



ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

Les outils d'amélioration des performances (référentiel)

Mettre en œuvre **des outils et des méthodes** qui viennent en complément de ceux qui ont une orientation financière, en particulier **pour améliorer la qualité et limiter les délais**.

L'amélioration continue du rapport valeur/coût peut aussi prendre appui sur des démarches d'étalonnage concurrentiel ou de reconfiguration, de gestion de la qualité totale.

Il s'agit de montrer toutes les démarches et techniques **pour piloter en temps réel des variables quantitatives ou qualitatives**, par exemple avec des tableaux de bord pour la production, pour les ressources humaines, pour l'environnement.

- Identifier les avantages et les inconvénients du coût cible et mettre en œuvre cette méthode dans un contexte donné.
- **Exploiter les outils de gestion de la qualité.**
- **Rédiger une note de synthèse sur la gestion de la qualité et identifier des solutions aux éventuels problèmes détectés.**
- Concevoir un tableau de bord de gestion.
- Commenter un tableau de bord de gestion.
- Performance : définition, formes.
- Méthode des coûts cibles.
- Analyse de la valeur.
- Étalonnage concurrentiel (benchmarking), reconfiguration des processus (reengineering).
- Coûts liés à la qualité et à la non qualité, coûts cachés.
- **Contrôle statistique de la qualité, estimation ponctuelle et par intervalle de confiance d'une moyenne, d'une proportion.**
- Outils de gestion de la qualité.
- Rôles et modalités du reporting.
- Tableaux de bord de gestion : objectifs, principes de conception (démarche, choix des indicateurs de performance), présentation, intérêts et limites.





ACG660 – Les outils d’amélioration de la performance

Les outils d’amélioration de la performance ou la gestion de la qualité et de la valeur

Le contrôle de gestion ne se limite pas aux aspects financiers. Il a également **une dimension opérationnelle qui s’intéresse directement au processus, qu’il s’agisse de processus de production, de processus commerciaux ou administratifs.**

C’est au cœur des processus, dans le fonctionnement quotidien de l’entreprise, **qu’est créée la valeur.**

- Comment optimiser les processus ?
- en quoi et comment la gestion de la qualité contribue à cette création de valeur ?
- Comment analyser la valeur pour le client et réduire les coûts efficacement ?

Des questions dont vous allez découvrir les réponses dans ce cours.





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

Chapitre 1 : La gestion des processus

1) La notion de processus

a) Qu'est-ce qu'un processus ?

Un processus correspond à une activité ou à un ensemble d'activités. Ces activités sont constituées d'opérations. Il existe des processus imbriqués (un processus comprenant lui-même un autre processus).

Un processus apporte de la valeur à un ou plusieurs **inputs (entrants)** afin de produire un **output (sortant)**

- **Les inputs** sont les ressources du processus. Elles peuvent être très diverses :
 - Des heures de travail,
 - Des heures d'utilisation d'équipement,
 - Des biens,
 - Des services ou de l'information
- **Les outputs** correspondent aux résultats du processus. Il peut s'agir de biens, de services ou d'informations produits destinés à des « clients » internes (d'autres services, ateliers ou centre) ou externes.

La productivité est mesurée par le rapport (output/input)

La gestion des processus et des opérations fait souvent référence à la chaîne de valeur de PORTER, définie comme l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel.



ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

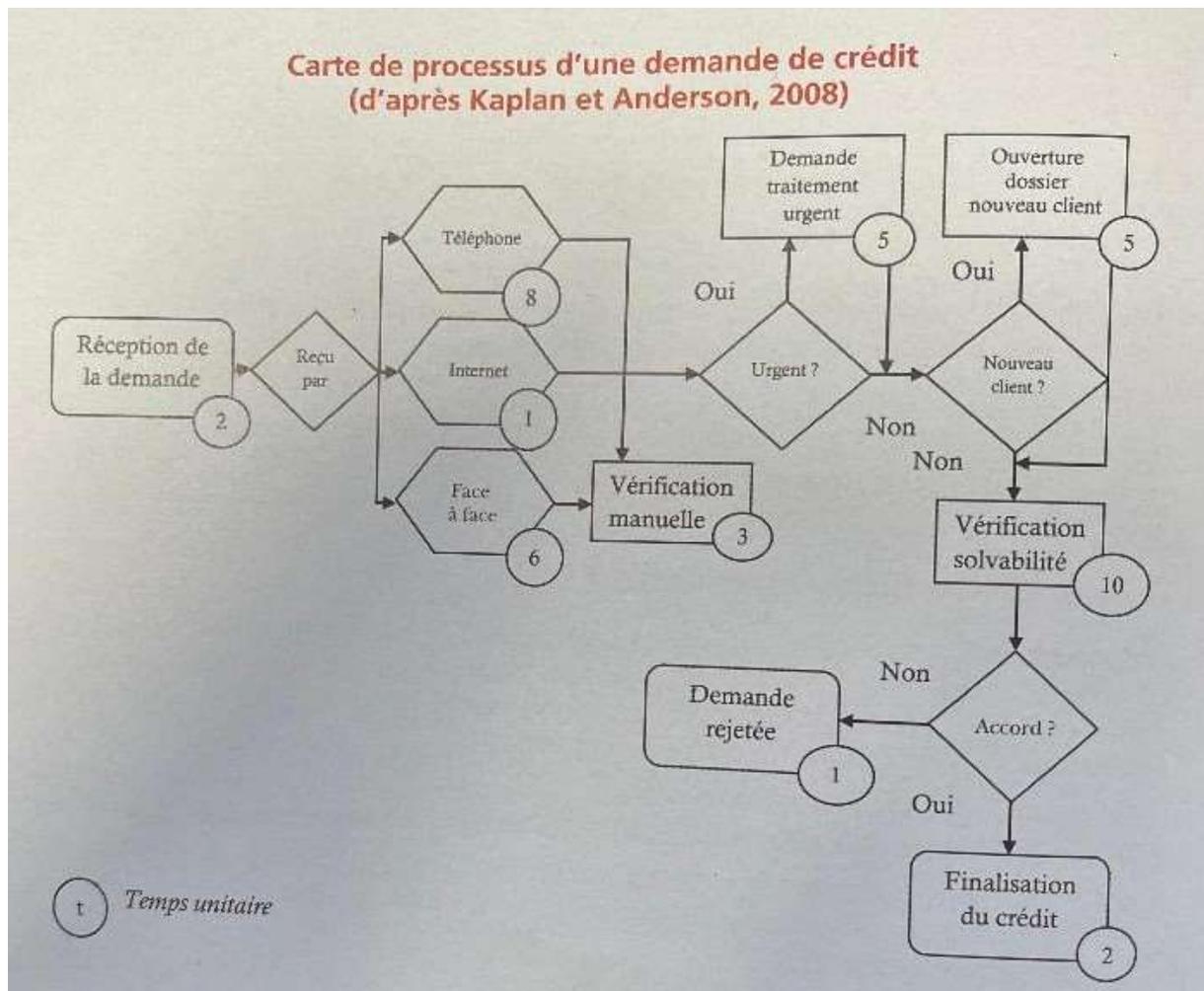
b) La cartographie des processus

Pour comprendre, analyser et améliorer un processus, qu'il soit administratif, commercial ou de production, il est intéressant de la représenter avec des outils plus ou moins formalisés.

Dans la pratique, chacun s'accorde à dire que l'essentiel est que le schéma soit simple et compréhensible par tous, même s'il ne respecte pas les conventions habituelles.

Pour représenter un processus, on peut réaliser une carte de processus qui utilise les conventions suivantes :

- Un rectangle symbolise une action ;
- Un losange une question ;
- Un rectangle arrondi définit le début ou la fin de la procédure





ACG660 – Les outils d’amélioration de la performance

2) Les dysfonctionnements et les opérations critiques

a) Les dysfonctionnements organisationnels

Une des missions du contrôleur de gestion consiste à détecter les dysfonctionnements organisationnels.

Un dysfonctionnement organisationnel est une pratique non économique, improductive et inefficace. Il génère des dépenses inutiles qu’il faut chercher à réduire. Il est nécessaire d’en chiffrer le coût et de proposer des pistes d’amélioration.

Ce travail peut être réalisé en direct par le contrôleur de gestion : ce dernier identifie lui-même les dysfonctionnements à partir de données qu’il recueille sur le terrain. Il peut également s’appuyer sur des rapports d’audit opérationnel et de contrôle interne.

b) Le contrôle interne

La recherche d’une organisation plus efficace est un objectif partagé par le contrôle de gestion et le contrôle interne. Le contrôle interne consiste à s’assurer que les opérations de l’entreprise sont réalisées efficacement du point de vue du management et du fonctionnement de ses principaux processus.

L’AMF (Autorité des Marchés Financiers) définit le contrôle interne de la manière suivante :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportement, de procédures et d’actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l’efficacité de ses opérations et à l’utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu’ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

c) Les opérations critiques et les goulots d'étranglement

Il est fréquent que des opérations ne puissent commencer avant que d'autres soient terminées. Certaines opérations, appelées **opérations critiques**, ne peuvent être retardées sans augmenter la durée totale du processus.

