

**PRINCIPES DE MANAGEMENT**

**2MAN115**

**CAS PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC.**

## **PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC.**

### **Introduction**

« Nous devons faire des choix importants, nous devons prendre des décisions importantes pour l'avenir de l'entreprise ». C'est le constat qu'exprimait M. Yvon Tremblay, directeur général de la compagnie *PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC.*, entreprise spécialisée dans la vente en gros de matériel de plomberie et de pompes principalement destinés à l'industrie de la construction domiciliaire.

La compagnie avait été fondée par 4 entrepreneurs en plomberie de la région, qui voulaient être alimentés en matériel et pièces de plomberie par un grossiste efficace capable de leur livrer rapidement sur les chantiers ou encore à leur entrepôt. Les principaux concurrents de la compagnie *PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC.* prédisaient la faillite de l'entreprise en moins de six mois. Cette opinion était basée sur le fait que quatre des six actionnaires de la compagnie étaient des entrepreneurs en plomberie qui se faisaient compétition au niveau de leur entreprise privée; les deux autres actionnaires étaient le directeur général et le représentant. Ces entrepreneurs continuaient d'opérer leur propre entreprise, en effectuant divers contrats sur lesquels ils soumissionnaient individuellement. Pour certains, il était bien difficile de concevoir de quelle façon ces individus pouvaient posséder en commun un commerce en gros tout en se faisant la compétition pour l'obtention de contrats de plomberie sur une base individuelle.

Ce mode de fonctionnement constituait une intégration verticale vers l'amont, qui comportait un avantage majeur pour les entrepreneurs pour leur approvisionnement ainsi que pour la nouvelle compagnie en assurant à cette dernière une clientèle constante. Cependant, elle comportait également un désavantage soit celui de voir sa clientèle parmi les autres entrepreneurs plombiers du secteur être réticente à faire des affaires avec une compagnie appartenant à des compétiteurs sur leur marché.

### **Évolution**

*PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC.* se développa d'une façon fulgurante durant ses trois premières années d'opération profitant d'une conjoncture favorable dans le secteur de la construction et d'une légère poussée inflationniste qui permirent de gonfler les bénéfices. Les actionnaires s'étaient versés des dividendes dès la fin de la première année d'opération et durant les années subséquentes.

Après la quatrième année d'opération, la réalité des affaires et du secteur de la construction se rappelaient aux actionnaires. Une baisse des mises en chantier dans le secteur de la construction domiciliaire se faisait sentir considérablement et permettait de voir que la compagnie *PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC.* comportait des lacunes importantes dans ses méthodes de gestion de même que dans sa stratégie de développement. Les cadres et les actionnaires divergeaient d'opinion à ce sujet, particulièrement le directeur général et le représentant qui, eux, estimaient nécessaire que l'entreprise fasse une percée auprès des compagnies manufacturières, de l'industrie des pâtes et papier ainsi que de la production de l'aluminium qui nécessitaient une utilisation importante de produits de plomberie industrielle.

*Les quatre administrateurs externes voyaient se détériorer les ventes, les finances et les profits de l'entreprise depuis la dernière année d'opération. Ces mêmes administrateurs étaient très critiques des résultats de l'entreprise et sceptiques à l'égard de la stratégie que proposaient les administrateurs internes et les gestionnaires de la compagnie. La diversification des activités de PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC. risquait de coûter cher et de devenir par le fait même irréalisable eu égard à la situation financière actuelle de la compagnie.*

*Si PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC. voulait entrer sur le marché des produits de plomberie et des pompes industrielles elle devrait faire des investissements afin de se doter des inventaires de base nécessaires et procéder au recrutement et à l'embauche d'un représentant supplémentaire spécialisé dans le domaine industriel. Le taux de rotation des stocks préoccupait le directeur général qui se fiait aveuglément à l'expertise de son personnel de l'entrepôt. La gestion de l'inventaire était assurée manuellement par le directeur de l'entrepôt. La façon de faire traditionnelle de l'entreprise était de maintenir un inventaire important afin d'être sûr de pouvoir livrer le jour même de la commande par les clients de la région et à ceux des entreprises des actionnaires externes qui comme tous les entrepreneurs du secteur de la construction ne pouvaient se permettre de voir leurs travailleurs sur les chantiers perdre du temps à attendre après le matériel nécessaire à l'exécution du contrat.*

