



# **JEUX DU COMMERCE UNIVERSITÉ LAVAL 2016**

---

**LES PILIERS DE L'AVENIR**

**CAS DE COMPTABILITÉ  
VERSION FRANÇAISE  
PLASTIC SÉNÉCHAL**



**CPA**

**COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS**

Rédigé par :  
Tania Dubé  
Chargée d'enseignement  
École de comptabilité  
FSA ULaVal

## **Plastic Sénéchal inc.**

Plastic Sénéchal inc. (PS) est une société canadienne fermée établie dans la région administrative de Chaudière-Appalaches. Elle exerce ses activités dans l'industrie du plastique, un secteur vaste et complexe qui englobe la fabrication de produits destinés à de multiples usages (consommation, télécommunications, électronique, médecine, alimentaire, etc.), l'équipement, les moules et les résines pour le domaine des plastiques. Entreprise fondée en 1976, PS s'est taillé une excellente réputation en entretenant des relations étroites avec ses clients et en leur livrant des produits de qualité. PS possède une seule usine dans la ville de Saint-Paul-de-Montminy et fait affaire principalement avec des clients canadiens.

### **Historique de l'entreprise**

En 1976 Paul-Henri Sénéchal, habitant de Saint-Paul-de-Montminy, un magnifique village situé dans les montagnes, décide d'investir les quelques économies qu'il possédait pour démarrer son entreprise. Paul-Henri Sénéchal, est un machiniste de formation, expert dans la transformation du plastique qui avait déjà l'âme d'un grand entrepreneur. À ses débuts, l'entreprise était modeste et ne comptait que 5 employés, tous des membres de la famille Sénéchal. L'entreprise avait des contrats avec plusieurs petits clients seulement et l'avenir était incertain. La philosophie de l'entreprise était de créer une relation de confiance et de complicité avec ses clients en leur offrant un produit à la hauteur de leur attente.

À cette époque, la population du village était d'à peine 1 000 habitants. La croissance de PS était perçue de manière positive pour cette municipalité dont l'activité économique reposait principalement sur plusieurs petites entreprises. Ce village faisant partie intégrante du Parc régional des Appalaches s'est beaucoup développé avec les années et aujourd'hui il est un centre de service pour les villages avoisinants. De plus, de nombreux habitants travaillent désormais pour PS qui occupe une part importante de l'activité économique de la région.

Pour atteindre l'envergure que PS a aujourd'hui, l'entreprise a dû agrandir ses installations à plusieurs reprises. Les enfants de M. Sénéchal se sont aussi joints à l'entreprise au grand plaisir de ce dernier. Le fils aîné, Charles, est devenu le bras droit de Paul-Henri, assurant ainsi la prospérité de l'entreprise familiale. La cadette, Lise Sénéchal, suite à sa formation en gestion, est venue se greffer à

l'équipe de direction et a été nommée directrice des finances. Enfin, le fils de cette dernière, Jacques Marcoux, a entrepris des études en génie chimique, avec concentration en plasturgie et a été promu au poste de directeur des opérations en 1999.

La mission de PS était à ses débuts de « concevoir des pièces de plastique de grande qualité par différents procédés de thermoformage afin de satisfaire pleinement une clientèle locale ». Cet énoncé de mission est toujours d'actualité chez PS et n'a pas été modifié depuis.

### **Le secteur d'activité au Canada<sup>1</sup>**

L'industrie canadienne des plastiques représente un vaste secteur qui comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fabriquer des produits intermédiaires ou finaux à partir de résines plastiques, grâce à des procédés comme le moulage par compression, par extrusion, par injection, par soufflage et par coulage. L'industrie canadienne des plastiques représente plus de 3 170 entreprises, 95 400 travailleurs et un chiffre d'affaires de 29.2 milliards de dollars.

L'industrie constitue un élément vital de la compétitivité globale du Canada, car les produits de plastique sont de plus en plus utilisés dans une vaste gamme de biens de consommation, ainsi que dans des applications avancées dont les télécommunications, l'électronique, l'aviation et l'aérospatial, la médecine et les sciences de la vie, les matériaux de construction, l'automobile et l'énergie renouvelable.

Les fabricants canadiens de machinerie ont acquis une réputation internationale pour la haute qualité de ses connaissances dans les domaines du moulage par injection, de la machinerie de thermoformage, des systèmes d'extrusion pour feuille soufflée, des extrudeuses de tuyaux ondulés et d'autres profilés de plastique. En 2008, les trois plus importants et six des dix plus importants fabricants de moules nord-américains étaient des entreprises canadiennes.

La fabrication des plastiques constitue un moteur important de l'économie. Ce secteur s'est développé plus rapidement que l'économie en général, et deux fois plus rapidement que les autres secteurs manufacturiers au cours de la dernière décennie. De même, il a été moins cyclique que certains autres secteurs, car les matériaux de plastique sont désormais utilisés dans une gamme très variée de produits finaux.

---

<sup>1</sup> <http://www.plastics.ca/IndustryProfile>

Les exportations canadiennes de produits en plastique ont augmenté de manière spectaculaire de 18 % des exportations totales en 1990 à 44 % en 2008.

Certes, la fabrication de produits en matière plastique est en hausse depuis plusieurs décennies, partout dans le monde. Les nouvelles applications et la substitution des matériaux traditionnels par la matière plastique alimentent cette croissance. Nous savons déjà que les nouveaux matériaux composites sont considérés très prometteurs et qu'ils constituent une niche intéressante. Les plastiques biodégradables sont également voués à un bel avenir compte tenu du souci environnemental croissant dans la population.

Le plastique représente ainsi une industrie « écologique », car plusieurs produits peuvent être recyclés et réutilisés en fabrication et les plastiques aident à réduire les coûts de transport, la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre.

Il a été évalué que 95 % du secteur du plastique appartient à des Canadiens. Il existe plusieurs centaines de PME et environ une douzaine de grandes entreprises (500 employés et plus) qui opèrent au pays.

L'industrie est concentrée en Ontario, au Québec, en Colombie-Britannique et en Alberta.

### **L'industrie au Québec<sup>2</sup>**

Au Québec, plus de 30 000 travailleurs vivent de cette industrie en forte croissance, et près de 600 entreprises y sont étroitement liées.

Mais au-delà de ce constat et des ouvertures s'offrant à l'industrie, cette dernière doit demeurer aux aguets afin de dépister d'autres avenues de développement possible. Ainsi, les entreprises du domaine du plastique et des composites doivent accentuer leurs efforts du côté de l'innovation et de la recherche et développements.

L'industrie québécoise en chiffres :

---

<sup>2</sup> Diagnostic sectoriel de l'industrie québécoise des plastiques et des composites. Plasticompétences, octobre 2012.

- En 2008, l'industrie québécoise des fabricants de produits en matières plastiques et de matériaux composites regroupe un total de 479 entreprises comptant pour la plupart moins de 50 employés.
- L'industrie emploie au total 31 900 personnes œuvrant principalement dans le secteur des plastiques.
- L'activité industrielle se concentre principalement dans les régions de Montréal, de la Montérégie et de Chaudière-Appalaches, qui représentent à elles seules 62 % des entreprises et 67 % des emplois du secteur en 2008.
- L'industrie québécoise dessert principalement trois marchés en 2008 soit :
  - les emballages (33 % des entreprises du secteur)
  - la construction (33 %)
  - le transport (30 %)
- Les entreprises du secteur des plastiques fabriquent une grande variété de produits. On retrouve notamment les pièces pour véhicules automobiles et récréatifs, les contenants divers, les pellicules et feuilles non renforcées, les sacs non renforcés, les profilés non renforcés et les tuyaux et raccords de tuyaux ;
- Les entreprises québécoises du secteur fabriquaient des biens d'une valeur totale de 4,8 G\$ en 2006. Les revenus de l'industrie croissent à un rythme annuel de 7,2 % depuis 1990.
- En termes de qualification de la main-d'œuvre, un secondaire 5 complété ou un DEP sont exigés par la plupart des entreprises dans le cas de l'embauche de travailleurs spécialisés (ex. : préparateur de moule, réparateur/finisseur, électromécanicien, etc.).
- À la lumière des discussions tenues avec les intervenants clés et les dirigeants des entreprises du secteur, la capacité d'innover et la flexibilité ressortent comme étant les atouts majeurs des entreprises du secteur des plastiques et composites au Québec :
  - La capacité d'innover repose en grande partie sur la conception de produits à valeur ajoutée ou de spécialité et le développement de nouveaux marchés ;
  - La flexibilité fait quant à elle référence à la capacité des entreprises à s'adapter rapidement aux exigences des clients, que ce soit en termes de produits, de délais et de quantités à fabriquer.

### **Instabilité dans le prix des matières premières<sup>3</sup>**

Le prix des résines a connu une hausse de 5 % de 2007 à 2010 alors le plastique a augmenté de 7 % sur ces 3 mêmes années. Les fluctuations des prix des résines exercent une très forte influence sur l'industrie. Lorsque les prix des résines montent, les transformateurs de matières plastiques ne peuvent pas toujours faire absorber immédiatement les hausses par leurs clients, ce qui a des effets néfastes sur les marges bénéficiaires.

Le prix du plastique récupéré, en plus de varier selon l'offre et la demande, évolue selon le prix du pétrole et de la résine vierge, le type de résine, le degré de qualité, etc. En général, les plastiques mélangés possèdent une valeur moindre que ceux triés. La dernière décennie a donné lieu à des écarts de prix de vente importants, comme le démontre le cas du polyéthylène haute densité de couleurs mélangées, dont la valeur moyenne a oscillé entre 155 \$ et 684 \$ au cours des 10 dernières années.