L'**ordonnancement** permet de gérer ces difficultés, compte tenu d'une capacité de production déterminée ; Certaines opérations peuvent être également des **goulots d'étranglement**.

- **La notion de goulot d'étranglement**

Un goulet d'étranglement (goulet = goulot) correspond à une étape d'un processus dont le sous-dimensionnement réduit la cadence et limite la production dans sa totalité.

Il est donc nécessaire d'identifier ces goulets d'étranglement qui font que tout le processus va « aussi vite que le plus lent » et trouver le moyen de relâcher la contrainte.

La capacité de production peut être réduite du fait de différentes ressources disponibles en quantités limitées. On parle également de **facteur rare**.

- **La démarche d'optimisation**

Pour maximiser le profit d'une entreprise malgré un goulet d'étranglement, Goldratt* a montré qu'il est nécessaire de prendre en compte trois éléments : **La valeur ajoutée ou la marge sur coût variable, les charges fixes liées à l'exploitation et les capitaux investis dans la production** (immobilisations et stocks nécessaires à la production)

L'objectif étant de maximiser la valeur ajoutée (ou la marge sur coût variable, si la capacité de production est inchangée), il faut appliquer la démarche suivante :

- **Identifier le goulot** (opération ou la ressource rare) qui limite la production ;
- Saturer la capacité de production de ce goulot, autrement dit en assurer le plein emploi en produisant en priorité ce qui génère la plus forte MCV par unité de ressource rare ;
- Prendre des mesures pour desserrer la contrainte au niveau du goulet d'étranglement.

*Goldratt E.M. et Cox J. (2013), le but : un processus de progrès permanent 4^{ème} éd. AFNOR





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

- **Desserrer la contrainte d'un goulet d'étranglement**

Il existe de nombreuses manières de desserrer la contrainte d'un goulet d'étranglement afin d'accroître la production. On peut par exemple :

- **Augmenter la quantité de facteur rare** : embaucher du personnel, acheter de nouvelles machines...cette solution est souvent chère et difficilement réalisable à CT ou MT ; De plus elle n'est pas toujours possible.
- **Supprimer les temps morts** : les arrêts de machines, faire travailler successivement plusieurs équipes sur la même machine.
- **Elargir les horaires d'utilisation** : Cela permet d'augmenter la capacité de production d'une même machine au lieu d'en acheter une supplémentaire ;
- **Améliorer la formation du personnel et accroître la qualité des matières** : Cela évite les défauts et réduit le nombre de produits jetés (ou corrigés) du fait de la non-qualité ;
- **Transférer certaines opérations** à d'autres services, à des sous-traitants, ou faire participer les clients.

Dans tous les cas, il faut s'assurer que la modalité est rentable, c'est-à-dire qu'elle rapporte davantage qu'elle ne coûte. On adoptera, en fonction de la solution proposée, **un raisonnement marginal** qui permettra de déterminer la différence entre le résultat actuel et le résultat issu de la solution proposée ou un **raisonnement basé sur un calcul de seuil de rentabilité** lorsque l'on cherche à connaître l'activité à partir de laquelle un investissement de capacité est rentable.

EXEMPLE de l'entreprise IKEA

Tout le monde connaît l'organisation d'IKEA. L'idée de demander au client d'aller chercher lui-même ses achats dans l'entrepôt a été imaginée pour répondre à un problème de goulet d'étranglement. Le nombre de magasiniers était insuffisant face à la masse des clients qui attendaient leur commande. De ce fait, le temps d'attente devenait insupportable et les clients très mécontents. Déléguer au client les tâches des magasiniers a permis de faire disparaître ce goulet d'étranglement. Cela a également eu comme effet de révolutionner le secteur de l'ammeublement.





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

3) Le lean management

a) Le principe du lean management

Inspiré de l'exemple de Toyota, le lean management est une méthode de management qui permet à l'entreprise d'éliminer tous les gaspillages afin de réduire les coûts et d'être au plus près de la demande client pour créer de la valeur.

Il repose sur le principe d'amélioration continue des processus de travail, c'est une « réorganisation » ou ingénierie différente dont l'objectif est de faire « maigrir » les processus en les débarrassant du superflu, d'où le terme « lean management » (lean signifie « mince » en anglais).

Pour s'engager dans une démarche de type lean, il est nécessaire de représenter les processus afin de les analyser.

