

*Module optionnel (GESTION DE LA PERFORMANCE)*

*Les examens des modules optionnels sont conçus pour durer trois heures. Les candidats disposent toutefois de quatre heures pour y répondre, soit une heure de plus, pour rédiger leurs réponses. On vise ainsi à réduire la contrainte de temps.*

*Les examens consistent en une combinaison de questions objectives et d'études de cas. La répartition entre les types de questions et la longueur des questions peuvent varier selon les modules optionnels, en fonction des résultats d'apprentissage visés.*

*Les examens des modules optionnels font appel à des études de cas plus complexes que celles utilisées pour les examens des modules communs 1 et 2, nécessitant de 60 à 120 minutes\*. L'évaluation des habiletés professionnelles se poursuit dans un contexte faisant appel à des compétences multiples, et s'appuie sur le cumul des apprentissages antérieurs, mais plus de 50 % des occasions d'évaluation portent sur le domaine de compétences optionnel évalué.*

*Les études de cas des examens des modules optionnels exigent des candidats qu'ils assument les rôles qu'ils seront appelés à jouer dans la réalité. Les candidats ont donc, dans la mesure du possible, accès aux outils de référence qu'ils utiliseraient en pratique.*

*\*À l'heure actuelle, le temps de réponse des études de cas est limité à 90 minutes (voir le plan d'examen).*

### **Étude de cas n°2 – Granger Automobiles**

#### **Temps suggéré : 70 minutes (temps jugé nécessaire pour rédiger la réponse)**

Harry Granger exploite depuis 20 ans une concession automobile qui compte trois divisions : Véhicules neufs, Véhicules d'occasion et Service. Les clients apprécient l'excellence des services offerts : souvent, ils confient à Granger Automobiles l'entretien et la réparation de leurs véhicules (la division Service fonctionne à capacité à longueur d'année) et ils y retournent quand ils ont besoin d'un nouveau véhicule. Ce sont d'ailleurs les véhicules repris en échange qui constituent le plus gros des stocks de la division Véhicules d'occasion.

Harry souhaite prendre sa retraite bientôt et a commencé à prendre des mesures pour assurer la continuité de Granger Automobiles quand il n'en assumera plus la gestion quotidienne. La prospérité future de l'entreprise lui importe pour deux raisons : il compte sur l'entreprise comme source de revenus à la retraite, et il veut en conserver l'excellente réputation puisqu'elle continuera à porter son nom.

Harry a donc récemment nommé un employé de confiance à la tête de chacune des divisions. Pour inciter les trois nouveaux directeurs à gérer leur division le plus efficacement possible, Harry a proposé qu'une large part de leur rémunération soit basée sur la marge brute de leur division respective. Nous sommes en février 2015 et vous, CPA, avez examiné une opération typique (Annexe I) afin de déterminer les politiques à adopter pour établir le nouveau régime de rémunération. Au sujet de cette opération, Harry vous dit : « Je ne comprends pas d'où viennent ces problèmes : il n'y en a jamais eu du temps où je supervisais les trois divisions. Je pensais que

Nancy avait pris la bonne décision au sujet de la vente de la voiture neuve et de la reprise en échange. Maintenant, j'ai des doutes sur la nouvelle structure de rémunération incitative.

« J'ai besoin de vos conseils. Comme la voiture d'occasion a été vendue pour 8 500 \$ et que la voiture neuve a été achetée du fournisseur pour 19 550 \$, quel est notre bénéfice global sur l'opération? Et quel est le bénéfice de chaque division? Je croyais que l'opération avait été rentable pour toutes les trois. Dans ce cas-ci, ne tenez pas compte des commissions.

« Avant de prendre une décision finale sur le régime de rémunération incitative, j'aimerais obtenir vos recommandations sur une politique appropriée pour le prix de cession interne des véhicules d'occasion obtenus de la division Véhicules neufs, et pour les frais de réparation des véhicules repris en échange. Je veux aussi vos commentaires sur le régime de rémunération que j'envisage. Certains problèmes m'ont échappé et je veux que vous me les expliquiez. Veuillez aussi me recommander toutes les modifications à apporter au régime, afin que je prenne ma retraite en sachant que mes directeurs seront incités à agir au mieux des intérêts de Granger Automobiles.

« J'ai toujours mis l'accent sur les ventes de véhicules neufs et considéré la division Service comme nécessaire, malgré le faible bénéfice qu'elle générerait. Peut-être ai-je tort? À part les stocks et le bâtiment, le matériel et les outils de la division Service sont nos actifs les plus importants, et j'ai toujours espéré que ce faible bénéfice en couvrirait les coûts et l'entretien.

