



## Exercice - Énoncé 12C.12

### Marges et décisions court terme

Fondée en 1985, Modulaire inc. est une société privée contrôlée par son fondateur et unique actionnaire, M. Claude Labonté. L'entreprise fabrique des modules de cuisine ainsi que des meubles en mélamine à monter soi-même, destinés à la vente au détail dans les magasins de meubles et les grands magasins, notamment des bureaux de travail, des étagères et des bibliothèques. Le nouvel atelier de production aménagé spécialement pour cette catégorie de meubles a une capacité de 65 000 heures-machines. Le tableau suivant fournit certaines données relatives aux commandes régulières de bureaux de travail, d'étagères et de bibliothèques.

**Tableau 1**  
**Données relatives aux commandes régulières**

	Bureaux de travail	Étagères	Bibliothèques
Ventes prévues pour 2011 (unités):	5 800	10 000	32 000
Prix unitaire :	100 \$	35 \$	60 \$
Coûts variables unitaires (incluant la commission):	60 \$	27 \$	41 \$
Heures-machine par unité:	2 h	0,5 h	1 h
Frais fixes spécifiques:	190 000 \$	75 000 \$	360 000 \$

M. Labonté a reçu dernièrement une proposition (commande spéciale) concernant la fabrication de bibliothèques. Un nouveau client américain offre d'acheter 30 000 bibliothèques pour l'année 2011. Par contre, il propose un prix d'achat unitaire de 50 \$ alors que le prix unitaire habituel est de 60 \$. Il prévoit vendre entre 1 500 et 3 000 bibliothèques par mois à partir du mois de février 2011.

Ce nouveau client a l'habitude de régler ses achats environ 60 jours après la livraison alors que Modulaire inc. exige habituellement le règlement du montant net dans les 30 jours. De plus, la fabrication potentielle de ces 30 000 bibliothèques dépasse la capacité disponible pour 2011. Si la commande n'est pas renouvelée les années suivantes, on s'attend à ce que le niveau de ventes futur ne dépasse pas la capacité actuelle de l'usine.

## Exercice - Énoncé 12C.12 (suite)

M. Labonté est conscient qu'une réduction de prix de 10 \$ influence considérablement sa marge bénéficiaire. Il envisage de louer l'équipement nécessaire à l'acceptation de la commande spéciale, mais il hésite.

La société de location «Locatout» possède l'équipement nécessaire pour la production des bibliothèques; elle le loue pour une mensualité de 5 000 \$ payable au début de chaque mois pour un minimum de 12 mois. Cette mensualité inclut les frais d'entretien et de réparation estimés à 3 500 \$ par année. La capacité de cet équipement est de 15 000 bibliothèques par année. Si cette capacité additionnelle n'était pas suffisante, il faudrait louer un deuxième équipement au même prix de 5 000 \$ par mois. Comme cet équipement est plus moderne que l'équipement actuellement utilisé par Modulaire, il permettrait de fabriquer une bibliothèque en 55 minutes plutôt qu'en 60 minutes. La réduction du temps de fabrication entraînerait une économie de 1 \$ par unité sur les coûts de la main-d'œuvre. La location entraînerait, pour Modulaire inc., des frais d'aménagement irrécupérables estimés à 3 000 \$.

Si l'usine fonctionnait à plus de 65 000 heures-machine, il faudrait s'attendre à une augmentation des frais généraux de fabrication. Les frais supplémentaires de supervision, d'inspection des produits, d'entreposage, d'entretien et de réparation entraîneraient une augmentation des frais généraux de fabrication fixes de 20 000 \$ pour l'année. De plus, comme le client a des exigences particulières quant à l'emballage des bibliothèques, les coûts d'emballage augmenteraient de 0,50 \$ par unité pour les 30 000 unités de la commande.

L'acceptation de la commande spéciale engendrerait automatiquement des frais supplémentaires liés à l'ordonnancement de la production et aux frais de livraison. Les frais fixes de vente et d'administration augmenteraient de 19 000 \$. Par contre, on économiserait 1 \$ par unité sur les frais de vente et d'administration variables actuels puisque ce contrat ne comporte pas de commission aux vendeurs.

M. Labonté voudrait bien accepter la commande spéciale, mais il est réticent à augmenter temporairement la capacité de production. Il pourrait toujours engager du personnel supplémentaire seulement pour une année, mais il juge que le temps de recrutement et de formation est trop long pour que cette option soit envisageable. Il se demande donc s'il ne pourrait pas diminuer temporairement la production destinée aux clients réguliers pour se concentrer sur la commande spéciale.

Malgré tout, il ne rejette pas l'idée d'augmenter la capacité de production. Il vous demande donc une analyse de la situation ainsi qu'une recommandation bien appuyée par une analyse tant quantitative que qualitative.

## Exercice - Énoncé 12C.12 (suite)

### Travail pratique :

- a) Dans l'hypothèse où le nouveau client américain commande 30 000 bibliothèques pour l'année 2011, serait-il rentable d'accepter la commande totale et de louer l'équipement nécessaire? (calculs à l'appui).
- b) Dans l'hypothèse où le nouveau client américain commande 30 000 bibliothèques pour l'année 2011, serait-il plus rentable de diminuer temporairement la production des produits réguliers pour se concentrer sur la commande spéciale? (calculs à l'appui).
- c) Quels facteurs (autres que les calculs, faits en 1. et en 2.) devraient être considérés dans votre décision d'accepter ou non la commande spéciale? (Présentez au plus 5 facteurs positifs et / ou négatifs à considérer dans l'acceptation ou non de la commande spéciale)

Source: *Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal*