



Exercice et solution 17B.16

Décentralisation

L'entreprise Musicbox se spécialise dans la fabrication et la mise en marché de produits électroniques (magnétoscopes, téléviseurs, chaînes stéréo, etc.). Sa structure administrative comprend le siège social, un service de recherche et cinq divisions d'exploitation. Chaque division d'exploitation produit et commercialise sa propre gamme de produits. On évalue chaque directeur divisionnaire selon le rendement obtenu par la division sur son capital investi. Le capital investi comprend tous les actifs dont le directeur divisionnaire a le contrôle.

A la fin de 2010, le président reçoit un rapport de la division HF portant sur une transaction interne à être approuvée.

Au : Président
De : Daniel Lesourd, directeur
Division HF

Ainsi que vous le savez, la division HF fabrique et vend des haut-parleurs de chaînes stéréophoniques. La division a une capacité de production annuelle de 45 000 unités. Cette capacité ne peut être augmentée en raison de la pénurie de main-d'œuvre spécialisée. Nous incurrons annuellement des charges fixes de 680 000 \$. La marge sur coûts variables d'un haut-parleur se détaille comme suit :

Prix de vente	78 \$
Coûts variables de fabrication	(48)
Frais de vente variables	<u>(8)</u>
Marge sur coûts variables	<u>22</u> \$

Notre division a récemment perdu un client important et le volume de ventes annuel projeté à moyen terme se situe à 40 000 unités.

Exercice et solution 17B.16 (suite)

Une des divisions de Musicbox, CS, est intéressée à acheter de notre division des haut-parleurs destinés à être vendus avec une chaîne stéréo complète. Actuellement, la division CS achète des haut-parleurs de qualité légèrement supérieure d'un fournisseur externe à 84 \$ chacun. Afin de réduire le prix de vente et d'accroître le volume de ventes, le directeur de CS songe à acheter des haut-parleurs de qualité inférieure. Actuellement, le nombre de chaînes vendues s'élève 3 500 unités par année ; si le prix de vente d'une chaîne stéréo est réduit de 680 \$ à 600 \$, on prévoit vendre 4 500 unités. Les frais variables par chaîne stéréo s'élèvent présentement à 460 \$ (incluant le coût de 168 \$ des deux haut-parleurs achetés à l'extérieur). Les frais fixes de la division CS se chiffrent à 395 000 \$ annuellement. La division CS achèterait 9 000 haut-parleurs par année de notre division ; nous avons proposé au directeur de CS un prix de 70 \$ l'unité. Comme il s'agit d'une vente interne, aucune charge de vente ne sera encourue. Le directeur de CS est très déçu de notre offre, car il s'attendait à un meilleur prix de cession interne. Je lui ai fait remarquer que les haut-parleurs que nous fabriquerons pour CS sont les mêmes que ceux que nous vendons à l'extérieur. Il n'y a donc aucune raison pour qu'on leur accorde une réduction à part l'économie qu'on réalise sur les frais de vente.

Nous espérons le tout à votre entière satisfaction.

Daniel Lesourd

Travail pratique :

- a) Évaluer l'impact de la transaction interne aux conditions proposées, conjointement avec l'augmentation des ventes, sur les résultats de chacune des divisions et de l'entreprise.
- b) D'après vous, quel est le prix de cession interne minimal que HF pourrait consentir à CS ?

Exercice et solution 17B.16 (suite)

Solution :

a) Impact de la transaction interne :

Division HF :

Ventes supplémentaires : 9 000 unités x (70 – 48)	198 000 \$
Diminution des ventes externes : 4 000 unités x (78 – 56)	<u>(88 000)</u>
Augmentation du résultat : 5 000 unités x 22 \$	<u>110 000</u> \$

Division CS :

Augmentation des ventes 1 000 unités x (600 – 460 + 168 – 140)	168 000 \$
Réduction du prix de vente : 3 500 unités x (680 – 600)	(280 000)
Économie des coûts des haut-parleurs : 3 500 unités x (168 – 140)	<u>98 000</u>
Diminution du résultat	<u>(14 000)</u> \$

Entreprise globalement : 96 000 \$

b) Prix de cession minimum :

Coûts variables des unités qui n'étaient pas vendues : 5 000 unités x 48 (il n'y a pas de frais de vente variables à l'interne)	240 000 \$
Coût de renonciation pour la division HF : 4 000 unités x (78 – 8)	<u>280 000</u>
Prix total	520 000 \$

Prix de cession à l'unité : 520 000 \$ / 9 000 unités **57,78 \$**

Ou :

Le prix minimum correspond à celui qui ne changerait pas le résultat actuel. Or, à 70 \$, on a vu en (1) que le résultat de la division augmentait de 110 000 \$. On pourrait donc diminuer le PCI de 12,22 \$ et le résultat ne serait pas modifié par rapport à ne pas faire la transaction interne.

PCI : 70 \$ - (110 000 \$ / 9 000) = 57,78 \$

Ou :

Calcul alternatif

Coûts variables des unités vendues à CS : 9 000 unités x 48 (il n'y a pas de frais de vente variables à l'interne)	432 000 \$
Coût de renonciation pour la division HF : 4 000 unités x (MCV = 22)	<u>88 000</u>
Prix total	520 000 \$

Prix de cession à l'unité : 520 000 \$ / 9 000 unités **57,78 \$**

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