

UNE AGENCE PROXISERVICE : PILOTER UN CENTRE DE RESPONSABILITÉ (CHAPITRES 2 ET 3)

À la fin de l'année 2012, une agence ProxiService s'est installée en pays d'Auge. Le réseau ProxiService est un réseau d'associations et d'entreprises d'aide à domicile réparties sur toute la France, offrant un service de proximité et de qualité à leurs clients.

Développé pour offrir aux salariés du secteur des services à la personne des emplois de qualité à l'issue d'un parcours d'insertion, le réseau ProxiService a gardé cette spécificité de mettre l'humain, qu'il s'agisse du salarié ou du client, au cœur de ses préoccupations.

La satisfaction des besoins du client est ainsi au cœur des préoccupations du réseau ProxiService. Cette préoccupation s'exprime notamment dans le fait que les membres du réseau ProxiService sont engagés dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Les membres du réseau ProxiService promettent également des emplois de qualité à leurs salariés. Ceux-ci sont caractérisés par des conditions de travail valorisantes, une juste rémunération et un accompagnement des salariés par la formation et le coaching (cf. l'annexe n°1 sur les valeurs de la marque ProxiService). Une charte ProxiService résume les engagements des membres du réseau.

L'agence ouverte en pays d'Auge appartient à une entreprise indépendante, qui détient 4 autres agences dans la même région. Chaque agence détermine les prestations qu'elle souhaite offrir et les niveaux de prix en fonction des caractéristiques des clients potentiels. En revanche, les décisions d'investissements sont centralisées au niveau de l'entreprise. L'agence emploie 25 personnes en CDI et propose de nombreux services regroupés en trois types d'offres :

- des services aux personnes âgées et/ou handicapées (SPAH) ;
- des services d'entretien, jardinage, bricolage à domicile (SEJB) ;
- des gardes d'enfants de plus de 3 ans (GE).

Au début de l'exercice 2013, la directrice de l'agence avait élaboré un certain nombre de données prévisionnelles :

- la prévision du nombre d'heures de prestations vendues pour 2013 ;
- le prix unitaire horaire de ces prestations ;
- le coût horaire direct de ces prestations (essentiellement le coût brut chargé de la main d'œuvre, les charges de recrutement, de formation et d'accompagnement des salariés, les charges de planification et de suivi des interventions) ;
- les autres charges, notamment commerciales et administratives.

Offre de services	Nombre d'heures de prestations vendues (en h)	Prix unitaire horaire (en euros)	Coût horaire direct (en euros)	Autres charges horaires (commerciales, administratives..., en euros)
SPAH	12 000	28	18	6
SEJB	8 000	28	18	6
GE	13 500	32	19	6

Début janvier 2014, la directrice vous sollicite pour analyser les résultats enregistrés par son agence pour cette première année d'exercice et vous transmet les données suivantes :

Offre de services	Nombre d'heures de prestations vendues en 2013 (en h)	Prix unitaire horaire en 2013 (en euros)	Coût horaire direct en 2013 (en euros)	Autres charges horaires (commerciales, administratives ..., en euros)
SPAH	9 000	28	19	8
SEJB	7 000	28	19	8
GE	12 500	32	21	8

TRAVAIL À FAIRE

1. Caractériser le type de centre de responsabilité auquel cette agence ProxiService correspond et préciser les objectifs de performance que la Directrice pourrait s'être fixée pour cette première année de fonctionnement au vue de la stratégie du réseau ProxiService ?
2. Établir le budget 2013 de l'agence ProxiService et déterminer le résultat prévisionnel.
3. Établir le compte de résultat de 2013 et déterminer le résultat de 2013.
4. Déterminer l'écart sur résultat de chacune des offres de service et l'écart total sur le résultat de l'agence. Qu'en pensez-vous ?
5. Expliquer soigneusement la méthode de décomposition de cet écart et décomposer le en commentant soigneusement les résultats obtenus.
6. Proposer une analyse plus poussée de l'écart sur marge pour les différentes offres de service.
7. Quelles pistes d'action au final proposez-vous à la Directrice de l'agence pour améliorer la situation en 2014 ?
8. Compte tenu de l'activité de cette agence et des valeurs que le réseau ProxiService défend, proposer un tableau de bord à la Directrice regroupant 8 indicateurs au plus.

