

## Chapitre 21 – Tableaux de bord

### Entraînements complémentaires

#### **Exercice 21.3 \*\* Tableau de bord**

La S.A. Garage du Lauragais est une entreprise implantée à Villefranche-de-Lauragais et dont l'objet social est principalement :

- l'achat et la vente de véhicules neufs et de véhicules d'occasion ;
- les travaux de réparation en mécanique ;
- la vente de pièces détachées, d'accessoires et de pneumatiques.

Agent exclusif d'une grande marque, ce garage a connu une rapide expansion depuis sa création en 1999. Le ralentissement des immatriculations de véhicules neufs et les politiques de remises inévitablement accordées aux clients ont, depuis quelques années, limité à la fois son expansion et sa rentabilité.

Soucieux d'un meilleur suivi de l'activité, le directeur du garage vous confie l'élaboration d'un tableau de bord mensuel. Il vous expose les conditions d'exploitation du garage :

*« La vente de véhicules neufs est l'objet premier de notre activité ; réussir implique de gagner de nouveaux clients, mais aussi de fidéliser les personnes qui ont déjà acquis un véhicule neuf chez nous ; la qualité du service ne s'arrête donc pas à la signature du bon de commande !*

*Pour vendre, il faut souvent assurer la reprise du véhicule que possède le client ; la proposition de prix de reprise est faite par le vendeur de véhicules neufs.*

*À partir du moment où il est repris, le véhicule passe sous la responsabilité du secteur " Occasion ". Selon son état, nous proposons nous-mêmes ce véhicule à la revente ou nous le cédon à un marchand d'occasions. ; nous ne voulons pas risquer des frais importants sur les véhicules en état douteux (nous accordons une garantie de six mois sur nos occasions). L'atelier opère une remise en état des véhicules revendus par nos soins.*

*Et puis, nous devons éviter de conserver des véhicules trop longtemps car le stock de véhicule coûte cher ! Pour mieux amortir les coûts fixes du secteur et proposer un meilleur choix à nos clients, nous achetons nous-mêmes des véhicules d'occasion.*

*Mais l'activité d'occasion n'est pas qu'une contrainte gérée pour vendre du neuf. Vous savez que nos marges sont laminées par les remises que nous concédons pour ne pas laisser trop de champ libre aux importateurs de véhicules U.E. Toutes les activités doivent alors participer à la couverture des charges communes et au dégagement de la marge, y compris la vente d'occasions, la réparation et la vente d'accessoires.*

*Je ne vous ai pas parlé de la réparation : un secteur difficile à gérer car le client, a priori insatisfait de la panne de son véhicule, doit être servi dans les meilleurs délais et dans le respect, tant des tarifs standard, que des engagements du devis ; nous ne devons pas nous tromper en établissant celui-ci. Il faut savoir répondre aux pointes de la demande sans entretenir pour autant un excédent de mécaniciens.*

*Le magasin d'accessoires dégage des taux de marge importants ; le vendeur de véhicules neufs doit aussi savoir provoquer l'achat de compléments : toit ouvrant, autoradio, etc. »*

#### **Travail à faire**

**1. Définir les missions et facteurs clés du succès de chacune des activités du garage :**

- 1.1. Vente de véhicules neufs ;
- 1.2. Vente de véhicules d'occasion ;
- 1.3. Réparation en mécanique ;
- 1.4. Magasin d'accessoires.

## 2. Proposer un modèle de tableau de bord pour le garage.

### *Corrigé de l'exercice 21.3*

#### **1. Missions et facteurs clés du succès**

##### **1.1. Activité « Vente de véhicules neufs »**

- *Missions*

La mission principale est de vendre des véhicules tout en participant largement à la marge globale.

Le centre doit aussi acheter les véhicules d'occasion dans des conditions permettant la vente d'un véhicule neuf sans hypothéquer le dégagement de marge par le secteur « Occasions ». Le contrôle est ici difficile à mettre en place car le secteur « Vente de véhicules neufs » est responsable de la négociation de reprise sans prendre en charge la revente. Les centres peuvent difficilement être considérés comme des centres de profit ; le centre « Occasions » notamment ne peut être jugé sur ses résultats, n'étant pas libre de ses achats. La performance au niveau du secteur « Occasions » est cependant appréciable au niveau de l'entreprise. Une autre mission secondaire est de provoquer l'achat d'accessoires.

- *Facteurs clés du succès*

Développer les ventes en gagnant de nouveaux clients.

Satisfaire le client en respectant notamment le délai de livraison annoncé.

