Les Couleurs

### Première partie

**Vous avez collecté des données sur l’activité de l’entreprise (annexe 1).**

1. En quoi consiste une analyse de la profitabilité de l’entreprise ?

Une analyse de la profitabilité consiste à étudier la façon dont le résultat comptable d’une année s’est constitué.

2. Pourquoi avez-vous collecté des informations depuis 3 ans ?

Une collecte d’informations depuis 3 ans permet de comparer les éléments de l’entreprise dans le temps.

3. Quels sont les indicateurs retenus dans votre support permettant d’analyser la profitabilité de l’entreprise ?

Le support de base est un **compte de résultat en liste**.

La présentation en liste permet de faire ressortir trois niveaux de résultat intermédiaires : le résultat d’exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel. On peut rapidement comparer l’évolution du bénéfice de l’entreprise avec celle de ces trois niveaux de résultat.

Par ailleurs, ce support présente **trois années de résultat** afin d’analyser l’évolution dans le temps de chaque poste en volume.

Enfin, il présente une **analyse en pourcentages** :

– le pourcentage des différents niveaux de résultat sur le chiffre d’affaires de l’entreprise ;

– le pourcentage d’évolution dans le temps : N par rapport à N-2, N par rapport à N-1.

4. La stratégie mise en place par le responsable en N est visible sur ce document : repérez les postes de charges affectés par cette stratégie.

Le responsable de l’entreprise a basé sa stratégie d’amélioration de la performance de l’entreprise sur deux points :

• l’**embauche d’un nouveau commercial** : on peut voir que le poste « Salaires » est passé de 167 047 € en N-1 à 188 211 € en N. Les charges sociales ont, elles aussi, augmenté, passant de 64 403 € en N-1 à 71 321 € en N ;

• la **renégociation des conditions d’achat auprès des fournisseurs** : on peut voir que le coût d’achat des marchandises vendues (achats de marchandises + variation de stocks) est passé de 477 914 € en N-1 à 494 456 € en N. Ce poste a donc augmenté en volume. Par contre, le CA a augmenté aussi. Il faut donc analyser l’évolution de ce poste en pourcentage du CA :

– en N-1, le coût d’achat des marchandises vendues représente 49 % du CA,

– en N, il représente 45,4 %.

On peut donc en conclure que le coût d’achat des marchandises vendues a effectivement baissé.

Par ailleurs, le poste « Autres achats et charges externes » représente aussi des consommations auprès des fournisseurs : il est passé de 127 172 € en N-1 à 108 846 € en N, soit une baisse de près de 15 %. Il peut s’agir d’économies réalisées (moins de publicité, moins de frais de transport…) ou, là encore, de renégociations de conditions d’achat.

La stratégie mise en œuvre par M. Drygalski est donc effectivement visible dans ce compte de résultat.

**Complétez votre analyse avec quelques indicateurs supplémentaires.**

5. Calculez quelques soldes intermédiaires : complétez l’annexe 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **LES COULEURS** | | | **SECTEUR** |
|  | **N-2** | **N-1** | **N** | **N** |
| Marge commerciale | 571 830 | 497 686 | 595 012 |  |
| % **MC** / CA | 50,9 % | 51,0 % | 54,6 % | 52,0 % |
| EBE | 172 541 | 128 898 | 210 691 |  |
| % EBE / CA | 15,3 % | 13,2 % | 19,3 % | 15,2 % |
| RE | 161 061 | 117 303 | 206 583 |  |
| % RE / CA | 14,3 % | 12,0 % | 19,0 % | 7,8 % |
| RNC | 135 242 | 85 534 | 170 778 |  |
| % RNC / CA | 12,0 % | 8,8 % | 15,7 % | 10,5 % |

6. Les charges de personnel supplémentaires liées à l’embauche d’un nouveau commercial ont-elles affecté le résultat comptable de l’entreprise en N ? Justifiez.

