

Grand garage d'Elivance

M Mainier actionnaire majoritaire et P.D.G du grand garage d'Elivance , concessionnaire d'un grand constructeur automobile, estimait que les problèmes qu'entraînait la croissance rapide de son affaire devenaient trop importants pour qu'il continue à les traiter tout seul. La réputation qu'il s'était forgé dans l'agglomération d'Elivance l'incitait à penser que la croissance de son activité se poursuivrait. Pour lui, sa politique consistant à mettre l'accent sur la vente des voitures neuves comme activité principale de sa concession s'était révélée payante. Il fallait effectuer maintenant des changements organisationnels pour s'adapter à la situation nouvelle. Les actionnaires minoritaires du grand garage lui avaient donné leur accord.

M Mainier divisa donc son affaire en trois départements: un département de vente des véhicules neufs, un département de vente des véhicules d'occasion et un département de service après-vente. Il nomma trois des ses employés de confiance managers des départements: Jean Miron pour les véhicules neufs, Martin Garance pour les véhicules d'occasion et Charles Bourboulenc pour le département de service après-vente. Les trois hommes étaient des salariés du Grand Garage depuis des années. M Mainier demanda à chacun de ses managers de diriger son département comme si il constituait une affaire indépendante. De façon à les inciter à se comporter ainsi il posa que leur rémunération consisterait en un pourcentage du profit brut de leur département.

Quelque temps après avoir pris la direction du département des véhicules neufs, Jean Miron eu à fixer le montant à offrir à un particulier qui désirait, pour acheter une voiture neuve d'un prix catalogue de 144 000 francs, qu'on lui reprenne sa vieille voiture. Avant de conclure la vente M Miron devait décider de la remise qu'il accorderait sur le prix catalogue de la voiture neuve et de la valeur de rachat de la voiture ancienne. Il savait qu'il pouvait accorder une remise de 15 % sur le prix catalogue sans trop mettre à mal sa marge. Cependant il voulait s'assurer qu'il ne perdrait pas d'argent sur la reprise.

Il était apparu durant la discussion avec le client que celui-ci avait une vision exagérée de la valeur de son ancienne voiture ce qui était assez courant. Cela signifiait que M Miron devait se préparer à un certain sacrifice pour conclure la vente. La voiture neuve était en stock depuis un certain temps et le modèle en question ne se vendait pas très bien aussi M Miron était soucieux de réaliser la vente si cela pouvait être fait de façon profitable.

Pour établir la valeur de reprise du véhicule usagé, le manager du département voiture d'occasion M Garance accompagna le client et M Miron au parking afin d'examiner le véhicule. Au cours de cet examen M Garance estima que la voiture nécessitait pour 8 000 f de remise en état après quoi il pourrait être revendu au détail pour 42 000 f environ. Sur un marché de gros ce véhicule, après remise en état, pouvait être vendu ou acheté pour environ 36 000 francs. La valeur de gros d'un véhicule était sujette à de plus grandes fluctuations que la valeur de détail en fonction de la couleur et du modèle en particulier. Heureusement le véhicule à reprendre avait un ton très recherché. Le catalogue des revendeurs de voiture d'occasion estimait à un prix comptant de 31 000 à 33 000 f un tel modèle en bon état. Cette distribution représentait la distribution des transactions réalisées dans le pays la semaine passée. M Garance estimait que lors de la prochaine vente entre professionnels il pourrait obtenir 25 000 francs pour le véhicule en l'état (c'est à dire sans qu'aucun travail y soit fait).

Le manager du département des véhicules neufs avait le droit d'effectuer toute transaction au prix qu'il pensait approprié mais il avait alors la responsabilité de la revente du véhicule. Il avait le choix entre essayer de persuader le manager des véhicules d'occasion de prendre en charge la voiture et accepter alors son estimation du prix ou revendre lui même le véhicule dans le réseau des grossistes. Quelle que fut la décision de M Miron il était de sa responsabilité d'assurer à la concession un profit sur la voiture neuve qu'il vendait sans affecter sa performance par des sur- paiements excessifs sur les reprises qu'il effectuait. M Miron disait que cet objectif premier devait être mis en balance avec le désir de satisfaire les clients et de ne pas laisser grossir les stocks de voitures neuves et qu'il y avait une marge étroite entre des sur- paiements nécessaires et des sur- paiements excessifs.

Après avoir pondéré tous ces facteurs, avec un poids particulier pour la personnalité du client, M Miron décida qu'il offrirait 48 000 f pour le véhicule à reprendre si le client acceptait de payer le prix catalogue pour le véhicule neuf. Après marchandage l'accord se réalisa sur ces bases et le client repartit avec sa voiture neuve.