Le lean management fait référence à la notion de muda (notion d'inutilité)

b) Les sept types de mudas

La notion de muda a été développée par Taïchi Ohno chez Toyota. On appelle muda toute activité qui consomme des ressources sans créer de valeur, comme :

- **La surproduction** : des coûts sont engagés dans cette production sans générer de valeur ;
- **La non qualité** : Les articles défectueux, les arrêts de production qu'ils provoquent, les retours sont autant de gaspillage ;
- **Les transports** : le fait de déplacer les biens engendre des coûts importants ;
- **Les mouvements inutiles** : le temps qu'ils consomment ne rapporte pas de valeur ;
- **Les process et méthodes inadaptés** : ils génèrent des gaspillages divers ;
- **Les stocks** : ils constituent une immobilisation de fonds ;
- **Et les temps d'attente** : pendant ces temps, aucune valeur n'est créée.

Exemples – Le processus de paiement d'une facture et une réparation dans un garage...

Au sein d'une entreprise, l'étude du processus de paiement d'une facture a conduit à supprimer une étape inutile de double validation. Cela a permis de réduire le coût d'une opération (réduction du temps de travail nécessaire pour cette opération) et d'écourter la durée du processus (règlement de la facture).

Chez un garagiste, l'application des méthodes issues du lean a permis de réduire le temps total nécessaire pour une réparation.

En fixant des RDV, le garagiste a davantage de temps pour discuter avec le client du problème de sa voiture. Il peut ainsi réaliser un diagnostic efficace et précoce qui évite les surprises dans l'atelier. Il y a donc moins d'interruptions du travail pour appeler le client et l'informer de la panne découverte. Cela a généré une réduction des coûts pour l'entreprise et une augmentation de la satisfaction des clients.





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

4) Les coûts cachés

Les coûts cachés sont des coûts invisibles pour le système comptable, soit parce que la comptabilité les ignore (coût d'opportunité), soit parce qu'elle les dilue dans des comptes de charges classées par nature (coûts historiques). Malgré cela, ils peuvent réduire significativement la performance d'une entreprise. Ils sont liés à des dysfonctionnements au niveau de l'entreprise.

a) les dysfonctionnements à l'origine des coûts cachés.

Ces dysfonctionnements peuvent être mesurés à l'aide de cinq indicateurs :

- l'absentéisme ;
- Les accidents du travail ;
- La rotation du personnel (turn over) ;
- La non-qualité des produits ;
- L'écart de productivité directe

b) L'évaluation des coûts cachés

Ces dysfonctionnements engendrent des coûts répartis en cinq catégories. Certains sont des coûts historiques, d'autres sont des coûts d'opportunité, c'est-à-dire des manques à gagner. Ce sont par exemple :

- **Les sursalaires**, correspondant aux salaires versés à un salarié absent ou à une majoration de salaire liée à l'embauche d'un remplaçant ;
- **Les surconsommations**, correspondant aux dépenses (comme les télécommunications) engagées pour réguler l'absence ;
- **Les surtemps**, correspondant au temps passé à organiser la solution. Ils sont évalués à un taux correspondant à la contribution horaire à la marge sur coût variable ;

$$\text{CHMCV} = \text{MCV/h d'activité}$$

- **Les non-productions**, correspondant aux productions non réalisées (et donc non vendues) du fait du dysfonctionnement. Le temps perdu est évalué à la CHMCV ;
- **La non création de potentiel stratégique**, correspondant au temps pris par les managers pour gérer le problème et qui n'est pas consacré à des problèmes stratégiques. Le temps perdu est évalué à la CHMCV





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

c) Grille d'analyse des coûts cachés

En croisant les indicateurs de dysfonctionnement et les différentes sortes de coûts qui en découlent, on peut présenter une grille d'analyse de ces coûts cachés.

	Coûts historiques			Coûts d'opportunité		TOTAL
	sursalaires	surtemps	surconsommation	Non-production	Non-création de pot.	
Absentéisme						
Accident du travail						
Non-qualité						
Turn-over						
Ecart de productivité						
TOTAL						





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

Chapitre 2 : La gestion de la qualité

D'après la définition de l'ISO (l'Organisation internationale de normalisation ou International Standard Organisation), la qualité d'un produit ou d'un service est définie comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des besoins ou des attentes qui peuvent être exprimés ou implicites.

La qualité a aussi une importante dimension économique : c'est un puissant argument commercial et un moyen de fidélisation des clients.

Par ailleurs, ce que l'on appelle « la non-qualité » peut être à l'origine de coûts importants.

