



## Exercice - Énoncé 17C.8

### Décentralisation / PCI

Plastiques Robin est un important groupe industriel spécialisé dans la fabrication et la transformation du plastique. Le groupe comprend plusieurs divisions, dont les Divisions Plastiques-Universels (PU) et Figurines qui sont toutes deux considérées comme des centres d'investissement par le siège social. La Division PU produit des granules de plastique à l'état brut qui sont ensuite vendues à d'autres divisions du groupe ou encore à des fabricants externes afin d'être transformées en divers produits. Depuis toujours, la Division Figurines achète de la Division PU toutes les granules de plastiques dont elle a besoin pour façonner ses figurines en plastiques. Les figurines sont vendues dans plusieurs magasins de jouets à travers le monde.

Avec la sortie du film Batman, la Division Figurines a reçu une commande importante pour fabriquer 1 000 000 de figurines du célèbre personnage. Les figurines devront être livrées avant la fin du mois de juillet. Cependant, pour rentabiliser cette commande, le directeur de la Division Figurines demande à la Division PU de lui céder la matière première nécessaire à un prix correspondant à 60 % du prix de cession interne actuel de 2 \$ le kilogramme. Le prix de 2 \$ correspond au prix du marché moins 0,20 \$ qui représente les frais de vente et de préparation économisés lors des ventes inter-divisions.

Vexé, le directeur de la Division PU refuse catégoriquement la demande en affirmant qu'il est impossible pour sa division d'y faire suite puisque le coût complet de fabrication d'un kilogramme de plastique est de 1,30 \$, soit un montant supérieur au prix demandé par la Division Figurines. De plus, il est prévu que, pour le mois de juillet, la Division PU fonctionne à 95 % de sa capacité et ne disposera pas ainsi de la capacité nécessaire pour fournir tout le plastique requis par la commande spéciale de la Division Figurines.

Le directeur de la Division Figurines est évidemment très déçu et demande au siège social d'intervenir pour le bien du groupe, dit-il! Selon le directeur, le refus de cette commande spéciale nuirait aux relations avec le plus important client de sa division. Il rajoute qu'il n'a que très peu de commandes pour le mois de juillet et que le manque à gagner pour sa division serait majeur si la commande n'était pas retenue, sans oublier que certains coûts ont déjà été encourus. De plus, il croit qu'il serait possible pour la Division PU d'annuler des commandes de clients externes prévues pour le mois de juillet sans affecter la rentabilité future de la division puisque ces clients sont fidèles et ne s'approvisionneraient chez les concurrents que pour le mois de juillet. De son côté toutefois, le directeur de PU précise que rien ne l'oblige à céder aux pressions de la Division Figurines, sa division étant libre de choisir ses partenaires commerciaux !

Des informations sur la commande spéciale ainsi que sur les opérations de la Division PU sont présentées aux annexes I et II.

## Exercice - Énoncé 17C.8 (suite)

### Travail pratique :

- a) Nous sommes le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Quel serait l'impact de la proposition du directeur de la Division Figurines sur le résultat pour le mois de juillet de chacune des divisions PU et Figurines ainsi que l'impact sur le résultat global du groupe Plastiques Robin ? Fournir le détail de vos calculs.
- b) Déterminez la fourchette de prix de cession interne pour fins de négociation (Calculs à l'appui) afin que :
- la Division PU accepte de céder à la Division Figurines tout le plastique nécessaire à la commande spéciale de 1 000 000 de figurines (PCI minimum);
  - la Division Figurines accepte la commande spéciale de 1 000 000 de figurines (PCI maximum par kilogramme).
- c) Le siège social devrait-il intervenir? Justifiez votre réponse en mentionnant deux (2) éléments pertinents qui devraient être pris en considération lors de l'élaboration de la politique de fixation de prix de cession interne.
- d) Le siège social a entendu parler de la notion de « tableau de bord de gestion ». À partir de ce que vous savez de Plastiques Robin, proposez-lui quatre indicateurs de performance pour mesurer la performance de ses deux divisions.

## Exercice - Énoncé 17C.8 (suite)

### Annexe I Division Figurines Détail de la commande spéciale : Figurines Batman

#### Coût de production et prix de vente par unité

Prix de vente unitaire	2,30 \$
Coût de production	
Matières premières	
Plastique (note 1)	0,24
Matières autres que le plastique	0,42
Main-d'œuvre directe	0,46
Frais généraux de fabrication variables	0,52
Frais de développement (note 2)	0,14
Autres frais généraux de fabrication fixes (note 3)	<u>0,12</u>
	1,90
Marge brute par unité	0,40 \$
Frais de vente et distribution variables	0,08
Résultat par unité	<u>0,32 \$</u>

Note 1 : Chaque unité consomme 0,2 kg de plastique. Le coût est déterminé en fonction du prix de cession interne (PCI) proposé par la Division Figurines équivalant à 60 % du PCI actuel.

Note 2 : Les frais de développement correspondent aux frais de conception du modèle et de l'élaboration du plan de production de la figurine Batman. Tous ces frais avaient été encourus au moment de présenter la soumission en juin.

Note 3 : Ce montant représente la juste part des autres frais généraux de fabrication imputés à la commande spéciale en fonction des heures-machines. Ces frais comprennent l'amortissement des machines et les frais d'usine et sont communs à tous les produits fabriqués par la Division.

## Exercice - Énoncé 17C.8 (suite)

### Annexe II Division Plastiques-Universels (PU) Détails de la commande spéciale : Figurines Batman

La capacité de production mensuelle de la Division PU est de 1 800 000 kg. Selon le carnet de commandes en date du 1<sup>er</sup> juillet, l'usine fonctionnera à 95 % de sa capacité pour le mois de juillet et on ne prévoit aucune autre commande pour le mois.

#### Coûts de production par kg

Matières premières	0,50 \$
Main-d'œuvre directe	0,20
Frais généraux de fabrication (note 1)	<u>0,60</u>
	<u>1,30 \$</u>

Note 1 : Les frais généraux de fabrication sont fixes dans une proportion de 70 %.

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