

Les indicateurs et les tableaux de bord

www.tifawt.com

Sujet 1

Les facteurs clés de succès et les indicateurs de performance

Jean-Pierre Just est un concessionnaire automobile de la marque *Renoen* implanté dans la région du Centre de la France. L'organisation comprend deux divisions de la marque : un pôle « vente de véhicule neuf » (WN) et un autre « vente de véhicule d'occasion » (WO). Concernant le centre WN dirigé par M Pascal Rien, dix vendeurs travaillant en magasin et sur route et une secrétaire y sont employés. La performance des vendeurs est appréciée par leurs capacités à atteindre un quota mensuel de vente tout en s'assurant de la fidélité et du renouvellement de segments de clientèle.

Entretien avec M. Jean-Pierre Just (extraits)

« Nous avons perdu depuis quelques années une part de marché importante dans notre zone géographique, cela est loin d'être négligeable pour nous. La marque nous demande expressément d'atteindre 15% de part de marché sur notre secteur. C'est vraiment notre objectif. Je compte donc plus particulièrement sur le centre véhicule neuf».

« La logique du siège, c'est plus de part de marché égal plus de rentabilité ».

Entretien avec M. Pascal Rien (extraits)

« À la fin de chaque mois, nous faisons le bilan des ventes par les commerciaux. Je suis attentif à ce que tous les vendeurs fassent de la prospection. Nous avons des segments de clients. Notre marque est située plutôt sur une clientèle jeune trentenaire, urbaine cherchant un véhicule de type citadine ».

« Ce n'est pas le tout de fidéliser nos clients, pour atteindre la part de marché, nous devons conquérir de nouveaux clients. [...] Je suis attentif au respect du taux de remise ».

« La stratégie du groupe, c'est à terme de monter en gamme pour vendre des véhicules plutôt de type familial, cela permettra d'augmenter le prix moyen de vente des véhicules ».

Question 1. Définir l'objectif du service « vente de véhicule neuf » et les facteurs-clés de succès de ce centre.

Question 2. Préciser les indicateurs pouvant être associés à chaque facteur-clé de succès pour le centre « vente de véhicule neuf ».

Question 3. Proposer un modèle de tableau de bord pour la concession.

Corrigé du sujet 1

1 «OBJECTIFS ET FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS

L'objectif à définir est fonction de la politique à moyen terme de l'entreprise et de la stratégie commerciale retenue. Celui-ci peut être exprimé de la manière suivante : « accroître la vente de véhicules neufs de marque tout en respectant les contraintes sur les remises ».

Les facteurs-clés sont les variables essentielles qui conditionnent la réalisation des objectifs définis. À partir de la stratégie explicitée par M^{rs}Just et Rien, il apparaît que l'augmentation de la part de marché constitue l'objectif premier assigné à l'équipe de WN de véhicule neuf. Cet objectif ne peut être atteint que si les vendeurs sont efficaces dans leurs activités de prospection de clientèle nouvelle et de fidélisation de la clientèle actuelle. Trois facteurs clés peuvent donc être distingués :

- activité des vendeurs: maximiser les contacts avec la clientèle potentielle dans le cadre d'un travail de prospection ;
- efficacité des vendeurs : aptitude des vendeurs à conclure une vente, aptitude des commerciaux à vendre des véhicules se situant dans les citadines;
- économie des vendeurs : aptitude à ne pas accorder des remises excessives.

2 • INDICATEURS DE PERFORMANCES

Pour chaque facteur clé de succès, il peut être identifié un ou plusieurs indicateurs.

Tableau de liaison entre facteurs clés de succès et indicateurs

Facteurs clés de succès	Indicateurs possibles
Axe 1. Activités des vendeurs	Nombre de clients prospectés
Axe 2. Efficacité des vendeurs	Nombre de véhicules vendus Montant du chiffre d'affaires total Nombre de véhicules vendus/nombre de clients prospectés Prix moyen : Chiffre d'affaires total/Nombre de véhicules vendus
Axe 3. Économie des vendeurs	Remises accordées/Chiffre d'affaires total

3 • TABLEAU DE BORD

Pour ce qui concerne la concession, il convient de s'intéresser également au centre «vente de véhicules d'occasion ». En l'absence d'extraits d'entretien avec son responsable, les facteurs clés de succès pourront être :

- le développement des ventes en gagnant de nouveaux clients ;
- la rapidité de revente des véhicules en stock ;
- la cession à un prix respectant un taux minimum de marge.

