

The PERFORMANCE Manager



**Faire de la Performance
le quotidien de chacun**

par Roland Mosimann, Patrick Mosimann, et Meg Dussault

The PERFORMANCE Manager



**Faire de la Performance
le quotidien de chacun**

par Roland Mosimann, Patrick Mosimann, et Meg Dussault

The **PERFORMANCE** Manager

Faire de la Performance le quotidien de chacun

Édité par
John Blackmore

Équipe de Production

Carrie Bendzsa

Steve Hebbs

Lars Milde

Randi Stocker

Olivier Deforge

© 2007 Cognos Incorporated. Tous droits réservés. Aucune partie de cet ouvrage ne peut être utilisée ou reproduite de quelque manière que ce soit sans autorisation écrite préalable, sauf dans le cas de brèves citations insérées dans des articles ou études de portée significative.
Publié par Cognos Press, 3755 Riverside Drive, P.O. Box 9707, Station T, Ottawa, Ontario, Canada K1G 4K9.

Cognos et le logo Cognos sont des marques ou des marques déposées de Cognos Incorporated aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. Tous les autres noms et logos sont des marques de leur propriétaire respectif. Le cadre DecisionSpeed® Framework, les domaines décisionnels et leur contenu de base ainsi que tous les droits de propriété intellectuelle mentionnés ici sont la propriété de BI International et sont protégés par la législation sur le copyright et la propriété intellectuelle. Le cadre DecisionSpeed® Framework ainsi que les domaines décisionnels et leur contenu de base ne peuvent être en tout ou partie reproduits, transférés, distribués, réassemblés ou utilisés de quelque manière que ce soit sans autorisation écrite préalable de BI International. DecisionSpeed® et le concept de domaine décisionnel (Decision Area) sont des marques de BI International.

Avertissements	5
L'enjeu : Mettre les domaines décisionnels au service de la performance	9
Département Finance : Concilier flexibilité, rapidité et innovation avec un contrôle efficace	17
Marketing : Influencer les marchés tout en adaptant l'entreprise à l'offre concurrentielle	29
Ventes : L'accélérateur de l'entreprise	41
Service Clients : Pour une qualité de service irréprochable	53
Recherche et Développement : Le bon produit, au bon moment	65
Opérations: Soigner les détails pour faire la différence	73
Ressources Humaines : Lier collaborateurs, rémunération et performance	85
Département IT : Trouver de nouvelles voies pour aider l'entreprise à gagner en performance	95
Direction Générale : Les champions de l'équilibre	113
En résumé	139
A Propos des Auteurs	141



AVERTISSEMENTS

Avec cet ouvrage, nous poursuivons le travail d'exploration entamé il y a plus de dix ans avec la publication du livre *The Multidimensional Manager*. L'un comme l'autre s'intéresse au partenariat entre les décideurs et les personnes qui leur fournissent les informations pertinentes dont ils ont besoin pour mieux orienter leurs décisions.

Pour mieux encadrer le partenariat entre les décideurs et les professionnels de la technologie, nous présentons dans le *Multidimensional Manager* l'approche 24 Ways, un ensemble de solutions de business intelligence permettant aux entreprises innovantes de gagner en profitabilité. Ces solutions étaient organisées par pôle fonctionnel et traduisaient le fait que les informations les plus précieuses pour l'aide à la décision sont concentrées dans un nombre relativement faible de domaines clés constituant chacun un noeud stratégique dans le flux d'informations de l'entreprise.

Le livre révélait également deux découvertes majeures. Premièrement, l'émergence d'une nouvelle génération de managers, les managers multidimensionnels, capables de parcourir et de traiter en toute efficacité ces domaines d'information clés et ainsi de prendre plus rapidement les bonnes décisions. Deuxièmement, la maturité de la technologie sous-jacente, c'est à dire la business intelligence.

The Multidimensional Manager a été à l'origine d'un dialogue passionnant et a déclenché un tel engouement qu'il a été tiré à plus de 400 000 exemplaires. Il a permis à beaucoup de personnes de comprendre le rôle de la business intelligence et d'en communiquer les bénéfices tout autour d'elles. Avec des pages souvent cornées et annotées, ce livre est devenu la bible des équipes projets chargées de développer des solutions pour leur entreprise. Cognos (qui a commandité cet ouvrage), BI International (qui l'a co-écrit et conçu l'approche 24 Ways) et la société PMSI (qui a collaboré étroitement avec les deux précédentes) ont dialogué avec des centaines d'entreprises au fil des ans afin de recueillir et synthétiser leurs nombreuses expériences communes et d'en tirer des enseignements rassemblés sous forme de meilleures pratiques et de schémas de réponse.

Plus de dix ans ont passé et le livre que vous avez aujourd'hui entre les mains revient sur ce dialogue et sur les observations faites à l'époque. Nous ne changeons rien à nos conclusions. Même si les principes de base énoncés alors ont évolué, ils restent vrais pour une large part : les entreprises sont là pour servir leurs clients et en dépit de l'importance accordée à la notion de part de marché à la suite du boom technologique, le profit, qu'on le veuille ou non, reste l'indicateur fondamental de la réussite.

Aujourd'hui cette tendance est encore plus marquée. Le poids de la concurrence mondiale et l'interconnexion des chaînes logistiques à travers le monde ont renforcé la pression sur les coûts. Internet et les avancées de la technologie ont fait passer l'économie du savoir à la puissance supérieure, comme si l'information ne provenait plus d'une boutique spécialisée mais d'un grand magasin ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, tout au long de l'année. Une vaste quantité de contenus est accessible à tout moment et en tout lieu.

Le manager de la performance

Pour que les décideurs puissent se consacrer pleinement à la réussite de l'entreprise, ils doivent avoir l'information à portée de main. Pas question pour eux de passer des heures à rassembler et intégrer des données. Il faut donc un système capable de leur délivrer à tout moment et où qu'ils se trouvent l'information dont ils ont besoin pour piloter la performance.

Savoir ce qui s'est passé et pourquoi cela s'est passé, aligner cette information sur les objectifs de l'entreprise et élaborer un plan pour préparer l'avenir, telles sont les compétences indispensables d'un manager de la performance. Ce livre vous fournit un cadre pour concevoir des domaines d'information clés qui vous aideront à piloter la performance de votre entreprise. Nous espérons qu'en exploitant les concepts décrits tout au long de ces pages vous réussirez à faire encore mieux que toutes les initiatives de pilotage de la performance déployées à travers le monde.

La bonne information au bon moment et à la bonne personne, voilà qui doit faire toute la différence.



Mettre les domaines décisionnels au service de la performance pour tous les collaborateurs

Cet ouvrage synthétise les expériences variées menées par des entreprises pour bâtir un cadre exploitable par d'autres. Le livre *The Multidimensional Manager* était fondé sur le concept de domaine d'information clé. Les domaines d'information clés, la business intelligence et les managers multidimensionnels étaient les principaux moteurs de la profitabilité promise par l'ouvrage.

Ces trois axes restent essentiels dans *The Performance Manager*, de même que la nécessité d'exploiter cette ressource capitale qu'est l'information pour prendre des décisions stratégiques visant à :

- accélérer la croissance du chiffre d'affaires,
 - réduire toujours plus les dépenses de fonctionnement,
 - maximiser le rendement de l'actif à long terme,
- et par conséquent délivrer un avantage concurrentiel durable

Ces trois axes n'ont même jamais été aussi indispensables qu'aujourd'hui à la réussite de l'entreprise.

Première constatation revisitée : les domaines d'information clés doivent être encore plus précis aujourd'hui

En 1996, nous écrivions que « les informations les plus précieuses pour la prise de décisions dans l'entreprise relèvent d'un nombre de domaines clés relativement restreint ». La logique sous-jacente était le coût relatif de l'acquisition et de la diffusion des informations par opposition à leur valeur et à leur importance. Si cette considération coût/avantage reste valable, quatre facteurs imposent que les informations décisionnelles d'aujourd'hui soient définies, affinées et présentées de façon encore plus détaillée qu'il y a dix ans :

1. **La profusion d'informations:** le volume des informations disponibles a explosé et le terme « entrepôt de données » n'est pas usurpé. Les entreprises collectent d'énormes volumes de données transactionnelles à partir de leurs systèmes de gestion financière, de gestion de la chaîne logistique, de gestion des ressources humaines et de gestion de la relation client. Avant, le problème était souvent de trouver les données qui alimenteraient les rapports de business intelligence et les analyses. Aujourd'hui, il faut avant tout gérer la surabondance d'informations.

2. **La vitesse de circulation de l'information** : l'information est omniprésente et circule plus vite. Internet, les solutions de communication sans fil, la globalisation des marchés et les impératifs du reporting réglementaire ont contribué à créer un environnement de travail opérationnel 24 heures sur 24 tout au long de l'année. L'entreprise d'aujourd'hui est toujours prête à faire des affaires. Les managers sont toujours connectés. Le temps pour l'analyse, l'action et la réaction est court, en particulier face aux exigences des clients et aux pressions de la concurrence.
3. **L'intégration des informations**: 1: le travail devient plus interactif et collaboratif et implique de partager encore plus l'information. Il faut pour cela intégrer les informations issues des différents départements de l'entreprise et celles provenant de l'extérieur, selon une approche à la fois stratégique et opérationnelle.
4. **L'enrichissement de l'information**: prendre des décisions avisées suppose de mieux connaître le contexte et les règles du secteur pour enrichir et affiner les données transactionnelles brutes. Les classifications et associations créées à partir de ces données se révèlent très précieuses pour les décideurs.

Deuxième constatation revisitée : les managers adoptent une réflexion multidimensionnelle ? Ils participent à des cycles de prise de décision itératifs et collaboratifs

Il y a dix ans, beaucoup de managers multidimensionnels étaient plutôt des « super-utilisateurs » désireux et capables de naviguer dans une masse d'informations variées pour trouver les réponses à leurs questions. Pour mieux comprendre les résultats, ils s'employaient à analyser les données sous tous les angles (« slicing and dicing »).

Ces techniques ouvraient des perspectives inédites à des managers qui jusque-là disposaient de peu d'informations et surtout de peu de réponses. Elles restent très pertinentes aujourd'hui mais le besoin d'informations décisionnelles a évolué : il ne suffit plus que quelques personnes analysent les données ; il faut que tout le monde interagisse et collabore. L'innovation et la compétitivité supposent un travail tacite. Aujourd'hui les managers de la performance ne sont plus essentiellement des analystes mais comptent beaucoup de dirigeants, de spécialistes, d'administrateurs et d'utilisateurs externes.

Aujourd'hui, les cycles de prise de décision itératifs et collaboratifs résultent d'une plus grande interaction bidirectionnelle lors des phases décisionnelles courantes : fixer des objectifs et des cibles, mesurer et contrôler les résultats, analyser les raisons et les causes, réajuster les objectifs futurs. Cette interaction peut être définie en fonction des rôles décisionnels et des responsabilités pour un ensemble de décisions donné, attributs qui inscrivent les managers de la performance dans un cycle décisionnel couvrant plusieurs départements et processus. Ce cycle clarifie l'implication des managers dans le flux des informations, en contribuant à définir les informations qu'ils échangent avec d'autres pour progresser vers des objectifs de performance communs. Le rôle décisionnel d'une personne peut être déduit de sa fonction (Marketing, Ventes, Achats, etc.) et/ou de son poste (dirigeant, manager, spécialiste, analyste, etc.).

