Cas n° 4 : sujet et corrigé

Pour préparer la séance

- Lire la fiche ressource.
- Lire attentivement le document et préparer les questions de la partie 1.

Énoncé

Dans notre rendez-vous quotidien 'chef d'entreprise', nous recevons ce matin Vertumne INECO fondatrice de la société Un Amour de Fruits.

Bonjour Vertumne, heureux de vous accueillir dans notre émission. Ah ! vous être venue avec deux pots, l'un s'appelle Plaisir de Fraises et l'autre Ode à la framboise. Le packaging est très étudié. J'espère que c'est aussi bon à l'intérieur ?! vous avez fondé votre entreprise il y a plus d'une dizaine d'années en région Rhône-Alpes, une région leader en production de fruits bio. Quelle est la particularité de vos confitures ? Qu'est-ce qui les distingue finalement de celles d'Andros ou de Bonne Maman ? *J'espère que nos produits ne pas comparables !! Déjà, la particularité de nos confitures est d'être très riches en fruits pour que tous les parfums soient présents dans le pot de confiture. Toutes nos confitures sont **100%** issues de fruits avec plus de **60%** de fruits. De plus, nous essayons de proposer à la fois des confitures classiques qui mettent en valeur un fruit et des mélanges. Nous proposons deux grandes familles de mélanges : les mélanges intemporels comme Ode à la framboise dans lequel nous ajoutons des boutons de rose dans la cuisson de la confiture. Et nous proposons aussi une gamme de mélanges audacieux qui se distinguent par le goût et l'originalité. Il nous faut en moyenne un an de recherche pour mettre au point la bonne texture, obtenir des saveurs intenses. Cette gamme est inspirée par les saisons donc sont renouvelées régulièrement. Enfin nous avons pris l'habitude de donner des petits noms à nos confitures pour susciter le désir ou l'attachement.*

Parlez-nous de la genèse de votre entreprise. La confiture, est-ce une histoire de famille ? *Je suis originaire de Rhône-Alpes, il y avait des agriculteurs dans ma famille et donc j'ai passé toutes les vacances de mon enfance proche des vergers. Mais je ne pensais pas à aller dans cette direction quand j'ai commencé mes études de gestion. Pourtant après une expérience intense dans le secteur banque finance, j'ai souhaité me réorienter vers une activité plus en lien avec la terre. J'ai choisi de créer une petite structure pour transformer les fruits récoltés en confiture et commercialiser un produit d'exception. J'ai de la chance d'avoir réussi à traverser les moments difficiles, d'acquérir un vrai savoir-faire dans la confiture et d'être régulièrement récompensée sur les salons professionnels.*

Effectivement, j'ai lu que vous êtes maître confiturier. On dit maître-confiturier ou maîtresse-confiturière ? *Maître-confiturier, c'est un titre de la chambre des métiers qui récompense plus de **10** ans de savoir-faire.*

Quels sont les capitaux engagés dans votre activité ? *Notre structure de financement est basée à moitié sur des capitaux propres et à moitié sur des emprunts bancaires. Nous possédons nos outils de production et nos locaux.*

Quelles sont les étapes de fabrication d'un pot de confiture Plaisir de Fraises par exemple ? *Les confitures sont réalisées principalement en mai juin mais la récolte des fraises peut aller jusqu'en septembre-octobre dans certaines régions. Nous privilégions les fruits bio, cultivés en circuit court, livrés quotidiennement. Les fraises sont alors entreposées en chambre froide. La préparation des fruits commence par un lavage automatique, un tri et un équeutage au cours duquel, nous avons une déperdition d'environ **10%** du poids initial. Puis vient la phase principale de production. Celle-ci démarre par une opération fondamentale qui est l'épépinage pour ne conserver que la pulpe des fraises. Du fait de l'épépinage, nous avons une déperdition supplémentaire d'environ **15%** du poids. Puis, sont préparées les bassines de cuisson en cuivre rouge aux bords évasés en y mélangeant la pulpe additionnée d'une portion de sucre bio. Le sucre bio ajouté représente **30%** du poids de pulpe. La cuisson au gaz s'effectue à feu doux, la confiture est remuée délicatement tout au long avec une spatule en hêtre. En cours de cuisson est ajoutée la pectine. Une fois la cuisson terminée, la préparation est versée dans des pots de **250 g** achetés **0,5 €** l'unité. Un contrôle qualité aléatoire sur la chaîne de production permet de vérifier si les pots ont été correctement*

conditionnés et stérilisés afin d'éliminer les produits non conformes. Une étiquette est collée à ce moment-là. Les pots sont entreposés jusqu'au moment de leur commande. Ils sont alors mis en carton et expédiés.