Le tableau de bord pourra disposer d'un cadre général sur l'ensemble de la concession et deux axes spécifiques portant sur les deux centres de responsabilité.

	Année N	Objectif N	Année N-1	Écart
Axe 1 : Vision globale de la concession				
-Nombre de véhicules vendus -Part de marché -Taux de rentabilité financière -Montant du chiffre d'affaires total				
Axe 2. Suivi de l'activité « <i>vente de véhicule neuf</i> »				
-Nombre de nouveaux clients -Nombre de véhicules neufs vendus -Montant du chiffre d'affaires de l'activité -Prix moyen d'un véhicule vendu				
Axe 3. Suivi de l'activité « <i>vente de véhicules d'occasion</i> »				
-Montant du chiffre d'affaires de l'activité -Nombre de véhicules d'occasion vendus -Frais de remise en état des véhicules d'occasion -Nombre de retours des véhicules d'occasion sous garantie -Délai moyen de revente (taux de rotation)				

Sujet 2

Les choix des indicateurs

La société MOBOIS est spécialisée dans la valorisation de déchets de bois. Elle fait partie du groupe REHAPO positionné principalement dans le recyclage des câbles et métaux non ferreux. L'entreprise compte aujourd'hui une quarantaine de salariés. Elle traite 50 000 à 60 000 tonnes de déchets de bois par an. Les déchets de bois sont

essentiellement des emballages tels que des palettes, des caisses et des cagettes. Ils sont classés en catégories selon leur qualité :

- le Directeur de la production décrit le processus de production ;
- les déchets reçus sont des déchets industriels de bois (palettes usagées par exemple). Les procédés de valorisation de ces déchets permettent deux types de recyclage :
 - le recyclage énergétique par la fabrication de plaquettes d'une taille variant entre 2 et 6 cm utilisées pour le chauffage,
 - le recyclage matière par la production de fines particules de bois destinées essentiellement à être utilisées dans l'industrie de fabrication de panneaux d'agglomérés.

Votre travail porte sur deux objectifs du tableau de bord de production, à savoir atteindre les objectifs mensuels de production et respecter la politique environnementale de l'entreprise.

Il convient de s'intéresser uniquement aux éléments maîtrisables par les responsables techniques et les opérateurs de production.

Question. Identifier les facteurs clés de succès et les indicateurs de performance correspondants.

Corrigé du sujet 2

Objectif 1 : Atteindre les objectifs de production

Facteurs clés de succès	Indicateurs
Productivité horaire	Volume de plaquettes produites par heure Valeur ajoutée par salarié Volume trié par heure
Temps de travail effectif	Temps de fonctionnement des machines/Temps de travail des salariés Taux d'absentéisme
Incidents de production	Mesure de la fréquence Temps d'inactivité lié aux incidents

Objectif 2 : Respecter la politique environnementale de l'entreprise

Facteurs clés de succès	Indicateurs
Respect des consignes données	Nombre d'incidents de production liés au non-respect des procédures Nombre de sanctions prises...
Formation du personnel	Nombre d'actions de formation (2)
Maîtrise des processus de production	Indice de la qualité de l'air (3) Plaintes des riverains...

Modalités de calculs et d'obtention pour certains indicateurs : quelques exemples

- (1) Mesure de la fréquence = nombre d'incidents par mois
- (2) Actions de formations = nombre de * 1/2 journées de formation/nombre de 1/2 journées travaillées
- (3) Émission de bruits et Calcul de la qualité de l'air = enquêtes ponctuelles

Sujet 3

Les indicateurs et le plan stratégique

La société C2A, spécialisée dans le décolletage (façon d'usinage de pièces), connaît des difficultés financières. De type familial, la société souffre depuis plusieurs années d'un déficit d'investissement faute de moyens financiers suffisants. Les salariés apprécient le style de management participatif de leur directeur qui s'appuie sur des outils de pilotage succincts et relativement intuitifs.