1) La qualité et les coûts liés à la qualité

a) Qu'est-ce que la qualité ?

La qualité se définit comme l'aptitude d'un bien ou d'un service à satisfaire les besoins de celui à qui il est destiné. On peut distinguer :

- La qualité de conformité
- La qualité de conception

La qualité peut porter sur :

- Les inputs
- L'output
- Le processus





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

b) Les coûts liés à la qualité

Les coûts liés à la qualité rassemblent les coûts de non-qualité et les coûts de qualité

Les coûts liés à la qualité

Schéma

Les coûts de la non-qualité rassemblent les dépenses liées à des défaillances (défauts, casse, pannes...). Elles sont issues d'un défaut de prévention. Les coûts de la non-qualité regroupent :

- Les coûts de la non-qualité interne (coûts des défaillances internes)

- Les coûts de la non-qualité externe (coûts des défaillances externes)

Les coûts de la qualité regroupent les dépenses liées à l'amélioration (ou au maintien) de la qualité. Ces dépenses doivent permettre d'éviter la non-qualité. Il en existe deux sortes :

- Le coût de détection ou d'appréciation

- Le coût de la prévention





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

c) L'amélioration de la qualité

Il est nécessaire de déterminer s'il est économiquement pertinent de réaliser les investissements ou d'engager les dépenses qui permettent d'améliorer la qualité. On adoptera, en fonction de la solution proposée :

- Le raisonnement marginal
- Un raisonnement basé sur un calcul de seuil de rentabilité

d) Les indicateurs de qualité

2) L'identification des causes de non-qualité

Pour identifier les causes de non-qualité, il est possible d'utiliser plusieurs outils ou de mettre en place des cercles de qualité.

a) Le diagramme de corrélation

Ce type de diagramme met en relation les éventuels liens entre deux variables. Le diagramme de corrélation s'appuie sur les mêmes techniques que celles étudiées dans le module ACG652 – La gestion budgétaire de l'activité commerciale.

RAPPEL : Une corrélation est simplement le signe que les variables étudiées évoluent conjointement. Elle ne démontre pas l'existence d'un lien de causalité.

b) Le diagramme de pareto





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

c) Le diagramme d'ISHIKAWA

Le diagramme d'Ishikawa est également appelé diagramme causes-effets ou diagramme en arêtes de poisson. Il met en évidence plusieurs causes à un problème de qualité. Les facteurs majeurs de cause de défauts sont rassemblés en cinq catégories :

- Les Matières ;
- Le Matériel ;
- Les Méthodes ;
- La Main d'œuvre ;
- Le milieu.

La méthode qui découle de ce graphique est appelée méthode des 5M

Exemple de diagramme d'Ishikawa

Pour réaliser le graphique :

- Il faut commencer par tracer une flèche orientée vers la droite. Au bout de cette flèche figure le défaut dont on cherche les causes ;
- Sur le corps de cette flèche, on dessine des arêtes – une par catégorie de cause. Chaque groupe de cause formera une branche ;
- Sur chacune de ces branches, on positionne des branchettes correspondant chacune à une cause spécifique.

3) Les cercles de qualité

Un cercle de qualité est un petit groupe de salariés volontaires qui travaillent dans le même service ou dans le même atelier. Ce groupe se réunit régulièrement pour identifier des problèmes de non-qualité, en chercher les causes et proposer des solutions adaptées.





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

4) La mesure de la qualité perçue : La satisfaction client

La gestion de la qualité évolue. Elle ne se limite plus à des mesures strictement objectives, elle s'intéresse à la vision subjective du client.

a) L'évolution de la notion de qualité

A l'origine, la qualité relevait du domaine des ingénieurs. Les outils qui en découlent s'appuient sur une conception objective de la qualité (conformité ou non-conformité à un cahier des charges). La gestion de la qualité évolue et se rapproche maintenant du domaine du marketing.

De plus en plus, la qualité perçue, c'est-à-dire l'avis du client sur la qualité, est prépondérante. Autrement dit, les mesures internes de qualité servie ne suffisent pas, elles doivent être complétées par des mesures externes de qualité perçue (enquêtes de satisfaction).

La subjectivité n'est plus exclue du champ de la qualité. Avec le développement d'internet, des applications mobiles et des outils informatiques, de nombreuses organisations cherchent à recueillir l'avis de leur client.

b) Les modes de recueil de l'avis des clients

Plusieurs techniques et outils existent pour recueillir l'avis des clients sur le bien ou le service qu'ils viennent de consommer. On peut citer :

- L'enquête de satisfaction ;
- L'entretien ;
- Les panels ;
- Les tables rondes ;
- Les cahiers de suggestions ;
- Les réclamations
- Les clients mystères





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

Chapitre 3 : Le coût cible

Le coût cible est une technique souvent associée à l'analyse de la valeur. Cette méthode repose sur le fait que le prix de vente du bien ou du service est déterminé par le marché.