ANNEXES

Annexe 1 : Les valeurs de la marque ProxiService

- **La qualité des services proposés aux clients** : la satisfaction des besoins du client est au cœur des préoccupations du réseau ProxiService. Tous les membres du réseau sont ainsi engagés dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services proposés aux clients, que cela concerne l'accueil des clients, la qualité des interventions, la facturation...
- **La qualité des emplois proposés aux salariés** : les membres du réseau ProxiService s'engagent à offrir des emplois de qualité. Ceux-ci sont notamment déterminés par des conditions de travail valorisantes et une juste rémunération. Un salarié au sein du réseau compte en moyenne 4 années d'ancienneté contre moins de 3 années dans le secteur des services à la personne.
- **Les liens noués avec les organismes qui soutiennent les personnes éloignées de l'emploi** : les titulaires de la marque développent des partenariats privilégiés avec les acteurs de l'emploi au niveau de leurs territoires pour offrir aux personnes éloignées de l'emploi qui souhaitent s'investir dans les services à la personne une chance d'y trouver une place.

CORRIGÉ

1. Un centre de responsabilité est une unité organisationnelle définie par un ensemble d'activités à réaliser, un responsable disposant de moyens suffisants pour lui permettre d'agir sur ces activités et d'atteindre les objectifs fixés à cette unité, des règles de gestion clairement définies et un système d'information.

Organiser le pilotage de l'entreprise autour d'une segmentation en centres de responsabilité contribue à décentraliser partiellement les responsabilités et permet à l'organisation d'utiliser au mieux des marges de manœuvre locales.

Ici l'agence constitue un centre de responsabilité de l'entreprise PONTEL au même titre que les 4 autres agences. Elle constitue **un centre de profit** dans la mesure où la Directrice choisit les prestations offertes aux clients et leurs prix (elle pilote donc le chiffre d'affaires de l'agence) et contrôle la majorité des coûts de fonctionnement, notamment les coûts salariaux. Un des objectifs majeurs de cette agence va donc être le niveau de résultat ainsi que sa croissance, contrôlable via le volume de chiffre d'affaires et des différents coûts.

L'entreprise à laquelle appartient cette agence adhère par ailleurs au réseau ProxiService. Celui-ci est détenteur de la marque ProxiService et garantit aux clients des membres du réseau le respect d'un certain nombre d'engagements formalisés dans une Charte et vérifiés par le réseau. L'entreprise Pontel, et donc a fortiori l'agence du pays d'Auge, se doit de respecter ces engagements, à savoir :

- La satisfaction des clients (qualité perçue) et la qualité offerte des services proposés ;
- La qualité des emplois proposés aux salariés : conditions de travail, niveau de rémunération, formation, accompagnement dans le retour vers l'emploi ;
- Le travail en partenariat avec certains acteurs de l'emploi pour repérer et proposer à des personnes sans emploi la possibilité d'intégrer l'agence.

2. Le budget 2013 de l'agence et son résultat prévisionnel

Offre de services	CA prévisionnel	Coûts directs prévisionnels	Autres charges prévisionnelles	Résultats prévisionnels	Taux de profitabilité
SPAH	336 000	216 000	72 000	48 000	14%
SEJB	224 000	144 000	48 000	32 000	14%
GE	432 000	256 500	81 000	94 500	22%
Total	992 000	616 500	201 000	174 500	18%

Les prévisions de la directrice pour 2013 aboutissent à un chiffre d'affaires global de 992 000 euros et un résultat prévisionnel de 174 500 euros, soit un taux de profitabilité de 18 %. Les trois types de prestations dégagent un résultat prévisionnel positif.

3. Le résultat réel de 2013

Offre de services	CA 2013	Coûts directs réels	Autres charges réelles	Résultats 2013	Taux de profitabilité
SPAH	252 000	171 000	72 000	9 000	4%
SEJB	196 000	133 000	56 000	7 000	4%
GE	400 000	262 500	100 000	37 500	9%
Total	848 000	566 500	228 000	53 500	6%

Les résultats réels 2013 sont positifs pour tous les types de prestation mais en nette diminution par rapport aux prévisions. Les chiffres d'affaires et les taux de profitabilité sont plus faibles que prévus.

