

Application de découverte

1 Pourquoi faut-il contrôler les coûts ?

A La maîtrise des coûts est indispensable pour une organisation

DOC 1 Le métier de contrôleur/euse de gestion

En quoi consiste ce métier ?

Qu'il travaille dans une usine, un service commercial ou un grand groupe coté en Bourse, le contrôleur de gestion n'a qu'un objectif : la recherche de la performance. De la mise en place de tableaux de bord au suivi du budget, il dispose de nombreux outils de pilotage qui aident la direction à prendre les bonnes décisions. Le respect du budget est sa mission principale, mais il utilise tous les chiffres : production, ventes, coûts d'achat, gestion des stocks... Ce poste stratégique ne connaît pas la crise et il est ouvert aux jeunes diplômés en comptabilité ou gestion, ainsi qu'aux ingénieurs en milieu industriel. La fonction est fortement implantée en Île-de-France et elle se développe dans l'industrie. Un bac + 5 est généralement nécessaire, même si des postes d'assistant ou de junior existent (de bac + 2 à bac + 4).

www.onisep.fr

MON MÉTIER,
en vrai:
Contrôleur de gestion

VIDÉO lienmini.fr/30715-contrôleur
Illustration du métier

Salaire débutant : 2 083 € bruts

1 Repérez les principales missions d'un contrôleur de gestion.

2 Montrez que le métier de contrôleur de gestion nécessite un travail d'équipe au quotidien.

3 Expliquez en quoi le poste de contrôleur de gestion est considéré comme un poste stratégique.

B Connaître ses coûts permet de fixer un prix de vente

Yoan est étudiant en École de Commerce. Il a été recruté en alternance par Baguette Box en tant qu'assistant chef de produit. Pour les fêtes de Noël, il est chargé de lancer un nouveau produit : le coffret de petits sablés de Noël. L'opération durera tout le mois de décembre.

Il a une idée précise des caractéristiques du produit, mais se pose de nombreuses questions quant à son prix de vente. Il a quelques souvenirs de ses cours de gestion, mais a besoin de l'expertise d'un spécialiste pour l'aider à définir les coûts et, ainsi, le prix de vente.

© Delagrave 2020 - Management, SDCN (Tronc commun) - La photocopie non autorisée est un délit.

DOC 2 Le questionnement de Yoan

9,90 €, ce serait un bon prix, non ?

Comment répondre à ces questions ?

Vais-je dégager une marge à ce prix ?

Quel sera le coût de revient ?

Est-ce que mon produit sera rentable ?

Comment le calculer ? Quels coûts prendre en compte ?

4 Expliquez à Yoan pourquoi il a intérêt à connaître tous ses coûts avant de définir le prix de vente du coffret de petits sablés de Noël.

5 En vous appuyant sur les connaissances acquises en sciences de gestion et numérique en classe de première, rappelez à Yoan quels coûts il doit prendre en compte pour calculer le coût de revient du coffret de petits sablés de Noël.

6 Au-delà des coûts, quels autres éléments issus de l'environnement Yoan doit-il prendre en considération pour fixer le prix de vente des coffrets de petits sablés de Noël ?

© Delagrave 2020 - Management, SDCN (Tronc commun) - La photocopie non autorisée est un délit.

Application de découverte

2

Comment contrôler les coûts ?

A La méthode des coûts complets

DOC 3 Charges directes et charges indirectes

1) La détermination des charges directes

Les **coûts complets** sont divisés en deux types de coûts, dont l'un est le coût direct [ou **charge directe**]. Partie intégrante des coûts complets, le coût direct est directement associé à la conception d'un produit. Pour déterminer le coût direct, il est nécessaire de recenser les charges afférentes à la conception du produit. Le but étant de déterminer pour chaque produit, la part de consommation de charges afin d'établir une partie du **coût complet**. Les charges composant le coût direct sont souvent les matières utilisées pour la conception, ou le temps/Homme passé sur chaque produit. Ces charges composent en partie les **coûts complets**.