Les responsabilités peuvent être divisées selon trois niveaux d'implication :

1. **Primaire:** Les décisions à ce niveau sont nécessaires à l'exécution de transactions ou d'activités déterminées et elles sont prises souvent. En général, le collaborateur amené à décider à ce niveau est impliqué directement, souvent dans la transaction elle-même, et son activité affecte directement le résultat et/ou le coût, y compris pour les besoins de planification et de contrôle. Il a accès à l'information car il en a besoin pour effectuer son travail.
2. **Participatif:** L'information appuie les décisions ponctuelles prises par un collaborateur qui n'est pas impliqué directement. Ces décisions peuvent ajouter de la valeur à une transaction ou à une activité. A ce niveau, le collaborateur peut être amené à résoudre un problème ou, par exemple, à ajuster un calendrier de production en fonction des prévisions de ventes.
3. **Stratégique:** L'information appuie les décisions exécutives ou consultatives. Les décideurs à ce niveau sont avertis régulièrement de l'évolution de la situation. Ils opèrent parfois en mode de gestion par exception et ne sont avertis que si la situation devient anormale.

Ces niveaux montrent qu'il ne suffit pas de disposer de domaines d'information clés plus détaillés. Les informations doivent être adaptées au rôle décisionnel et aux responsabilités de chacun, pour un ensemble de décisions donné. Par le passé, beaucoup d'initiatives de business intelligence ont échoué parce que les mêmes cartes étaient distribuées à tous les utilisateurs. Au contraire, l'information doit être répartie en fonction de sa finalité et du rôle de chaque utilisateur.

Troisième constatation revisitée : le paradigme de reporting pour les managers a changé ? Les managers de la performance ont besoin de fonctionnalités décisionnelles intégrées couvrant les multiples facettes de leur activité

Au milieu des années 1990, la business intelligence était une technologie émergente. Aujourd'hui, elle est arrivée à maturité et intègre la notion de gestion de la performance. Pour prendre en charge parfaitement des domaines d'information clés plus précis et la collaboration lors des cycles décisionnels, une vaste panoplie de fonctionnalités intégrées est nécessaire.

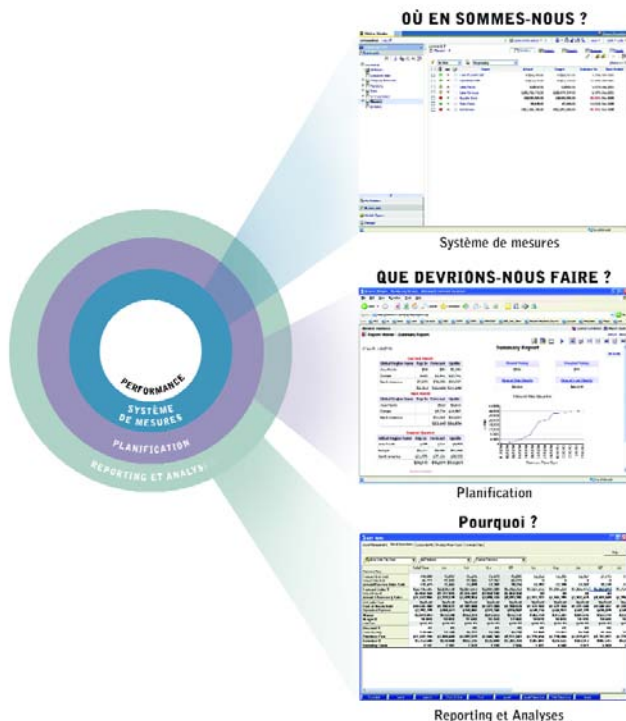
Pour les managers de la performance qui assument des rôles et des responsabilités variés comme pour ceux qui prennent des décisions concertées basées sur la collaboration, ces fonctionnalités ne doivent pas se limiter à un seul type d'outil, comme les scorecards pour les dirigeants, les applications de business intelligence pour les analystes métier ou les systèmes prévisionnels pour les analystes financiers. Bien au contraire : (bien) Piloter la performance nécessite d'établir des systèmes de mesure, de planifier les opérations et d'interpréter les résultats.

Dans la pratique, les managers de la performance ont donc besoin d'une palette de fonctionnalités adaptées répondant à trois questions essentielles : *Où en sommes-nous ? Pourquoi ? Que devrions-nous faire ?* Les scorecards et les tableaux de bord fournissent des indicateurs qui rendent compte de l'état de santé de l'entreprise et répondent à la première question. Le reporting et l'analyse permettent de consulter l'historique des données et de comprendre les tendances, d'étudier les anomalies et de répondre ainsi à la deuxième question. La planification et la prévision vous aident à créer une représentation fiable de l'avenir et à répondre à la troisième question. En intégrant ces trois composantes, vous serez mieux à même de réagir aux changements qui affectent l'entreprise.

Une seule version de la vérité

Mais pour répondre de façon cohérente à ces questions fondamentales, vous devez intégrer les fonctionnalités verticalement et horizontalement. Savoir ce qui s'est passé sans comprendre pourquoi n'a pas beaucoup d'utilité. De même, savoir pourquoi quelque chose s'est produit sans être capable de prévoir ni d'apporter les changements nécessaires n'a que peu d'intérêt. En outre, cette intégration doit être la plus étroite possible à l'échelle du réseau des managers de la performance d'un ou de plusieurs départements. Le nouveau paradigme de reporting pour les managers est donc aujourd'hui la plate-forme. De même que les questions sont liées les unes aux autres, les réponses doivent être basées sur une compréhension commune des mesures de performance, des dimensions et des définitions des données, et sur une vue partagée de l'organisation. Dégager des réponses à partir de sources isolées brouille la performance de l'organisation et entrave la prise de décisions. La vraie valeur réside dans la capacité, pour les décideurs, à naviguer facilement dans ces questions fondamentales. La plate-forme technologique intégrée est vitale pour permettre aux utilisateurs du système d'accéder aux informations partagées. Elle doit ainsi pouvoir :

- intégrer des données provenant de sources diverses,
- fournir des informations cohérentes dans toute l'entreprise en déployant un seul moteur d'interrogation,
- fournir exactement à chaque collaborateur l'information dont il a besoin, ni plus ni moins,
- présenter et définir l'information dans la terminologie métier de l'utilisateur,



Vous devez également être capable de présenter les informations dans différents formats en fonction des attentes de l'utilisateur. Aujourd'hui, nombres de décisions sont prises en dehors de l'environnement de bureau traditionnel. Le système doit prendre en charge l'évolution du mode de travail des collaborateurs de l'entreprise. Les décideurs doivent être capables :

- d'utiliser Internet pour accéder à l'information,
- de faire des recherches textuelles pour trouver des domaines d'information clés,
- de créer l'information dont ils ont besoin à l'aide d'options en libre service,
- de configurer la distribution automatique de portions d'information préalablement définies,
- d'avoir un accès guidé aux informations dont ils ont besoin afin de pouvoir pratiquer la gestion par exception.

L'approche 24 Ways revue et corrigée : les domaines décisionnels et rôles qui pilotent la performance

L'idée la plus brillante développée dans l'ouvrage *The Multidimensional Manager* était sans doute l'approche 24 Ways. Organisées par département fonctionnel, ses composantes ont servi de feuille de route aux entreprises désireuses de déployer la business intelligence. Ce système était facile à communiquer, en particulier dans le monde de l'entreprise, et montrait comment les résultats opérationnels affectent à terme les états financiers. Au travers de centaines d'ateliers et de projets qui ont suivi la publication de *The Multidimensional Manager*, BI International et PMSI sont devenus des lieux informels d'échange d'idées et d'expériences sur l'approche 24 Ways, ce dont témoigne tout particulièrement le programme BI University développé et lancé par BI International, puis racheté et exploité par Cognos.

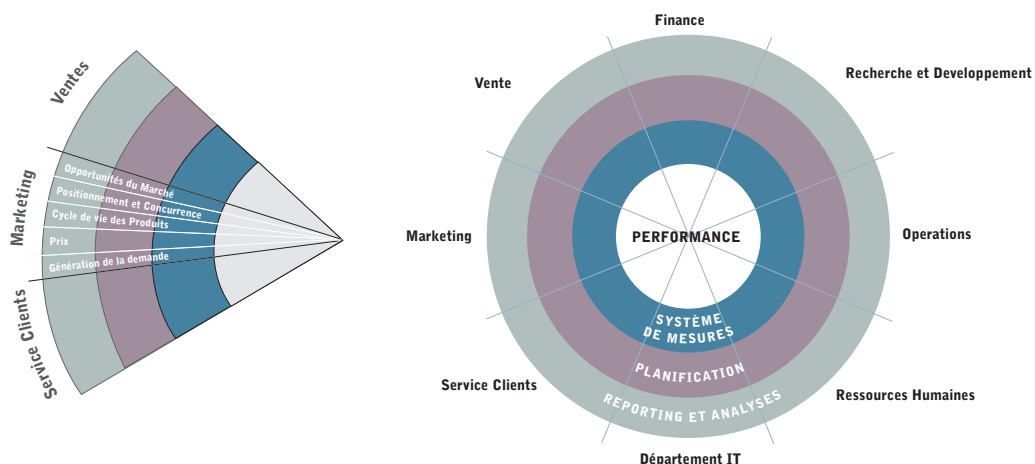
Dès l'an 2000, BI International et PMSI ont synthétisé ces expériences dans un nouveau cadre plus précis et plus souple tenant compte de l'évolution des constatations mentionnées ci-dessus. Baptisé DecisionSpeed®, ce cadre accélère la conception de projets de business intelligence, leur déploiement et à terme la prise de décisions.

Enrichis pour inclure deux fois plus de domaines d'information clés que l'approche 24 Ways, ces domaines décisionnels sont communs à la plupart des entreprises. Le cadre est très souple et les circonstances dicteront comment concevoir et développer au mieux des domaines d'information clés spécifiques. Il vous faudra peut-être des variantes plus détaillées, en particulier d'autres domaines décisionnels, pour répondre à des besoins spécifiques. Mais la logique de chaque domaine décisionnel est la même : fournir un moyen simple et facile à comprendre pour piloter la performance—mais aussi pour la mesurer, la surveiller, l'analyser, en rendre compte et la planifier.

Le secteur d'activité considéré conditionne aussi le nombre et la nature des domaines décisionnels. Pour cet ouvrage, nous avons choisi et adapté un modèle générique du secteur de la fabrication car c'est le plus courant et le plus largement reconnu. Si les domaines décisionnels peuvent varier suivant les secteurs, les principes fondamentaux de ce livre s'appliquent à la plupart des entreprises.

Les domaines décisionnels sont organisés selon les huit pôles fonctionnels d'une entreprise qui pilotent des aspects différents de la performance. Si cette structure est similaire à celle de la solution *24 Ways*, quelques différences de taille sont à noter. Un pôle Opérations élargi combine désormais les achats, la production et la distribution, reflétant les effets depuis dix ans des chaînes logistiques intégrées et de l'amélioration des processus de gestion. Les ressources humaines et l'informatique sont désormais des pôles fonctionnels à part entière, de même que le développement de produits.

