. Ces produits sont principalement commercialisés en grande distribution en France et en Europe.
* La gamme « Vintage » est constituée de parapluies « canne » de qualité qui sont distribués dans des magasins spécialisés dans toute l’Europe.

L’organisation du siège de la société NUAGES est la suivante :

La fabrication et la distribution des parapluies sont réalisées par plusieurs unités basées dans le Nord de la France.

Depuis quelques années, la profitabilité de l’entreprise se détériore en raison de la forte concurrence des parapluies bas de gamme fabriqués en Chine. La société a tenté de réduire ses coûts pour s’adapter au marché, mais cela a entraîné des problèmes de qualité (armatures tordues, défaut d’ouverture…) générant des coûts d’échange de produits et une détérioration de l’image de marque de la société.

Face à ce constat, la direction de l’entreprise s’est donnée pour ambition de restaurer sa profitabilité en modifiant ses gammes de produits. Le plan stratégique à 5 ans prévoit :

* D’améliorer la profitabilité en abandonnant les produits non profitables et en développant de nouveaux parapluies innovants : mini-parapluie pliable, parapluie incassable, parapluie anti-vent (parapluie qui ne se retourne pas face au vent) …
* D’accroître la qualité des produits et de restaurer l’image de marque de la société.
* De quitter le canal de distribution en Grande et Moyenne Surface et de développer les ventes de parapluies dans les magasins spécialisés en France.

Un plan opérationnel renouvelé tous les 2 ans précise les modalités pratiques du plan stratégique (ressources financières et humaines, produits à développer…).

Les différentes directions de l’entreprise sont chargées de mettre en œuvre la nouvelle stratégie de l’entreprise dans l’ensemble des unités et le service de contrôle de gestion a pour mission de proposer des outils permettant d’aider à la prise de décision et de faciliter le pilotage de l’entreprise.

**Vous êtes embauché au sein du service de contrôle de gestion. Son responsable vous confie plusieurs missions pour mettre en œuvre des outils de pilotage.**

1. Analyse des coûts et de la profitabilité des parapluies « canne »

L’unité de Rouen fabrique les parapluies « canne » distribués dans les magasins spécialisés. Ces parapluies sont fabriqués à partir d’une armature en métal, d’un mât en bois, d’une toile imperméable noire et de quelques composants (système d’ouverture, capuchons…). L’entreprise propose deux modèles : le modèle « standard » et le « grand modèle ».

⇨ Votre objectif est d’analyser la profitabilité de cette gamme de produit.

* 1. Calculer le résultat analytique total et pour chaque modèle de parapluie.
  2. Analyser les résultats obtenus au regard de la stratégie mise en œuvre par NUAGES.

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| **Processus de production**  Le mât et les pièces constituant l’armature en métal sont façonnés par des machines spécialisées. Ces éléments sont ensuite assemblés par des ouvriers. Sur cette armature sont ensuite fixés manuellement la toile et les différents composants.  L’entreprise n’a pas de stock en fin de mois. Elle s’approvisionne chaque mois, consomme toutes les matières premières et vend l’intégralité de sa production à la fin du mois.  **Les données du mois de septembre**  Production et ventes   |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | **Modèle standard** | **Grand modèle** | | Quantités produites et vendues | 4 000 | 2 000 | | Prix de vente HT aux magasins | 30 € | 40 € |   Achats du mois (en €)   |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | **Modèle standard** | **Grand modèle** | | Tiges métalliques | 20 000,00 | 14 000,00 | | Bois | 12 000,00 | 8 000,00 | | Toile | 8 000,00 | 6 000,00 | | Kit de composants | 5 000,00 | 3 000,00 |   Autres charges (en €)   |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | **Modèle standard** | **Grand modèle** | | Autres charges de production (amortissements, charges de personnel…) | 30 000,00 | 28 000,00 | | Charges de distribution (charges de personnel, charges diverses…) | 20 000,00 | 14 000,00 | | Charges administratives (charges de personnel, charges diverses…) | 18 000,00 \* | |   \* Il s’agit de charges indirectes. Il est nécessaire de trouver une clé de répartition pour affecter ces charges à chaque produit. Le contrôleur de gestion préconise de répartir ces charges en fonction du nombre de produits vendus. |

1. Analyse des coûts et de la profitabilité des parapluies pliables

Le contrôleur de gestion souhaite étudier la profitabilité des parapluies pliables destinés à la grande distribution. L’unité de Dieppe fabrique 3 modèles de la gamme « Averse ».