2) La détermination des charges indirectes

Les **coûts complets** sont divisés en deux types de coûts dont le second est le coût indirect [ou **charge indirecte**]. Déterminer la part de chacune des charges globales à un produit est un véritable parcours du combattant. La répartition pour certaines charges est simple mais il n'en va pas de même pour d'autres. La prise en compte des charges indirectes d'approvisionnement (transport des marchandises...), de production (électricité...), ou de distribution [est nécessaire] pour le calcul des **coûts complets**.

www.l-expert-comptable.com,
20 novembre 2017

7 En vous appuyant sur les définitions des charges directes et indirectes, classez les différentes charges de Baguette Box liées aux coffrets de petits sablés de Noël.

	Charge directe	Charge indirecte
Achat des petits sablés de Noël	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achat des coffrets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livraison des coffrets en même temps que les autres produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amortissement des véhicules de livraison de tous les produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facture d'électricité de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salaires du personnel administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

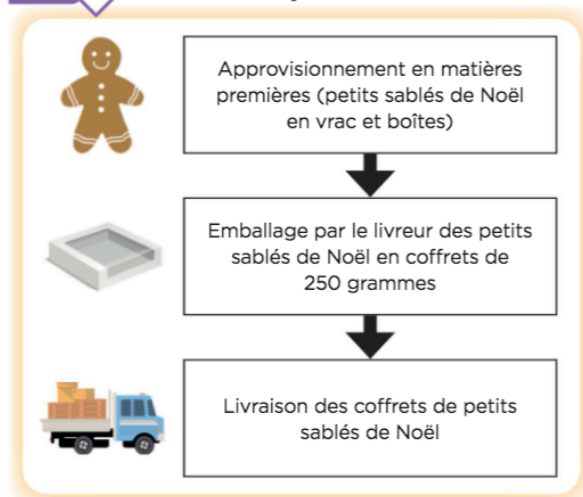
DOC 4 Nomenclature et gammes

Calculer le coût d'un objet suppose de connaître d'abord ses composants (la **nomenclature**), les postes de travail et les modalités (les différentes **gammes** opératoires ou processus) qui concourent à son obtention, c'est-à-dire énoncer ce qu'il faut pour le produire et décrire les différents processus contribuant à sa réalisation. [...]

Si les **gammes** opératoires sont incertaines (la suite des opérations est mal connue, les temps de réalisation ne sont pas observés ou observables, cas fréquent dans le domaine des services) [...] ou si la méthode de calcul se soucie peu des gammes [...], les coûts obtenus auront toutes les chances d'être peu en rapport avec la réalité du processus.

www.cairn.info

DOC 5 Le processus de production et livraison des petits sablés de Noël



© Delagrave 2020 - Management, SDCN (Tronc commun) - La photocopie non autorisée est un délit.

8 Identifiez les éléments de la nomenclature et des gammes opératoires du coût du coffret de petits sablés de Noël.

.....

.....

9 Présentez les limites de la méthode de coûts complets.

.....

.....

DOC 6 Tableau de répartition simplifié des charges indirectes dans le cadre de l'opération « coffrets de petits sablés de Noël »

Les charges directes sont faciles à répartir, car elles ne concernent qu'un produit. En revanche, c'est plus compliqué pour les charges indirectes, car elles concernent l'ensemble des produits de l'entreprise. Il faut alors les répartir dans un tableau appelé « tableau de répartition des charges indirectes ».

Les chiffres du tableau sont fictifs.

Charges indirectes	Achats		Production	Ventes	Administration
	Approvisionnements				
Centres d'analyse ¹	Sablés	Coffrets	Emballage	Livraison	Gestion administrative
Montant à répartir (en €)	300	800	1 200	7 500	4 500
Unité d'œuvre	Kg de petits sablés de Noël achetés	Nb de boîtes achetées	Nb d'heures travaillées	Nb de coffrets vendus	Nb de coffrets vendus
Nombre d'unités d'œuvre ²	500	4 000	400	3 000	3 000
Coût d'une unité d'œuvre (en €)	0,6				

1. Les centres d'analyse représentent les différentes fonctions qui interviennent dans l'activité.
2. L'unité d'œuvre correspond à une clé de répartition représentative de chaque centre d'analyse.