Réaliser les objectifs de marge et de couverture des frais généraux

##### **1.2. Activité « Vente de véhicules d'occasion »**

- *Missions*

Après diagnostic, vendre les véhicules conservés, en assurant une rotation satisfaisante du stock.

Acheter et revendre d'autres véhicules afin de mieux couvrir les coûts fixes.

Limiter le risque de réparations sous garantie.

Participer à la marge globale du garage.

- *Facteurs clés du succès*

Qualité du diagnostic lors de la réception des véhicules repris.

Rapidité de revente des véhicules en stock.

Cession à un prix qui assure le dégagement d'une marge.

##### **1.3. Activité « Réparation »**

- *Missions*

Assurer la réparation et la vérification des véhicules neufs.

Assurer les réparations des véhicules neufs en satisfaisant le client.

Assurer la remise en l'état des véhicules repris et vendus en occasion.

Participer à la marge globale.

- *Facteurs clés du succès*

Qualité du diagnostic et des réparations.

Respect des délais et des devis établis.

Contrôle des coûts.

##### **1.4. Activité « Vente d'accessoires »**

- *Missions*

Disposer des pièces de la marque ou approvisionner rapidement les pièces manquantes.

Participer à la marge globale.



Véhicules neufs	Nombre de véhicules vendus Type 1 Type 2 etc. Nombre de nouveaux clients Retard moyen de livraison Taux de marge brute Chiffre d'affaires Marge de contribution						
Véhicules occasion	Frais de remise en état par véhicule Nombre de retours sous garantie Délai moyen de revente par véhicule Nombre de véhicules vendus Marge moyenne par véhicule Chiffre d'affaires Marge de contribution						
Réparation mécanique	Indice de satisfaction des clients Nombre de retours / Nombre de véhicules réparés Montant facturé / Montant du devis. Durée moyenne des retards Heures productives / Heures emploi. Temps réel / Temps standard Chiffre d'affaires Marge de contribution						
Accessoires	Délai moyen de service Taux de marge brute Chiffre d'affaires Marge de contribution						

### **Exercice 21.4 \*\*\* Système d'information - Tableau de bord prospectif (balanced scorecard)**

La société AZUR représente un groupe européen de pointe dans le secteur pharmaceutique. L'architecture stratégique d'AZUR est celle d'un groupe avec de nombreuses filiales situées dans plusieurs pays d'Europe et d'une société mère implantée en France. Cette société s'est longtemps spécialisée dans les produits pharmaceutiques qui représentent actuellement 90 % de son chiffre d'affaires.

De forts mouvements de concentration obligent la société AZUR à repenser sa stratégie ; elle a pour cela examiné de nombreuses opportunités de rachat d'activités ou de partenariat. La société concurrente FOX, par ses caractéristiques, était la mieux placée pour permettre à la société AZUR d'améliorer sa position concurrentielle.

Après plusieurs rencontres, les négociations se sont concrétisées par l'annonce d'une offre publique d'échange par la société AZUR sur les titres de la société FOX. À la fin de l'offre publique d'échange, la totalité des actions FOX a été effectivement apportée à la société AZUR, donnant ainsi naissance au groupe AZUROX.

Votre rôle consiste à conseiller la direction pour la mise en place d'un système d'information de gestion uniforme et cohérent pour l'ensemble des unités du groupe dans le but d'évaluer et de maîtriser ses performances. La direction du groupe AZUROX souhaite avoir par ailleurs à sa disposition un nouveau tableau de bord destiné à l'aider dans son diagnostic et ses décisions stratégiques.

### **Travail à faire**

## 1. Architecture générale du système d'information

1.1. À l'aide de l'annexe 1, présenter, de préférence dans un tableau, une proposition d'agencement des outils du système d'information de gestion (types d'outils, utilité, périodicité et niveau d'utilisation). Les outils préconisés doivent permettre tant la gestion stratégique que le contrôle opérationnel