⇨ Votre mission consiste à analyser la profitabilité de ces trois produits et de formuler un conseil sur la conservation ou non de ces parapluies.

* 1. Calculer la marge sur coût spécifique de chaque produit (Chiffre d’affaires – coûts variables – coûts fixes spécifiques) et déterminer le résultat pour l’ensemble des produits.
  2. Analyser les résultats obtenus et indiquer s’il est pertinent d’abandonner un ou plusieurs produits de cette gamme.
  3. Le directeur de l’usine souhaite conserver la production des parapluies de cette gamme et propose de réfléchir à un nouveau plan d’économie de coûts avec votre aide. Que pensez-vous de cette décision ?

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| **Les données du mois de septembre**  Production et ventes   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | **Averse VBX** | **Averse GGT** | **Averse HBY** | | Quantités produites et vendues | 14 000 | 10 000 | 8 000 | | Prix de vente HT | 4 € | 6 € | 7 € |   Coûts   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | **Averse VBX** | **Averse GGT** | **Averse HBY** | | Coût variable unitaire | 3,0 € | 4,8 € | 5,2 € | | Coûts fixes spécifiques | 9 000,0 € | 13 000,0 € | 15 000,0 € | | Coûts fixes communs aux 3 produits | 8 000,0 € | | | |

1. Prévision des ventes des parapluies « canne »

Afin d’établir le budget des ventes pour l’année prochaine, il est nécessaire de prévoir les ventes en quantité de parapluies. En collaboration avec le directeur commercial, vous êtes chargé d’élaborer la prévision des ventes concernant les parapluies « canne ».

⇨ Votre mission a pour but d’aider le directeur commercial à prévoir les ventes de parapluies « canne ».

**3.1.** Estimer les quantités vendues des deux modèles de parapluie pour l’ensemble de l’année prochaine et pour le premier trimestre de l’année prochaine.

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| **Évolution des quantités vendues des 4 dernières années**   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | | Modèle standard | 42 000 | 44 000 | 46 000 | 48 000 | | Grand modèle | 24 000 | 23 000 | 25 000 | 24 000 |   D’après le directeur commercial, les ventes des deux modèles devraient poursuivre leur tendance.  **Coefficients saisonniers**  Les ventes de parapluies dépendent de la météo. Les ventes sont importantes à l’automne et en hiver et plus faibles au printemps et en été.  Exemple : on prévoit de vendre en moyenne 1 000 produits par trimestre. Si le coefficient saisonnier du premier trimestre est de 1,2 alors les ventes de ce trimestre seront supérieures de 20% aux ventes trimestrielles moyennes soit 1 000 x 1,2 = 1 200 unités pour le premier trimestre.   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | **Trimestre 1** | **Trimestre 2** | **Trimestre 3** | **Trimestre 4** | | Coefficient saisonnier | 1,3 | 0,8 | 0,4 | 1,5 | |

1. Gestion des approvisionnements

Dans une optique de réduction des coûts, il peut être utile de s’intéresser à l’optimisation de la gestion des approvisionnements.

La société NUAGES a développé un nouveau modèle de parapluie : le modèle « Tornade » qui résiste à des vents de 100 km/heure grâce à une structure aérodynamique innovante et à une armature métallique renforcée. L’approvisionnement en pièces métalliques sera effectué auprès du fournisseur FULLMETAL. Ce fournisseur serait disposé à livrer NUAGES tous les 15 jours, toutes les semaines ou une fois par mois.