Ces huit pôles fonctionnels forment la structure de ce livre. Chaque chapitre, à commencer par le premier consacré à la fonction financière, présente les défis et les opportunités majeurs que la plupart des entreprises rencontrent aujourd'hui. Un des thèmes récurrents est la recherche de l'équilibre entre des priorités concurrentes. Comment évaluer diverses options ? Comment s'adapter rapidement ? Prendre ces décisions est souvent plus difficile qu'identifier les options au tout début. Les domaines décisionnels d'un pôle donné correspondent aux domaines d'information clés à considérer pour faire la part entre les différentes priorités et être ainsi en mesure de relever les défis et de saisir les opportunités. Cet ouvrage met l'accent sur 46 domaines décisionnels, à raison de trois à sept par pôle fonctionnel.



Nous présentons brièvement chaque domaine décisionnel et donnons un exemple du contenu du domaine d'information clé correspondant. Ces domaines sont structurés suivant deux axes : les objectifs et les mesures, et un jeu de dimensions hiérarchisées. Si la performance peut être mesurée des deux façons, les mesures fournissent généralement des indications supplémentaires pour comprendre ce qui oriente la performance, en particulier à la lumière du contexte dimensionnel. Un schéma indiquant quels sont les managers de la performance susceptibles d'utiliser ce domaine décisionnel est fourni ; il recense les rôles *décisionnels* et les *responsabilités de chacun*.

Le cadre DecisionSpeed® est plus qu'une simple liste de domaines d'information clés plus précis. Comme le graphique le suggère, les domaines décisionnels et les pôles fonctionnels sont des éléments d'un cadre intégré plus vaste pour gérer la performance dans l'entreprise. Vous pouvez construire ce cadre de la base vers le sommet, en faisant apparaître clairement chaque domaine décisionnel, chaque pôle fonctionnel et chaque rôle décisionnel.

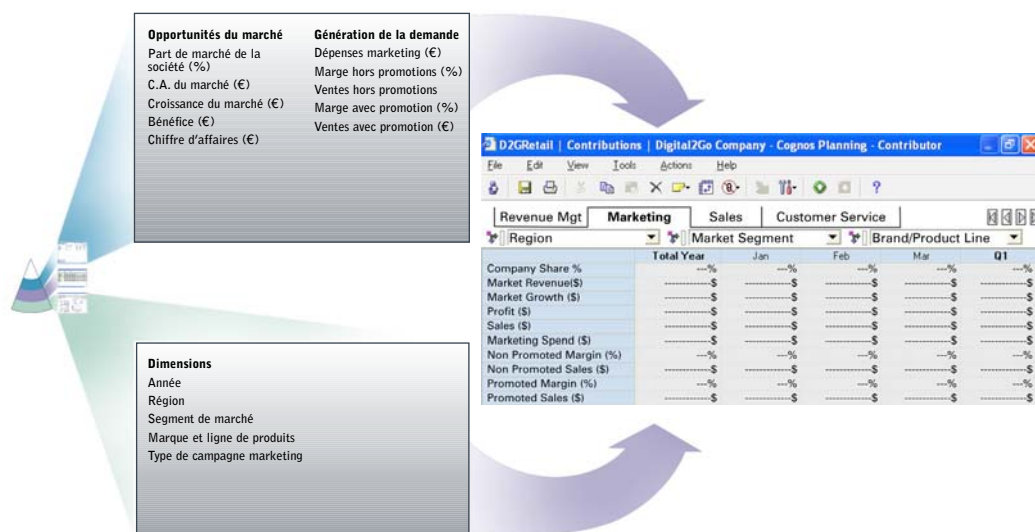
COMPTE DE RÉSULTAT

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Ecart entre ventes effectives et prévisions (€/%)	Coûts fixes (€/%)	Mois
Ventes nettes (€/%)	Marge bénéficiaire brute (€/%)	Année
Bénéfice d'exploitation/ BAIL (€/%)	Intérêt (€/%)	Trimestre
	Coûts du marketing (€/%)	Mois
	Coûts des matières (€)	Organisation
	Marge sur les matières	Division
	Bénéfices nets (€/%)	Département
	Coûts de vente, frais généraux et coûts administratifs (€/%)	Code serv.
	Taxes (€/%)	Scénario Prévisions/Réalisations
	Coûts variables (€/%)	Scénario
		Ligne de produits
		Ligne de produits

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants		•	
Distribution	Dirigeants		•	
Ressources humaines	Dirigeants		•	
IT / Systèmes d'information	Dirigeants		•	
Marketing	Dirigeants		•	
Opérations / Production	Dirigeants		•	
Achats	Dirigeants		•	
Développement de produits	Dirigeants		•	
Ventes	Dirigeants		•	

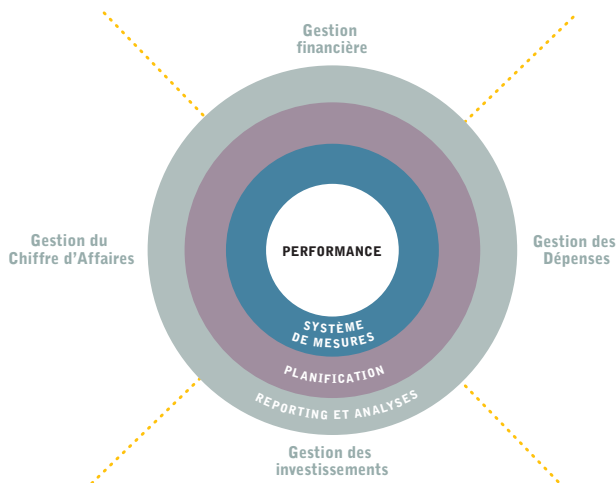
Ces dix dernières années, nous avons appris qu'il vous faut une approche pratique et détaillée pour gérer la performance. Trop de modèles d'entreprise ambitieux et imposés par la direction échouent ou ne répondent pas à toutes les attentes, du fait des sérieux problèmes techniques et culturels qu'ils soulèvent. Ce cadre est conçu pour une approche incrémentielle. Vous pouvez choisir un ou deux chapitres qui vous concernent, comme dans un guide de référence. Les domaines décisionnels donnent à chaque manager de la performance les moyens de réaliser immédiatement ses objectifs dans son domaine de responsabilité.

Un des facteurs clés qui permet à cette approche pas-à-pas de fonctionner à l'échelle de l'entreprise, c'est le renvoi direct aux aspects financiers, un parti pris dès sa conception. Si chaque domaine décisionnel dispose d'une fonctionnalité intégrée de prise de décisions pour régler les problèmes qui le concernent, il donne aussi des réponses qui affectent les résultats financiers. Les objectifs et les mesures dans des domaines décisionnels non financiers comme les ventes, le marketing ou les opérations fournissent des réponses qui ont un impact sur les états financiers (compte de résultat, bilan et trésorerie) et contribuent à l'élaboration de plans pour accélérer la croissance du chiffre d'affaires, réduire les dépenses de fonctionnement et optimiser le rendement de l'actif à long terme.



Pour conclure chaque chapitre, nous montrons comment chaque pôle fonctionnel peut contrôler sa performance et contribuer aux plans fixant les objectifs de résultats futurs. Les objectifs et les mesures clés propres à chaque pôle fonctionnel sont présentés pour deux domaines décisionnels mis en valeur dans le chapitre. Le processus de planification les relie aux dimensions pertinentes, en s'assurant que les ressources sont allouées et les attentes définies conformément aux objectifs financiers et opérationnels fixés. Par exemple, la « Part de marché de la société (%) » est planifiée à l'aide des dimensions Temps, Région, Segment de marché et Marque. Ce processus transforme l'objectif de départ—la croissance globale de la part (de marché) -- en croissance spécifique pour un trimestre, une région, un segment de marché et une marque donnés. Ainsi, le processus de planification relie les processus de prise de décisions aux aspects financiers.

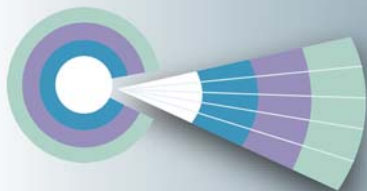
Le cadre DecisionSpeed® a également pour finalité de faciliter la définition du processus décisionnel, ou travail tacite, décrit dans l'introduction. Vous pouvez vous représenter les domaines décisionnels comme une couche de domaines d'information clés qui se superpose au flux transactionnel de façon connexe mais non linéaire. Comme le décrit le chapitre Direction Générale, les décisions en matière de performance doivent souvent combiner des éléments provenant de multiples processus, de manière itérative et non linéaire, contrairement à ce qui vaut pour les processus transactionnels fondamentaux



Le cadre s'appuie sur trois concepts de base :

1. Comment l'action s'articule-t-elle avec les aspects financiers ? (la question Et après ?)
2. Comment l'action s'articule-t-elle avec les rôles et les fonctions de l'organisation ? (la question Qui est responsable ?)
3. Comment l'action s'inscrit-elle dans les processus de gestion ? (les questions Où ? Quand ? et Comment ?)

Notre travail, devenu moins linéaire et plus interactif, implique de procéder par itérations successives et de prendre des décisions en mode collaboratif. Il faut pour cela disposer des informations qui orientent les décisions stratégiques. Ces informations issues de multiples processus, sont agrégées, intégrées et enrichies de manière cohérente. Elles sont groupées et classées en domaines d'information clés conçus pour piloter les décisions en matière de performance. Elles constituent l'infrastructure d'information présentée dans cet ouvrage.



Concilier flexibilité, rapidité et innovation avec un contrôle efficace

Qui se souvient encore de l'époque où tout était plus facile et l'argent moins rare ?

Ralph Waldo Emerson

Parmi les rôles variés que le département financier est amené à remplir dans une entreprise, il en est deux qu'il faut impérativement concilier, à savoir respecter les dispositions légales, fiscales et comptables, et prodiguer des conseils avisés en matière d'affectation des ressources. Le premier impose de vérifier et de contrôler. Concernant le second, le département financier tire parti de son expertise afin d'identifier les ressources nécessaires pour générer les différentes sources de revenus. Nul n'est mieux placé pour remplir ce rôle car si la plupart des services de l'entreprise s'engagent aussi loin que possible dans une seule voie, le département financier doit composer avec des réalités contrastées.

La façon dont il y parvient (et maintient bien d'autres équilibres) détermine dans une large mesure le succès ou l'échec de l'entreprise. Le budget sert-il à contrôler les coûts ou à favoriser l'investissement ? La réponse dépend de votre secteur d'activité et de la phase du cycle de vie du marché où votre entreprise se situe.

