



Exercice et solution 17B.11

Performance des divisions

La société Dieppe est une entreprise décentralisée qui compte plusieurs divisions, dont les divisions Calais et Étretat. Ces dernières sont conçues comme des centres d'investissement et leur performance est évaluée sur la base du rendement du capital investi (RCI).

Le coût du capital de la société est de 12 %. Chaque directeur de division reçoit un salaire de base, auquel s'ajoute une prime calculée en fonction de l'excédent du RCI de sa division sur le RCI de la société, qui est de 12 %. Par exemple, le RCI de la division Étretat était, l'an dernier, de 14 %; le directeur de la division a donc reçu une prime égale à 2 % (14 % – 12 %) d'une enveloppe globale s'appliquant à l'ensemble de la société.

La division Étretat projette présentement de lancer un nouveau produit, qui représente pour la division un investissement de quatre (4) millions de dollars. Le produit serait complémentaire de ceux déjà offerts par la société. Le tableau suivant présente une estimation du résultat par unité de ce nouveau produit, pour un volume prévu de 5 500 unités.

Produit unitaire	1 000 \$
Coûts unitaires	
Matières premières	
Composant A (2 composants par unité à 100 \$ chacun)	200 \$
Autres matières premières	200
Main-d'œuvre directe (10 heures par unité à 16 \$/h)	160
Frais généraux de fabrication variables (20 \$/h de main-d'œuvre directe)	200
Frais généraux fixes	<u>140</u>
	<u>900 \$</u>
Résultat par unité	100 \$

Si le projet se concrétise, les usines d'Étretat fabriqueront le produit, à l'exception du composant A, qui viendra de la division Calais. Le prix de cession interne du composant A a été établi à 100 \$ l'unité, conformément à la politique de la société qui recommande d'utiliser le coût complet, augmenté d'une marge de 20 %. L'usine de Calais dispose largement de la capacité nécessaire pour produire le composant A.

Par ailleurs, une entreprise externe a proposé à la division Étretat de lui vendre le composant A à 90 \$. Toutefois, la politique de la société interdit aux divisions de s'approvisionner à l'extérieur du groupe si le produit peut être fourni par une des divisions.

Exercice et solution 17B.11 (suite)

Le directeur de la division Étretat rejette le projet. Ayant appris cette nouvelle, le directeur des études de l'ensemble de la société, lui écrit :

Dieppe, le 1^{er} avril 2011

Cher collègue,

Je viens d'apprendre que vous avez décidé de ne pas donner suite au projet d'un nouveau produit. Naturellement, votre décision nous déçoit, compte tenu du travail accompli pour la recherche et le développement de ce produit. Cependant, nous comprenons votre préoccupation quant à la rentabilité de ce nouveau de produit pour votre division, et nous aimerions en discuter avec vous avant que vous n'écartiez définitivement le projet.

Nous croyons que l'un des facteurs de coût importants du projet est le montant de 200 \$ affecté aux matières premières achetées à l'extérieur de votre division. Ce montant pourrait être réduit de 30 \$ par unité, passant donc de 200 \$ à 170 \$, si vous acceptiez de modifier votre équipement de fabrication. En effet, vous devez assumer actuellement des pertes de matières premières équivalent à ce montant. Un investissement dans la modernisation de vos équipements signifierait une augmentation de 165 000 \$ par année de vos frais fixes.

Quoi qu'il en soit, je propose que nous fixions le plus tôt possible un rendez-vous pour discuter de cette option.

Amicalement,

Le directeur des études

Travail pratique :

- Quelles raisons ont pu pousser le directeur de la division Étretat à rejeter le projet d'un nouveau produit tel qu'il a été conçu initialement?
- Proposez une autre méthode que celle basée sur le RCI pour évaluer la performance des divisions, et dites comment elle pourrait influencer sur la décision du directeur de la division Étretat quant au projet d'investissement à l'étude.
- Commentez la politique actuelle de prix de cession interne de l'entreprise et proposez des modifications à cette politique.

Exercice et solution 17B.11 (suite)

Solution :

- a) **Quelles raisons ont pu pousser le directeur de la division Étretat à rejeter le projet d'un nouveau produit tel qu'il a été conçu initialement?**

Le rendement du nouveau produit est de 13,75 %, soit $(100 \$ \times 5500) / 4\,000\,000$. Or, produire et vendre ce nouveau produit affecterait à la baisse le RCI actuel de Étretat qui est de 14 %. Ce faisant, cela affecterait la prime du directeur de la division, qui est calculée en fonction de l'excédent du RCI de la division sur le RCI de la société.

- b) **Proposez une autre méthode que celle basée sur le RCI pour évaluer la performance des divisions, et dites comment elle pourrait influencer sur la décision du directeur de la division Étretat quant au projet d'investissement à l'étude.**

L'entreprise devrait calculer la prime en fonction du RNR plutôt que du RCI. Dans un tel cas, le RNR différentiel associé au nouveau produit serait de 70 000 \$, et le directeur serait encouragé à aller de l'avant avec le projet. En effet, le RNR du nouveau produit se calcule ainsi :

$$\text{RNR} = 5\,500 \times 100 \$ - (4\,000\,000 \$ \times 0,12)$$

$$\text{RNR} = 550\,000 \$ - 480\,000 \$$$

$$\text{RNR} = 70\,000 \$$$

- c) **Commentez la politique actuelle de prix de cession interne de l'entreprise et proposez des modifications à cette politique.**

L'entreprise devrait utiliser le prix du marché afin de forcer la division qui agit en tant que fournisseur, en l'occurrence la division Calais, à être compétitive et performante.

Source: La Comptabilité de Management (édition précédente)