### ***L'organisation***

*Le représentant et le directeur général se connaissaient pour avoir travaillé ensemble chez une grande entreprise concurrente de PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC. chez laquelle ils avaient été recrutés afin se joindre à la nouvelle entreprise. Le directeur général avait la réputation d'être un homme visionnaire et ambitieux qui savait déléguer. Le représentant était dynamique, connaissait très bien le secteur de la plomberie et savait anticiper l'évolution technologique de son domaine.*

*Le directeur général, le représentant et l'estimateur forment une équipe très motivée qui veut développer la compagnie. Ils sont très dynamiques et se rencontrent fréquemment à l'heure du dîner ainsi qu'à l'extérieur du travail. Ils se réunissent régulièrement pour discuter des problèmes quotidiens de l'entreprise. Ils croient que la survie de l'entreprise exigera beaucoup de travail et d'implication de la part de tout le monde aussi bien de tous les administrateurs que des employés. C'est aujourd'hui que tous les administrateurs se rendent compte que les dividendes versés durant les premières années d'opération privent actuellement l'entreprise de liquidités dont elle a un cruel besoin. Ces fonds auraient pu servir à consolider la structure financière de l'entreprise et faciliter son développement.*

*Le directeur général s'occupe souvent de clients importants et réalise aussi des activités de démarchage auprès de clientèle potentielle. L'estimateur s'occupe de réaliser les estimés de coûts sur plan pour les entrepreneurs en plomberie et réalise des ventes par téléphone auprès des vieux clients de l'entreprise. Ce dernier se doit d'être à la fine pointe de la technologie et des nouveaux produits. Il lui arrive de-même qu'au directeur général de visiter des clients afin de les conseiller sur les produits ce qui lui demande parfois de sacrifier un temps considérable à ceux-ci. Quand l'un est absent de l'entreprise, l'autre doit assumer le travail des deux ce qui crée parfois des surcharges de travail.*

*Le directeur général s'occupe de tout en suppléant à tous les absences dans l'entreprise. Il connaît bien les produits et les techniques utilisées dans le secteur. Il a acquis une formation en génie mécanique après avoir travaillé 3 ans comme technicien en génie mécanique dans le secteur manufacturier. Il est au courant de tous les dossiers et notamment du niveau approximatif de l'inventaire afin d'être en mesure de répondre à tous les gros contrats éventuels. Il prend en charge certains clients qui veulent seulement faire affaire avec lui pour des informations techniques et raisons de prix.*

*Le comptable effectue le travail de bureau relatif aux comptes à recevoir et à payer. Il ne s'occupe pas du contrôle de l'inventaire et ne travaille pas bien avec le directeur de l'entrepôt.*

*Pour le directeur général, le directeur de l'entrepôt est une personne clé qui serait très difficile à remplacer advenant son départ. Ce dernier a un peu de difficulté à travailler avec les autres gestionnaires qui sont beaucoup plus jeunes que lui.*

*L'entreprise s'est installée dans le parc industriel où elle a loué une bâtisse qui convient très bien à ses besoins.*

*L'annexe A donne un aperçu de la structure actuelle de la direction et du personnel.*

### ***Le futur***

*Les actionnaires externes ne sont pas très préoccupés par la situation financière de l'entreprise ni par les perspectives du marché à court et moyen terme. Le directeur de comptes de la banque se dit préoccupé par les derniers résultats de l'entreprise et par le niveau de la marge de crédit qui est élevé et fluctue peu. Il questionne le directeur général sur la gestion de l'inventaire et le coût des marchandises vendues dont les ratios semblent être hors normes en comparaison avec le secteur.*

*Les actionnaires externes ne veulent plus réinvestir soit par manque de fonds ou encore par peur du risque. Ils semblent plus préoccupés par la nécessité de gérer leurs entreprises respectives d'une manière « serrée » en raison de la baisse des mises en chantier. Les actionnaires internes, quant à eux, n'ont pas la capacité financière de réinvestir dans la compagnie.*

*Lors de la dernière assemblée des actionnaires, les actionnaires internes et les actionnaires externes se sont confrontés et des orientations différentes ont été proposées :*