Les charges de personnel ont effectivement augmenté en volume. Dans l’absolu, elles ont bien affecté le résultat comptable de l’entreprise. Mais on observe que le chiffre d’affaires a aussi augmenté sur la période.

On peut comparer les charges de personnel au CA pour compléter l’analyse :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **N-2** | **N-1** | **N** |
| **CA** | **1 124 541** | **975 600** | **1 089 468** |
| Salaires et traitements | 166 500 | 167 047 | 188 211 |
| Charges sociales | 63 456 | 64 403 | 71 321 |
| **Coût du personnel** | **229 956** | **231 450** | **259 532** |
| % Coût du personnel / CA | 20,45 % | 23,72 % | 23,82 % |

On peut donc observer que la hausse des salaires a été compensée par la hausse du chiffre d’affaires. Proportionnellement au CA, les charges de personnel n’ont pas augmenté.

1. Calculez l’évolution de la capacité d’autofinancement de l’entreprise : complétez l’annexe 3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Méthode soustractive* | **N-1** | **N** | **% Évol.** |
| **EBE** | **128 898** | **210 691** | 63,5 % |
| + Transferts de charges d’exploitation |  |  |  |
| + Autres produits d’exploitation | 0 | 0 |  |
| + Produits financiers encaissables | 144 | 210 |  |
| + Produits exceptionnels encaissables | 39 | 2 479 |  |
| – Autres charges d’exploitation | 4 321 | 2 949 |  |
| – Charges financières décaissables | 523 | 805 |  |
| – Charges exceptionnelles décaissables | 0 | 1 318 |  |
| – Participation des salariés aux résultats |  |  |  |
| – Impôts sur les bénéfices | 31 578 | 37 544 |  |
| **= CAF** | **92 659** | **170 764** | 84,3 % |

1. À l’aide de l’ensemble des informations produites, appréciez les effets de la stratégie du responsable sur les charges puis sur la profitabilité de l’entreprise.

En N, l’entreprise a réalisé un bénéfice de 170 778 €. Ce résultat a presque doublé par rapport à N-1 (+ 99,7 %) et représente désormais plus de 15 % du chiffre d’affaires alors que la moyenne du secteur est de 10,5 %. La performance de l’entreprise s’est donc nettement améliorée en N.

L’activité a permis de dégager plus de 170 000 € de ressources financières (CAF), soit, là encore, une progression spectaculaire par rapport à l’année précédente (+ 84,7 %).

Ces progrès sont très certainement liés aux mesures prises par M. Mrugalski en début d’année N.

L’embauche d’un nouveau commercial pour soutenir les ventes semble avoir produit les effets escomptés : les charges de personnel supplémentaires ont été compensées par une hausse du chiffre d’affaires. Globalement, les charges de personnel ont même baissé par rapport au CA.

Les renégociations des conditions d’achat auprès des fournisseurs ont, elles aussi, porté leurs fruits : le coût d’achat des marchandises vendues est en baisse proportionnellement au CA (de 49 à 45 % du CA), les autres achats et charges externes ont baissé de près de 15 % en une année.

Il semble donc que les risques pris par M. Mrugalski ont été payants. Sa stratégie a permis d’améliorer sensiblement la performance de l’entreprise.

### Seconde partie

**En lien avec le travail réalisé en première partie, rédigez une réponse synthétique, cohérente et argumentée à la question suivante :**

**• La réduction des coûts permet-elle systématiquement d’améliorer la profitabilité de l’entreprise ?**

La performance de l’entreprise passe par sa profitabilité, c’est-à-dire par sa capacité à générer des bénéfices. Le taux de profitabilité (résultat net comptable/CA) est d’ailleurs un indicateur incontournable, utilisé presque quotidiennement par les décideurs.

Une amélioration de la profitabilité de l’entreprise garantit sa pérennité : plus de bénéfice entraîne plus de ressources financières (autofinancement) et donc des moyens non coûteux pour investir dans l’entreprise et maintenir sa compétitivité.

Ainsi, le maintien, voire l’amélioration de la profitabilité, est un objectif permanent du chef d’entreprise.