Le département financier adopte une approche structurée et réfléchie pour évaluer le bien-fondé des nombreuses propositions et opportunités commerciales qui sont votre lot quotidien. Pour nourrir ce processus, il dispose de beaucoup plus d'informations que la plupart des autres services. Lorsqu'il s'acquitte de sa tâche – aligner les processus et les contrôles tout en conseillant l'entreprise sur ses orientations futures – le département financier rencontre plusieurs obstacles liés à l'information et à la façon de l'exploiter

Obstacle n°1 : *Manque d'informations pour tirer parti des erreurs passées et façonner l'avenir*

Le département financier a besoin de nouvelles informations sur les processus et les événements passés et présents pour assumer ses responsabilités relatives au respect de la réglementation. Une dépense particulière a-t-elle été approuvée par le collaborateur ou le service approprié ? La solvabilité du client a-t-elle été vérifiée avant l'acceptation et l'expédition d'une commande ? Dans certaines entreprises, les impératifs de conformité et de contrôle ont forgé de meilleures relations entre les services financier et informatique. Ils ont fait évoluer les méthodes de collecte de l'information et de collaboration (associer des feuilles de calcul sans liens entre elles, par exemple) et donc réduit les risques qu'elles posent en matière de contrôle.

Mais si le département financier s'emploie à gérer ces problèmes, il doit aussi s'assurer que l'investissement que représente l'information l'aide à assumer son autre responsabilité clé, à savoir contribuer à orienter les décisions qui auront un impact sur les résultats financiers futurs.

La direction et les commerciaux s'appuient sur le département financier pour aider l'entreprise à planifier son avenir avec sérénité, pas seulement pour gérer ses recettes et ses dépenses. Le département finance doit suivre de près les moteurs du profit, en se servant de l'analyse à valeur ajoutée pour extrapoler leur impact sur les résultats de demain – et intervenir en amont si nécessaire.

Ainsi, pour évaluer l'actif incorporel, le surveiller et prendre des décisions en la matière, le département financier a besoin d'informations interconnectées et sophistiquées. Concernant le capital humain par exemple, le service des ressources humaines et le département financier doivent identifier ensemble ce qui dans l'action de chaque collaborateur crée de la valeur pour l'entreprise. Ils doivent aussi reconnaître cette contribution et gérer le développement de ces collaborateurs, ainsi que les compensations et les dépenses associées.

Le département financier ne peut parvenir à l'équilibre nécessaire sans ces informations capitales qui révèlent l'état du contrôle et de la conformité mais aussi l'impact de ces moteurs sur les opportunités commerciales futures.

Obstacle n°2 : *La pertinence, la visibilité et la crédibilité des éléments mesurés et analysés servent la comptabilité plutôt que le management de l'entreprise*

Pour remplir son rôle fiduciaire, le département financier collecte les informations, les analyse et en rend compte selon des impératifs juridiques, fiscaux et organisationnels. Il lui faut également une vue intégrée de ces données et d'autres silos d'information pour remplir son rôle de conseiller, qui n'implique pas seulement d'annoncer des chiffres mais aussi d'y ajouter de la valeur.

Par exemple, les multinationales séparent généralement les entités Ventes et Production. Faute de visibilité des bénéfices, un bureau commercial dans une région donnée pourrait délaisser des produits qui semblent à l'origine de pertes mais qui pourtant contribuent encore de façon marginale aux bénéfices de l'entité Production.

Autre exemple, celui du marketing, qui doit savoir comment se répartissent les dépenses entre ses différentes activités ou encore celui du service financier qui doit ventiler les charges entre de nombreux comptes détaillés et relevant d'une hiérarchie complexe. Sans cette vision détaillée, une même dépense risque d'être ventilée sur des comptes différents par des personnes différentes.

Obstacle n°3 : *Le département financier doit concilier court terme et long terme, analyse détaillée et vue d'ensemble*

Le département financier doit concilier des impératifs différents et contradictoires. Tous les trois mois, il doit annoncer des résultats conformément aux attentes des actionnaires ; il doit aussi définir une vision et élaborer une stratégie pour réaliser cette vision, trimestre après trimestre et année après année. Les entreprises peuvent réduire leurs coûts et leurs investissements pour atteindre leurs objectifs de profit à court terme mais elles doivent savoir qu'à un moment donné cela affectera leur santé financière à long terme. Lorsqu'elle est bien informée, la direction est capable d'appréhender les paramètres de l'activité, les opportunités et les risques afin de trouver l'équilibre entre performance financière à court terme et à long terme.

Les cadres et les analystes financiers définissent la performance en termes de création de valeur pour l'actionnaire, ce qui donne beaucoup d'importance à des mesures comme la hausse du bénéfice par action ou l'EVA. Toutefois, ces mesures financières n'offrent qu'une vision partielle. Il faut y associer des mesures plus détaillées rendant compte des ventes, des gains de parts de marché et des objectifs de croissance du chiffre d'affaires pour connaître l'état de santé réel de l'entreprise et bien concilier croissance à long terme et croissance à court terme.

Obstacle n°4 : *Le département financier doit concilier la vision imposée d'en haut et la réalité du terrain*

Dans quelle mesure les objectifs doivent-ils être fixés par la direction plutôt que par les opérationnels ? Si la direction exige une croissance à deux chiffres des bénéfices, cela se traduit-il par des objectifs sensés aux niveaux inférieurs de l'organisation ? Cela implique-t-il de fixer un objectif à deux chiffres au plus modeste des centres de profit ? Il faut ajuster les objectifs fixés par la direction aux réalités du terrain. Le département financier doit se conformer à la vision de la direction tout en élaborant des objectifs réalistes pour les différentes unités opérationnelles.

Cet obstacle illustre combien il est important d'impliquer les responsables au contact direct des clients dans le reporting financier, la planification et l'élaboration budgétaire. Disposer rapidement d'informations pertinentes suppose d'utiliser un modèle interactif. Ces responsables doivent assumer leurs choix budgétaires et faire connaître les changements qui interviennent dans les centres de profit ou les centres de coûts à mesure que les conditions du marché évoluent. Avec ce modèle décentralisé, la génération d'informations n'incombe plus à une seule fonction centralisée mais à l'entreprise dans son ensemble.

La participation des opérationnels dans l'élaboration du plan engendre des prévisions pertinentes et de qualité. Chaque collaborateur impliqué prend ses responsabilités pour répondre aux attentes. Cette approche contribue à révéler les facteurs de réussite et d'échec qui autrement sont noyés dans les calculs généraux de coûts.

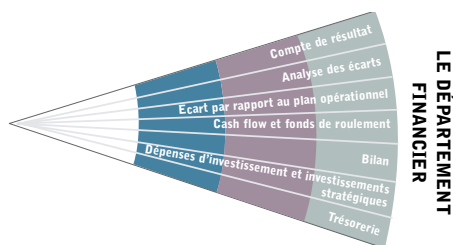
Concilier court terme et long terme, passé et futur, rôles de contrôleur et de conseiller

Les informations exploitées par le département financier pour rendre compte des événements passés et façonner l'avenir sont stratégiques pour toute l'organisation. Les outils dynamiques qui permettent à ce service de trouver l'équilibre entre conformité et performance, structures comptables et de gestion, court terme et long terme, vision « descendante » et réalité « ascendante » n'ont jamais été aussi indispensables. Le département financier peut s'appuyer sur les domaines d'information clés pour assumer pleinement son rôle et mieux orienter ses décisions dans les domaines qui lui incombent.

Une expérience financière équilibrée

Domaines décisionnels du service financier :

- **Compte de résultat** → Où est-elle performante ou non ? Où se situent les points d'amélioration ?
- **Analyse des écarts** → Qu'est-ce qui fait varier la performance financière ?
- **Ecart par rapport au plan opérationnel** → Comment appuyer, coordonner et gérer au mieux la diffusion de plans pertinents ?
- **Cash flow et fonds de roulement** → Comment être efficace pour gérer le fonds de roulement, recouvrer les créances et surveiller l'utilisation de la trésorerie ?
- **Bilan** → Comment équilibrer et structurer les options de financement, les ressources et les risques financiers de l'entreprise ?
- **Dépenses d'investissement et investissements stratégiques** → Quelles sont les priorités d'investissement et pourquoi ?
- **Trésorerie** → Comment gérer efficacement les besoins de trésorerie et de liquidité ?



Compte de résultat

Ce domaine décisionnel correspond au résultat net. C'est le score cumulé réalisé par chaque collaborateur de l'entreprise pour une période donnée. Chacun doit connaître sa contribution et sa performance individuelles mesurées par rapport aux attentes.

Vous devez savoir où il y a dépassement du budget pour corriger le tir. Si les coûts augmentent trop vite, vous mettez vos profits futurs en péril, sauf si vous contrôlez ces coûts, que vous ajustez les prix de vente ou que vous développez de nouveaux marchés. Si le chiffre d'affaires augmente de manière imprévue, des ressources supplémentaires pourront être nécessaires pour accompagner la croissance future. De tels ajustements prennent du temps : plus tôt vous agissez, plus vite vous améliorez vos marges et réalisez tout le potentiel d'une opportunité de croissance. L'aptitude du département financier à identifier, analyser et communiquer rapidement des écarts importants a des implications sur la compétitivité de l'entreprise.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Écart entre ventes effectives et prévisions (€/%)	Coûts fixes (€/%) Marge bénéficiaire brute (€/%) Intérêt (€/%)	Mois Année Trimestre Mois
Ventes nettes (€/%)	Coûts du marketing (€/%)	Organisation
Bénéfice d'exploitation/ BAII (€/%)	Coûts des matières (€) Marge sur les matières Bénéfices nets (€/%) Coûts de vente, frais généraux et coûts administratifs (€/%) Taxes (€/%) Coûts variables (€/%)	Division Département Code serv. Scénario Prévisions/Réalisations Scénario Ligne de produits Ligne de produits
PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE CONTRIBUTION ETAT
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• •
Service clients	Dirigeants	•
Distribution	Dirigeants	•
Ressources humaines	Dirigeants	•
IT / Systèmes d'information	Dirigeants	•
Marketing	Dirigeants	•
Opérations / Production	Dirigeants	•
Achats	Dirigeants	•
Développement de produits	Dirigeants	•
Ventes	Dirigeants	•

Chaque mois, 1,2 millions d'enregistrements de nature financière – comptes de résultat, lignes de facture et analyses de bilan – provenant de 80 sites sont chargés dans le système. Cela incite les utilisateurs à faire des analyses, sans se soucier de la provenance des données d'origine.

Nicolas Mathei, Chef de projet SI à l'international, Vesuvius Group

Analyse des écarts

Après avoir identifié un écart entre le réalisé et les prévisions vous devez explorer les détails pour comprendre sa cause. Si les ventes ont progressé de 5 % sur une période donnée, est-ce parce que le volume de vente a augmenté, que le prix a été revu à la hausse ou que l'offre commerciale a été modifiée ? Vos concurrents ont-ils enregistré la même hausse ? Si les bénéfices ont augmenté, est-ce dû à une baisse du coût des marchandises, à une modification de l'offre commerciale touchant les produits à faible marge ou à une réduction des dépenses discrétionnaires ? Vos concurrents ont-ils constaté la même hausse ?