- Les administrateurs externes veulent que les cadres de l'entreprise s'occupent de diminuer les coûts d'opération, d'augmenter les ventes de matériel de plomberie dans la construction domiciliaire et d'assurer le meilleur service possible;*
- Les administrateurs voient une opportunité très intéressante dans le marché de la plomberie et des pompes industrielles.*

**ANNEXE A**

**ACTIONNAIRES**

<b><u>Administrateurs externes</u></b>	<b><u>Âge</u></b>	<b><u>Occupation</u></b>
<i>Yvon Rocher</i>	<i>63 ans</i>	<i>Entrepreneur en plomberie (administrateur)</i>
<i>Adam Carrier</i>	<i>55ans</i>	<i>Entrepreneur en plomberie (président)</i>
<i>Yvon Tessier</i>	<i>50 ans</i>	<i>Entrepreneur en plomberie (administrateur)</i>
<i>Gilles Girard</i>	<i>40 ans</i>	<i>Entrepreneur en plomberie (administrateur)</i>

<b><u>Administrateurs internes</u></b>	<b><u>Âge</u></b>	<b><u>Occupation</u></b>
<i>Yvon Tremblay</i>	<i>45 ans</i>	<i>Directeur général</i>
<i>Napoléon Petit</i>	<i>40 ans</i>	<i>Représentant</i>

**NON ACTIONNAIRES**

<b><u>Cadres</u></b>	<b><u>Âge</u></b>	<b><u>Occupation</u></b>
<i>André D.Voyer</i>	<i>26 ans</i>	<i>Comptable</i>
<i>Alain Constant</i>	<i>34 ans</i>	<i>Estimateur</i>
<i>Pierre Rocher</i>	<i>60 ans</i>	<i>Contremaître</i>

**Autres membres du personnel**

*1 secrétaire réceptionniste*  
*3 commis à l'entrepôt*  
*3 livreurs*

**ANNEXE B**

**PRODUITS DE PLOMBERIE EN GROS INC.**

**BILAN**

*Au 31 décembre 2021*

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIF</b>		
<b>DISPONIBILITÉS ou ACTIF COURT TERME</b>		
<i>Encaisse</i>	25 632 \$	60 253 \$
<i>Comptes à recevoir</i>	2 542 228 \$	2 759 334 \$
<i>Inventaire au coût</i>	6 754 332 \$	5 448 577 \$
<i>Frais payés d'avance</i>	4 564 \$	4 632 \$
	<b>9 326 756 \$</b>	<b>8 272 796 \$</b>
<b>IMMOBILISATIONS ou ACTIF LONG TERME</b>		
<i>Matériel roulant (net)</i>	324 832 \$	422 281 \$
<i>Équipement (net)</i>	152 634 \$	183 158 \$
<b>AUTRES</b>		
<i>Franchise (droit exclusif de distribution)</i>	400 000 \$	400 000 \$
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>10 204 222 \$</b>	<b>9 278 235 \$</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>EXIGIBILITÉS ou PASSIF COURT TERME</b>		
<i>Comptes à payer</i>	1 422 634 \$	1 653 002 \$
<i>Prêt à court terme</i>	6 032 884 \$	5 035 672 \$
<i>Frais courus</i>	85 632 \$	92 853 \$
<i>Taxes à payer</i>	29 632 \$	32 653 \$
	<b>7 570 782 \$</b>	<b>6 814 180 \$</b>
<b>DETTES À LONG TERME ou PASSIF LT</b>		
<i>Emprunt</i>	74 232 \$	86 634 \$
<i>Liens sur matériel roulant</i>	261 004 \$	337 601 \$
	<b>335 236 \$</b>	<b>424 235 \$</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>7 906 018 \$</b>	<b>7 238 415 \$</b>
<b>AVOIR DES ACTIONNAIRES</b>		
<i>Capital actions ordinaires</i>	1 320 000 \$	1 320 000 \$
<i>Bénéfices non répartis</i>	719 820 \$	127 317 \$
<i>Bénéfices de la période</i>	258 384 \$	592 503 \$
	<b>2 298 204 \$</b>	<b>2 039 820 \$</b>
<b>TOTAL PASSIF ET AVOIR DES ACTIONNAIRES</b>	<b>10 204 222 \$</b>	<b>9 278 235 \$</b>

