

Étude de cas n° 2

**GUIDE DE CORRECTION
GRANGER AUTOMOBILES
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Harry Granger
De : CPA
Objet : Granger Automobiles

Occasion d'évaluation n° 1

Le candidat calcule correctement le bénéfice brut global pour l'opération décrite.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.6.1 – Évaluer la performance à l'aide de référentiels reconnus (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Calcul du bénéfice brut global

Prix de vente (véhicule neuf)	23 000 \$	Bénéfice brut normal du concessionnaire
Valeur de la reprise accordée	<u>7 500 \$</u>	(basé sur les ventes de véhicules neufs)
Argent comptant reçu du client	15 500 \$	
Prix de vente (véhicule d'occasion)	<u>8 500 \$</u>	
Total des entrées de trésorerie	24 000 \$	
Coût des ventes (véhicule neuf)	19 550 \$	
Coût des réparations	<u>800 \$</u>	
Total des coûts (sorties de trésorerie)	20 350 \$	
Bénéfice brut global du concessionnaire	<u><u>3 650 \$</u></u>	Bénéfice brut sur l'opération

Le bénéfice brut global sur cette opération s'établit à 3 650 \$. La marge brute sur l'opération est donc supérieure à 15 %, tandis que la marge brute avant les frais généraux et administratifs présentée dans l'état des résultats est de 6 %. Les calculs ne tiennent cependant pas compte des coûts liés aux commissions.

Occasion d'évaluation n° 2

Le candidat calcule correctement le bénéfice des divisions sur le véhicule d'occasion repris dans le cadre de l'opération récente.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.3.2 – Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Calculs du bénéfice des divisions

	Véhicules neufs		Véhicules d'occasion		Service
Prix de vente du véhicule neuf	23 000 \$	Prix de vente du véhicule d'occasion	8 500 \$	Produits provenant des réparations~	1 080 \$
Montant accordé pour la reprise	<u>7 500 \$</u>	Prix de cession interne payé à la division Véhicules neufs*	<u>7 500 \$</u>	Coût des réparations	<u>800 \$</u>
Argent comptant reçu du client	15 500 \$		1 000 \$		
Prix de cession interne reçu de la division Véhicules d'occasion*	7 500 \$	Prix de cession interne payé à la division Service~	<u>1 080 \$</u>		
Coût des ventes	19 550 \$				
Bénéfice de la division	3 450 \$		(80 \$)		280 \$
Bénéfice global	3 650 \$				

*Il est important que le même prix de cession interne soit utilisé par les divisions Véhicules neufs et Véhicules d'occasion pour la reprise et par les divisions Véhicules d'occasion et Service pour les réparations.

Quels que soient les prix de cession interne retenus, la somme des bénéfices des trois divisions doit être égale au bénéfice de 3 650 \$.

Le montant de 800 \$ pour les réparations est raisonnable : il permettrait à la division Véhicules d'occasion de réaliser un bénéfice de 200 \$ et à la division Service d'atteindre le seuil de rentabilité.

Occasion d'évaluation n° 3

Le candidat recommande une politique appropriée de prix de cession interne pour la mise en place du régime de rémunération incitative proposé.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.7.1 – Analyser les incidences des programmes d'intéressement des cadres et des modes de rémunération des employés (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Le régime de rémunération incitative actuel incite les trois directeurs à se concentrer uniquement sur le bénéfice de leur propre division, d'autant plus que leur rémunération correspond directement à un pourcentage de la marge brute de leur division. Ce régime suppose que chaque division est un centre de profit.

Les prix de cession interne entre les divisions (centres de profit) devraient être établis en fonction des prix du marché. Ces prix sont parfois difficiles à établir. Si on dispose d'un prix externe, c'est le prix qui devrait être utilisé pour les véhicules d'occasion provenant de la division Véhicules neufs. Nancy devrait avoir cette information au moment de la négociation de la vente d'un véhicule neuf accompagnée d'une reprise en échange.

Pour les véhicules d'occasion, le prix du marché externe serait la valeur de revente du véhicule, pour que le montant de la reprise en échange permette à Oliver de réaliser un bénéfice. Cette marge devrait être fixe. Par exemple, pour une reprise en échange dont le prix du marché s'établit à 10 000 \$, Nancy ne devrait offrir que 8 000 \$, afin qu'Oliver puisse réaliser un bénéfice de 2 000 \$ lorsqu'il vendra le véhicule.