Le département financier doit comprendre le pourquoi des changements. Savoir ce qui a entraîné une évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice donne une vue plus complète qui permet de mieux guider l'entreprise.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Evolution du bénéfice (€/%)	Coût unitaire moyen (€) – Effectif	Facturation client
Evolution des ventes (€/%)	Coût unitaire moyen (€) – Standard	Groupe
Ecart volume /prix /offre commerciale (€/%)	Remise (%)	Secteur d'activité
	Détail des postes de comptabilité générale (€/%)	Catégorie
	Evolution nette (€/%)	Nom client
	Prix net (€)	Mois
	Ventes nettes (€)	Année
	Unités vendues (nbre)	Trimestre
		Mois
		Postes de comptabilité générale
		Organisation
		Division
		Département
		Code serv.
		Référence en stock
		Ligne de produits
		Marque
		Référence

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• •		•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Distribution	Dirigeants Analystes		•	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		•	•
Achats	Dirigeants Analystes		•	•
Développement de produits	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•

Ecart par rapport au plan opérationnel

Quand le département financier sait ce qui provoque les écarts de performance, il peut orienter les discussions à propos des plans opérationnels futurs. La capacité à conseiller et à refuser des plans est essentielle. Connaître le pourquoi des écarts par rapport à un plan aide l'entreprise à réévaluer la situation et à améliorer le plan suivant.

Sans ces informations, les plans n'ont plus d'intérêt et se transforment en exercices stériles pour plaire à la direction. Idéalement, le département financier communique des informations et des réactions qui peuvent orienter les efforts d'autres départements fonctionnels de l'entreprise. Parallèlement, ceux-ci fournissent au service financier les informations recueillies sur le terrain qui contribuent à améliorer le plan. Ces efforts coordonnés et croisés permettent de tester la viabilité des plans d'action en place.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Ecart coûts d'exploitation (€/%)	Ecart ventes réelles/prévisions (%) Coût unitaire moyen (€) – Effectif	Mois Année Trimestre Mois
Ecart coût des frais généraux (€/%)	Coût unitaire moyen (€) – Standard Coût de distribution ((€/%)	Postes de comptabilité générale
Ratio coût produit/Ventes (%)	Salariés (nbre) Prévisions (€) Coûts de main-d'œuvre (€/%) Coûts du marketing (€/%) Frais généraux (€) Budget (€) Coûts de production (€/%) Heures de production (€) Ventes par salarié (€) Détail des postes de comptabilité générale (€/%)	Organisation Division Département Code serv. Scénario Prévisions/Réalisations Scénario Ligne de produits Ligne de produits

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• •		•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Distribution	Dirigeants Analystes		•	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		•	•
Achats	Dirigeants Analystes		•	•
Développement de produits	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•

Parce que tous les processus sont liés à des niveaux différents, nous pouvons vérifier régulièrement la fiabilité de nos plans, en restant fidèles à la stratégie et en intervenant rapidement si nécessaire. Nous identifions beaucoup mieux où et quand il y aura des écarts par rapport aux tendances. C'est un indicateur clé pour décider des mesures à prendre.

Elco van den Akker, Responsable de la planification commerciale chez Philips

Cash flow et fonds de roulement

Un recouvrement efficace des créances contribue également à améliorer la performance. Tout retard coûte cher ; gérer les profils des créances client avec la balance âgée ou le délai moyen de recouvrement est une priorité clé de toute entreprise. A l'inverse, il est bon pour votre cash flow de retarder le paiement de vos fournisseurs. Dans les deux cas, le département financier doit connaître les préférences des clients et des fournisseurs pour préserver les bonnes relations établies avec eux.

Les analystes financiers examinent minutieusement les besoins en fonds de roulement, l'un des facteurs permettant de déterminer la performance financière. L'entreprise gère-t-elle cette précieuse ressource qu'est la trésorerie ? Comment le délai moyen de recouvrement (DSO) se situe-t-il par rapport à la moyenne du secteur ? Le nombre de jours de stock augmente-t-il et une part plus importante de la trésorerie est-elle consacrée à la tenue du stock ? Le délai de règlement des fournisseurs s'allonge-t-il ?

Les besoins en fonds de roulement ont un impact direct sur la valeur marchande d'une entreprise. C'est un élément clé à surveiller.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Délai de règlement clients (nbre de jours)	Comptes fournisseurs (€) Ratio comptes fournisseurs/ventes (%)	Eléments du cash-flow Classe Sous-classe Compte
Flux de trésorerie (€)	Créances clients (€)	Mois
Ratio du fonds de roulement (%)	Ratio créances clients/ventes (%) Actif à court terme (€) Passif à court terme (€) Stock (€) Stock (nbre de jours) Ratio stock/CPV (%) Evolution nette (€/%) Quick ratio (%)	Année Trimestre Mois Organisation Division Département Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	* * * *		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	* *		*
Ressources humaines	Dirigeants			*
IT / Systèmes d'information	Dirigeants			*
Marketing	Dirigeants			*
Opérations / Production	Dirigeants			*
Développement de produits	Dirigeants			*
Ventes	Dirigeants Analystes		*	*

Avec les codes couleur et systèmes d'alertes, nos utilisateurs peuvent suivre facilement l'encours des créances. Nous sommes aussi plus efficaces concernant le contrôle du crédit, grâce à des indicateurs qui mettent en évidence le solde restant dû par nos clients. De plus, les responsables des bureaux locaux ont désormais accès à des outils de suivi de leurs chiffres de ventes. Plus généralement, notre mode de gestion de l'entreprise s'est beaucoup amélioré.

Mikael Perhirin, Responsable de l'entité Décisionnel et infocentre, Générale de Protection

Bilan

Ce domaine décisionnel réalise l'équilibre entre la structure financière et les ressources de l'entreprise. Quelle dette, à long terme et à court terme, l'entreprise peut-elle contracter sans se mettre en danger ? Pour les actionnaires, un ratio dettes/fonds propres plus élevé est synonyme de rentabilité mais aussi de risque plus élevés. Une société à fort levier financier génère un rendement attractif mais si son bénéfice d'exploitation chute, elle risque de ne plus pouvoir servir les intérêts de sa dette ni la rembourser. La structure financière d'une entreprise résulte d'un équilibre qui doit reposer sur les aspects fondamentaux de l'activité. Les conditions futures du marché apparaissent-elles favorables ? Les ventes augmentent-elles ou diminuent-elles ? Faut-il plus d'investissements « au comptant » dans les actifs futurs de l'entreprise ? Suivant la stratégie et l'orientation future, le département financier doit tenir compte de ces éléments tout en maximisant la rentabilité.

L'actif économique – fonds de roulement plus immobilisations – et la rentabilité économique (ROCE) sont des facteurs critiques qui ont un impact sur la valeur d'une entreprise pour les bailleurs de fonds et les actionnaires. Investir dans un secteur d'activité qui nécessite beaucoup de capitaux est perçu comme plus risqué. Un ratio immobilisations/ventes élevé est plus difficile à gérer en période de ralentissement économique, comme c'est le cas dans la production d'acier. La rentabilité économique montre la capacité de l'entreprise à transformer un investissement en profit.

Vendre l'attractivité financière de l'entreprise à de nouveaux investisseurs est une fonction importante du service financier. La rentabilité économique a un impact positif ou négatif sur la direction et sur le département financier. Elle souligne combien il est important de gérer les investissements futurs, de comprendre et de hiérarchiser les projets d'investissement en fonction de leur rendement. Cette compréhension nous amène naturellement au domaine décisionnel suivant.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Actif économique (€)	Ventes réelles (€)	Postes du bilan
Ratio dettes/fonds propres (%)	Actif à court terme (€)	Classe
	Dettes (€)	Sous-classe
Rentabilité économique ROCE (%)	Fonds propres (€)	Mois
	Immobilisations (€)	Année
	Immobilisations/actif (%)	Trimestre
	Passif (€)	Mois
	Ratio passif/fonds propres (%)	Organisation
	Valeur du marché	Division
	Ventes/actif économique (%)	Département
	Ventes/actifs d'exploitation (%)	Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		•
Marketing	Dirigeants			•
Opérations / Production	Dirigeants			•
Développement de produits	Dirigeants			•
Ventes	Dirigeants			•

Dépenses d'investissement et investissements stratégiques

Les dépenses d'investissement ayant un impact sur la performance ROCE, les entreprises doivent évaluer et surveiller les décisions d'investissement avec soin. Les investissements dans les actifs peuvent être mineurs (acquérir un nouvel ordinateur) ou stratégiques (implanter une unité de production à l'étranger). Le département financier doit s'assurer que les dépenses et les demandes d'investissement sont fondées et légitimes.

Le département financier doit réunir les éléments qui permettront de hiérarchiser et de justifier les dépenses d'investissement, ce qui implique une coordination avec d'autres fonctions de l'entreprise. Par exemple, il doit comprendre l'impact d'un oui et d'un non avant de donner son accord pour de nouveaux investissements dans des usines et des équipements. L'entreprise perdra-t-elle des ventes si l'usine n'est pas construite ? Cette mesure résoudra-t-elle les problèmes de qualité ? Les coûts de production baisseront-ils ou augmenteront-ils ?

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Investissements (€)	Croissance du bénéfice liée aux acquisitions (%)	Postes du bilan
Valeur actualisée nette (VAN) (€)	Croissance des ventes liée aux acquisitions (%)	Classe
ROI (%)	Actifs (€)	Sous-classe
	Délai d'atteinte du seuil de rentabilité (nbre de mois)	Mois
	Evolution de l'actif économique (€/%)	Année
	Immobilisations (€)	Trimestre
	Taux de rendement interne (%)	Mois
	Durée d'amortissement (nbre de mois)	Organisation
		Division
		Département
		Code serv.
		Scénario Prévisions/Réalisations
		Scénario
		Projets potentiels
		Type de projet de R&D
		Projet
		Projet
		Type de projet/programme
		Projet

Les fusions et acquisitions représentent la dimension stratégique des investissements. Quelles sont les économies potentielles en combinant ces deux entreprises ? Si les sociétés desservent le même marché, les clients réduiront-ils leurs commandes, craignant de trop dépendre d'un même fournisseur ? Si les sociétés sont complémentaires, quel est le volume des ventes incrémentales ?

Comprendre l'impact en amont et en aval d'investissements potentiels fait partie du processus d'évaluation. Le département financier arbitre ce type de décisions et a besoin de scénarios financiers détaillés prévoyant le retour sur investissement et le délai de récupération.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	

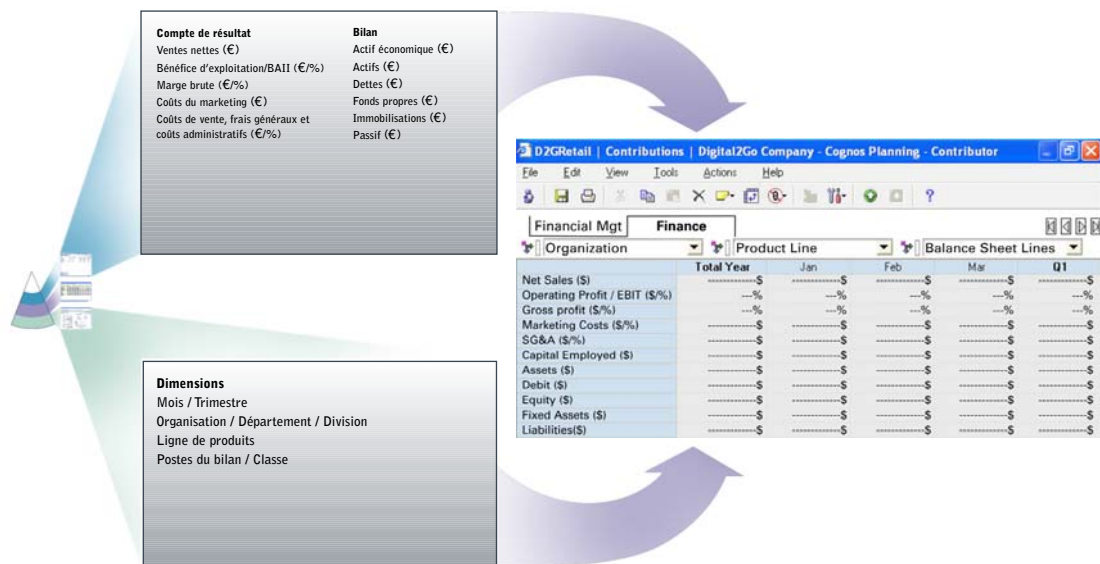
Trésorerie

Au-delà de la structure financière stratégique du bilan, la gestion des liquidités au quotidien nécessite une attention constante. Il s'agit de gérer efficacement la trésorerie et les liquidités, le financement, les relations avec les banques et les risques financiers. Quelles sont les options pour les emprunts à court terme et les besoins de trésorerie ? Faut-il investir l'excédent de trésorerie sur les marchés monétaires ou sur un compte bancaire—et dans l'affirmative, avec quel taux de rendement et pour combien de temps ?