### **Concurrence**

PS fait face à plusieurs concurrents dans l'industrie du plastique et des composites. Ce secteur étant en croissance, le nombre de concurrents n'a cessé d'augmenter. Évidemment le secteur du plastique étant un domaine assez vaste, il est évident que ce ne sont pas tous des concurrents directs à PS.

Par contre, depuis la crise économique de 2009 aux États-Unis, on remarque une diminution des exportations des plastiques et des composites du Québec vers les États-Unis. En effet, entre 2002 et 2008, les exportations se tenaient au-delà du 1,4 \$ milliards pour atteindre un sommet en 2005 de l'ordre de 1,6 \$ milliards, alors que depuis 2009, la meilleure année, soit 2011, a atteint une somme de l'ordre de 1,3 \$ milliard. Ce ralentissement du marché américain augmente la concurrence entre les entreprises québécoises qui semblent tenter de compenser cette situation en devenant plus agressives au Québec et au Canada.<sup>4</sup>

Dans l'industrie québécoise il y a 3 grands joueurs dont PS, Plasti inc. et Elfy inc.

---

<sup>3</sup> Diagnostic sectoriel de l'industrie québécoise des plastiques et des composites. Plasticompétences, octobre 2012.

<sup>4</sup> Diagnostic sectoriel de l'industrie québécoise des plastiques et des composites. Plasticompétences, octobre 2012.

Plasti inc. est un fleuron québécois de la fabrication de produits de plastique. Cette entreprise a été fondée en 1945 par la famille Genest et compte désormais trois usines situées dans différentes régions du Québec. Ce joueur d'envergure se spécialise dans les produits sanitaires (usine à Granby), dans les produits à finalité agroalimentaire (usine de Jonquière) et dans les pièces à haute valeur ajoutée qui répondent à des besoins très spécifiques de ses clients (usine de Buckland). Cette entreprise est le plus gros concurrent de PS, en particulier l'usine de Buckland qui est en fait situé dans un périmètre très rapproché de PS. Cela crée non seulement de la compétition en matière de contrat de vente, mais aussi dans la rétention de la main-d'œuvre.

Elfy inc. est un joueur plus modeste dans l'industrie. En effet, cette entreprise a été créée au début des années 2000, mais a rapidement pris de l'expansion. Elle s'est taillé une place de choix par son service à la clientèle impeccable et ses nouveaux procédés de fabrication. En effet, elle utilise des presses à injections qui sont reconnues pour une plus grande stabilité et offrant une qualité supérieure. Cette technologie est très différente de celle utilisée par PS qui consiste à la thermoformation.

### **Processus de fabrication chez PS**

Les experts de PS conçoivent en premier lieu les croquis et dessins techniques des moules qui serviront au moulage du plastique en fonction des exigences des clients. Chaque client a des besoins particuliers et l'équipe de conception s'occupe de proposer au client le meilleur produit qui soit. Ensuite le moulage par thermoformage est effectué selon différents procédés : compression ou sous vide. Chacun de ses procédés apporte des avantages aux produits finis et PS choisit celui qui convient le mieux aux besoins des clients.

**Thermoformage par compression** : méthode qui consiste à utiliser un moule mâle et un moule femelle et à exercer une haute pression sur ceux-ci et la feuille de polymère. La compression combinée à la chaleur permet d'obtenir la forme voulue. L'avantage de ce procédé réside dans des pièces solides qui résistent à de hautes températures.

**Thermoformage sous vide** : méthode la plus utilisée dans l'industrie du moulage. C'est un processus simple qui consiste à soumettre le polymère à la chaleur pour le placer sur un moule et mettre en forme la pièce voulue.

Afin de satisfaire le plus large éventail de client, PS utilise de multiples matériaux, des polymères tels le polyéthylène, le polychlorure de vinyle, le polycarbonate, le polypropylène et le polystyrène. L'utilisation de matériaux recyclés constitue un intérêt économique important et PS cherche à promouvoir leur utilisation. Il s'agit d'un enjeu de taille dans l'industrie, car les différents polymères recyclés ne se travaillent pas de la même manière que les polymères neufs.

Le thermoformage nécessite tout d'abord le chauffage de la matière première (feuille de plastique) dans un four en céramique à double plateau et à contrôle numérique. Ensuite, le plastique chauffé est moulé et mise en forme en fonction des spécificités demandées par le client. On doit finalement refroidir la pièce et la démouler. Les pièces ainsi obtenues répondent à des exigences très élevées et conservent les propriétés de la matière première utilisée.

Au besoin, les pièces obtenues sont ensuite usinées afin d'effectuer des découpes, pourtours ou ouvertures sinueuses. Pour ce faire PS possède une machine d'usinage par programmation de la dernière technologie qui permet une précision et une qualité de finition exceptionnelle.