La division Service pose un problème différent. Si on la traite comme un centre de profit, on devrait lui permettre de réaliser un bénéfice sur tous les services fournis, y compris le travail interne. C'est particulièrement vrai lorsqu'elle fonctionne à plein rendement, ce qui semble être le cas puisque, selon Frank, les clients doivent souvent attendre avant d'avoir un rendez-vous. Si le travail interne ne rapporte rien à sa division, Frank pourrait refuser ce travail et réaliser un bénéfice en acceptant plus de travaux de clients externes.

Occasion d'évaluation n° 4

Le candidat analyse le conflit entre la structure du régime de rémunération incitative et les besoins de M. Granger.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA :

2.1.1 – Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes) (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

La structuration de la concession en trois centres de profit ne cadre pas avec les objectifs de M. Granger pour sa source de revenus à la retraite. La difficulté provient du fait que M. Granger a toujours adopté une vision globale de l'entreprise et pris ses décisions en conséquence.

M. Granger doit comprendre les inconvénients de son nouveau régime de rémunération incitative. Par exemple, la nouvelle structure suppose que les trois divisions sont indépendantes; or, elles ont des interactions importantes qui ne cadrent pas avec un régime de rémunération incitative si décentralisé. La division Véhicules neufs cherchera à faire croître les ventes en offrant des prix élevés pour les véhicules d'occasion, ce qui aura une incidence négative sur la rentabilité de la division Véhicules d'occasion.

Si la division Service est axée sur les bénéfiques, elle facturera intégralement aux autres divisions le coût des travaux de réparation internes, ce qui aura une incidence négative sur la division Véhicules d'occasion. La division Service pourrait aussi réaliser en priorité des travaux pour les clients externes qui attendent d'avoir un rendez-vous en n'effectuant les travaux internes que lorsqu'elle en a le temps, ce qui donnerait lieu à des retards pour ce qui est des travaux internes.

La structure du régime de rémunération incitative devrait encourager les directeurs à travailler ensemble. Plusieurs améliorations pourraient être instaurées, par exemple les suivantes :

- Les directeurs pourraient recevoir un pourcentage du bénéfice global de la concession.
- La division Véhicules neufs pourrait être un centre de profit, et les divisions Véhicules d'occasion et Service pourraient être des centres de coûts pour ce qui est du travail interne.
- M. Granger pourrait confier à un directeur unique la responsabilité de gérer la concession (comme il le faisait lui-même) en vue de maximiser le bénéfice de l'entreprise.

Occasion d'évaluation n° 5

Le candidat prépare une analyse quantitative raisonnable des trois divisions.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.6.1 – Évaluer la performance à l'aide de référentiels reconnus (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Comme M. Granger s'intéresse avant tout au bénéfice, les bénéfices réalisés par chaque division doivent être analysés et comparés à la performance globale de l'entreprise.

Division Véhicules neufs – bénéfice	419 923 \$	÷	7 634 961 \$	5,50 %
Division Véhicules d'occasion – bénéfice	343 573	÷	3 435 733	10,00 %
Division Service – bénéfice (tous les travaux)	22 056	÷	1 145 244	1,93 %
Division Service – bénéfice (clients externes seulement)	296 915	÷	1 145 244	25,93 %
Bénéfice global de la concession	479 187	÷	12 215 938	3,92 %
Division Véhicules neufs – marge brute	419 923			
Division Véhicules d'occasion – marge brute	343 573			
Division Service – marge brute (clients externes seulement)	1 145 244	–	848 329	296 915 \$

M. Granger croit que la division Service n'est nécessaire que pour générer des ventes de véhicules neufs, mais c'est en fait la division qui dégage la marge la plus élevée des trois. M. Granger devrait donc plutôt chercher des moyens d'agrandir la division Service afin d'en accroître la rentabilité, étant donné que la division a un surcroît de travail.

Les marges ci-dessus pourraient aussi permettre de déterminer les prix de cession interne entre les divisions, particulièrement pour les travaux de réparation, car les travaux internes minent gravement les marges de la division Service.

(mise à jour – mars 2017)

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat recommande des indicateurs de performance appropriés et relève les facteurs clés de succès.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.6.1 – Évaluer la performance à l'aide de référentiels reconnus (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

M. Granger a mentionné plusieurs facteurs importants pour lui, comme mettre l'accent sur la vente de véhicules neufs, compter sur l'entreprise comme source de revenus à la retraite, vouloir conserver l'excellente réputation de l'entreprise puisqu'elle continuera à porter son nom, assurer l'excellence des services et voir à ce que chaque division soit gérée le plus efficacement possible. Ces facteurs devraient être intégrés dans un régime de mesure de la performance plus vigoureux.