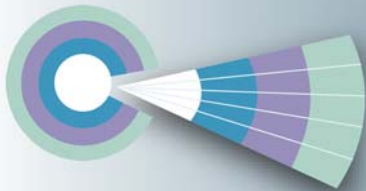
Gérer efficacement ces options de liquidité et les relations avec les banques suppose de disposer d'informations mises à jour en permanence. Accéder aux données actuelles du marché et les exploiter en fonction des besoins futurs de l'entreprise, telle est la clé de l'efficacité

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Coût des emprunts (%)	Actions émises (nbre)	Postes du bilan
Rendement des investissements (% et #)	Actions en circulation (nbre)	Classe
	Intérêts à recevoir (€)	Sous-classe
Liquidité nette (€)	Dividendes versés (€/%)	Mois
et libérées (€ et nbre)	Intérêts (€/%)	Année
	Risque des investissements (nbre)	Trimestre
	Investissements (€)	Mois
	Solde de crédit (€)	Organisation
	Cash flow net (€)	Division
	Options en circulation (nbre)	Département
	Options libérées (€)	Code serv.
	Ratio cours/bénéfice	
	Montants exigibles (€) – intérêts	
	Montant exigibles (€) – principal	
	Montant des prêts (€)	

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		•



Les domaines décisionnels Compte de résultat et Bilan illustrent comment le département financier peut piloter sa performance, allouer des ressources et élaborer des plans afin de servir les objectifs financiers futurs de l'entreprise.



Influencer les marchés tout en adaptant l'entreprise à l'offre concurrentielle

Bien investir c'est anticiper les anticipations des autres.

John Maynard Keynes

Tous les professionnels du marketing font le même constat :

- Il y a de plus en plus de concurrence sur le marché.
- Les concurrents font constamment évoluer leur modèle économique et leurs propositions de valeur.
- Les clients ont accès à un maximum d'informations, ce qui leur donne une vision claire des options possibles, les rend plus durs en affaires et les incite à changer fréquemment de fournisseur.
- Parallèlement, la soif de nouveaux produits et de services des consommateurs ne cesse de grandir.

C'est pourquoi la physionomie de vos concurrents et de vos clients va continuer à progresser en sophistication et que votre politique marketing ne doit pas être en reste si elle veut servir pleinement les intérêts de l'entreprise et l'aider à gagner des parts de marché. Or pour y parvenir, le rôle même du marketing doit évoluer.

Le marketing doit devenir le conseiller en investissement de l'entreprise. A ce titre, c'est à lui de :

- Définir la stratégie globale d'investissement—que faut-il vendre, où et à qui ?
- Montrer la voie à suivre pour maximiser la rentabilité de l'actif de l'entreprise ;
- Justifier le coût des opérations déployées pour servir les objectifs stratégiques de l'entreprise (autrement dit la rentabilité de la moindre dépense sur un budget marketing toujours plus serré).

Le marketing ne doit plus rester à la porte des conseils d'administration mais mettre pleinement son savoir-faire en matière d'analyse des performances opérationnelles et financières au service des dirigeants. Il doit relier objectifs stratégiques, opérations sur le terrain et critères financiers de façon à ce que ces trois éléments soient toujours parfaitement alignés.

Mais pour y parvenir, le marketing doit surmonter trois obstacles majeurs qui soulignent chacun la nécessité de sélectionner des domaines clés d'information, de mieux définir les responsabilités et d'intégrer plus étroitement la capacité décisionnelle.

Obstacle n°1 : *Le potentiel de gains est de plus en plus difficile à évaluer*

Lorsqu'elles avaient affaire à un marché de masse homogène, les entreprises mesuraient leur valeur en fonction des parts de marché de leurs principales lignes de produits, comptant sur les économies d'échelle de leurs dépenses marketing et sur des marges confortables pour s'assurer des bénéfices. Mais il y a dix ans, la situation a changé, la fragmentation du marché obligeant les entreprises à se pencher sur la rentabilité de chacun de leurs clients. Afin de l'évaluer et de l'améliorer, elles ont commencé à stocker et exploiter les données concernant leur clientèle. Bon nombre d'entreprises ont réussi à se constituer un précieux capital dans ce domaine et parviennent aujourd'hui à répartir leurs clients en segments représentatifs.

Ce phénomène continue d'ailleurs d'évoluer car compte-tenu de la diversité des besoins et des profils des clients, les entreprises se livrent à une segmentation de plus en plus fine et doivent répondre aux attentes de micro-segments de clientèle sans cesse plus nombreux.

L'entreprise doit adapter son marketing à cette nouvelle donne. Deux étapes sont indispensables pour cela. Premièrement, elle doit répartir ses clients en micro-segments pertinents, convaincre et fidéliser. Deuxièmement, elle doit déterminer le potentiel de rentabilité de ces micro-segments afin de fixer ses priorités et de permettre au marketing de recommander les meilleurs investissements par produit, marque ou segment. C'est une mesure d'autant plus importante lorsque l'entreprise envisage plusieurs stratégies de commercialisation. En effet, plus l'entreprise a une vision claire et détaillée de la rentabilité de ses micro-segments de clientèle, plus elle pourra affiner son marketing et son offre.

Obstacle n°2 : *L'entreprise manque d'informations intégrées et enrichies*

Sans le contexte approprié (qui, quand et où), il est impossible pour le marketing de définir ou analyser un micro-segment. Sans perspective (ou comparaisons), il ne peut pas non plus cerner les parts de marché ou suivre les tendances à ce niveau de détail.

Le marketing doit fédérer trois sources d'informations essentielles : le client (données opérationnelles), le marché (données externes) et les finances. Pour exploiter pleinement les nombreuses informations sur les clients, qu'elles proviennent des terminaux de vente, des ERP et des applications de CRM ou du parcours effectué sur les pages Web, l'entreprise doit soigneusement les structurer et les intégrer. Elle doit être en mesure de classer, grouper, décrire, associer mais aussi enrichir ses données brutes pour que le marketing puisse juger et évaluer correctement.

L'entreprise doit pouvoir accéder facilement aux informations courantes comme les tendances par catégorie de produits, la part de marché de chaque produit, les canaux de distribution utilisés et les performances des produits concurrents. Elle a besoin également des informations provenant de la comptabilité générale et des responsables de la planification afin d'affecter les coûts et le chiffre d'affaire potentiel et ainsi attribuer une valeur à chaque pool de profit.

Obstacle n°3 : *La toute puissance des chiffres bride la créativité*

Les entreprises élaborent des stratégies pour conquérir de nouveaux segments de clientèle et récolter les gains correspondants. C'est là que le marketing entre véritablement en action. Il doit justifier la tactique qu'il propose, définir les budgets appropriés et démontrer les avantages et les limites de sa stratégie. En allant plus loin dans le détail et en affinant en conséquence ses propositions, le marketing sera alors mieux à même de répondre aux exigences de la direction financière en matière de retour sur investissement. Cette approche n'était pas la norme par le passé mais elle doit le devenir aujourd'hui.

Néanmoins, il n'est pas toujours facile d'accéder à la bonne information. Et certains départements prétendent que ces critères purement financiers empêchent les bonnes idées de germer, bridant ainsi la créativité alors qu'elle constitue la meilleure facette du marketing.

Il ne s'agit pas pour les professionnels du marketing de renoncer à leur volonté de trouver l'idée géniale mais plutôt de faire évoluer leur fibre créative pour formuler des actions spécifiques en sachant nettement mieux qui viser, pourquoi et pour quel potentiel de gains. Ainsi au lieu de perdre en créativité, ils la structureront dans un cadre plus fonctionnel.

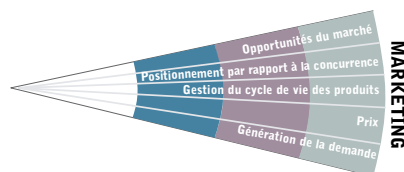
Un système de guidage et de détection précoce

En tant que conseiller en investissement, le marketing guide l'activité stratégique et opérationnelle. Il se concentre pour cela sur le potentiel offert par des marchés spécifiques et sur ce que peut faire l'entreprise pour répondre aux besoins de ces marchés. Il peut être aussi un système de détection précoce repérant en quoi l'évolution du marché peut induire des changements au niveau des produits et des services, des stratégies de vente voire des aspects plus généraux du fonctionnement de l'entreprise.

Bon nombre d'indicateurs marketing tiennent une place prépondérante sur le tableau de bord de l'entreprise. Une chute soudaine du taux de réponse des campagnes marketing habituellement abonnées au succès peut dénoter un regain de pression de la concurrence, des changements sur le marché et /ou une baisse générale des ventes. Un bon service marketing voit plus loin que les chiffres immédiats. Il sait détecter et interpréter les tendances qui ne sautent pas aux yeux sur le terrain et expliquer ce qui fait qu'un produit marche ou pas.

Il incombe au marketing de définir, comprendre et piloter les cinq moteurs de décision de l'entreprise :

- **Opportunités du marché** → Qu'est-ce qui peut nous rapporter ?
- **Positionnement par rapport à la concurrence** → Quels risques faut-il prendre pour atteindre cette position ?
- **Gestion du cycle de vie des produits** → Quelle est notre proposition de valeur ?
- **Prix** → Combien vaut quoi ?
- **Génération de la demande** → Comment toucher les clients et leur communiquer notre proposition de valeur ?



Opportunités du marché

Prendre des décisions à propos des opportunités du marché consiste à faire la part entre possibilités et probabilités tout en sachant qu'il n'y a jamais de certitude. C'est un domaine décisionnel éminemment stratégique où il faut raisonner sur le long terme. Il détermine les investissements immédiats et donne la priorité aux pools de profit les plus prometteurs tout en tenant compte du décalage entre l'engagement présent et les résultats à venir.