1.2. Indiquer vos recommandations pour que la cohérence du système puisse être assurée.

2. Présenter votre projet de tableau de bord prospectif (un minimum de cinq indicateurs par perspective est exigé).

### Annexe 1 - Diagnostic sur les outils de gestion des sociétés AZUR et FOX

Outils	Société	Méthode	Observations
Coûts	AZUR	Coûts variables évolués	Les règles d'incorporation des charges ainsi que d'affectation des charges communes différent
	FOX	Coûts directs avec répartition des charges indirectes	
Budgets	AZUR	Budgets de services et budgets de projets	Les budgets de services sont lissés mois par mois. Une révision type BBZ est demandée périodiquement aux responsables de services
	FOX	Budgets de services	Tendance à reproduire les budgets précédents. Pas de suivi budgétaire régulier.
Tableaux de bord	AZUR	Tableau de bord de direction générale Tableaux de bord opérationnels	Le tableau de direction générale contient essentiellement des informations financières issues de la comptabilité et de la direction financière. Les tableaux opérationnels sont très tournés processus et qualité.
	FOX	Tableaux de bord opérationnels uniquement	Manque de cohérence et de coordination entre les unités tant au niveau du choix des indicateurs que de leur articulation ou que de leurs supports (principalement le tableur).

### Corrigé de l'exercice 21.4

## 1. Architecture du système d'information de gestion

### 1.1. Outils de pilotage et de contrôle.

Outils	Périodicité	Rôle	Destinataires
Plans stratégiques	Horizon 5 ans Ajustement annuel	Définir les orientations stratégiques en termes de produits et marchés.	Direction générale et directions de divisions ou départements
Tableaux de bord stratégiques	Trimestrielle (mise à jour annuelle de certains des indicateurs)	Aider au pilotage en assurant un suivi de réalisation des objectifs du plan stratégique.	
Plans opérationnels	6 mois à 5 ans	Plans d'action à moyen terme contribuant à la mise en œuvre du plan stratégique	Responsables des centres de responsabilité Responsables de projet.
Budgets	Mensuelle à annuelle	Engagement de moyens pour la réalisation des plans. Prévision des recettes et dépenses	
Tableaux de bord de pilotage	Mensuelle	Suivi de réalisation des plans opérationnels	
Comptabilité de gestion	Quotidienne à mensuelle	Connaissance des coûts des produits, matériels, centres de travail, etc. Connaissance des coûts occasionnés par les conditions de production et abaissement de ces coûts	Responsables de département. Responsables de centres de responsabilité et de projet Unités opérationnelles

Tableaux de bord opérationnels (intègrent les coûts)	Quotidienne à hebdomadaire	Suivi de l'exploitation et aide à la gestion des centres	Unités opérationnelles.
--	----------------------------	--	-------------------------

### 1.2. Recommandations

L'objectif est de mettre en place un système unifié d'information afin d'harmoniser deux systèmes disparates. Il importe d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques définis au niveau de la direction générale et leur déclinaison en objectifs à moyen terme au niveau des différents centres de responsabilité car cette cohérence semble mal assurée dans le système actuel de FOX (pas de réelle procédure budgétaire, absence de tableaux de bord de pilotage).

Il faut, pour ceci :

- adopter des méthodes homogènes en termes de calcul des coûts ;
- harmoniser les procédures de collecte et traitement de l'information de gestion ;
- harmoniser les outils et éviter ceux qui favorisent l'émergence de procédures hétérogènes (tableur sur poste de travail individuel).
- expliquer aux responsables les apports de chaque document de gestion afin que le système ne soit pas ressenti comme une contrainte bureaucratique.

L'objectif d'une base de données partagées dans le cadre de la mise en place d'un système décisionnel doit être étudié. Un système Intranet faciliterait la transmission des informations entre les centres de responsabilité et les directions de département. Il convient de vérifier la compatibilité des systèmes d'information des diverses filiales.

### 2. Tableau de bord prospectif

Perspective	Indicateurs fréquemment retenus
Perspective financière	EVA, ROI, PER EBE, Valeur ajoutée, Résultat d'exploitation Taux de croissance du CA par domaine d'action stratégique (DAS) et par axe de développement. Rentabilité économique et financière. Rentabilité prévue des projets (notamment nouveaux produits)
Perspective clients	Part de marché et part de marché relative par DAS et par type de clientèle. Rentabilité par type de clientèle. Taux de fidélité de la clientèle. Taux de nouveaux clients (dynamique de la prospection). Indices de satisfaction de la clientèle.
Perspective processus	Indicateurs de délai dans les processus internes et dans les processus externes amonts et aval ( <i>supply chain</i> ). Nombre de retard en production. Indicateurs de productivité en production. Taux de marche. Indicateurs de qualité en approvisionnement et en production. Coût de la non qualité.
Perspective apprentissage	Nombre de lancements de nouveaux produits. États des procédures de certification : nombre de procédures en cours de réalisation, implication du personnel dans ces procédures. État des projets organisationnels (réorganisations en cours). Bilan de compétence du personnel. Plans de formation.