Au fil des années, la production n'a cessé d'augmenter obligeant l'entreprise à faire de multiples changements autant dans ses procédés de fabrication que dans les différents matériaux utilisés. Elle possède entre autres 4 thermoformeuses sous vide, 2 thermoformeuses à compression et une machine d'usinage par programmation. L'entreprise compte maintenant 45 employés travaillant à l'usine de St-Paul-de-Montminy.

### **Direction et structure organisationnelle**

En 2000, M. Sénéchal décéda subitement et l'entreprise fut léguée à Charles Sénéchal et Lise Sénéchal. À ce moment, les deux se partageaient également la totalité des actions. D'autres membres de la direction se sont joints au fil des années et certains sont aussi devenus des actionnaires. Aujourd'hui, l'équipe de direction compte 7 personnes qui occupent les postes présentés dans l'organigramme de l'annexe 1.

### **Aujourd'hui**

En septembre dernier, la direction s'est réunie pour discuter des résultats financiers de la dernière année, des projets futurs et surtout de l'orientation que



doit prendre Plastic Sénéchal. En effet, depuis les 2 dernières années le chiffre d'affaires stagne et même qu'en 2014 PS a enregistré une baisse de 8% de son chiffre d'affaires ce qui s'est traduit par une diminution des bénéfices de 19% (voir l'annexe 2). Plusieurs décisions importantes doivent donc être prises pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Lors de la réunion, Charles Sénéchal, Président, s'est voulu rassurant par rapport à la situation de l'entreprise. En effet, malgré cette performance décevante, ce n'est pas la première fois que PS vit une situation semblable. Par contre, il a souligné l'importance de trouver des réponses rapidement, car le marché québécois est de plus en plus concurrentiel et que cette situation ne peut perdurer sans laisser des dommages permanents à PS. Il faut donc trouver un moyen d'accroître les ventes rapidement tant en gardant le contrôle de la gestion des coûts.

Charles Sénéchal a fait part à l'équipe de direction d'une option particulièrement intéressante qui s'est récemment développée. Tout dernièrement, un concurrent de PS a approché M. Sénéchal pour lui offrir d'acquérir son entreprise, Moulage inc. Il s'agit d'un joueur modeste dans l'industrie, mais qui pourrait procurer un avantage plus qu'intéressant à PS. Moulage inc. utilise une technologie différente de celle de PS, c'est-à-dire le thermoformage par pression. Ce procédé permet de faire des conceptions particulières, car elle permet l'utilisation d'un plus grand éventail de matériaux. De cette manière elle est en mesure de répondre à une niche de marché très spécifique, mais exigeante. Le procédé de thermoformage par pression utilise la même méthode que le moulage sous vide, procédé que maîtrise déjà PS. Par contre, pour le moulage par pression une étape de pression est exercée en plus. Cette pression est conditionnée par de l'air comprimé et permet une meilleure précision au niveau du moulage des détails. Cette technique mieux contrôlée permet de créer des pièces dont la reproduction doit être plus précise et dont la conformité est plus grande. Elle permet aussi plus de stabilité lors de l'utilisation de polymères recyclés.

M. Sénéchal est convaincu que cette acquisition permettrait à PS d'élargir sa gamme de produits et de s'ouvrir à un nouveau marché. Les ventes pourraient enfin reprendre le chemin de la croissance au plus grand plaisir des actionnaires. M. Sénéchal connaissant bien M. Chamu le propriétaire de Moulage inc, est convaincu qu'un prix intéressant pourrait être convenu pour l'acquisition de cette dernière. Les états financiers de Moulage inc. sont présentés à l'annexe 3 avec de l'information supplémentaire sur cette entreprise.

Lise Sénéchal, directrice des finances n'a pas été emballée par cette proposition. Elle croit que PS n'a pas les liquidités nécessaires pour cette acquisition et qu'il serait important de redresser la situation actuelle avant de s'attaquer à d'autres marchés. Il s'agit effectivement d'une expertise que l'entreprise ne maîtrise pas totalement et selon Lise, les risques sont considérables pour PS. De plus, le prix de 2 millions est beaucoup trop élevé étant donné qu'elle considère que les actifs de Moulage inc. sont vieux et nécessiteront assurément des investissements importants d'ici moins de 5 ans.

Pour sa part, Jean-Yves Roy, directeur de la recherche et développement, considère que PS n'aura aucune difficulté à s'approprier cette technologie. Jacques Marcoux, directeur des opérations partage aussi l'opinion de Jean-Yves et a aussi souligné que Moulage inc était certifié ISO 9001, un atout indéniable dans l'industrie du plastique. Il a renchéri en mentionnant que Moulage inc. demeure dans des procédés de thermoformation, un terrain connu et maîtrisé par PS.

Selon Lise le projet de presses à injection est un projet beaucoup moins risqué et plus intéressant que cette acquisition. Récemment elle et Jérôme Labbé, le machiniste le plus ancien et expérimenté de PS, sont allés visiter une entreprise en Suède utilisant un procédé de fabrication par presse à injection. Ils sont revenus avec l'idée d'acquérir le même type de machine. Ce type de procédé permet un élargissement de la gamme de produits offerts par PS. Il s'agit indéniablement d'une source d'accroissement des ventes importantes pour Lise. Le procédé par presse à injection permet aussi un meilleur traitement des polymères recyclés. Le détail de ce projet est présenté en annexe 4.