La confiture étant un produit périssable, comment prenez-vous en compte ce risque ? *Grâce au succès de nos produits, nous avons la chance de vendre la totalité de notre production.*

Justement avec votre positionnement qu'on comprend haut de gamme, ça se traduit comment en matière de distribution mais aussi de prix ? *Évidemment nous sommes dans le haut du panier en termes de prix mais ça se justifie aussi par un travail artisanal. Par exemple ce pot Plaisir de Fraises de **250 g** est à **7,50€** on est juste sous les **8€**. Nos confitures sont aujourd'hui commercialisées en magasins spécialisés, en épiceries fines ou sur notre site internet.*

Je me demandais si les gens achètent de la confiture sur internet ? est-ce qu'ils n'ont pas besoin de ne serait-ce que toucher le pot pour regarder de près l'étiquette ? *Oui, généralement ce sont nos clients très fidèles qui viennent sur notre site internet une fois qu'ils sont venus en boutique. Une boutique reste un lieu incontournable pour découvrir nos produits et être conquis.*

Combien de kg de confiture de fraises produisez-vous au cours d'une saison ? et pouvez-vous nous donner un ordre d'idée du coût d'un pot Plaisir de Fraises de **250 g** ? *l'année dernière nous avons traité environ **9 000 kg** de fraises. C'est une production confidentielle. Comme vous vous en doutez et les conditions climatiques peuvent freiner potentiellement la quantité totale de fruits produite sur une saison, ce qui impacte directement notre production. Au cours de cette saison, nous avons payé en moyenne **7,1€** le kg de fraises. Le prix du kg de sucre pectine bio a été de **5,4€** en moyenne pour environ **2600 kg**. Nos charges fixes de production sont très variées. Elles représentent actuellement environ **74700 €** par an. Le conditionnement d'un pot tourne autour de **0,20€** environ, à ajouter au coût du verre (**0,50€** le pot). Nous avons produit **7200 kg** de confiture de fraises.*

Par curiosité, quand vous lancez la production d'une confiture, vous utilisez toutes vos bassines même si elles ne sont pas toutes remplies ? *Oui nous les utilisons toutes, en moyenne nous sommes à **80%** de remplissage des capacités totales de nos bassines. Ceci nous permet de nous adapter au moment des pics de récolte ou*

*de commandes ponctuelles. Par exemple fin août, nous avons été contactés par un grand chef étoilé qui nous a demandé de lui réaliser une série originale à partie de fraises séraphine qu'il a achetées auprès de producteurs de la région de Granville et qu'il nous a livrées. Nous avons réalisé les étiquettes et lui avons ensuite expédié la production réalisée. La quantité à réaliser nous permettait sur ce mois-là de travailler à **97%** de nos capacités. Ce grand chef envisage d'ailleurs de nous faire faire d'autres productions limitées inspirées des mélanges qu'il crée pour ses pâtisseries signature.*

Je suppose qu'avec l'inflation en ce moment tous vos coûts explosent. Allez-vous parvenir à rester sous les **10€** le pot de confiture ? *Nous espérons mais ce n'est pas évident. Le coût de l'énergie a beaucoup augmenté bien sûr mais les matières premières aussi et l'emballage. On est jusqu'à plus de **40%** d'augmentation sur certains matériaux (pot en verre, le papier pour faire les étiquettes, les cartons d'emballage).*

Pour finir Vertumne, quelles sont les qualités qui vous ont permis de réussir ? *La persévérance oui la persévérance ! la ténacité aussi et puis savoir s'adapter à chaque fois, savoir rebondir. La confiture est un secteur d'activité très concurrencé où il faut faire attention à maîtriser les processus et les charges pour ne pas déraper et perdre de la profitabilité.*

Merci à Vertumne INECO fondatrice de la société Un Amour de Fruits pour être venue ce matin partager sa passion pour la confiture et les clés de son succès.

Partie 1 – Révision des séances 2 et 3

(1) Identifiez une charge volumique (= variable) dans la description de l'activité.

> CORRIGÉ
>
> Les fraises achetées (**7,10 €** le kg), le sucre pectiné bio (**5,40 €** le kg), le pot en verre (**0,50 €** l'unité) et le conditionnement (**0,20 €** le pot) sont des charges volumiques : leur total augmente avec le nombre de pots produits, et leur coût par pot reste constant.

(2) Identifiez une charge variable indivis.

