

Étude de cas n° 4

Quel contrôle de gestion pour France-Audio ?

Présenter un plan de travail et d'actions à mener pour les 6 mois à venir.

1 Mission de diagnostic et d'amélioration du pilotage de la performance de l'entreprise

Le cas peut être structuré ici en suivant les différentes phases d'élaboration d'un système de contrôle de gestion présentées dans le chapitre 2 du manuel (pages 82 et suivantes) :

- identification de la stratégie de France-Audio et des facteurs clés de succès ;
- analyse de la chaîne de valeur ;
- identification des actions à mener ;
- identification des niveaux/entités de gestion concernés ;
- définition du système de contrôle de gestion à mettre en place.

A. Identification de la stratégie de France-Audio

- Stratégie de croissance interne de cette PME qui a ouvert des centres régulièrement depuis sa création ; elle a aujourd'hui 8 centres.
- Stratégie de domination par les coûts : gros volumes de ventes avec des marges réduites, donc les coûts d'achat des appareils et les coûts sont à contrôler étroitement.
- Cependant, elle affiche aussi une volonté de qualité de service offerte aux clients : gamme de produits importante, service personnalisé, services annexes (dépannage par exemple). Cette qualité de service la démarque des concurrents et est donc à surveiller.

B. Analyse de la chaîne de valeur

- La fonction achats est très importante, du fait de la stratégie suivie et de la marge réduite. Le choix des produits est également important, compte tenu du souci de qualité.
- La fonction après-vente est également importante car elle génère des prestations payantes pour le client (appareil hors garantie) dont le niveau de prix et la qualité doivent être bons.
- Enfin la fonction ressources humaines semble également très stratégique compte tenu de l'importance des charges salariales dans une telle activité, la forte autonomie

du personnel et son rôle majeur dans la qualité du service perçue par le client (compétences techniques, relationnelles), la rareté des compétences d'audioprothésistes sur le marché : le recrutement et la motivation du personnel sont importants.

C. Identification des actions à mener

- Pilotage de la fonction achat : suivi du coût des produits, suivi de la qualité des produits achetés (taux de pannes, taux d'échange), suivi du niveau et de la valeur des stocks.
- Diagnostic et amélioration éventuelle du coût et de la qualité des prestations proposées par le centre de réparation indépendant avec lequel la société travaille (délai de réparation, fiabilité de la réparation, information, prix) ; révision éventuelle du contrat.
- Diagnostic de la qualité offerte et de la satisfaction des clients sur un certain nombre de critères déterminants : fiabilité de l'appareillage, accessibilité du centre (horaire, situation géographique), accessibilité de l'audioprothésiste (rapidité des RV, non report, assistance hors rendez-vous...), courtoisie du personnel en contact, rapidité et fiabilité du SAV, prêt d'appareils, compétence du personnel en contact et notamment de l'audioprothésiste, qualité de l'information et des conseils lors des phases de choix et d'adaptation, facilité de paiement, information de l'ORL sur les résultats de l'appareillage. Ce diagnostic peut passer par :
 - des observations dans différents centres des comportements personnel en contact/ clients : repérer les problèmes, insatisfactions, réclamations orales... ;
 - l'analyse, si elles existent, des réclamations clients ;
 - une enquête de satisfaction auprès de la clientèle.
- Mise en place d'un système budgétaire afin d'identifier et de maîtriser les coûts, et d'analyser les résultats.
- Ces différentes actions supposent la mise en place :
 - d'un système d'information qui n'existe pas pour l'instant: il revient ici au contrôleur de gestion de construire des indicateurs simples, facilement renseignables et analysables et ceci en partenariat avec le personnel de chaque centre. Il faut anticiper d'éventuelles craintes des salariés concernant un contrôle accru ou des reproches sur un travail mal fait. Ne pas oublier que c'est une PME qui a jusqu'à présent donné beaucoup d'autonomie aux centres et au personnel. La construction sur Excel d'un tableau de bord suffira largement ;
 - d'un engagement de la Direction et le soutien/participation des salariés.
- Les résultats du diagnostic doivent permettre :
 - d'établir un compte de résultat prévisionnel de chaque centre et de suivre son activité ;
 - de connaître précisément la satisfaction des clients et la situation sur ce point de chacun des centres ;
 - d'identifier des attentes non couvertes aujourd'hui et de revoir éventuellement l'offre de service : par exemple faut-il étendre la vente par correspondance des accessoires ?
 - de décider de la renégociation sur des bases solides (perceptions clients, données quantitatives) du contrat avec le centre de réparation extérieure en précisant des indicateurs de qualité et de coût.

- d'affiner éventuellement la politique d'achat d'appareils en éliminant ceux qui sont trop fragiles ou au moins, en étant capable de renseigner le client sur ce point ;
- de prioriser des actions d'amélioration pour les années à venir, ainsi que de réfléchir aux prochaines ouvertures de centre : des pistes peuvent être évoquées :
 - mutualisation des pratiques en termes d'accueil, notamment pour les clients à problème. Actions éventuelles de formation ;
 - homogénéisation des pratiques entre les centres : SAV, ventes, accueil, prise de RV, information ORL prescripteur... : garantir la qualité de service, améliorer l'efficience à travers la rationalisation des activités et processus

2 Identification des niveaux/entités de gestion concernés

Il s'agit d'abord de piloter la performance de chacun des 8 centres existants. Mais une analyse par type de prestations est également très intéressante (vente et adaptation de l'appareillage, suivi de l'appareillage, vente d'accessoires) car elles ne dégagent certainement pas toutes la même marge, ni les mêmes volumes d'activité.

3 Définition du système de contrôle de gestion à mettre en place

Analyse pour chaque centre et chaque type de prestation :

- nombre de clients, chiffre d'affaires, charges directes, marges sur coûts directs, résultat analytique ;
- budget et contrôle budgétaire ;
- suivi des coûts d'achats et des stocks ;
- qualité offerte (taux de panne, délai de réparation, délai d'obtention d'un rendez-vous ...), taux de satisfaction des clients, fidélité.