⇨ Votre objectif est de déterminer la fréquence d’approvisionnement en pièces métalliques afin d’en minimiser le coût.

**4.1.** Calculer le coût d’approvisionnement mensuel pour chaque fréquence de livraison et indiquer la solution qui permettrait de minimiser le coût d’approvisionnement.

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| **Les éléments de coûts liés à l’approvisionnement en pièces métalliques**   * Coût de passation d’une commande (coûts administratifs, coûts liés à la réception des produits…) : 80 €. * Coût de possession du stock (local, assurance, énergie…) : 2% du stock moyen. * Le stock moyen sur un mois est évalué à 18 000 € (valeur variant selon la périodicité d’approvisionnement).   **La périodicité de l’approvisionnement**   * Approvisionnement une fois par mois : 1 commande par mois. Le stock moyen sur le mois serait de 18 000 €. * Approvisionnement tous les 15 jours : 2 commandes par mois. Le stock moyen serait de 9 000 €. * Approvisionnement toutes les semaines : 4 commandes par mois. Le stock moyen serait de 4 500 €. |

1. Gestion de la production

La direction envisage d’arrêter progressivement la fabrication des parapluies de la gamme « Averse » et de débuter la production de parapluies « anti-vent » dans l’unité de Dieppe.

Certaines machines ont été reparamétrées et les ouvriers formés pour produire le premier modèle nommé « Tornade ». Le directeur commercial estime qu’il est possible de vendre 500 parapluies « Tornade » par mois.

⇨ Votre objectif est d’étudier la capacité de production de ce nouveau parapluie.

**5.1.** Déterminer si l’entreprise NUAGES est en mesure de produire les 500 parapluies « Tornade » par mois.

**5.2.** Présenter des solutions à mettre en œuvre si la capacité de production n’est pas suffisante.

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| **Données techniques de production**  La production du modèle « Tornade » nécessite :   * 12 minutes de travail sur les machines, * 15 minutes de main d’œuvre.   La diminution de la production des parapluies de la gamme « Averse » permet de disposer de 120 heures machines par mois et de 110 heures de main-d’œuvre par mois pour la production des parapluies « Tornade ». |

1. Gestion des ressources humaines

En raison de la forte inflation de ces derniers mois, les salariés ont réclamé une augmentation générale des salaires. Par crainte d’une détérioration du climat social, la direction de l’entreprise a accepté une augmentation de 5% sur 2024. Le calendrier n’a pas été prévu, mais le dirigeant hésite entre deux hypothèses :

* une augmentation de 5% le 1er mars 2024 ;
* une augmentation de 2,5% le 1er janvier 2024 puis de 2,5% le 1er juillet 2024.

Compte tenu de la mise en place de la nouvelle stratégie (modification de la gamme de produits à partir de l’année prochaine), la direction souhaitent minimiser la progression de la masse salariale pour 2024.

⇨ Votre mission consiste à chiffrer ces deux hypothèses sur la masse salariale de 2024 afin de conseiller la direction.

**6.1.** Calculer la masse salariale pour chaque hypothèse.

**6.2.** Conseiller la direction sur l’hypothèse à retenir.

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| La masse salariale du mois de décembre 2023 s’établit à 50 000 euros.  Aucune embauche et aucun départ de salariés ne sont prévus en 2024. |

1. Budgets et contrôle budgétaire

À la fin de chaque année civile, les différents services de la société NUAGES établissent des budgets contenant les prévisions chiffrées de leurs activités. Le contrôleur de gestion est en soutien dans la conception de ces budgets : il vérifie leur cohérence par rapport au plan stratégique et réalise ensuite le contrôle budgétaire en comparant les données réelles aux données prévisionnelles.

⇨ Votre objectif est d’établir le budget simplifié de l’unité de production de Rouen qui fabrique les parapluies « canne », puis d’assurer le contrôle budgétaire.