> CORRIGÉ
>
> Le gaz de cuisson. Il dépend du volume produit (variable), mais les bassines servent à toutes les confitures : la charge est commune à plusieurs produits (indivise), donc à répartir avec une clé de répartition (par exemple les heures de cuisson).
>
> Le polycopié ne définit pas cette expression ; nous l'interprétons comme « variable et commune à plusieurs produits ». À confirmer en TD.

(3) Identifiez une charge fixe.

> CORRIGÉ
>
> L'amortissement des outils de production et des locaux, que l'entreprise possède. La maintenance du site internet et l'assurance sont d'autres exemples. Leur montant ne dépend pas du nombre de pots : les charges fixes de production s'élèvent à environ **74 700 €** par an.

(4) Identifiez une charge semi-fixe.

> CORRIGÉ
>
> Le texte n'en cite pas explicitement. Un exemple cohérent avec la situation : une bassine supplémentaire ou du personnel saisonnier mobilisé quand la production dépasse la capacité actuelle des bassines (utilisées à **80** % en moyenne, **97** % le mois de la commande du chef). La charge reste stable par paliers, puis augmente d'un coup.
>
> Réponse à argumenter : indiquez le palier que vous supposez.

(5) Le coût de maintenance du site internet est-il une charge incorporable ?

> CORRIGÉ
>
> Oui. C'est une charge ordinaire de l'activité (le site sert à vendre les confitures), donc elle est reprise dans les coûts avec son montant comptable. C'est une charge indirecte (commune à tous les produits) et fixe.

(6) Donnez un exemple de charge non incorporable qui s'appliquerait dans le cas de l'entreprise Un Amour de Fruits ?

> CORRIGÉ
>
> Une charge exceptionnelle sans lien avec l'activité courante : une amende, ou la perte sur la vente d'une bassine ancienne. Elle figure au compte de résultat mais elle est écartée du calcul des coûts.

(7) Pensez-vous que l'impact de l'inflation sur les charges comptables de cette année aura des conséquences sur le montant des charges incorporables dans le futur ?

> CORRIGÉ
>
> Oui. L'entretien signale des hausses jusqu'à plus de **40 %** sur certains matériaux (pot en verre, papier des étiquettes, cartons) et une hausse de l'énergie et des matières premières. Ces charges sont incorporables : elles se retrouveront dans les coûts.
>
> Conséquence : le coût variable par pot augmente, la marge sur coût variable diminue si le prix reste identique, et le seuil de rentabilité s'élève. Garder le pot sous **10 €** devient plus difficile.

(8) La mensualité d'emprunt est-elle une charge incorporable ?

CORRIGÉ

Pour une partie seulement. Une mensualité comprend le remboursement du capital, qui n'est pas une charge (c'est une dette qui diminue), et les intérêts, qui sont des charges financières.

Selon le cours, les charges financières liées à l'emprunt sont reprises dans les coûts : le financement par emprunt est rémunéré, et l'on rend l'entreprise comparable à une entreprise financée par capitaux propres grâce à une charge supplétive. L'entreprise est financée à moitié par emprunt.

(9) D'après la description de l'activité, quelle charge incorporable représente une part importante des frais fixes ?

CORRIGÉ

Les dotations aux amortissements : l'entreprise possède ses outils de production (bassines en cuivre, équipements) et ses locaux. Les intérêts de l'emprunt, qui finance la moitié de l'activité, en sont une seconde.

(10) Quels Facteurs Clés de Succès identifiez-vous pour l'entreprise Un Amour de Fruits ?

CORRIGÉ

- Un produit riche en fruits (plus de **60 %**), de qualité, issu de fruits bio en circuit court.
- Un savoir-faire artisanal reconnu : la dirigeante est maître-confiturier, elle est récompensée sur les salons.
- Une gamme originale, renouvelée avec les saisons, qui demande un an de recherche par recette.
- Une image de marque : packaging étudié, noms de confitures, positionnement haut de gamme (**7,50 €** pour **250 g**).
- Une distribution maîtrisée : boutiques spécialisées, épiceries fines, site internet pour les clients fidèles.
- La souplesse de production : capacité disponible pour absorber les pics de récolte et les commandes ponctuelles.

(11) Quel facteur de risque important identifiez-vous pour l'activité confiture de fraises ?

CORRIGÉ

La dépendance à la récolte : les conditions climatiques peuvent réduire la quantité de fruits disponible, donc la production. À cela s'ajoutent l'inflation des matières premières et de l'emballage, et le poids des charges fixes (**74 700 €** par an), qui rend le résultat sensible aux variations de volume.

(12) Quelles étapes sont fortement créatrices de valeur dans l'activité confiture de fraises ?