Pour connaître le potentiel de profit des opportunités du marché, il faut examiner en détail les prix, les coûts, les conditions de distribution, la qualité des produits, les ressources, le personnel nécessaire, etc. Les opportunités les plus évidentes ont déjà été identifiées, que ce soit par vous ou vos concurrents. Il s'agit donc de rechercher les gisements enfouis dans les données que vos concurrents n'ont pas exploitées. Ce sont les micro-cibles à identifier, analyser et comprendre.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Part de marché de la société (%)	Croissance du marché (€)	Mois
Taux de croissance du marché (%)	Bénéfice du marché (€)	Année
C.A. du marché (€)	Volume du marché (nbre d'unités)	Trimestre
	Bénéfice (€)	Mois
	Chiffre d'affaires (€)	Secteurs d'activité
	Unités vendues (nbre)	SIC 2 chiffres
		SIC 4 chiffres
		Zones marketing
		Région
		Zone
		Segment marketing
		Segment de marché
		Micro-segment
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Développement de produits	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes		• •	•
Finance	Dirigeants Analystes		•	•

Positionnement par rapport à la concurrence

Pour se positionner de manière efficace par rapport à ses concurrents, l'entreprise doit savoir exactement quels sont les produits et /ou les services qu'elle propose à ses différents segments de clientèle et en quoi ils se différencient de ceux des autres fournisseurs. En tant que conseiller en investissement, le marketing doit clairement définir la proposition de l'entreprise et celle de ses concurrents, autrement dit sur quels segments de marché ils s'affrontent et avec quels produits et quels services.

Le marketing doit définir des domaines d'information clés spécifiques afin de savoir en en quoi ses critères de sélection des clients se différencient de ceux des concurrents. Il doit déterminer ce qui dans son offre fait la différence aux yeux du client et pendant combien de temps il pourra garder cette longueur d'avance, en tenant compte, entre autres, de la difficulté pour les concurrents à copier ces différenciateurs. Le marketing doit aussi mesurer les implications de ce paramètre sur les prix.

- Nos niveaux de prix sont-ils inférieurs ou supérieurs à ceux de nos principaux concurrents et de combien ?
- S'ils sont inférieurs, pouvons-nous continuer ainsi compte tenu de notre profil de coût ou nos coûts sont-ils source de danger ?
- Combien les clients devront-ils payer en plus si nous leur proposons encore mieux ?

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Progression des concurrents (%)	Evolution des prix des concurrents (%)	Concurrence
Evolution des prix des concurrents (%)	C.A. des concurrents (€)	Type de concurrents
Part de marché des concurrents (%)	Croissance du marché (€)	Société concurrente
	C.A. du marché (€)	Mois
	Bénéfice du marché (€)	Année
	Chiffre d'affaires (€)	Trimestre
	Unités vendues (nbre)	Mois
		Secteurs d'activité
		SIC 2 chiffres
		SIC 4 chiffres
		Zones marketing
		Région
		Zone
		Segment marketing
		Segment de marché
		Micro-segment
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• •	•
Développement de produits	Dirigeants Analystes		•	•

Gestion du cycle de vie des produits

Comme les êtres vivants, les produits naissent, évoluent puis disparaissent. Le service marketing doit gérer le cycle de vie des produits et maximiser en permanence la rentabilité en adaptant ou retirant du marché les produits qui ne rapportent plus et en introduisant de nouveaux. Le cycle de vie varie énormément d'un secteur d'activité et d'un segment de marché à l'autre. Il est par exemple de douze mois en informatique et de trois à cinq ans dans l'automobile. Ce rythme de renouvellement des produits (qui peut d'ailleurs varier subitement) définit le contexte dans lequel le management doit mettre de « nouvelles nouveautés » sur le marché et alimenter ainsi la machine marketing chargée d'éveiller et de capturer l'intérêt du client. Il a également une incidence sur les performances financières de l'entreprise dans la mesure où l'innovation peut ouvrir la voie à une hausse des bénéfices.

L'innovation peut consister à apporter des modifications mineures ou majeures aux produits déjà commercialisés ou à en introduire de totalement nouveaux. Ainsi, en fonction de ce qu'il sait sur les segments de marché émergents et sur ceux déjà en place, le marketing peut modifier le packaging ou le prix des produits afin de saisir de nouvelles opportunités. Ces changements peuvent porter sur le court ou le long terme et font partie des actions déployées par le marketing dans le cadre de sa mission d'identification des objectifs et des prévisions de rentabilité.

Les entreprises ont des portefeuilles de produits et de services qui se situent chacun à un stade déterminé de leur cycle de vie. La méthode classique de définition des produits et des services en tant qu'étoiles, vaches à lait et chiens (selon la matrice du BCG – Boston Consulting Group) oblige à considérer les produits selon les dimensions de temps, de rentabilité et de compétitivité. La gestion du cycle de vie des produits s'inscrit dans la continuité du processus de positionnement par rapport à la concurrence et de définition des opportunités du marché. Le marketing identifie ces opportunités, mesure la portée de la concurrence et détermine ensuite quels sont les produits et les services qui sortiront le mieux leur épingle du jeu.

Le marketing doit savoir quelle est la part de chiffre d'affaires générée par les nouveaux produits et comparer ce pourcentage à celui enregistré par les concurrents. Cette information aide l'entreprise à décider s'il convient de dépenser plus ou moins en matière d'innovation. En tant que conseiller en investissement, le marketing est en mesure de recommander à l'entreprise comment prévoir l'évolution de ses parts de marché si elle n'introduit aucun nouveau produit sur une période donnée. L'analyse approfondie permet à l'entreprise de segmenter ses produits en fonction de leur cycle de vie et des résultats attendus. Elle peut alors mieux planifier le lancement de nouveaux produits.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Progression des nouveaux produits (%)	Score de contribution à la marque	Mois
Part de marché des nouveaux produits (%)	Croissance du marché (€)	Année
	Prix net (€)	Trimestre
		Mois
Part des nouveaux produits dans le C.A. (%)	Ventes et progression des nouveaux produits des concurrents (€)	Zones marketing
	Part des nouveaux produits des concurrents (%)	Région
	Progression des nouveaux produits (€)	Zone
	Bénéfice des nouveaux produits (€)	Segment marketing
	Ventes de nouveaux produits (€)	Segment de marché
	Nouveaux produits développés (nbre)	Micro-segment
	Chiffre d'affaires (€)	Référence en stock
		Ligne de produits
		Marque
		Référence
		Délai de mise sur le marché
		Délai

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants Analystes		*	*
Marketing	Dirigeants Analystes	*		
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		*	*
Achats	Dirigeants Analystes		*	*
Développement de produits	Dirigeants Analystes		*	*
Ventes	Dirigeants Analystes		*	*

Prix

Au temps du marché de masse homogène, les entreprises élaboraient leur offre à grande échelle afin de toucher une clientèle aussi large que possible. Cette pratique présentait toutefois un inconvénient majeur car lorsqu'un produit devenait un bien de consommation courante, il se retrouvait soumis à la pression sur les prix. Aujourd'hui les professionnels du marketing avisés ne considèrent pas la micro-segmentation du marché comme un problème mais plutôt comme une opportunité de définir des offres plus restreintes et plus personnalisées qui sont moins sensibles à la pression sur les prix. Plus une offre vise à résoudre le problème spécifique d'un client, plus elle contribue à préserver le prix et la marge.

Pour affiner une offre, il faut disposer d'un maximum de détails. Les rapports traditionnels produits par les systèmes transactionnels fournissent le niveau d'information suffisant pour élaborer des stratégies de marketing de masse homogènes mais pour cibler des micro-segments, il faut modéliser les implications en termes de prix et suivre les résultats selon de multiples perspectives.

- Comment associer judicieusement des produits et des services pour mieux cibler des segments de marché et des clients donnés ?
- Le portefeuille de produits propose-t-il des solutions à la fois pratiques et sources de valeur ajoutée, ce qui permettrait de fixer tactiquement son prix ?
- Quel impact aura une hausse ou une baisse de prix sur les volumes de vente (mesure de l'élasticité des prix) ?
- Dans quelle mesure le prix peut-il constituer une arme de défense plutôt que d'attaque et quelles sont les retombées en termes de coût ? Par exemple, lorsqu'une entreprise ne possède qu'une faible part de marché, a-t-elle intérêt à attaquer ses concurrents sur leur terrain ?

Mais fixer les prix sur la base de modèles bien conçus ne suffit pas. Les entreprises doivent aussi déterminer la marge de manoeuvre de leurs filiales et de leurs équipes commerciales. En fixant les prix de façon centralisée, elles garantissent la stabilité de leur marge mais cette approche peut s'avérer contre-productive dans un contexte de forte concurrence et d'évolution rapide du marché. Face à ce dilemme, les entreprises choisissent en général de communiquer à leurs filiales les grandes lignes de leur politique tarifaire et de fixer un prix plancher. Elles se protègent ainsi des dangers d'un niveau de prix trop bas tout en permettant à leurs commerciaux de rivaliser avec la concurrence. Les systèmes marketing performants surveillent ce paramètre afin de tester la validité des hypothèses concernant les prix et de détecter très tôt les baisses de prix des concurrents.

Les analyses par segment de clientèle, groupe de produits ou type de packaging sont particulièrement utiles. Elles nous permettent de concentrer notre action sur les produits qui répondent le mieux aux attentes du marché tout en nous offrant le meilleur niveau de rentabilité qui soit.

Andreas Speck, Directeur des systèmes d'information de Kot-ny GmbH

Lorsqu'ils sont bien conçus, les plans d'incitation à la vente peuvent contribuer à éviter l'érosion des prix mais l'expérience montre qu'ils peuvent aussi favoriser des comportements contraires à l'objectif initial. Mettre en place ce type de plans sans déployer un système de reporting correspondant revient à jeter l'argent par les fenêtres. La capacité de l'entreprise à gérer les grandes lignes de sa politique tarifaire tout en offrant à ses commerciaux la marge de manoeuvre dont ils ont besoin passe par l'exploitation des informations fournies par les outils de business intelligence et de planification.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Evolution des prix (%)	Prix moyen (€)	Facturation client
Progression des segments de prix (%)	Remise (€)	Groupe
Part de marché des segments de prix (%)	Ventilation des remises (%)	Secteur d'activité
	Prix public (€)	Catégorie
	Prix net (€)	Nom client
	Evolution des prix (€)	Concurrence
	Facteur d'élasticité des prix	Type de concurrents
	C.A. des segments de prix (€)	Société concurrente
	Valeur des segments de prix (€)	Etat des ventes
	Chiffre d'affaires (€)	Etat
	Unités vendues (nbre)	Mois
		Année
		Trimestre
		Mois
		Zones marketing
		Région
		Zone
		Segment marketing
		Segment de marché
		Micro-segment
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants Responsables Analystes Professionals	• • • •		
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
Développement de produits	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		•	•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•

Génération de la demande

Nous touchons là à toute la raison d'être du marketing. Ses réflexions et conseils stratégiques sur les micro-segments, le potentiel de profit, l'offre et la concurrence se concrétisent par la publicité, les opérations promotionnelles, les interventions en ligne, les relations publiques et les événements divers et variés.

Le marketing gère ses performances tactiques en analysant les promotions, les opérations de communication, les campagnes marketing, le support publicitaire, le recrutement interne, les taux de réponse et le coût par réponse. Parallèlement, il doit déterminer si les clients conquis grâce à son action conviennent ou non pour bâtir le futur portefeuille de clientèle idéal de l'entreprise. Cette analyse est fondamentale pour mesurer les résultats des efforts déployés sur un micro-segment donné.

