

## **TD n° 1**

### **A remettre le 25 janvier 2012**

#### **Cas de la Société Lamparo**

Depuis plus d'une dizaine d'années, la société Lamparo exerce une activité industrielle à Biguglia. Spécialisée dans l'éclairage subaquatique, cette entreprise s'est créée une excellente réputation dans le milieu des plongeurs grâce à ses «torches sous-marines» d'une très haute qualité : lumière halogène alimentée par accumulateurs rechargeables, étanchéité en eau profonde, montage électronique novateur. Le marché ciblé est celui de la plongée professionnelle, sportive ou de loisir. Son développement continu dans la dernière période traduit le besoin de sport à risque et de sport nature du public.

Au cours des années, l'entreprise a cherché à étendre sa gamme de produits afin d'atténuer les effets des fluctuations saisonnières du marché. Elle propose ainsi en plus des torches :

- un modèle de «lampe frontale», puissant, rechargeable et étanche. Il répond aux besoins des professionnels de la protection civile et de la sécurité ainsi que des sportifs : VTT, planche à voile, spéléo, plongée... ;
- et, depuis quelques années, un «phare d'éclairage de surface» de grande qualité, utilisé sur les terrains sportifs et les chantiers.

Cette diversification n'a pas été sans conséquence sur l'organisation de l'entreprise. Sont ainsi distinguées **deux activités** au niveau des produits finals :

1. L'activité **éclairage sous-marin**. Elle constitue le «noyau dur» de l'entreprise, son domaine de spécialité. Elle regroupe la fabrication et la vente des «torches sous-marines» et des «lampes frontales» ;

2. L'activité éclairage de surface qui n'est composée que de la fabrication et de la vente d'un seul produit : les «phares de surface».

Cette distinction se retrouve au niveau géographique puisque ces deux activités sont réalisées sur le même site, mais dans des bâtiments différents : l'adjonction des «phares de surface» à la gamme des produits ne pouvait s'effectuer sans agrandir l'aire d'activité. Elle a également servi de référence à la définition de la structure des responsabilités.

M. Luce, fondateur et président de cette société, a pris un soin tout particulier à la conception de la structure des responsabilités de l'entreprise. Soucieux de préserver la qualité des produits à l'origine de la renommée de la société, il a constamment veillé à assurer la dynamisation de l'organisation et des individus qui la font vivre. Forte délégation des pouvoirs et des responsabilités, esprit d'équipe et esprit d'initiative sont les trois caractères majeurs de cette société sur le plan organisationnel. Ainsi, tout récemment, ont été créées des «divisions autonomes», chacune constituant un centre de responsabilité :

- La division «éclairage sous-marin», directeur : M. Ciucci
- La division «éclairage de surface», directeur : M. Ferrandi ;
- La division «chargeurs» qui produit les chargeurs destinés aux accumulateurs des éclairages rechargeables, directeur : M. Tomasi.

Après une période de développement relativement harmonieux de la société, le début de la décennie quatre-vingt-dix est marqué par l'apparition de difficultés dont la résolution n'a pas un caractère d'urgence mais mérite d'être réfléchi. Ces difficultés concernent le domaine de l'exploitation : la rentabilité doit être améliorée afin de mieux assurer le développement futur.

Chargé(e) des études auprès de M. Luce, celui-ci vous fait connaître ses préoccupations et vous demande de constituer un dossier préparatoire à une réunion de direction dont l'objet sera l'examen des difficultés présentes.

Ce dossier aura pour objectifs de :

- répondre aux questions que se pose M. Luce sur l'exploitation ;
- juger de la validité de certaines de ses idées concernant l'amélioration de la rentabilité ;

## **A. ÉTUDE DE L'EXPLOITATION (ANNEXE 1)**

### **Travail à faire**

1. Calculer les résultats analytiques unitaires par produit et le résultat global généré par ces trois produits, au cours de l'**exercice N**.
2. Calculer la contribution de chaque produit à la couverture des charges fixes de la période (marge sur coût variable) et le résultat correspondant.
3. Apprécier la rentabilité de l'exploitation.
4. Identifier l'origine de la différence entre les deux résultats globaux obtenus (sans calculs).

## **B. PROPOSITIONS D' ACTIONS EN VUE D'AMÉLIORER LA RENTABILITÉ (ANNEXES 1 ET 2)**

### **Travail à faire**

N. B. : Pour l'**exercice à venir**, on supposera **négligeables les variations de stocks** ainsi que les variations du coût des facteurs.

### **I. Situation des ventes inchangée par rapport à N**

1. Calculer, dans cette hypothèse, les marges sur coûts spécifiques prévisionnelles générées par chacune des deux activités et le résultat global prévisionnel.
2. Définir la notion de coût spécifique et indiquer son intérêt pour la gestion.

### **II. Test du plan d'action n° 1 : Améliorer la rentabilité de l'activité «éclairage sous-marin»**

1. Déterminer la composition optimale des ventes liées à l'activité «éclairage sous-marin», en l'absence de campagne publicitaire pour les lampes frontales.
2. Calculer la marge sur coût spécifique issue de cette composition optimale des ventes, les charges spécifiques étant inchangées.
3. Chiffrer l'augmentation des ventes de lampes qui serait théoriquement nécessaire à la rentabilisation de l'opération publicitaire (augmentation calculée par rapport au nombre de lampes correspondant à la combinaison optimale).
4. Donner votre avis sur l'opportunité de cette opération.