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>REVENUS</b>		
<i>Ventes</i>	18 352 326 \$	20 654 208 \$
<i>Autres revenus</i>	152 834 \$	164 654 \$
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>18 505 160 \$</b>	<b>20 818 862 \$</b>
 <b>DÉPENSES</b>		
<i>Coût des Marchandises Vendues</i>	14 241 140 \$	15 753 126 \$
 <b>BÉNÉFICE OU PROFIT BRUT</b>	<b>4 264 020 \$</b>	<b>5 065 736 \$</b>
 <i>Dépenses d'exploitation</i>	4 005 636 \$	4 473 233 \$
 <b>BÉNÉFICE OU PROFIT NET</b>	<b>258 384 \$</b>	<b>592 503 \$</b>

**ANNEXE C**

**Coefficients financiers des entreprises (ratios financiers)**

	CVM	Marge brute	Fonds de roulement	Profit sur les ventes	profit/avoir (rendement des capitaux)	Ventes sur l'avoir	Recouvrement (gestion des comptes à recevoir)	Rotation des stocks	immobilisations sur l'avoir	Exigibilités sur l'avoir	Dette totale sur l'avoir ratio endettement
<b>Domaine d'exploitation</b>	%	%	Fois	%	%	Fois	Jours	Fois	Fois	%	%
Toutes les compagnies canadiennes	66,9	33,1	1	7,1	11,3	1,6	n/d	7,6	65	124,5	223,1
Commerce de détail	74,3	25,7	1,4	2,5	20,9	8,2	n/d	6,4	66,4	142,5	217,2
Commerce de gros	81,8	18,2	1,3	1,9	14	7,3	39	7,4	39,9	171	219
Quincaillerie, plomberie et chauffage	81,6	18,4	1,5	1,9	15,9	8,4	40	6,5	30,5	172,8	251,9
Bois et matériaux de construction	82,1	17,9	1,4	2,3	19,8	8,6	37	8	44	164,9	211,4
Machinerie industrielle	72,4	27,6	1,4	2,5	12,9	5,1	59	5	41,8	160,5	213,4
Matériel électrique	71,2	28,8	1,5	2,6	12	4,5	68	6,6	37	129,2	167



ANNEXE D

## L'ANALYSE PAR RATIO

Permet de comparer les exercices financiers de l'entreprise d'une année à l'autre;  
Permet de se comparer aux autres entreprises du même secteur ou de la même industrie;  
C'est un outil d'évaluation de la santé financière de l'entreprise et de la qualité de sa gestion.

### LES RATIOS DE LIQUIDITÉ

Ces ratios permettent de mesurer et de comparer les liquidités de l'entreprise et par conséquent sa capacité à rencontrer ses obligations financières à court terme.

#### **Le ratio de fonds de roulement**

$$\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}} = 2$$
$$\frac{1,500,000\$}{1,000,000\$} = 1,5$$

Le ratio de fonds de roulement doit être supérieur à 1 et idéalement égal à 2.

#### **Le ratio de liquidité immédiate**

$$\frac{\text{Actif à court terme} - \text{stocks}}{\text{Passif à court terme}} = 1$$
$$\frac{1,500,000\$ - 500,000\$}{1,000,000\$} = 1$$

Le ratio de liquidité immédiate permet de mesurer la véritable liquidité disponible afin que l'entreprise rencontre ses dettes à court terme.

### LES RATIOS DE RENTABILITÉ

#### **Le ratio de la marge brute**

$$\text{Profits bruts} / \text{Ventes} \times 100$$
$$(250,000\$ / 1,050,000\$) \times 100 = 23,8\%$$

Ce ratio de rentabilité permet de mesurer le profit brut p/r aux ventes réalisées; Si le ratio diminue, il se peut que ce soit parce que nous ne vendons pas assez cher, que le CMV ait augmenté ou encore qu'il y ait du vol ou des pertes de produits.

## **Le ratio de la marge nette**

$$\frac{\text{Profits nets}}{\text{Ventes}} \times 100$$
$$(50,000\$ / 1,050,000\$) \times 100 = 4,8\%$$

Ce ratio permet de mesurer le profit net p/r aux ventes réalisées; Si le ratio diminue, il se peut que ce soit parce que nous ne vendons pas assez cher, que nos frais d'administration aient augmenté ou encore que nous ne vendions pas assez pour atteindre le seuil de rentabilité.