CORRIGÉ

- La recherche des recettes (un an en moyenne par mélange).
- La phase principale de production : épépinage, cuisson artisanale en bassine de cuivre, contrôle qualité. C'est là que se joue le savoir-faire.
- Le marketing : packaging, noms des confitures.
- La vente en boutique, qui conquiert les clients fidèles.

(13) Dans la chaîne de valeur l'entreprise Un Amour de Fruits, quelle activité est une activité secondaire ?

CORRIGÉ

La vente sur le site internet est un canal secondaire : l'entretien précise que ce sont surtout des clients déjà venus en boutique qui commandent en ligne. Parmi les activités de soutien, on peut citer la maintenance du site internet.

Réponse à discuter : selon la grille de la chaîne de valeur utilisée en cours, les activités secondaires sont les activités de soutien.

(14) Identifiez une charge supplétive pertinente dans le cas de l'entreprise Un Amour de Fruits ?

CORRIGÉ

La rémunération des capitaux propres, qui financent la moitié de l'activité : elle n'est pas une charge en comptabilité financière (les dividendes ne sont pas des charges), mais elle est ajoutée aux coûts pour comparer avec une entreprise financée par emprunt.

On peut aussi citer la rémunération de la dirigeante si elle ne se verse pas de salaire (le texte ne le précise pas).

(15) Listez les charges directes nécessaires à la réalisation d'un pot de confiture Plaisir de Fraises selon la description fournie dans cet entretien.

CORRIGÉ

On rattache sans répartition à un pot de Plaisir de Fraises : les fraises, le sucre pectiné bio, le pot en verre et le conditionnement. Pour un pot de **250 g**, avec **28 800** pots produits (voir la partie **2**) :

Charge directe	Total	Par pot
Fraises : **9 000 kg** × **7,10 €**	**63 900 €**	**2,21875 €**
Sucre pectiné : **2 600 kg** × **5,40 €**	**14 040 €**	**0,4875 €**
Pot en verre : **0,50 €**	**14 400 €**	**0,50 €**
Conditionnement : **0,20 €**	**5 760 €**	**0,20 €**
Total	**98 100 €**	**3,40625 €**

L'étiquette et le carton d'expédition sont aussi des charges directes, mais l'entretien ne les chiffre pas.

Partie 2 – Analyse du risque opérationnel

(1) Déterminez le résultat de la saison réalisé sur les pots de confiture Plaisir de Fraises selon la description fournie dans cet entretien.

CORRIGÉ

Étape 1 : le nombre de pots. **7 200 kg** de confiture, à **250 g** par pot : **7 200 ÷ 0,25** = **28 800** pots.

Étape 2 : le chiffre d'affaires. **28 800 × 7,50 € = 216 000 €** (toute la production est vendue).

Étape 3 : les charges variables. Fraises **9 000 × 7,10 = 63 900 €**. Sucre pectiné **2 600 × 5,40 = 14 040 €**. Pots en verre **28 800 × 0,50 = 14 400 €**. Conditionnement **28 800 × 0,20 = 5 760 €**. Total : **98 100 €**.

Étape 4 : la marge sur coût variable. **216 000 − 98 100 = 117 900 €**.

Étape 5 : le résultat. **117 900 − 74 700** de charges fixes = **43 200 €**.

Hypothèses : tous les pots sont vendus à **7,50 €** (en réalité une partie passe par d'autres circuits), et les charges non chiffrées (gaz, étiquettes, cartons) sont ignorées, ce qui surestime le résultat.

(2) Quel est le coût moyen de production d'un pot de confiture Plaisir de Fraises ?

CORRIGÉ

Coût total = charges variables + charges fixes = **98 100** + **74 700** = **172 800 €**.

Coût moyen = **172 800 ÷ 28 800 = 6,00 € par pot**.

Il se décompose en **3,40625 €** de coût variable (**98 100 ÷ 28 800**) et **2,59375 €** de charges fixes (**74 700 ÷ 28 800**). Le prix de vente est de **7,50 €** : le pot laisse **1,50 €** de résultat, soit **43 200 €** sur **28 800** pots.

(3) Déterminez le seuil de rentabilité en quantité de pots sur le produit Plaisir de Fraises ?

CORRIGÉ

Au seuil de rentabilité, le résultat est nul : le chiffre d'affaires couvre exactement les charges variables et les charges fixes.

Seuil de rentabilité : CA = charges variables + charges fixes

Les charges variables suivent les ventes : **98 100** ÷ **216 000** = **45,42 %** du CA. On écrit donc :

CA = 45,42 % × CA + 74 700

CA − **45,42 %** × CA = **74 700**, soit **54,58 %** × CA = **74 700**.