Jacques a lui aussi été emballé par ce projet. Il croit fermement qu'il est possible d'acquérir la presse à injection et Moulage inc. Il est temps pour PS de voir plus grand. Dominic Côté, directeur des ventes, s'est aussi rallié à ce projet. Il a déjà en tête plusieurs clients potentiels et pense que les estimations en matière d'utilisation de cette nouvelle machine sont même pessimistes.

Jean-Yves et Jacques ont profité de la rencontre pour présenter le processus de certification ISO qu'ils envisagent. En effet, plusieurs concurrents possèdent cette certification et récemment un client s'est informé de l'accréditation éventuelle de l'entreprise. PS n'a pas été en mesure d'obtenir le contrat négocié avec ce client et Jacques est convaincu que ce n'est pas seulement le prix qui a joué en la défaveur de PS, mais principalement l'absence de la certification ISO

9001. Jacques a fait quelques recherches sur le sujet et croit que cette certification prouverait que PS est en tout point conforme aux exigences du marché en termes de produit et de processus. Cela pourrait sans aucun doute permettre d'augmenter les parts de marché. D'ailleurs il se demande même si la norme ISO 14001 ne devrait pas être acquise aussi. Il est par contre conscient qu'il devrait s'épauler d'une personne de confiance. Il se demande si ce ne serait pas opportun de nommer Jérôme Labbé, Directeur de la qualité.

Charles et Dominic voient d'un bon œil cette accréditation. Ils pensent que cette démarche aurait dû être entreprise il y a bien longtemps. De son côté, Judith Vallée, directrice des ressources humaines, croit que les employés ne seront pas enthousiastes à l'ajout d'une surcharge de travail compte tenu des résultats décevants de productivité de la dernière période. Elle a rappelé que les employés ont été très mécontents de ne pas obtenir leur bonus de fin d'année. Jacques convient que la dernière année a été plutôt difficile au niveau de la production. La perte de certains contrats a obligé Jacques à faire des changements de dernières minutes et les employés ont dû démontrer beaucoup de flexibilité. Heureusement, grâce au travail de Dominic, de nouveaux clients se sont ajoutés au carnet de production ce qui a permis de combler les trous et de ne pas arrêter la production. Selon Judith, cela n'empêche pas que leur travail n'a pas été récompensé à sa juste valeur et plusieurs en ont été irrités.

Judith constate aussi qu'il est de plus en plus difficile de trouver des gens qualifiés et surtout de les garder en poste longtemps. Elle a aussi noté que plusieurs employés ont quitté pour leur concurrent Plasti inc. Elle se demande si un bonus en fonction de l'atteinte des budgets est un bon outil de rémunération pour les employés de l'usine.

Lise croit que la démarche vers une certification ISO représente des coûts non négligeables. Selon ses sources, le processus menant à l'accréditation d'une seule norme peut représenter facilement 50 000 \$. Ces coûts ne prennent pas en considération le temps des employés qui devront participer au processus et le maintien une fois la norme obtenue. D'ailleurs, il serait préférable pour PS d'avoir recours à un cabinet de consultant spécialisé pour la guider, ce qui représente aussi des coûts supplémentaires. Jacques estime que de toute façon les avantages surpasseront largement les coûts et qu'il n'est nullement nécessaire de recourir à des services externes.

Dans un autre registre, Charles a rapporté des nouvelles concernant la poursuite de leur client RGE inc. Il a rappelé que RGE inc. a entamé une poursuite contre

PS concernant une commande de pièces en plastique qui, une fois chauffée chez le client, ont causé des émanations toxiques et rendu malade plusieurs travailleurs. PS se défend que le polymère utilisé le fût à la demande du client et que RGE inc. avait bien été avisé des risques potentiels d'un chauffage excessif. Les avocats sont présentement en pourparlers et on ignore comment cette poursuite se terminera. Plusieurs travailleurs à l'interne ont même soulevé des doutes concernant leur propre condition de travail. Pourtant, rien dans les procédés de PS ne porte atteinte à la santé des travailleurs. La poursuite représente un montant 250 000 \$.

Dominic a continué sur la lancée de la mauvaise presse. En effet, le septième continent est devenu pour certains comme une réalité dont l'industrie du plastique est responsable. PS n'est pas épargné par cette mode écologique et c'est pourquoi elle tente le plus possible d'être écoresponsable, mais ses actions demeurent embryonnaires. Entre autres, elle favorise depuis quelques années l'utilisation de polymères recyclés même si cela représente des défis importants de production. La matière étant plus instable, il est plus complexe d'obtenir le fini voulu et les caractéristiques escomptées. Dominic croit que PS devra dans un avenir rapproché poser des actions plus concrètes dans ce sens.