4. La détermination des écarts sur résultats

Offre de services	Résultat réel	Résultat budgété	Écart /résultat	Variation
SPAH	9 000	48 000	-39 000	-81%
SEJB	7 000	32 000	-25 000	-78%
GE	37 500	94 500	-57 000	-60%
Total	53 500	174 500	-121 000	-69%

5. La décomposition de l'écart sur résultat (cf. méthode dans l'ouvrage de DCG *Contrôle de gestion*)

L'écart sur résultat = Résultat réel – Résultat budgété

$$= (CA_r - CDr - AC_r) - (CA_b - CDb - AC_b)$$

$$= ((CA_r - CDr) - (CA_b - CDb)) - (AC_r - AC_b)$$

= Ecart sur marge/coûts directs – écart sur coûts directs – écart sur autres charges

CA_r = Chiffre d'affaires réel

CA_b = Chiffre d'affaires budgété

CD_r = coûts directs réels

CD_b = coûts directs budgétés

CDp = coûts directs préétablis (calculés sur la base du volume réel de prestations)

ACr = Autres charges réelles

ACb = autres charges budgétés

Calcul des coûts directs préétablis

Offres de services	Nombre d'heures en 2013	Coût direct horaire budgété	Coût direct global de prestation préétabli
SPAH	9 000	18	162 000€
SEJB	7 000	18	126 000€
GE	12 500	19	237 500€
Total	28 500		525 500€

	Résultat réel	Résultat budgété	Écart /résultat	Marge réelle (CAr-CDp)	Marge budgétée (CAb-CDb)	Écart sur marge/coûts directs	Écart sur coûts directs	Écart sur autres charges	Vérification
SPAH	9 000	48 000	-39 000	90 000€	120 000€	-30 000€	9 000€	0€	-39 000€
SEJB	7 000	32 000	-25 000	70 000€	80 000€	-10 000€	7 000€	8 000€	-25 000€
GE	37 500	94 500	-57 000	162 500€	175 500€	-13 000€	25 000€	19 000€	-57 000€
total	53 500	174 500	-121 000	322 500€	375 500€	-53 000€	41 000€	27 000€	-121 000€

6. Analyse plus poussée de l'écart sur marge sur coûts directs

Marge réelle (CAr-CDp)	Marge budgétée (CAb-CDb)	Écart sur marge sur coûts directs	Écart sur prix (Pr-Pb)*Qr	Écart sur quantité (Qr-Qb)*(Pb-CDb)	Vérification
90 000	120 000	-30 000	0	-30 000	-30 000
70 000	80 000	-10 000	0	-10 000	-10 000
162 500	175 500	-13 000	0	-13 000	-13 000
322 500	375 500	-53 000	0	-53 000	-53 000

SPAH : concernant les services aux personnes âgées ou handicapées, l'écart sur résultat s'élève à - 39 000 euros, avec un résultat réel de 9 000 euros seulement. Cet écart est essentiellement dû à un CA réel nettement inférieur aux prévisions, s'expliquant par un volume d'heures de prestations plus faible de 25 %. Ce sont les

prestations qui enregistrent une baisse de volume la plus importante. On constate cependant également un écart sur coûts directs défavorables de 9 000 euros.

SEJB : concernant les services d'entretien, jardinage, bricolage à domicile, l'écart sur résultat s'élève à – 25 000 euros avec un résultat réel de 7 000 euros pour un chiffre d'affaires de 196 000 euros. Cet écart est dû d'une part à un écart sur marge dû à un volume réel de prestations plus faible que prévu et à des écarts sur couts directs et autres charges pour un montant global de 15 000 euros.

GE : concernant les services de garde d'enfants, les mêmes évolutions sont constatées, mais avec des écarts sur coûts directs plus importants que pour les autres prestations.

7. Au final, il s'agit pour la directrice de cette agence :

- d'une part de développer le chiffre d'affaires des différentes prestations et notamment des SPAH : la communication externe, les actions sur la qualité des services proposés, la réflexion sur la tarification des services... sont des pistes d'action possibles ;
- d'autre part, la mise en place d'un contrôle des coûts est nécessaire afin d'évaluer les raisons de l'augmentation des coûts directs horaires et de voir si elle est justifiée ou non.

8. Le tableau de bord de l'agence

La construction du tableau de bord s'appuie sur les objectifs stratégiques de l'agence, rappelés dans la question N°1, ainsi que sur l'analyse de cette première année d'exercice. On peut ainsi proposer de suivre mensuellement :

- les CA des 3 types de prestations, les volumes et les prix ;
- les coûts directs des 3 types de prestation ;
- la variation de la masse salariale ;
- la satisfaction des clients (par exemple % des clients satisfaits et très satisfaits) ;
- le taux d'attrition des clients (% de clients perdus sur le mois) ;
- la satisfaction des salariés de l'agence (par exemple, % de salariés satisfaits et très satisfaits) ;
- le turn-over des salariés (taux d'entrée, taux de sortie, taux de rotation de l'emploi).