**7.1.** À partir des informations prévisionnelles transmises par les différents directeurs, présenter le budget simplifié de 2024 pour suivre les ventes et les charges de l’unité de Rouen.

**7.2.** Réaliser le contrôle budgétaire afin de comparer les réalisations et les prévisions.

**7.3.** Analyser les écarts et identifier le problème rencontré par l’unité de Rouen en 2024.

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| **Prévisions pour l’année 2024**   * Il est prévu de vendre 50 000 unités à 30 € du modèle standard et 24 000 unités à 40 € du grand modèle. * Le montant des achats de matières premières (bois, métal, toile…) devrait s’élever à 920 000 €. * Le montant des rémunérations devrait s’établir à 640 000 €. * Le montant des autres charges (production, distribution, administration) est estimé à 680 000 €.   **Réalisations de 2024**   * Chiffre d’affaires total : 2 475 000 € * Montant des achats de matières : 1 020 000 € * Masse salariale : 645 000 € * Autres charges : 670 000 €   **Structure du budget simplifié de l’unité de Rouen**   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | **Prévisions 2024** | **Réalisations 2024** | **Écarts**  (Réalisations – Prévisions) | | Budget des ventes |  |  |  | | Budget des achats |  |  |  | | Budget des charges de personnel |  |  |  | | Budget des autres charges |  |  |  | |

1. Gestion de la qualité

La direction de la société NUAGES s’est donnée pour objectif de restaurer la qualité des parapluies qui s’est détériorée depuis quelques années.

Le contrôle qualité des parapluies (contrôle visuel, vérification du système d’ouverture) est actuellement réalisé sur un échantillon représentant 10% de la production journalière. Cette procédure n’étant pas satisfaisante, la direction souhaite qu’un contrôle exhaustif (tous les produits) soit mis en œuvre pour les parapluies « canne ».

⇨ Votre objectif est d’analyser la pertinence de la mise en place d’un contrôle exhaustif des parapluies « canne ».

**8.1.** Calculer le coût du contrôle qualité actuel et celui du contrôle exhaustif.

**8.2.** Déterminer s’il est pertinent de mettre en place ce contrôle exhaustif.

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| **Coût du contrôle qualité actuel**   * Le coût du contrôle de l’échantillon journalier est estimé à 600 € par mois. * Le coût de la non-qualité (remplacement des produits, frais de livraison…) est évalué à 2% du chiffre d’affaires (200 000 € de CA moyen par mois).   **Coût du contrôle exhaustif**   * Le contrôle de la totalité de la production devrait coûter 4 000 € par mois. * Le coût de la non-qualité pourrait être réduit et s’établir à 0,5% du chiffre d’affaires. |

1. Tableau de bord

Afin d’assurer le suivi du développement des nouveaux produits (parapluies « anti-vent ») fabriqués par l’unité de Dieppe, la direction souhaite disposer d’un tableau de bord mensuel comportant quelques indicateurs.

⇨ Votre mission consiste à sélectionner des indicateurs répondant à deux objectifs : contrôler la profitabilité et le niveau de qualité de ces nouveaux produits.

**9.1.** Sélectionner 3 indicateurs qui composeront ce tableau de bord.

|  |
| --- |
| **Documentation** |
| **Indicateurs disponibles :**  Niveau de la trésorerie de l’unité  Nombre de produits échangés / Nombre de produits livrés  Taux de profitabilité mensuel  Écart réalisation / prévision montant matières  Satisfaction des clients (enquête)  Salaire moyen  Total des charges / CA  Montant des charges de matières  Taux d’évolution du CA mensuel  Niveau des stocks de matières |

1. Synthèse

La direction vous convoque à une réunion pour présenter les résultats de l’ensemble de vos travaux.

**10.1.** Après avoir rappelé les principaux objectifs stratégiques de l’entreprise NUAGES, rédiger une synthèse sur les difficultés rencontrées par l’entreprise et les solutions envisagées. Conclure sur les principales missions du contrôleur de gestion.