M Miron retourna à son bureau et expliqua la situation à Renaud Violier depuis peu comptable du Grand Garage; M Vionier s'interrogea alors sur la façon d'enregistrer la transaction dans la comptabilité de la société. Dès qu'il constata que le véhicule neuf avait été acquis chez le constructeur pour 100 000 francs il eut des doutes sur le montant auquel il devrait enregistrer la reprise. Puisque le véhicule neuf avait un prix catalogue de 144 000 francs et qu'il avait coûté 100 000 francs M Vionier considérait que la marge brute sur la vente du véhicule neuf était de 44 000 francs. Cependant M Miron avait donné 48 000 francs pour le véhicule ancien qui demandait 8000 francs de réparations et ne pouvait être revendu que 42 000 francs au détail ou 36 000 francs sur le marché de gros. Cela signifiait-il que la vente du véhicule neuf était faite à perte? M Vionier n'avait aucune certitude en la matière. De la même façon il ne savait pas à combien il

devait valoriser le véhicule repris dans les stocks de la société. Il décida finalement de le valoriser à 48 000 francs et attendit des instructions de sa hiérarchie.

Quand M Garance, manager du département des voitures d'occasion découvrit ce que M Vionier avait fait il fonça à son bureau et exprima avec force qu'il n'accepterait pas que la voiture reprise soit évaluée à 48 000 francs. Il expliqua : " Mon département des voitures d'occasion doit prendre en charge ce véhicule usagé à moins que Jean (le manager du département des véhicules neufs) n'accepte de s'en charger lui-même; Je n'aurais certainement pas donné au client 48 000 francs pour ce vieux tacot. Jamais je ne lui aurais accordé plus de 28 000 francs à savoir le prix de gros diminué des réparations à faire. Vous savez mon département aussi doit être rentable. Mon propre revenu dépend du profit brut que je dégage sur la vente des véhicules d'occasion et je ne veux pas le voir diminuer parce que Jean est trop généreux envers ses clients. "

M Vionier répliqua qu'il n'avait pas voulu créer de problèmes et qu'il avait simplement enregistré la voiture reprise à ce qui semblait être son coût d'acquisition, parce qu'on lui avait enseigné que c'était là ce qu'il convenait de faire. M Garance allait répondre quand le P.D.G M Mainier et Charles Bouboulenc le manager du département "service après-vente" arrivèrent. M Mainier pris le téléphone et appela Jean Miron lui demandant de venir immédiatement.

"Très bien Charles, "dit M Mainier, "maintenant que nous sommes tous là dites leur ce que vous venez de me dire".

M Bouboulenc, visiblement très ennuyé dit " Le problème vient de cette reprise. Jean et Martin étaient dans le vrai en pensant que les réparations qu'ils pensaient nécessaire coûteraient dans les 8 000 francs. Malheureusement il n'ont pas remarqué que l'essieu arrière est fissuré et qu'il nous faudra le remplacer avant de pouvoir vendre le véhicule en question. Pièces et main d'oeuvre, la réparation se montera à 6 000 francs. "

"En outre" continua M Bouboulenc, "il y a quelque chose d'autre qui m'ennuie beaucoup plus. Avec le système comptable que nous utilisons mon coût de main d'oeuvre pour les travaux interne est calculé en partant du tarif standard de main d'oeuvre, pour un travail déterminé, de la chambre des réparateurs diminué de 25 %. En règle générale ce tarif est égal au temps estimé nécessaire pour faire le travail multiplié par le double de la rémunération horaire moyenne des mécaniciens. Sur les pièces un client externe paie le tarif catalogue qui dégage une marge brute de 40 % environ mais sur des travaux internes les pièces sont facturées au coût d'achat augmenté de 20 % ce qui diminue la marge de plus de 50 %. Comme vous pouvez le constater en lisant le compte de résultat de mon département cette façon de procéder fait que le produit des travaux internes ne permet même pas de couvrir la part des frais généraux du département qui revient à ces travaux ainsi que les fournitures . J'ai perdu 70 000 francs sur les travaux internes l'an dernier."

Ainsi" continua M Bourboulenc "sur une remise en état telle que celle ci qui revient à 14 000 francs je n'équilibre même pas. Si je faisais du travail coûtant 14 000 francs pour un client extérieur je pourrais le facturer 19 000 francs. Le tarif de la chambre syndicale indique un intervalle de 18 400 francs à 19 600 francs pour le travail que ce véhicule requiert et j'ai pour habitude de m'en tenir à la médiane de ce tarif. Cela dégagerait pour mon département un profit brut. Comme il semble qu'une partie importante de l'activité de mon département doive être consacrée à la remise en état aux fins de revente des véhicules repris , j'estime que je devrais pouvoir facturer la même chose pour ces remises en état que pour des travaux confiés au département par des clients externes.