Dans cette optique, la logique est inversée, le prix ne dépend pas du coût mais du marché et de l'objectif de marge fixé par l'entreprise.

Ainsi, le coût cible est le coût maximal accepté en fonction de ces deux éléments.

$$\text{Coût cible} = \text{prix de vente} - \text{marge}$$

Lorsque le coût constaté est supérieur au coût cible, le manager va chercher à le réduire de manière à ce qu'il devienne inférieur à ce coût maximal accepté.

Pour cela, il faut réaliser une analyse de la valeur de manière à réduire les coûts correspondants à des attributs jugés secondaires par les clients et à préserver ce qui sont considérés comme essentiels.

Les principes de la méthode sont les suivants :

- Le prix de vente est défini par le marché
- La valeur du produit correspond à la somme de la valeur de ses différentes fonctionnalités (évalué par les consommateurs)
- La composition du coût de production doit correspondre à celle de la valeur qu'il crée ainsi le coût de chaque fonctionnalité doit représenter la même proportion du coût total de sa valeur

A partir de la détermination du coût cible, le coût estimé est comparé à l'aide des instruments de calcul de coût.

Par cette méthode, il ne suffit plus de calculer des coûts mais d'analyser des prévisions futures c'est donc avant tout une démarche qui aborde la conception du produit.





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

Exemple :

L'entreprise ANAIS SA fabrique et vend des aspirateurs. Après une étude de marché elle décide de lancer un nouveau produit comprenant 3 sous-ensembles : son prix de vente serait fixé à 500€ HT avec une marge égale à 20% de son prix de vente.

3 fonctionnalités ont été identifiées et évalués par les consommateurs :

- Puissance 33,33% de la valeur total du produit
- L'automatisation 13,33% de la valeur total du produit
- Stockage 53,33% de la valeur total du produit

Le coût estimé de ce produit, calculé selon les méthodes de la comptabilité de gestion est estimé à 425€ et se répartie de la manière suivante :

- Fonctionnalité 1 : 125€
- Fonctionnalité 2 : 50€
- Fonctionnalité 3 : 250€

Contenu du prix accepté par le marché et de l'objectif de marge, le coût total du produit (coût cible) ne devrait pas excéder 400€ (500 x 80%). Le coût estimé est donc supérieur à ce coût cible, l'écart est donc de 25€ (425 – 400).

Décomposer l'écart global en sous écarts

Fonctionnalités	Coût estimé	Coût cible	Ecart
1	125	133,32	-8,32
2	50	53,32	-3,32
3	250	213,32	36,68
TOTAL	425	400	25

Il va donc falloir réduire le coût du produit en agissant sur la fonctionnalité 3 qui présente un surcoût de 36€ par rapport à la valeur qu'elle représente.

Par cette méthode, le contrôleur de gestion peut fournir des simulations de coûts pour permettre l'ajustement entre coût estimé et coût cible.

Il s'agit donc d'une méthode de gestion des coûts intégrant les attentes des clients.

La démarche implique souvent d'aller au-delà des frontières de l'entreprise en impliquant les sous-traitants dans la mesure ou une partie des ressources consommées sont à l'extérieur de l'entreprise.





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

Chapitre 4 : Les tableaux de bord et le pilotage de la performance

Le tableau de bord est un support rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé selon des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou encore d'une équipe.

Utilisés dans les grandes entreprises françaises depuis le début du XXème siècle dans une optique financière assez limitée, ils sont aujourd'hui conçus et maîtrisés dans tous les domaines du management au niveau opérationnel comme stratégique.

Tous les acteurs, décideurs, managers et opérationnels utilisent des tableaux de bord.

1) L'évolution des tableaux de bord

Rôles historiques	Rôles récents
Contrôle ex post Vérification de la validité d'une méthode de calcul des risques à partir de données antérieures.	<ul style="list-style-type: none">• Contrôle et suivi en permanence pour piloter en temps réel• Aide au diagnostic• Aide à la prise de décision• Aide à l'articulation stratégie/organisation
Reporting financier	Piloter les valeurs pour les différentes parties prenantes : domaines financiers et non financiers, quantitatifs et qualitatifs, RSE, humain, sociétal, environnemental
Sanction des acteurs	Piloter le comportement des acteurs internes

2) Les enjeux des tableaux de bord

Les principaux enjeux relatifs aux tableaux de bord sont :

- La réactivité compte tenu de l'instabilité de l'environnement.
- La sélectivité des données dans une période où l'information est abondante, voire pléthorique.
- La cohérence pour intégrer la taille des organisations, la multiplicité des acteurs.....