« Je ne comprends pas pourquoi Frank veut facturer intégralement le coût des réparations des véhicules repris en échange. Voici notre dernier état des résultats (Annexe II). C'est la division Véhicules neufs qui semble la plus rentable; c'est pour cela que j'ai toujours mis l'accent sur la vente de véhicules neufs. Est-ce que j'interprète mal les données financières? Veuillez me dire quelle division je devrais privilégier, compte tenu non seulement des données financières, mais d'autres facteurs que vous jugez importants. Je suis convaincu que certains de ces facteurs peuvent influencer sur les mesures de la performance. Veuillez me conseiller d'autres indicateurs que je pourrais utiliser pour mesurer la performance de mes directeurs.

« À la lumière de toutes vos conclusions et recommandations, veuillez m'indiquer quelles mesures opérationnelles il faudrait mettre en place pour que Granger Automobiles continue de prospérer lorsque j'aurai cessé d'en diriger les activités quotidiennes. »

## ANNEXE I EXEMPLE D'OPÉRATION TYPIQUE

Nancy Newsome, directrice des ventes de véhicules neufs, donne les renseignements qui suivent au sujet d'une vente récente. Un client a fait l'achat d'une voiture neuve dont le prix courant était de 23 000 \$. Il a payé 15 500 \$ comptant et fourni une voiture à reprendre en échange, que Nancy a évaluée à 7 500 \$. Sans échange, Nancy se serait attendue à vendre la voiture neuve aux alentours de 21 720 \$, conformément aux marges habituelles que dégage le concessionnaire. La voiture à reprendre en échange avait besoin de quelques réparations, au coût de 800 \$ (pièces et main-d'œuvre).

Oliver Olam, directeur des ventes de véhicules d'occasion, n'était pas d'accord. À sa place, il aurait offert 5 500 \$ pour la voiture, soit la valeur de celle-ci (6 300 \$), selon une liste établie par le secteur en fonction de la marque, du modèle, de l'année et du kilométrage) moins le coût des réparations (800 \$).

Lorsqu'il s'est rendu compte qu'Oliver s'attendait à ce que la voiture soit réparée au prix coûtant, Frank Fixit, directeur de la division Service, est intervenu. Il a expliqué que, compte tenu du nouveau régime de rémunération, il devrait exiger pour le travail interne la même marge que pour les clients externes. Il a estimé à 1 080 \$ le prix des réparations de la voiture reprise. Frank a ajouté que les clients doivent souvent attendre avant d'avoir un rendez-vous parce que la division Service est surchargée. Oliver a rétorqué qu'il est ridicule que le concessionnaire s'attende à dégager un bénéfice sur le travail interne. À ses yeux, la division Service a la responsabilité de s'assurer que tous les véhicules sont prêts à être vendus.

Frank a répliqué que, des trois divisions, c'est la division Service qui a réalisé le bénéfice brut le plus élevé et qu'il doit pouvoir faire le même bénéfice sur tout travail fait. Sinon, il ne maximise pas le bénéfice du concessionnaire et, ce faisant, il est possible qu'il nuise à Harry.

**ANNEXE II**

*Granger Automobiles  
État des résultats  
Pour l'exercice clos le 31 décembre 2014*

Ventes de la division Véhicules neufs		7 634 961	\$
Coût des ventes de véhicules neufs*	6 871 465	\$	
Commissions sur ventes de véhicules neufs	152 699	7 024 164	
		<u>610 797</u>	
Valeur des reprises accordée		190 874	
Bénéfice brut sur ventes de véhicules neufs			<u>419 923</u> \$
Ventes de la division Véhicules d'occasion		3 435 733	
Coût des ventes de véhicules d'occasion*	2 920 373	\$	
Commissions sur ventes de véhicules d'occasion	103 072	3 023 445	
		<u>412 288</u>	
Valeur des reprises accordée		68 715	
Bénéfice brut sur ventes de véhicules d'occasion			<u>343 573</u> \$
Ventes de la division Service aux clients externes		1 145 244	
Coût des travaux* (réparations et entretien pour clients externes)		848 329	
Coût des travaux* (pour travail interne)		<u>274 859</u>	
Bénéfice brut sur travaux effectués par la division Service			<u>22 056</u> \$
Bénéfice brut du concessionnaire			785 552
Frais généraux et administratifs			<u>306 365</u>
Bénéfice avant impôts			<u><u>479 187</u></u> \$

\* Comprend les coûts directs engagés dans les divisions, mais non les frais généraux du concessionnaire.