**La baisse des coûts permet souvent d’améliorer la profitabilité :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Arguments** | **Explications** | **Illustrations** |
| Baisser les charges permet d’améliorer le résultat. | Le résultat comptable correspond à la différence entre les produits et les charges. | Chercher un fournisseur proposant des produits moins coûteux, réduire la masse salariale, réduire le budget publicitaire auraient donc un effet immédiat à la hausse sur le résultat comptable. |
| L’évolution de la profitabilité de l’entreprise dépend bien souvent de l’évolution des coûts. | Lorsque le chiffre d’affaires augmente et que les coûts restent stables, la profitabilité s’améliore. Mais lorsque le chiffre d’affaires est stable, voire en baisse, le réflexe est de baisser les coûts pour maintenir la profitabilité. | En période de crise économique, les entreprises voient parfois leur CA baisser. Elles procèdent alors à une réduction des coûts pour maintenir un objectif de profitabilité. |
| Mais l’entreprise ne peut pas agir sur tous les coûts.  Bien souvent, les charges de personnel sont la seule variable d’ajustement. | L’entreprise aura du mal à agir auprès des administrations pour négocier les taux d’impôts (!), des établissements financiers dont elle dépend pour obtenir des ressources financières, parfois des fournisseurs si elle n’est pas en position de force… | Les charges de personnel représentent un coût important pour l’entreprise (parfois 10 à 30 % du chiffre d’affaires) et donc des gains potentiels intéressants. |

**Mais cette baisse des coûts peut avoir des effets pervers à plus long terme :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Arguments** | **Explications** | **Illustrations** |
| Réduire les salaires peut avoir des effets négatifs à long terme sur la profitabilité de l’entreprise. | La performance sociale interagit sur la performance financière de l’entreprise.  Une performance sociale en baisse entraîne une performance financière en baisse. | La réduction des effectifs risque d’entraîner une surcharge de travail pour le personnel restant en place.  Une baisse des salaires risque de démotiver le personnel qui ne se sent plus reconnu dans son travail.  L’ensemble des mesures de réduction des coûts risque de créer un mauvais climat social, de démotiver le personnel, et donc d’entraîner une baisse des performances. |
| Réduire les coûts peut entraîner une baisse de la qualité ressentie par les clients. | Une baisse des coûts des matières premières ou des marchandises, par exemple, implique trop souvent de faire le choix d’une qualité moindre. Les clients sensibles à la relation qualité/prix peuvent se détourner de l’entreprise. | M. Mrugalski, responsable de l’entreprise Les Couleurs, a choisi de renégocier les conditions d’achat auprès de ses fournisseurs.  Cette stratégie a permis d’améliorer immédiatement la profitabilité de l’entreprise puisque le coût d’achat des marchandises vendues a baissé. Par contre, il faudrait analyser les effets de cette politique à plus long terme pour voir si les clients ne se détournent pas d’un produit dont la qualité serait amoindrie. |
| Une baisse des investissements peut mettre en péril l’entreprise qui ne renouvelle pas son matériel, qui n’innove plus. | La baisse des investissements permet de réduire les amortissements ou les intérêts bancaires liés à d’éventuels emprunts.  Mais cela signifie aussi que l’entreprise travaille avec un matériel usagé, peut-être moins performant. | Les outils informatiques, par exemple, évoluent très vite et permettent souvent des gains de productivité importants grâce à l’amélioration de la gestion de la base de données ou à la facilitation du travail à distance. |

On peut donc voir que réduire les coûts ne permet pas systématiquement d’améliorer la profitabilité de l’entreprise.

La difficulté pour le gestionnaire est de choisir entre le court et le long terme. L’esprit d’entreprendre, qui caractérise bien souvent les décideurs, a plutôt tendance à les inciter à prendre des risques et donc à augmenter leurs charges. C’est pourquoi la baisse des coûts correspond bien souvent à une situation subie par un chef d’entreprise qui n’a plus les moyens de prendre des