Dans ce contexte, les problématiques autour de cet outil sont les suivantes :

- Comment choisir des informations pertinentes pour prendre des décisions justes ?
- Quels sont les indicateurs utiles au décideur ? au manager ?
- Sur quelle base effectuer un comparatif des performances ? par rapport à des objectifs fixés ou aux résultats précédents ? s'agit-il d'un outil-sanction ou d'un outil visant à améliorer une situation, à réagir rapidement ?
- L'utilisateur du tableau de bord doit-il également en être le concepteur ?





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

3) La construction des tableaux de bord

Toutes les représentations sont possibles tant qu'elles sont claires, simples, faciles à lire et synthétiques. Un tableau de bord se construit en cinq étapes.

- 1^{ère} étape : Définition du périmètre à piloter : cible, taille...
- 2^{ème} étape : Choix des objectifs de pilotage pour ce périmètre.
- 3^{ème} étape : Identification des variables quantitatives et qualitatives liées aux objectifs.
- 4^{ème} étape : Sélection des indicateurs pertinents pour chaque variable
- 5^{ème} étape : Validation des indicateurs

Un indicateur est une information, quelle qu'en soit la forme, utile et pertinente pour la mesure d'une variable. Il existe trois types de tableau de bord.

- Tableau de bord opérationnel (pilotage d'un centre de responsabilité, comparaison des résultats...)
- Tableau de bord stratégique (vision globale et articulée des départements, outil d'aide à la décision...)
- Tableau de bord par domaines (Qualité, production, distribution, RH, éthique, écologie...)

4) Les intérêts et les limites des tableaux de bord

a) Les intérêts :

- Repérage des variables essentielles à piloter
- Possibilité de disposer d'une vision globale et transversale.
- Suivi permanent et en continu
- Mobilisation et implication des acteurs.

b) Les limites :

- Pertinence des variables difficile à évaluer.
- Fiabilité et périodicité des informations non garanties.
- Trop d'indicateurs rendant la lisibilité et la synthèse difficiles.
- Longueur et complexité de construction.
- A terme, le suivi permanent crée un stress difficile à vivre pour les acteurs.





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

Exemple 1 :

L'entreprise Bial a décidé de mettre en place un système de tableaux de bord mensuels pour l'ensemble des responsables de service.

Travail à faire.

Le service de contrôle de gestion demande d'étudier la proposition du responsable commercial (voir extraits en annexe).

- 1) **Que pensez-vous des indicateurs proposés ?**
- 2) **Si un indicateur pose un problème, indiquer précisément comment on peut le résoudre**

Annexe - Extraits du tableau de bord mensuel du responsable commercial

1	Chiffre d'affaires du mois.
2	Commandes en portefeuille.
3	Marge commerciale du mois.
4	Délai de paiement des clients.
5	Taux moyen de remise accordé.





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

CORRECTION

1) Que pensez-vous des indicateurs proposés ?

	Indicateurs	Réflexions
1	Chiffre d'affaires du mois	Il ne pose pas de problème.
2	Commandes en portefeuille	La question est : comment les commandes sont-elles valorisées ?
3	Marge commerciale du mois	La question est : qui est responsable des achats ? Sans doute pas la fonction commerciale. Elle ne contrôle donc pas les valeurs prises par cet indicateur qui concerne les achats d'une part, et la sphère commerciale d'autre part. Conflit de compétence ?
4	Délai de paiement des clients	La question est : qui est responsable du recouvrement ? Sans doute pas la fonction commerciale mais la fonction administrative et financière. Comment sensibiliser les commerciaux aux délais de paiement ?
5	Taux moyen de remise accordé	Comment le calculer ?