Delagrave, 2020

10 Repérez dans le tableau selon quelle unité d'œuvre l'activité du centre d'analyse « livraison » est mesurée.

.....

.....

11 Retrouvez le coût d'une unité d'œuvre du centre d'analyse « approvisionnement » pour les sablés, puis complétez le tableau du doc. 6.

.....

.....

12 Calculez le coût d'achat pour constituer 2 000 coffrets de petits sablés de Noël, sachant qu'1 kg de sablés coûte 4 € et qu'une boîte coûte 0,30 €.

Petits sablés de Noël et boîtes achetées	Quantités	Coût unitaire	Montant
Achat des sablés (charge directe)	500
Achat des boîtes (charge directe)	2 000
Charges indirectes liées aux achats de sablés	500
Charges indirectes liées aux achats de coffrets	2 000
Coût d'achat pour constituer les coffrets	2 000

© Delagrave 2020 - Management, SDCN (Tronc commun) - La photocopie non autorisée est un délit.

Application de découverte

2

Comment contrôler les coûts ? (suite)

A La méthode des coûts complets (suite)

13 Toujours à partir du doc. 6, calculez le coût de production des coffrets, sachant que 300 heures de travail ont été nécessaires pour l'emballage.

Coût de production des coffrets	Quantités	Coût unitaire	Montant
Coût d'achat des coffrets			
Main-d'œuvre emballage			
Coût de production des coffrets	2 000		

14 Calculez le coût de revient des coffrets.

Coût de revient des coffrets vendus	Quantités	Coût unitaire	Montant
Coût de production des coffrets	2 000		
Charges indirectes du centre « ventes »	2 000		
Charges indirectes du centre « administration »	2 000		
Coût de revient	2 000		

15 Yoan veut vendre un coffret de 250 grammes de petits sablés de Noël à 9,90 € TTC (TVA à 5,5 %). Il s'interroge sur la pertinence de ce prix d'un point de vue de la rentabilité. Calculez le résultat et commentez.

Résultat	Quantités	Coût unitaire	Montant
CA	2 000		
Coût de revient	2 000		
Résultat	2 000		

B La méthode des coûts spécifiques

Yoan se voit confier une nouvelle mission : comparer la rentabilité des tournées de livraison en analysant les trois premiers mois d'activité. L'objectif est de déterminer s'il faut poursuivre ces tournées ou les abandonner pour manque de rentabilité. Il se rappelle avoir étudié en terminale une méthode de gestion idéale pour répondre à ce type de problématique. Il se replonge dans ses cours.

DOC 7 Extrait du cours de Yoan

La méthode des coûts spécifiques permet de répondre à la question suivante : une activité est-elle rentable et pérenne ou faut-il l'abandonner ? Pour calculer les coûts spécifiques, il faut prendre en compte les charges variables et les charges fixes directes. On utilise pour cela un tableau intitulé Compte d'exploitation analytique. On parle de coûts spécifiques car ils sont spécifiques à un produit ou une activité et ne concernent pas l'ensemble de l'entreprise.

© Delagrave 2020 - Management, SDGN (Tronc commun) - La photocopie non autorisée est un délit.

DOC 8 Compte d'exploitation analytique en coûts spécifiques des tournées de Baguette Box

WEB @ Lienmini.fr/30715-tournees
Tableaux en version Excel



Yoan a collecté un grand nombre d'informations et pu établir le tableau suivant, grâce aux conseils avisés du contrôleur de gestion de Baguette Box (chiffres fictifs).