Pour que bon nombre des objectifs de M. Granger puissent être réalisés, il est crucial que les membres de son équipe de direction collaborent pour maximiser le bénéfice de la concession et non le bénéfice de leur propre division.

Il serait raisonnable de recommander un tableau de bord équilibré comportant plusieurs mesures qui tiennent compte des facteurs clés mentionnés par M. Granger et des éléments qui assurent la prospérité de Granger Automobiles. Il peut notamment s'agir des mesures suivantes :

Résultats financiers

- Marge brute de l'entreprise
- Rotation des stocks (tant pour les véhicules neufs que les véhicules d'occasion)
- Coût par travail effectué par la division Service

Clients

- Nombre de clients ayant acheté un nouveau véhicule qui ont recours à la division Service pour l'entretien régulier
- Nombre de clients qui reviennent acheter un nouveau véhicule
- Commentaires des clients sur la qualité de l'ensemble des services

Processus internes

- Durée du cycle des réparations

Apprentissage organisationnel

- Temps accordé aux mécaniciens pour maintenir leur formation à jour

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat recommande une mesure de mise en œuvre qui cadre avec son analyse.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA :

1.4.5 – Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur les résultats financiers [c] recommander des mesures à prendre par suite des décisions stratégiques et opérationnelles] (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Les indicateurs de performance actuels doivent être modifiés de façon à amener les directeurs à adopter des comportements plus souhaitables. La marge brute est importante, mais l'accent devrait être mis davantage sur celle de l'entreprise et non sur celle des divisions. M. Granger devrait songer à embaucher un directeur général qui prendrait les décisions relatives au prix de cession interne en fonction de l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise.

Les analyses indiquent que le travail de la division Service pour les clients externes contribue de façon considérable à la rentabilité de la concession. Par conséquent, plusieurs mesures peuvent être adoptées pour maintenir la rentabilité, notamment les suivantes :

- accroître le nombre de postes de travail pour régler les problèmes liés à la capacité et réduire le temps d'attente et les délais pour les rendez-vous;
- allouer des périodes de temps au travail interne afin que les réparations de véhicules d'occasion ne soient pas retardées en raison de travaux plus payants effectués pour les clients externes et que les véhicules d'occasion soient prêts à être vendus;
- fournir à Frank des indicateurs de performance basés sur les travaux effectués pour les clients externes (p. ex. le temps de rotation, la satisfaction de la clientèle, la rentabilité du travail effectué pour les clients externes).

M. Granger a aussi indiqué que les outils et le matériel de la division Service représentent un investissement important, et qu'il aimerait par conséquent tirer un rendement de la division Service pour payer ces actifs. La division Service devrait donc réaliser un certain bénéfice sur les travaux internes afin d'afficher un rendement raisonnable sur les actifs.

Les marges et les ventes de véhicules d'occasion pourraient être améliorées, notamment au moyen des mesures suivantes :

- établir, pour les véhicules d'occasion repris en échange, un pourcentage fixe du prix du marché tenant compte à la fois du bénéfice de la division Véhicules d'occasion, et le cas échéant des réparations nécessaires (par exemple, pour tous les véhicules repris en échange, établir le prix à 90 % du prix du marché, diminué du coût des réparations);
- adopter une politique d'évaluation des véhicules d'occasion qu'accepte la division Véhicules neufs afin de permettre à la division Véhicules d'occasion d'accroître sa rentabilité;
- modifier les commissions payées au personnel des divisions Véhicules neufs et Véhicules d'occasion afin de favoriser la rentabilité de la division Véhicules d'occasion;
- accroître les stocks de véhicules d'occasion par d'autres moyens, comme les services tels qu'AutoHEBDO.net^{MD} et les enchères.

Les chiffres ne reflètent pas l'ensemble de la situation. La division Service peut s'avérer superflue si les ventes de véhicules neufs manquent de vigueur ou, au contraire, l'efficacité de la division Service peut encourager les clients à acheter des véhicules neufs et d'occasion chez Granger Automobiles plutôt qu'ailleurs. Granger Automobiles pourrait investir des ressources pour déterminer la valeur de la division Service pour les clients actuels. Il s'agit d'une entreprise hautement intégrée, et il est difficile d'évaluer l'apport d'une division à l'ensemble de l'organisation.