M Garance et M Miron voulurent immédiatement réagir; M Garance fut le plus prompt: "Cette histoire d'essieu est malheureuse c'est vrai mais il est très difficile de repérer la fissure d'un essieu. Charlie sera plus heureux la prochaine fois. Il doit prendre les mauvais aléas comme les bons. C'est à lui de me remettre en état les véhicules pour que je puisse les vendre." M Miron après avoir concédé que le non repérage de la fissure était malheureux ajouta "C'est à peine de ma faute. De toute façon il serait ridicule que le département service après vente réalise un profit sur les travaux effectués pour le reste du garage. La société ne peut pas gagner de l'argent quand sa main gauche vend à sa main droite"

Le P.D.G M Mainier voyait ses idées sur le problème devenir confuses. Il pensait qu'il y avait du vrai dans tout ce qu'il avait entendu mais jusqu'où? il n'en savait rien. Il lui paraissait évident qu'il fallait agir à la fois pour résoudre le problème présent et pour éviter qu'il se reproduise. Il demanda à M Vionier de lui calculer combien la société allait gagner ou perdre dans l'ensemble de l'opération et il se retira dans son bureau pour réfléchir à la meilleure façon d'inciter ses managers à dégager du profit pour la société.

Une semaine après ces événements M Mainier était loin d'avoir clarifié ses idées et pris une décision. Pendant cette semaine Charles Bourboulenc lui avait rapporté que les réparations du véhicule repris avaient coûté 15 400 francs dont 7 200 représentaient le coût des travaux dont la nécessité avait été identifiée au moment de la reprise et les 8 200 restant le coût du remplacement de l'essieu fissuré.

Pour appuyer sa demande d'une meilleure rémunération des travaux faits en interne M Bourboulenc avait recherché dans les doubles des factures des cas semblables pour des clients externes. Le montant total des factures équivalentes s'était élevé à 18 120 francs que les clients avaient réglé sans problèmes alors que la main d'oeuvre et les pièces incorporées dans les travaux avaient coûté à la société 13 400 francs. Ainsi que l'avait antérieurement indiqué M Bourboulenc ces chiffres de coûts incorporaient une imputation des frais généraux du département mais pas d'imputation des frais généraux de la société. De plus M Bourboulenc avait obtenu du comptable l'analyse de coût reproduite ici en annexe II. Bourboulenc dit à Mainier que c'était une distribution très typique des charges du département "service après-vente."

Questions

- 1) Effectuez votre analyse de la rentabilité financière de la double transaction mentionnée dans le cas.
- 2) Identifiez les problèmes généraux soulevés par la décentralisation mise en place et effectuez vos recommandations à M Mainier

Annexe I : Grand garage d'Elivance, Compte de résultat pour l'année 1993.

Chiffre d'affaires automobiles neuves		38 218 750
Coût des ventes d'automobiles neuves	31 564 050	
Commissions sur ventes	<u>1 623 700</u>	
		33 187 750
Marge brute		5 031 000
Sur- paiements de reprises		1 161 150
Marge brute corrigée		3 869 850
Chiffre d'affaires des véhicules d'occasion	23 956 900	
Valeur estimée de reprise des véhicules d'occasion	19 072 750	
Commissions sur ventes	<u>915 600</u>	
	<u>19 988 350</u>	
	3 968 550	
Sur- paiements de reprises	<u>611 150</u>	
		3 357 400
		7 227 250
Chiffre d'affaires Service après-vente	3 475 100	
Coût du service après-vente	<u>2 569 850</u>	
	905 250	
Chiffre d'affaires sur remise en état des véhicules	2 365 800	
Coût de remise en état des véhicules	<u>2 443 100</u>	
	<u>-77 300</u>	827 950
		8 055 200
Frais généraux et administratifs		<u>4 917 100</u>
Résultat avant impôt		3 138 100

Annexe II : Analyse des charges du département service après -ventes pour le dernier trimestre.

	Travaux pour les clients	Travaux de remise en état	Total
Nombre de travaux	61	55	116
Main d'oeuvre directe	213 860	197 640	411 500
Fournitures	74 120	65 510	139 630
Frais généraux du département (fixes)	<u>63 120</u>	<u>52 130</u>	<u>115 250</u>
	351 100	315 280	666 380
Pièces détachées	<u>162 870</u>	<u>173 340</u>	<u>336 210</u>
	513 970	488 620	1 002 590
Facturation pour travaux aux clients d'autres départements	<u>695 020</u>	<u>473 160</u>	<u>1 168 180</u>
Résultat	181 050	-15 460	165 590
Imputation des frais généraux de la concession			<u>114 160</u>
Résultat du département			51 430