Face à des problèmes de liquidité, l'entreprise a tenté de diminuer tous ses coûts. Néanmoins, le directeur souligne bien que l'enjeu pour la société est davantage de mieux appréhender son environnement d'un point de vue stratégique tout en valorisant son savoir-faire.

Le directeur envisage l'acquisition d'un matériel spécifique au décolletage numérique qui permettrait de se distinguer sur le marché du décolletage de la région. Cette acquisition se heurte à des problèmes de financement. La capacité d'endettement de l'entreprise est limitée et, compte tenu de sa taille insuffisante, elle dégage une faible capacité d'autofinancement. Ces contraintes obligent à étudier différentes possibilités de partenariats, ou d'alliances.

Une telle décision pourrait entraîner des changements organisationnels forts. Dans cette perspective, il semble évident que la formalisation d'outils ou d'organes dédiés au pilotage constituerait un atout pour l'entreprise notamment en vue d'alliances futures.

Le directeur est convaincu que le contrôle de gestion joue un rôle important dans le processus stratégique de l'entreprise. Le directeur souhaiterait que le contrôle de gestion synthétise les données obtenues et produise des indicateurs pertinents. Il vous fournit un extrait du *Plan stratégique de la société N-1/N+3*.

Extrait du plan stratégique sur la période

Enjeu 1. Nécessité d'investir dans un outil de décolletage numérique et de développer de nouvelles compétences dédiées :

1. Trouver un moyen de financement adapté à la structure financière de la société
- 1.1. Maîtriser la capacité d'endettement et développer la capacité d'autofinancement

Rentabilité du capital

Rechercher le meilleur taux de rentabilité interne

- 1.3. Ouverture d'un nouveau marché en vue d'une délocalisation

Réduire les coûts de main-d'œuvre associés à la nouvelle technologie

Créer des réseaux de distribution

3. Développer les compétences du personnel de production

3.2. Mettre en place des plans de mobilité pour un développement international potentiel

Créer des équipes internationales et mobiles

Développer un réseau interne

Question. Quels indicateurs proposeriez-vous pour piloter au mieux les objectifs identifiés (proposez deux indicateurs par objectif) ?

Corrigé du sujet 3

À l'aide du plan stratégique, nous obtenons les indicateurs suivants :

Objectifs	Sous-objectifs	Indicateurs
1.1. Maîtriser la capacité d'endettement et développer la capacité d'autofinancement	Rentabilité du capital	Résultat net/Capitaux propres CAF/Capitaux propres
	Rechercher le meilleur taux de rentabilité interne	EBE/Chiffre d'affaires Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires Chiffre d'affaires/Effectif
1.3. Ouverture d'un marché nouveau	Réduire les coûts de MO associés à la nouvelle technologie	Masse salariale : Volume produit ; Volume produit/ effectif ou encore Valeur ajoutée/Chiffre d'affaires
	Créer des réseaux de distribution	% CA HT/nombre de distributeurs ; Nombre de points de vente créés ; Notoriété de la marque ou du réseau
3.2. Mettre en place des plans de mobilité pour un développement international	Créer des équipes internationales et mobiles	% de personnel maîtrisant une langue étrangère Nombre d'équipes existantes
	Développer un réseau interne	Nombre d'offres de mobilité parues en interne % de recrutement sur postes étrangers en Interne

Pour chaque objectif, il devrait être défini un indicateur de performance avec une cible à trois ans (N+ 3). Par exemple pour « 1.3. Ouverture d'un marché nouveau », l'indicateur de performance à trois ans serait 100 % des personnels intégrés auquel serait adjointe une cible. Cette mesure serait faite régulièrement pour apprécier la tendance vers l'objectif.

En cours de réalisation, l'entreprise suivra les résultats obtenus intermédiaires (% de ventes réalisées en respect des procédures) et les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des plans d'actions (% de personnel formé aux nouvelles procédures).

Sujet 4

Le tableau de bord de pilotage

La Médiathèque de la ville d'Arly se décompose en une section bibliothèque et une vidéothèque (concernant les prêts de CD et de DVD). La structure bâtementaire de la Médiathèque est divisée en deux niveaux avec au rez-de-chaussée à la section Bibliothèque. L'étage concerne l'auditorium et les prêts de la vidéothèque. Depuis leur réception jusqu'à leur mise en rayon, les oeuvres (papier, audio ou vidéo) sont enregistrés sur ordinateur, catalogués et indexés afin de les retrouver facilement dans les bases de données.