### **III. Test du plan d'action n° 2 : Améliorer la rentabilité de l'activité «éclairage de surface»**

1. Calculer la marge sur coût spécifique obtenue après application de chaque décision. Quelle est la décision dont vous conseillerez la mise en œuvre ? Quel sera alors le résultat global de l'entreprise ?
2. Calculer le résultat analytique sur phares après application de la décision choisie. Quelle constatation doit-on en tirer ? Expliquer ce paradoxe.
3. Apprécier, brièvement, le risque que cette opération ne soit pas rentable.

### **IV. Test du plan d'action n° 3 : Abandon de la fabrication des phares et développement de la production des éclairages sous-marins**

Déterminer le résultat global obtenu après application de ce plan.

ANNEXE I

**Situation de l'exploitation**

**1.1. Tableau des coûts unitaires, exercice N**

	Éclairage sous-marin		Éclairage de
	Torches	Lampes frontales	Phares
Quantités produites	22000	38 000	17000
Quantités vendues	20000	39 000	17 500
Prix de vente	2400	1890	2 620
<i>Coût unitaire de fabrication</i> .....	<i>2 221</i>	<i>1 746</i>	<i>2 541</i>
dont coût variable .....	1 481	1 154	1 949
<i>Coût unitaire de distribution</i> .....	<i>90</i>	<i>85</i>	<i>98</i>
dont coût variable .....	65	60	73

**1.2. État des stocks au 1<sup>er</sup> janvier N**

	Quantités	Montant global	Dont coût variable global
Torches	1 000	2106 000	1 458 000
Lampes frontales	4 000	6900 000	4 532 000
Phares	2 000	5063 000	3 879 000

**1.3. Conditions techniques et commerciales de l'exploitation**

**A. Conditions techniques**

La fabrication des éclairages sous-marins ou de surface requiert l'intervention de soudeurs hautement qualifiés. Ce niveau de spécialité étant très difficile à trouver sur le marché local de l'emploi, le nombre d'heures disponibles constitue une entrave au développement de la production de l'entreprise.

En N, ces heures se sont réparties de la façon suivante :

- 44 000 heures pour la fabrication des torches ;
- 57 000 heures pour la fabrication des lampes frontales ;
- 34 000 heures pour la fabrication des phares
- 135 000 heures disponibles au total.

**B. Conditions commerciales**

Des études de marché ont permis de chiffrer la capacité maximale d'absorption de nos produits, dans les conditions actuelles, à :

- 20 000 unités pour les phares d'éclairage de surface ;
- 35 000 unités pour les torches ;
- 50 000 unités pour les lampes frontales.

**C. Composition des charges fixes**

*a) Les charges fixes de fabrication*

Une étude plus approfondie de ces charges permet de distinguer :

- des charges spécifiques :
  - ✓ à l'activité «éclairage de surface» : 2 210 000 €,
  - ✓ à l'activité «éclairage sous-marin» : 8 515 000 €. Il s'agit de la location des bâtiments et des redevances concernant la partie du matériel acquise par crédit-bail
- des charges communes aux deux activités. Il a été décidé de les répartir entre les trois produits au prorata des charges fixes spécifiques, lorsque c'est nécessaire.

*b) Les charges fixes de distribution*

Elles sont réparties au prorata des quantités vendues.

## ANNEXE 2

### Plans d'amélioration de la rentabilité envisagés par la direction

#### Plan d'action n° 1. - Améliorer la rentabilité globale de l'activité «éclairage sous-marin»

M. Luce s'interroge sur l'existence de potentialités d'amélioration de la rentabilité non exploitées au sein de cette division. Il connaît, en effet, l'attachement de M. Cicciu au produit fondateur de l'entreprise : les torches, et se demande si les ressources sont utilisées de la façon la plus rationnelle selon l'objectif de rentabilité. Par ailleurs, une campagne publicitaire dans les revues spécialisées permettrait d'élargir le marché des lampes frontales, actuellement limité à 50 000 unités par an. Le coût de cette opération est de 1 500 000 €, selon devis.

#### Plan d'action n° 2. -- Améliorer la rentabilité globale de l'activité «éclairage de surface»

M. Luce estime nécessaire d'augmenter les quantités vendues et/ou de diminuer le coût unitaire variable de fabrication.

Trois décisions sont envisageables :

DL Diminution du prix de vente de 2 %. Selon des études économiques, les quantités vendues augmenteraient alors de 9,6 %.

D2. Diminution du coût variable de fabrication réalisée grâce à un investissement de productivité financé par crédit-bail.

Dans ce cas : coût variable de fabrication ..... 1 942 € l'unité

charges fixes supplémentaires ..... 125 000 € par an

D3. Conjonction des deux décisions précédentes : DL + D2.

#### Plan d'action n° 3. -Abandon de l'activité «éclairage de surface»

Les ressources en heures de soudage disponibles sont transférées à l'activité «éclairage sous-marin» qui pourra ainsi être développée. Le plan de production de cette activité serait alors le suivant :

50 000 lampes et 30 000 torches fabriquées et vendues par an.

Il s'ensuivrait une augmentation de 2 500 000 € des charges fixes de l'activité.

L'application de ce plan pose cependant un problème humain relatif au devenir de M. Ferrandi : il ne s'accompagne d'aucune suppression d'emploi.