## **LES RATIOS DE RENTABILITÉ**

### **Le taux du C.M.V.**

$$\frac{\text{Coût des marchandises vendues}}{\text{Ventes}} \times 100$$
$$(800,000\$ / 1,050,000\$) \times 100 = 76,2\%$$

Ce ratio représente la proportion des ventes destinée à payer la production ou les stocks.

### **Le taux de rendement des capitaux**

$$\frac{\text{Profits nets}}{\text{Avoir}} \times 100$$
$$(50,000\$ / 200,000\$) \times 100 = 25\%$$

Ce ratio représente le rendement des investissements effectués par le propriétaire.

### **Le taux de rendement de l'actif**

$$\frac{\text{Profits nets}}{\text{Actif total}} \times 100$$
$$(50,000\$ / 2,000,000\$) \times 100 = 2,5\%$$

Ce ratio indique l'efficacité avec laquelle les actifs de l'entreprise sont utilisés.

## **LES RATIOS DE GESTION**

### **Le taux de rotation des stocks**

$$\frac{\text{Ventes}}{\text{Stocks}}$$
$$(1,050,000\$ / 500,000\$) = 2,1 \text{ fois}$$
$$\frac{365 \text{ jours}}{\text{Taux de rotation}}$$
$$(365 \text{ jours} / 1,6 \text{ fois}) = 228 \text{ jours}$$

Ce ratio indique le nombre de fois dans l'année où les stocks seront entièrement écoulés et doit être comparé avec le ratio du secteur ou du industrie; Si le taux de rotation augmente, il faut faire attention aux ruptures de stocks (BO); Si le taux de rotation baisse, cela peut signifier un niveau de stock trop élevé ou encore des éléments de stocks désuets.

### **Le ratio de gestion des comptes à recevoir**

$$\frac{\text{Comptes à recevoir}}{\text{Ventes} / 365 \text{ jours}}$$
$$50,000\$ / (1,050,000\$ / 365 \text{ jours}) = 17 \text{ jours}$$

Ce ratio indique le délai moyen de perception des comptes à recevoir soit le nombre de jours que cela prend pour être payé par ses clients; Si le délai augmente, il faudra faire des efforts du côté du recouvrement des comptes clients;

Le délai de recouvrement doit se situer entre 10 et 90 jours; au-delà de 90 jours un compte sera considéré comme difficile à récupérer ou encore perdu.

### **Le taux de rotation de l'actif**

$$\frac{\text{Total des ventes}}{\text{Total de l'actif}}$$
$$1,050,000\$ / 2,000,000\$ = 0,53\$$$

Ce ratio de gestion indique combien de ventes sont générées pour chaque dollar d'actif qu'utilise l'entreprise;

C'est un ratio qui permet de mesurer la performance de l'entreprise à optimiser l'utilisation de ses actifs en comparaison avec les autres entreprises du même secteur.

## LES RATIOS D'ENDETTEMENT

### Le taux d'endettement à long terme

$$\frac{\text{Emprunts à long terme}}{\text{Avoir}} = \frac{500,000\$}{200,000\$} = 2,5$$

Ce ratio indique le degré de participation des banques par rapport aux investissements des promoteurs.

C'est un ratio qui démontre le niveau d'utilisation du levier financier par les promoteurs.

### Le ratio d'endettement

$$\frac{\text{Passif total}}{\text{Avoir}} = \frac{600,000\$}{200,000\$} = 3$$

Ce ratio indique le niveau d'endettement de l'entreprise par rapport à ce qui appartient au promoteur;

C'est un ratio qui démontre le niveau d'utilisation du levier financier par les promoteurs et qui doit être idéalement inférieur à 4.

## LA CROISSANCE ANNUELLE DES AFFAIRES

$$\frac{\text{Ventes de l'année actuelle} - \text{Ventes de l'année précédente}}{\text{Ventes de l'année précédente}} \times 100 = \frac{1,050,000\$ - 1,000,000\$}{1,000,000\$} \times 100 = 5\%$$

L'entreprise est presque condamnée à croître, il faut donc vérifier cette croissance du chiffre d'affaires mensuellement. Il faut vérifier la présence et le niveau du profit. Il faut également déterminer s'il existe une variation saisonnière des affaires.