	Tournée A	Tournée B	Tournée C	Tournée D	Total Baguette Box
CA	13 500 €	35 000 €	57 000 €	21 000 €	126 500 €
Charges variables	8 000 €	28 000 €	38 000 €	10 000 €	84 000 €
MCV	5 500 €	7 000 €	19 000 €	11 000 €	42 500 €
TMCV (% du CA)	40,74 %	20 %	33,33 %	52,38 %	
Charges fixes directes	2 000 €	8 500 €	9 000 €	2 500 €	22 000 €
MCS	3 500 €	- 1 500 €	10 000 €	8 500 €	20 500 €
TMCV (% du CA)	25,93 %	- 4,29 %	17,54 %	40,47 %	16,21 %
Charges fixes indirectes					17 000 €
Résultat (CA - charges)					3 500 €

16 Rappelez la définition d'une charge fixe.

17 Quelle différence peut-on faire entre une charge fixe directe et une charge fixe indirecte ?

18 Repérez dans le tableau, les informations suivantes :

- La meilleure tournée en termes de chiffre d'affaires :
- La moins bonne tournée en termes de chiffre d'affaires :
- La tournée qui génère le plus de charges fixes spécifiques directes :
- La meilleure tournée en termes de rentabilité :
- La moins bonne tournée en termes de rentabilité :

19 À partir de la version numérique du compte d'exploitation analytique en coûts spécifiques des tournées de Baguette Box :

- Baissez les charges variables de la tournée B de 2 000 €. Que constatez-vous ?
- Supprimez la tournée B. Que constatez-vous ?

20 D'après ces éléments, conseillez Baguette Box sur la pertinence d'abandonner l'une ou l'autre des tournées.



© Delagrave 2020 - Management, SDGN (Tronc commun) - La photocopie non autorisée est un délit.

Application de découverte

3

Comment la gestion du cycle de vie des produits permet-elle de contrôler les coûts ?

DOC 9 Contrôle des coûts et développement durable

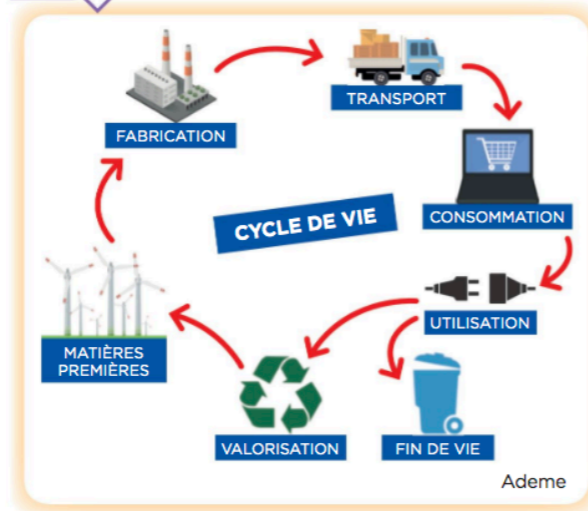
Contrôler les coûts passe aussi par le développement durable. Par exemple, il est possible de réduire certains coûts en s'intéressant au recyclage des déchets générés lors du cycle approvisionnement-production-distribution et à la gestion de la fin de vie des produits. Les déchets de certaines organisations peuvent constituer des ressources pour d'autres et ainsi rapporter de l'argent plutôt que d'en coûter. On parle de gestion du cycle de vie des produits ou *Product Lifecycle Management* (PLM).

Delagrave 2020

À retenir

Le **cycle de vie** d'un produit regroupe toutes les activités de sa conception à sa fin de vie.

DOC 10 Le cycle de vie des produits



Ademe

21 Identifiez les différentes parties prenantes impliquées dans le PLM.

22 Expliquez comment le développement durable permet de réduire les coûts au sein d'une organisation.

DOC 11 Les achats responsables s'intègrent dans le PLM

Fonction stratégique des entreprises, les achats sont aujourd'hui déterminants pour gérer des enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Concrètement, mettre en place des achats responsables permet de réaliser des achats tout en tenant compte, à chaque étape du cycle de vie d'un produit ou d'une prestation, des impacts économiques, environnementaux et sociaux qui sont générés. Les achats responsables font l'objet d'une norme internationale ISO 20400, détaillant les lignes directrices pour la mise en place d'une telle démarche.

Les achats responsables permettent de rechercher l'efficacité, une diminution des impacts environnementaux de son activité, une meilleure qualité au sens large ainsi que l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein de la chaîne de valeur. Intégrer ces enjeux dans la stratégie d'achats se révèle bénéfique, d'un point de vue économique, et favorise la maîtrise des risques ainsi que l'innovation.