Judith a proposé qu'un représentant de PS participe au Sommet de la plasturgie sur l'environnement et le développement durable qui se déroule chaque année au Québec. Cet évènement québécois invite les sommités du secteur à se prononcer sur le développement durable et à faire part des pratiques innovantes en la matière. Cela serait un premier geste concret de la part de PS.

Juste avant la fin de la rencontre Dominic a fait part de la possibilité d'un contrat intéressant à court terme. En effet, un gros client, Multiplastique inc., a communiqué avec lui pour une commande de 10 000 pièces de thermoformage sous vide. Il s'agit d'un contrat important pour Multiplastique, car il vise une expansion de son marché, ce qui pourrait se traduire pour PS par une hausse des ventes futures. Selon Jacques cette commande nécessite 4 000 heures-machine ce qui représente près de 2 mois de travail. Le prix proposé par Multiplastique est de 3,2 \$ millions.

Jacques a été étonné par cette demande, car il avait déjà mentionné à Dominic que l'offre n'était pas acceptable. Stéphanie Thabet, contrôleur, lui avait d'ailleurs fourni des précisions sur les résultats de la période (voir annexe 5). Selon ses calculs, que cette commande soit réalisée avec des polymères recyclés ou non,

elle dégage à peine une marge de 3 %. Il est donc clair que la marge brute minimum exigée habituellement de 12 % n'est pas respectée.

Dominic a tout de même renchéri en mentionnant que le potentiel de vente à moyen terme devrait être priorisé au rendement à court terme. Il est vrai que cette marge est inférieure aux attentes habituelles, mais il faut voir plus loin. Selon lui, PS pourra toujours ajuster ses prix si ce client obtient son contrat. D'ailleurs, il est important de noter que cette commande permettrait de faire rouler les machines et ainsi faire travailler les hommes. Les détails de cette commande sont présentés à l'annexe 7.

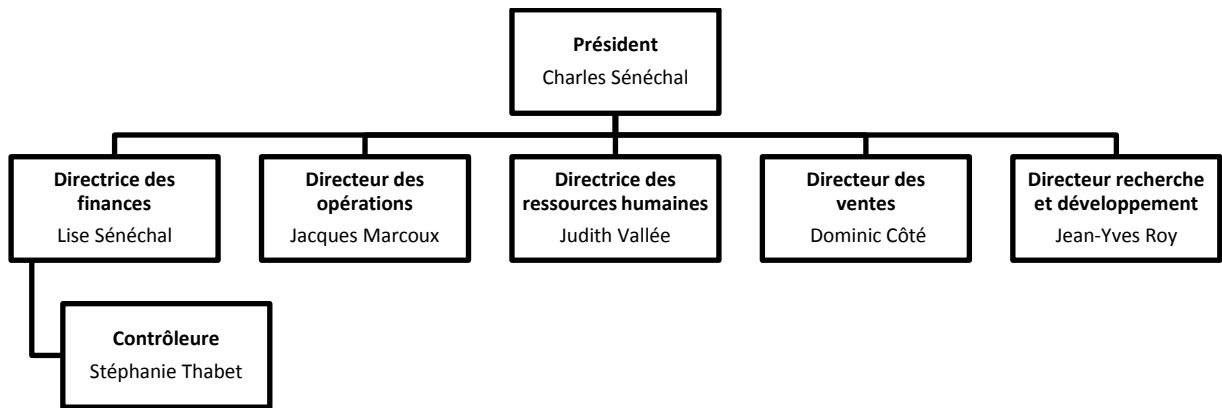
Charles a terminé la rencontre en remerciant tous les membres de l'équipe de direction pour leur engagement et en demandant à Stéphanie Thabet de proposer des solutions concernant les différents projets et propositions soulevées durant la rencontre.

**Autres renseignements :**

1. PS a déjà négocié avec la Banque un prêt pour une éventuelle expansion. Le montant préautorisé est de 2,4 millions à un taux d'intérêt de 6% annuellement comparativement aux coûts des capitaux propres qui se chiffrent à 15,5 %. La Banque exige que PS conserve une marge brute de 12 %. De plus, PS doit conserver un ratio cible de 60 % de dette à long terme et 40 % de fonds propres.
2. Judith croit qu'il faudrait chercher à s'affilier à un nouveau programme qui a vu le jour au Cégep de Thetford afin d'attirer de futurs finissants. Cette technique de transformation des matériaux plastiques fera sortir plusieurs jeunes diplômés sur le marché du travail. Il serait selon elle bon d'accepter des stagiaires et même d'envoyer certains de nos jeunes employés faire cette formation pour qu'ils acquièrent de nouvelles compétences.
3. Il existe des programmes d'aide gouvernementale qui offrent des compensations financières pour pallier une partie des dépenses liées entre autres aux accréditations ISO. Il y a le programme Créativité Québec et les crédits d'impôt à la formation. Ces programmes permettent de récupérer près de 50% des coûts.
4. PS utilise un taux d'imposition de 40 % aux fins de planification.