2) Si un indicateur pose un problème, indiquer précisément comment on peut le résoudre

	Indicateurs	Solution possible
2	Commandes en portefeuille	Valorisation des commandes au prix catalogue avant toute remise ou avec application d'une remise moyenne habituellement constatée.
3	Marge commerciale du mois	Pour sensibiliser les commerciaux au respect des marges, il suffit de raisonner sur des marges standards. La marge théorique obtenue sera donc égale à (Prix de vente réel - Coût d'achat standard). Ainsi, les achats pourront être évalués indépendamment des ventes et de façon pertinente. Évaluation des commerciaux => PV réel - Coût d'achat standard Évaluation des achats => Coût d'achat réel - Coût d'achat standard Évaluation globale = Somme des évaluations donc cohérence.
4	Délai de paiement des clients	Il faudrait pouvoir gérer les délais accordés qui relèvent des commerciaux et les délais gérés qui relèvent de la fonction administrative et financière. Pour cela, il faudrait saisir dans le TBG les délais accordés ou négociés par les commerciaux afin d'en faire un suivi et d'apprécier correctement les responsabilités.
5	Taux moyen de remise accordé	Un calcul simple pourrait être => $1 - (\text{CA réel} / \text{CA théorique})$ => Le CA théorique étant le CA aux prix catalogue. Une autre solution serait de comptabiliser systématiquement toutes les remises et de faire le ratio "Remises totales/CA réel".





ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

Exemple 2

Le service de contrôle de gestion de l'entreprise Camard vous demande d'étudier la proposition d'indicateurs transmise par l'un des assistants du responsable commercial (voir en annexe).

Le service avait demandé au responsable commercial de réfléchir à une dizaine d'indicateurs dont le suivi permettrait d'aider la direction commerciale dans sa gestion.

Travail à faire.

- 1) Que pensez-vous de chaque indicateur ?**
- 2) Comment peut-on apprécier l'image de marque d'une entreprise ?**
- 3) Quelle pourrait être la périodicité d'un tel tableau de bord ?**

Annexe - Liste des indicateurs transmis

1	Chiffre d'affaires par produit, par canal de distribution et par zone géographique.
2	Taux de fidélité des clients.
3	Nombre de prospects.
4	Budget du service commercial.
5	Élasticité de la demande par rapport au prix.
6	Taux d'efficacité des actions commerciales.
7	Nombre de retours de produits.
8	Nombre de réclamations des clients.
9	Absentéisme.
10	Image de marque.



ACG660 – Les outils d'amélioration de la performance

CORRECTION

1) Que pensez-vous de chaque indicateur ?

	Indicateurs	Problèmes posés par l'indicateur
1	Chiffre d'affaires par produit, par canal de distribution et par zone géographique	Cet indicateur correspond à un grand nombre de valeurs. Il y a trop d'informations pour ce tableau de bord. Il faudrait extraire les plus pertinentes et créer un (ou des) tableaux spécifiques pour les analyses plus détaillées.
2	Taux de fidélité des clients	Intéressant mais très délicat à mesurer. Il faut répondre à la question : qu'est-ce qu'un client fidèle ? Exemple de réponse : un client fidèle est un client qui achète régulièrement, avec une certaine périodicité, au minimum tous les x mois, etc.... Un autre problème concerne la périodicité de calcul de ce taux. À quoi sert le taux ? À faire des relances commerciales, par exemple. Avec quelle périodicité ?
3	Nombre de prospects	Ce n'est pas un indicateur. Le nombre de clients prospectés serait plus pertinent.
4	Budget du service commercial	C'est une donnée qui ne change pas et à laquelle on ne peut pas associer d'objectif. Le taux d'avancement ou de consommation du budget serait bien plus intéressant.
5	Élasticité de la demande par rapport au prix	Ce n'est pas un indicateur. C'est un paramètre très difficile à évaluer.
6	Taux d'efficacité des actions commerciales	Intéressant mais très délicat à mesurer : par le pourcentage de progression des ventes, par exemple.
7	Nombre de retours de produits	Concerne-t-il le service commercial ou la production ?
8	Nombre de réclamations des clients	Qu'est-ce qu'une réclamation ? Par qui et comment sont-elles saisies ?
9	Absentéisme	Ce n'est pas un indicateur. Le taux d'absentéisme dans le service commercial pourrait être utilisé.
10	Image de marque	Ce n'est pas un indicateur mais un concept très délicat à évaluer par un indicateur calculé régulièrement.

2) Comment peut-on apprécier l'image de marque d'une entreprise ?

Pour apprécier l'image de marque d'une entreprise, on peut penser à deux solutions classiques :

- par des enquêtes ou des sondages réguliers ;
- par un ensemble de paramètres délicats à évaluer auprès des tiers comme la notoriété, la qualité des produits, ou les intentions d'achat.

3) Quelle pourrait être la périodicité d'un tel tableau de bord ?

La périodicité de ce tableau de bord pourrait être le mois.

Cela semble pertinent pour préparer des actions commerciales.