Le personnel de la Médiathèque (principalement bibliothécaire et agents d'accueil) réalise les activités d'accueil, de gestion des rayonnages, de suivi des archives et de gestion des prêts et des dépôts. La mission du bibliothécaire est de réaliser une sélection de titres qui correspondent aux besoins d'information, de formation ou de loisirs des lecteurs qui fréquentent la bibliothèque.

Le Directeur de la Médiathèque a pour mission l'achat des oeuvres de chacune des sections et l'organisation des animations (événements littéraires ou non littéraires tels que des séances de signature avec les auteurs des oeuvres). Il est en charge de l'ensemble des aspects de gestion individuelle des agents (emploi du temps, application du plan de formation, gestion des congés...).

Les inscrits représentent maintenant 12 % de la population de la commune contre 9 % en N-5. La Médiathèque rencontre donc un certain succès. Voici comment l'explique le directeur, chaque extrait correspondant à un objectif important du directeur :

«La dotation budgétaire est très correcte et permet d'acheter beaucoup de livres, ce qui permet d'offrir un grand choix. Nous sommes en phase de restriction des moyens à disposition impliquant de mieux mesurer l'adéquation des moyens à notre mission ».

« Notre objectif, c'est avant tout offrir un fonds varié pour convenir aux motivations différentes des lecteurs. Il nous faut connaître d'abord le profil de nos usagers. [...] Nous avons augmenté les heures d'ouverture, ce qui a eu comme conséquence une augmentation des dépenses de fonctionnement. Nous réfléchissons toujours à une meilleure adéquation de nos services, en termes de qualité d'accueil, d'horaires d'ouverture. C'est un processus qui doit être permanent».

« Le budget sert aussi à faire des animations qui font venir les gens à la Médiathèque. C'est important pour nous ».

« Notre problème, c'est de protéger le patrimoine d'ouvrages contre la dégradation et le vol, l'entretenir et optimiser son utilisation. Nous devons faire face à une augmentation des dégradations. [...] Nous sommes également attentifs à la rotation des ouvrages ».

Question. Proposer des indicateurs permettant le suivi de la réalisation des objectifs du Directeur en précisant leurs modes de calcul.

Corrigé du sujet 4

La définition et le classement des indicateurs peuvent reprendre les différents extraits de l'entretien avec le responsable de la Médiathèque.

Axe 1. Prendre en compte le resserrement des marges financières de la collectivité

Pour cet axe, il s'agit d'étudier la question du coût du service rendu, *via* la production d'indicateurs principalement financiers. Ces informations sont construites à partir de données collectées au sein de la comptabilité financière :

- Coût moyen d'acquisition des oeuvres par section = $\frac{\text{Montant total du coût d'acquisition}}{\text{Nombre d'acquisitions}}$;
- Indice de productivité des agents affectés aux prêts = $\frac{\text{Nombre de livres prêtés}}{\text{Nombre d'heures effectives des agents}}$;
- Coût de fonctionnement d'une section = $\frac{\text{Coût de fonctionnement de la section}}{\text{Nombre de prêts dans la section}}$.

Axe 2. Offrir un fonds varié pour convenir aux motivations différentes des usagers

Dans cet axe, il est possible d'intégrer des indicateurs permettant de comprendre le public de la Médiathèque (inscrits et emprunts). Ces informations sont produites à partir des bases de données des prêts et des inscrits, *via* un tri-croisé ;

- répartition des prêts par section (bibliothèque/vidéothèque) ;
- répartition des prêts par âge des lecteurs ;
- répartition des prêts par catégorie socio-professionnelle ;
- répartition des inscrits par âge, par catégorie socio-professionnelle...

Dans cet axe, un autre volet d'indicateurs peut être d'analyser les propositions d'achat, informations produites par saisie informatique de demandes rédigées dans un cahier adapté à disposition du service accueil. Ces données permettent l'identification des attentes des usagers mais également leurs insatisfactions au travers de proposition d'oeuvres qui ne sont pas présents à la Médiathèque :

- nombre de propositions d'achat ;
- taux de satisfaction des demandes d'acquisition = $\frac{\text{Nombre total d'acquisition}}{\text{Nombre de titres demandés}}$;
- taux d'évolution des acquisitions.