**Travail à faire :** Dans le rôle de Stéphanie Thabet, CPA, contrôleur, préparez à l'intention du Président Charles Sénéchal, un rapport intégré sur les stratégies à adopter afin d'atteindre les objectifs de Plastic Sénéchal ainsi que les autres enjeux qui méritent son attention.

## Annexe 1 Organigramme



**Annexe 2**  
**États financiers**  
**Plastique Sénéchal inc.**  
**Bilan**

**Au 31 décembre (en milliers)**

<b>Actif</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Actif court terme		
Encaisse	245	225
Comptes clients	788	764
Stocks	864	875
Total actif court terme	1 897	1 864
Immobilisations nettes	1 533	1 508
<b>Actif total</b>	<b>3 430</b>	<b>3 372</b>
<b>Passif</b>		
<b>Passif court terme</b>		
Comptes fournisseurs	345	337
Autres passifs court terme	68	65
Portion court terme de la dette à long terme	144	135
Total du passif court terme	557	537
Dette à long terme	701	845
<b>Total passif</b>	<b>1 258</b>	<b>1 382</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital-action	790	790
Bénéfice non répartis <sup>5</sup>	1 382	1 200
<b>Total capitaux propres</b>	<b>2 172</b>	<b>1 990</b>
<b>Total passif et capitaux propres</b>	<b>3 430</b>	<b>3 372</b>

**Plastique Sénéchal inc.**  
**États des résultats**  
**Pour les périodes terminées les 31 décembre**

(en milliers)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Ventes nettes	10 120	11 004
Coût des marchandises vendues	8 804	9 573
<b>Bénéfice brut</b>	<b>1 316</b>	<b>1 431</b>
Frais de vente et d'administration	825	823
<b>Bénéfice avec intérêt et impôt</b>	<b>491</b>	<b>608</b>
Charges d'intérêts	21	31
<b>Bénéfice avant impôt</b>	<b>470</b>	<b>577</b>
Impôt (40%)	188	231
<b>Bénéfice net</b>	<b>282</b>	<b>346</b>

<sup>5</sup> Tous les dividendes déclarés ont été payés.



### Annexe 3 Acquisition de Moulage inc.

PS a une occasion d'acquérir Moulage inc. située à St-Damien de Bellechasse. Cette entreprise se spécialise à l'heure actuelle dans la conception de pièce de plastique par procédé de thermoformage par pression. Moulage inc. continue de remporter un succès raisonnable, mais les dirigeants désirent prendre leur retraite. Selon les discussions entre Messieurs Sénéchal et Chamu, les actions de Moulage inc. pourraient être acquises pour 2 millions \$.

Voici les états financiers des trois dernières années.

<b>Moulage inc.</b>			
<b>Bilan</b>			
<b>Aux 31 décembre</b>			
	(en milliers)		
<b>Actif</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Actif court terme			
Encaisse	115	109	101
Placements temporaires*	294	157	40
Comptes clients	1 093	1 040	960
Stocks	765	728	672
<b>Total actif court terme</b>	<b>2 267</b>	<b>2 034</b>	<b>1 773</b>
Immobilisations	1 641	1 631	1 624
Amortissement cumulé	(1 466)	(1 423)	(1 372)
Immobilisations nettes	175	208	252
<b>Actif total</b>	<b>2 442</b>	<b>2 242</b>	<b>2 025</b>
<b>Passifs</b>			
<b>Passif court terme</b>			
Comptes fournisseurs	547	520	480
Portion court terme de la dette à long terme	33	27	20
<b>Total du passif court terme</b>	<b>580</b>	<b>547</b>	<b>500</b>
Dette à long terme	100	100	94
<b>Total passif</b>	<b>680</b>	<b>647</b>	<b>594</b>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital-action	413	413	413
Bénéfice non répartis	1 349	1 182	1 018
<b>Total capitaux propres</b>	<b>1 762</b>	<b>1 595</b>	<b>1 431</b>
<b>Total passif et capitaux propres</b>	<b>2 442</b>	<b>2 242</b>	<b>2 025</b>

\* Les placements temporaires représentent des équivalents de trésorerie.