CA = **74 700** ÷ **0,5458** ≈ **136 857 €**.

Avec la marge sur coût variable. Comme CA − charges variables = MCV, la première formule revient à dire qu'au seuil la MCV est égale aux charges fixes. On en tire la formule directe :

Seuil de rentabilité (en CA) = charges fixes ÷ taux de MCV

Taux de MCV = **117 900** ÷ **216 000** ≈ **54,58 %**, d'où **74 700** ÷ **0,5458** ≈ **136 857 €**. Même résultat.

Vérification : charges variables **136 857** × **45,42 %** ≈ **62 157 €**, plus charges fixes **74 700 €** = **136 857 €**. Le résultat est nul.

Remarque (en quantité) : 136 857 ÷ 7,50 ≈ 18 248 pots. C'est le seuil exprimé en pots, utile pour la question suivante.

(4) La saison de production des confitures de fraises s'étend de début mai à fin septembre. A la fin de l'année, il ne restait plus de pots disponibles à la vente. En tablant sur un écoulement régulier des pots, à quel moment est atteint le seuil de rentabilité ?

CORRIGÉ

Les ventes s'étalent sur l'année : **28 800** ÷ **12** = **2 400** pots par mois.

Seuil ÷ ventes mensuelles = **18 248** ÷ **2 400** ≈ **7,6 mois**.

7 mois correspondent à la fin juillet ; **0,6** mois ajoute environ **18** jours. Le seuil est atteint **vers la mi-août**.

Hypothèse : ventes régulières du **1**er janvier au **31** décembre. Cela signifie que l'entreprise ne gagne de l'argent que sur les quatre à cinq derniers mois de l'année. À confirmer avec le corrigé de votre enseignant.

(5) Que pensez-vous du niveau de son indice de sécurité ?

CORRIGÉ

Indice de sécurité = (CA − SR) ÷ CA = (**28 800** − **18 248**) ÷ **28 800** ≈ **36,6** % (en pots ; le même résultat en euros).

Il est supérieur au repère de **20** % du cours : le risque opérationnel est plutôt modéré. Les ventes pourraient baisser d'environ **37** % avant que l'entreprise ne perde de l'argent.

Le levier opérationnel est MCV ÷ résultat = **117 900** ÷ **43 200** ≈ **2,7**. Une baisse de **10** % des ventes réduirait le résultat d'environ **27** %.

Nuance : l'indice dépend d'une récolte suffisante et d'un coût variable qui monte avec l'inflation. Si le coût variable augmente, le seuil monte et l'indice baisse.

(6) Dans la commande du grand chef étoilé d'une série de pot de confiture à base de fraises séraphine réalisée fin août, quels éléments étaient, selon vous, à prendre en considération pour décider de l'accepter ?

CORRIGÉ

Les coûts pertinents sont ceux que la commande touche. Les charges fixes (**74 700 €**) seront supportées de toute façon : elles sont exclues. Le chef fournit les fraises : l'entreprise n'a pas à les acheter. Restent les charges variables supplémentaires : sucre pectiné, pots, conditionnement, étiquettes, gaz, cartons, expédition. À titre indicatif, sans les fraises, le coût variable d'un pot de Plaisir de Fraises serait de **3,40625 − 2,21875 = 1,1875 €** (recette du chef à vérifier).

Le coût marginal est donc inférieur au coût moyen de **6,00 €**. Une commande vendue à un prix supérieur à ce coût marginal augmente le résultat, si la capacité est libre. Le prix de la commande n'est pas donné dans l'énoncé : [à renseigner].

Le coût d'opportunité : la commande portait l'activité du mois à **97 %** des capacités des bassines. Quand la capacité est presque saturée, accepter la commande peut obliger à renoncer à d'autres ventes ou à des pics de récolte (la fin août en fait partie). Il faut comparer le gain de la commande avec la marge sacrifiée.

Les éléments non chiffrés : l'image de marque (un chef étoilé), les commandes futures annoncées, la qualité à maintenir, la dépendance à un client.

A. Bizière – C. Michaïlesco, A05 Comptabilité de gestion, polycopié de travaux dirigés 2026/2027, Université Paris Dauphine-PSL, cas n° 4, pages 8 à 10. Cas distribué à tous les étudiants, repris ici avec mention de la source. Seul le texte du polycopié fait foi. Corrigés rédigés par nos soins : pédagogiques, seul le corrigé de l'enseignant fait foi. Mis à jour le 2026-11-04.