Enfin la question des motivations interroge également la satisfaction des usagers, pouvant être produit par un questionnaire de satisfaction ou un suivi des réclamations (courriers des lecteurs) et la fidélité des lecteurs :

- nombre de réclamations enregistrées (cahier de doléances) ;
- taux de satisfaction des usagers portant sur des items tels que la qualité d'accueil, les fonds disponibles
- Taux de fidélité = $\frac{\text{Nombre de réinscriptions}}{\text{Nombre d'inscrits}}$;
- Taux de lecteurs = $\frac{\text{Nombre d'inscrits ayant emprunté au moins une fois}}{\text{Nombre total d'inscrits}}$.

Axe 3. Animer la médiathèque de façon à donner à la lecture une dimension plus large

Cet axe vise à suivre le nombre et l'efficacité des animations effectuées :

- Taux d'animation = Nombre de jours avec animations/Nombre total de jours d'ouverture de la Médiathèque ;
- Taux de fréquentation dû à l'animation = Somme du nombre de visiteurs les jours avec animations/Somme du nombre de visiteurs les jours ouvrables;
- Taux de prêt dû à l'animation = Somme du nombre de prêts jour avec animation/Somme du nombre de prêts jours ouvrables;
- Nombre d'articles dans la presse suite aux animations (relevé de presse).

Axe 4. Protéger le patrimoine, l'entretenir et optimiser son utilisation

Cet axe vise l'analyse des dégradations des ouvrages pris au sens large, c'est-à-dire livres abîmés ou volés :

- Taux de perte = Nombre de livres perdus/Stock de livres
- Taux de dégradation = Nombre de livres dégradés/Stock de livres
- Taux d'entretien = Nombre de livres passant à l'entretien/Stock de livres

Cet axe interroge également la question de la rotation des ouvrages et la mise à disposition plus rapide des oeuvres.

- Taux d'utilisation = Nombre de livres empruntés supérieur ou égal à 1 fois/Stock de livres
- Délai moyen de prêt d'un ouvrage = Somme de la durée des prêts/Nombre total des prêts
- Taux de dépassement des délais de prêt = Nombre d'ouvrages retournés en retard/Nombre d'ouvrages prêtés

Sujet 5

Le tableau de bord prospectif

La BIBD est une entreprise spécialisée dans la fabrication d'instruments de pesage électronique destinés à des équipements industriels. Elle emploie près de 300 personnes, pour un chiffre d'affaires en N, d'environ 23 millions d'euros. Filiale du groupe industriel Alec, elle a au cours de l'année N, fait l'objet d'une cession à ses cadres selon un montage avec effet de levier « *leverage buy out* » (LBO), avec l'intervention d'un fonds de capital développement. Le succès de cette opération semble largement conditionné par la mise en place d'un outil efficace de pilotage. Un cabinet de conseil a été appelé par les cadres repreneurs pour aider à la mise en place d'un tableau de bord prospectif. Les principales informations issues d'entretiens entre le cabinet de conseil et des cadres de la société BBD sont mentionnées ci-dessous.

Extraits de l'entretien avec M. Lifand, ancien contrôleur de gestion du groupe BIBD

« *Le délai de développement des nouveaux produits est trop important; leur part dans le chiffre d'affaires reste insuffisante. Les clients se plaignent d'un certain retard dans l'innovation* ».

« Au niveau commercial, la force de vente a perdu de son efficacité : peu de nouveaux clients, les petits clients sont délaissés. Une enquête réalisée a révélé que si la société est très implantée dans le secteur de l'automobile et de la métallurgie, elle est presque totalement absente de secteurs comme l'électronique civile ou la chimie. L'entreprise BIBD est quasiment absente des pays d'Asie alors qu'elle est relativement bien implantée en Europe, où les perspectives de croissance sont faibles ».

« Certains clients se sont plaints de notre service après-vente. L'un d'entre eux prétend avoir attendu plus de 10 jours pour un problème mineur sur une machine ».