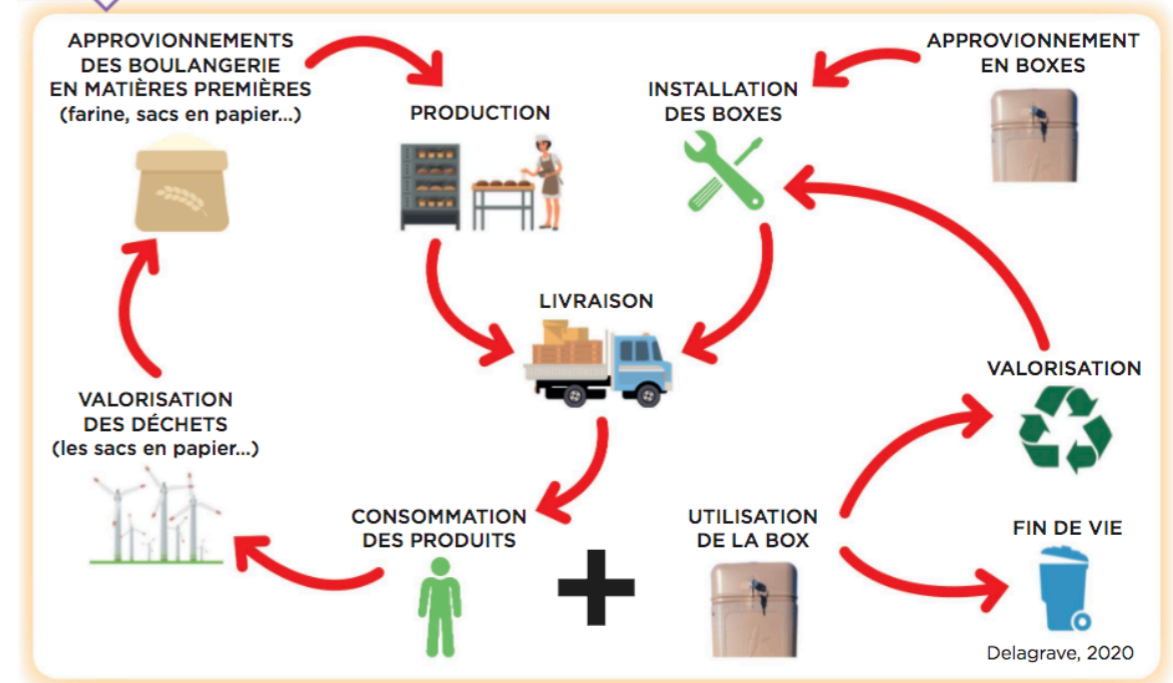
www.presse.ademe.fr, 18 mars 2019

23 Montrez qu'en adoptant une politique d'achats responsables (ce qui a priori peut représenter un coût important), une organisation crée de la valeur.

© Delagrave 2020 - Management, SCSN (Tronc commun) - La photocopie non autorisée est un délit.

Yvan est chargé d'analyser le cycle de vie des produits commercialisés par Baguette Box afin de proposer des solutions éco-responsables permettant de réduire les coûts à long terme. Il a dessiné un schéma pour mieux représenter les étapes du cycle de vie de Baguette Box.

DOC 12 Le cycle de vie Baguette Box



Delagrave, 2020

24 Suggérez-lui des actions de PLM à mettre en place.

DOC 13 Comparaison des coûts des véhicules (données fictives)

Véhicules classiques	Véhicules électriques
Location : 500 € par mois	Location : 650 € par mois
Nombre de véhicules : 4	Nombre de véhicules : 4
Essence (coût pour 100 km) : 6 €	Recharge (coût pour 100 km) : 1,50 €
Kilomètres parcourus (en tout) : 15 000 par mois	Kilomètres parcourus (en tout) : 15 000 par mois

25 Afin de mesurer les impacts financiers d'un changement de véhicules, réalisez les calculs nécessaires à partir des indicateurs fournis.

© Delagrave 2020 - Management, SCSN (Tronc commun) - La photocopie non autorisée est un délit.