**Moulage inc.**  
**États des résultats**  
**Pour les périodes terminées les 31 décembre**

	(en milliers)		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>
Ventes nettes	5 467	5 200	4 800
Coût des marchandises vendues	4 723	4 475	4 133
<b>Bénéfice brut</b>	<b>744</b>	<b>725</b>	<b>667</b>
Frais de vente et d'administration	499	481	459
<b>Bénéfice avec intérêt et impôt</b>	<b>245</b>	<b>244</b>	<b>208</b>
Charges d'intérêts	7	10	7
<b>Bénéfice avant impôt</b>	<b>238</b>	<b>234</b>	<b>201</b>
Impôt (30%)	71	70	60
<b>Bénéfice net</b>	<b>167</b>	<b>164</b>	<b>141</b>

**Moulage inc.**  
**États des flux de trésorerie**  
**pour les périodes terminées les 31 décembre**

	(en milliers)		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Activités d'exploitation</b>			
<b>Bénéfice net</b>	167	164	141
Éléments n'ayant aucune incidence sur la trésorerie			
Amortissement	43	51	61
Variation des éléments du fonds de roulement			
Comptes clients	(53)	(80)	(147)
Stocks	(37)	(56)	(103)
Comptes fournisseurs	27	40	73
<b>Entrées (sorties) nettes liées à l'exploitation</b>	<b>147</b>	<b>119</b>	<b>25</b>
<b>Activités de financement</b>			
Émissions de dette à long terme	33	33	33
Remboursement de la dette à long terme	(27)	(20)	(61)
<b>Entrées (sorties) nettes liées au financement</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>(28)</b>
<b>Activités d'investissement</b>			
Investissement en immobilisations	(10)	(7)	(17)
<b>Entrées (sorties) nettes liées à l'investissement</b>	<b>(10)</b>	<b>(7)</b>	<b>(17)</b>
<b>Augmentation (diminution) des espèces et quasi-espèces</b>	<b>143</b>	<b>125</b>	<b>(20)</b>
espèces et quasi-espèces début	266	141	161
espèces et quasi-espèces fin	409	266	141

**Ratio du secteur**

ROE	15,00%
ROA	10,00%
Marge nette	4,10%
Rotation des cc	6,00
Rotation des stocks	6,00
Rotation des immobilisations	10,00
Rotation de l'actif	3,00
Ratio de la dette totale	30,00
Ratio de liquidité générale	3,00
Ratio de liquidité immédiate	2,00

### Annexe 4 Projet d'acquisition d'une presse à injection

1. Le coût d'acquisition de la presse est de 925 000 \$. Il s'agit d'une immobilisation de catégorie 8 avec un taux de déduction pour amortissement de 20 %. PS estime que la valeur de la presse dans 7 ans serait de 250 000 \$. La méthode de l'amortissement linéaire sera utilisée à des fins comptables comme pour les machines existantes.
2. Avant de pouvoir lancer la production sur la presse à injection, PS devra effectuer une série de tests nécessaires à la stabilisation du procédé. Ces tests sont estimés au coût de 75 000 \$.
3. La presse à injection a une capacité de 7 000 heures-machines par année durant toute sa durée de vie de 7 ans. En moyenne, une heure-machine sur une presse à injection permet de générer une marge sur coût variable de 95 \$. On estime que la presse ne sera pas utilisée à 100 % et plusieurs scénarios sont envisageables selon une firme spécialisée dans ce type de projet. Voici les différents scénarios de production :

<b>Projection</b>	<b>Utilisation de la capacité</b>	<b>Probabilité</b>
Pessimiste	50 % - première année	35 %
	60% - 2 années suivantes	
	70 % - 4 années suivantes	
Réaliste	65 % - première année	50 %
	70 % - 2 années suivantes	
	75 % - 4 années suivantes	
Optimiste	75 % - première année	15 %
	80 % - 2 années suivantes	
	85 % - 4 années suivantes	

4. Les coûts de fabrications fixes ainsi que les frais de vente fixes seront de 240 000 \$ par année.

**Annexe 5**  
**État des résultats par procédé**  
(en milliers)

	<b>Thermoformage sous vide</b>	<b>Thermoformage par compression</b>	<b>Total</b>
Chiffre d'affaires	6 578	3 542	10 120 \$
Coûts fabrication			
Matières	1 645	956	2 601
Main-d'œuvre	987	567	1 553
Frais généraux			
Variables	546	354	900
Fixes	<u>2 625</u>	<u>1 125</u>	<u>3 750</u>
Total des coûts de fabrication	<u>5 802</u>	3 002	8 804
Marge bénéficiaire brute	776	540	1 316 \$
Frais de ventes et d'administration fixes			825
Bénéfice avant intérêts et impôts			491
Charges d'intérêts			21
Bénéfice avant impôts			470
Impôt (40 %)			188
Bénéfice net			282 \$
Heures-machine utilisées	32 000	14 000	
Heures-machine (capacité)	35 000	15 000	

**Annexe 7  
Commande pour Multiplastique inc.**

Quantités : 10 000 unités

Procédé : thermoformage sous vide

Heures nécessaires : 4 000 heures-machine

Coûts avec polymères recyclés :

145 \$ de matière première par pièce

75 \$ de main-d'œuvre par pièce

Coûts avec polymères neufs :

155 \$ de matière première par pièce

65 \$ de main-d'œuvre par pièce

Frais indirects, peu importe le polymère utilisé

60 \$ de frais généraux variables par pièce

75 \$ de frais généraux fixes par heure-machine