« L'opacité de la facturation est un autre élément de mécontentement de la clientèle. Jusqu'à présent, l'entreprise facturait ses machines en multipliant par un coefficient, le prix des matières et fournitures. Par comparaison, notre concurrent direct facture les machines à partir du prix de données réelles ».

« Certains clients ont mis l'accent sur quelques dysfonctionnements dans le processus de la commande. Par exemple, M. Ervald avait commandé début mars un instrument de pesage qui devait lui être facturé début avril. La livraison n'est finalement intervenue qu'au mois de mai. Mi-avril, il avait téléphoné au service commercial, après cinq interlocuteurs différents. Sa commande a été retrouvée au service achats ».

« Il faut souligner de nombreux problèmes rencontrés sur les chaînes de fabrication, problèmes de qualité, nomenclature pas toujours actualisée, manque de compétences pour utiliser correctement l'outillage, lenteurs de transmission ».

« De nombreuses discordances existent entre les différents systèmes d'information. La séparation entre les différents services n'a fait qu'aggraver cette situation. Le mois dernier, il a été vendu pour 25 000 euros d'instruments de pesage à la société Avignon alors que cette société nous devait déjà depuis plus d'un an, une facture de 150 000 euros ».

Extraits de l'entretien avec M. Timonier, pilote du projet de LBO

« Nous disposons d'ingénieurs de recherche brillants, travaillant en partenariat avec les centres de recherche. D'ici quelques mois, j'ai l'assurance que de nouveaux produits, particulièrement adaptés à des secteurs comme la chimie, vont voir le jour et rapidement doper nos ventes ».

« De nouveaux marchés vont devoir être attaqués; je pense notamment à l'Asie. Ces pays connaissent actuellement un développement des politiques de qualité demandant plus de métrologie et donc d'instruments de mesure. À ce propos, je réfléchis actuellement à une modification du système de rémunération de la force de vente pour les intéresser à rechercher de nouveaux clients et à développer de nouveaux marchés ».

« Nous nous sommes mis d'accord sur la nécessité de développer la transversalité dans notre entreprise. Un exemple parmi d'autres: les ingénieurs technico commerciales doivent faire remonter les remarques et les désirs des clients auprès de notre service recherche ».

« Nous voulons profiter de cette reprise pour mettre en place un progiciel de gestion intégré, cela permettra notamment un système de facturation plus pertinent. Nous avons la volonté de ne traiter qu'avec des clients solvables »

Question. Proposer un modèle de tableau de bord prospectif pour la société BIBD prenant en compte les nouvelles orientations stratégiques qu'il conviendrait de mettre en place.

Corrigé du sujet 5

Pour proposer un tableau de bord prospectif, il convient de décliner les objectifs stratégiques de l'entreprise dans chacun des axes, puis de construire des indicateurs permettant de mesurer le degré de satisfaction de ces objectifs et de définir les actions susceptibles de faire évoluer favorablement ces indicateurs (programmes d'actions).

Objectifs	Indicateurs	Programmes d'action
Axe financier		
Améliorer la rentabilité financière	Taux de rentabilité financière	Modifier le mode de rémunération des représentants
Développer l'activité	Montant du chiffre d'affaires	
Axe clients		
Développer la clientèle nouvelle	Part du CA hors secteur automobile Part du CA Europe % de nouveaux clients	Moduler la rémunération en fonction des nouveaux clients touchés Campagnes publicitaires en direction des nouvelles cibles
Améliorer le suivi de la relation clients	Taux de satisfaction des clients Taux de réclamation	Enquêtes de satisfaction clientèle Traitement et suivi des réclamations
Axe processus internes		
Améliorer le processus commande-fabrication-facturation-livraison	Délai de livraison Nombre de retards de livraison Erreurs de facturation	Redéfinir le mode de facturation Assurer le suivi d'une commande par une seule personne
Axe apprentissage organisationnel		
Améliorer la connaissance des clients Améliorer les produits actuels	Nombre de clients dont les caractéristiques sont bien identifiées Nombre de modifications sur les produits actuels	Mettre en place une base de données Mettre en place une veille technologique
Développer de nouveaux produits et procédés	Nombre de modifications apportées Nombre de nouveaux produits, de brevets déposés	Dépôt systématique de brevet