Améliorer la tactique marketing ne se limite pas simplement à concevoir des actions plus spécifiques et plus ciblées. Il faut aussi comprendre pourquoi certaines opérations marchent mieux que d'autres. Le service marketing doit connaître ses performances dans les différents domaines

où il prend des décisions, par exemple les prix, les promotions, les changements de packaging et la communication avec les consommateurs. Qu'est-ce qui provoque un taux de réponse plus important ? A quel coût ? Compte-tenu du large éventail d'options dont il dispose pour toucher les clients (Internet, mailing direct et publicité traditionnelle), le marketing a besoin de savoir quels sont les outils qui marchent le mieux selon les cibles visées.

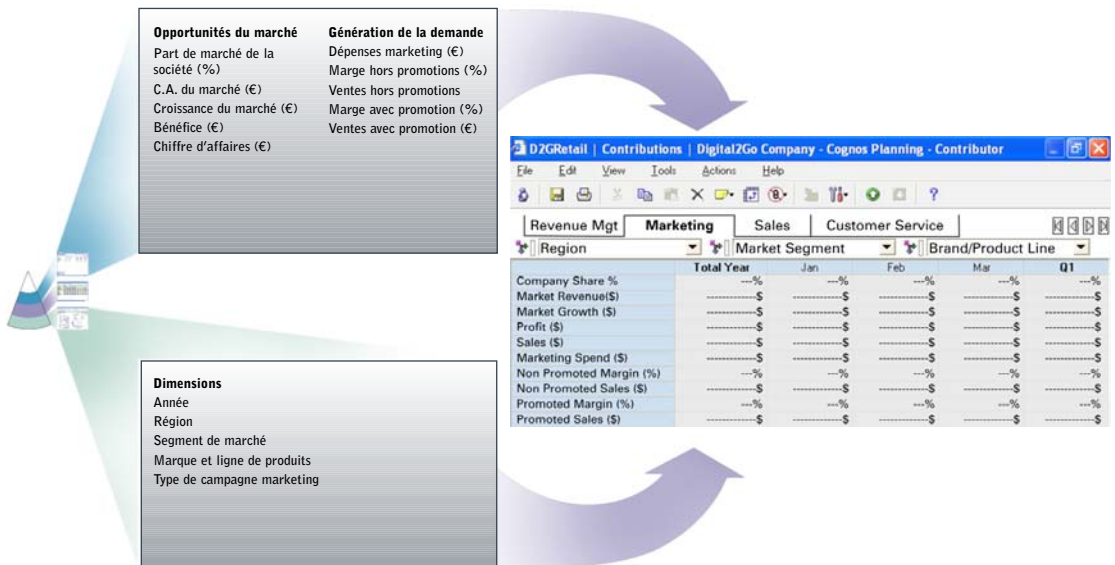
Il est essentiel de connaître et d'analyser ces informations pour aligner l'action des différents intervenants et définir leurs responsabilités. Le marketing doit être en phase avec le service commercial et affûter en permanence sa tactique pour être sûr de choisir les bonnes cibles et de frapper dans le mille

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Ventes principales (€)	Score de contribution à la marque (chiffre)	Mois
Ventes additionnelles (€)	Campagnes marketing (nbre)	Année
ROI des promotions (€)	Dépenses marketing (€)	Trimestre
	Dépenses marketing/opportunité (€)	Mois
	Marge hors promotion (%)	Zones marketing
	Ventes hors promotion (€)	Région
	Marge avec promotions (%)	Zone
	Bénéfice ave promotion (€)	Méthode marketing
	Ventes avec promotions (€)	Méthode marketing
	Opportunités qualifiées (nbre)	Segment marketing
	Ventes promotionnelles (%)	Segment de marché
		Micro-segment
		Projets de campagnes marketing
		Type de campagne
		Campagne marketing
		Ligne de produits
		Ligne de produits
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.
		Semaines de promotion

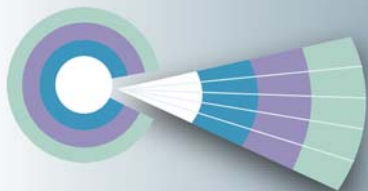
PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	* * * *		
Ventes	Dirigeants Responsables Professionnels		* *	*
Customer Service	Dirigeants Analystes		*	*
Finance	Dirigeants Analystes		*	*

Nos responsables commerciaux peuvent mettre en oeuvre les plans convenus avec les clients et planifier les promotions sur le marché et auprès des consommateurs. De plus, nous mesurons nettement mieux l'impact des développements sur la rentabilité des produits.

Eelco van den Akker, Responsable de la planification commerciale chez Philips



Les domaines décisionnels Opportunités et Génération de la demande illustrent comment le service marketing peut piloter sa performance, allouer des ressources et élaborer des plans afin de servir les objectifs financiers et commerciaux futurs de l'entreprise.



L'accélérateur de l'entreprise

Tout vient à point pour qui sait attendre, si les plus pressés n'ont pas tout pris.

Abraham Lincoln

Pas assez de temps, pas assez vite

Pour conclure une vente, les commerciaux doivent être capables de réagir, de s'adapter et de satisfaire immédiatement les demandes de clients toujours plus avisés et compétents. Comprendre les besoins et proposer une solution crédible sont des conditions préalables pour rester dans la course. Les nouvelles demandes des clients ont rendu les discussions commerciales beaucoup plus complexes ; elles imposent de connaître une gamme plus large de produits et de techniques commerciales, et de bien comprendre le client, ses besoins et son entreprise. Et le client attend une réponse immédiate. Aujourd'hui le défi majeur pour les commerciaux consiste donc à répondre aussi vite que possible en accédant à l'information qui permettra de le satisfaire et de conclure la vente.

La capacité à conclure une vente de manière efficace et la connaissance requise pour investir du temps dans *les bons clients* sont des facteurs critiques dont dépend la réussite de votre entreprise. L'un et l'autre supposent un échange d'informations en temps utile entre le commercial et le client. En donnant à ses commerciaux la possibilité d'accéder rapidement à la bonne information, l'entreprise a plus de chances de doper ses ventes et d'en réduire le coût. Et les informations qui circulent d'un commercial à l'autre peuvent être utiles aux autres départements. Par exemple, des prévisions annonçant une forte demande conduiront à augmenter la production. Plus l'échange d'informations est lent, moins l'organisation est agile.

Ce point de vue intègre les trois principales constatations sur lesquelles s'appuie cet ouvrage (voir l'introduction). Le service Ventes contribue plus que jamais aux résultats de l'entreprise. Il doit avoir ses propres domaines d'informations clés et disposer d'une solide capacité décisionnelle intégrée. Une force de vente motivée qui accède à la bonne information au bon moment fera des merveilles. Malheureusement, trois obstacles majeurs empêchent bon nombre de services Ventes d'optimiser leur action.

Obstacle n°1 : *Les objectifs de vente fixés et les ressources allouées ne visent pas à maximiser la contribution globale*

La façon dont vous mesurez la performance et fixez les rémunérations détermine comment le service Ventes répartit son temps. Si vous définissez les objectifs de vente en termes de profit et de contribution potentiels, le service Ventes s'emploiera à maximiser et pérenniser les recettes de l'entreprise. Les relations avec les clients qui assurent les commandes d'aujourd'hui et les ventes de demain sont un solide avantage concurrentiel. Bien qu'axer les efforts de ce service sur la rentabilité des clients et des produits n'ait rien de nouveau et offre des avantages évidents, pourquoi cette démarche reste-elle encore rarement adoptée ?

Les raisons sont nombreuses. Dans certains cas, les informations intégrées sur la rentabilité ne sont pas disponibles ou sont trop sensibles pour être diffusées. Déterminer comment allouer les coûts peut se révéler complexe ou politiquement délicat. Plus souvent, quand l'entreprise met l'accent sur le chiffre d'affaires à court terme, le service Ventes ne dispose pas ou n'a pas besoin d'une perspective sur la contribution à long terme des clients. Il néglige donc de mesurer les ventes croisées et les ventes incitatives ou la valeur économique estimée d'un client.

La valeur économique potentielle d'un client n'est pas statique. Un bon professionnel de la vente peut la faire évoluer positivement, à condition de savoir :

- quel avantage il y a en termes de coût à fidéliser les clients plutôt qu'en acquérir de nouveaux,
- quelle est la pondération relative des différentes opportunités en fonction du « coût » des efforts à déployer pour pouvoir les exploiter,
- quel intérêt il y a à planifier à plus long terme plutôt que de saisir absolument une opportunité de vente ponctuelle,
- comment gérer les opportunités de vente selon une approche à plusieurs niveaux.

Sans ces informations clés, vous risquez de mal investir votre temps ou pire encore de ne pas pouvoir mesurer la rentabilité de cet investissement.

Obstacle n°2 : *Il n'y a pas de pôle de centralisation et d'échange de la bonne information au bon moment entre l'entreprise et ses clients*

Les services achats sont évalués plus étroitement sur le plan de la performance et font plus souvent l'objet d'examen internes rigoureux. Ils tablent sur une relation de confiance entre l'entreprise et ses fournisseurs, ceux-ci étant plutôt perçus alors comme des conseillers et des experts avisés. Tout comme les achats, la vente n'est plus seulement affaire de produits et de relations ; l'information y joue un rôle de plus en plus important.

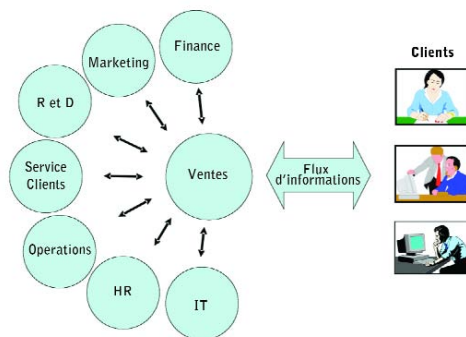
Toutefois, transformer les professionnels de la vente en experts ayant réponse à tout n'est pas la solution. Les informations sur les clients qu'il faut traiter, distiller et diffuser sont trop nombreuses et il n'est pas réaliste de demander aux commerciaux de maîtriser parfaitement tous les aspects de chaque scénario d'achat. En fait, le service Ventes doit devenir un pôle de centralisation et d'échange de la bonne information au bon moment entre l'entreprise et ses clients.

Ce qui manque à la plupart des entreprises, c'est la possibilité d'échanger de manière efficace des « données intelligentes » avec les clients, autrement dit des informations sur leurs besoins et les problèmes qu'ils rencontrent, sur les avantages qu'offre l'entreprise et sur les points d'interaction importants entre les deux entités.

Il est essentiel que cet échange fonctionne bien dans les deux sens. Toute l'entreprise (et en particulier le service marketing et celui du développement de produits) ont besoin de l'avis du client sur ce qui marche ou pas et sur ce qui compte le plus. Sans ces informations, vous ne pourrez pas répondre correctement aux principaux problèmes du client et comprendre son point de vue, or c'est indispensable pour le fidéliser.

Les données intelligentes permettent au service Ventes :

- de s'inspirer des succès et des meilleures pratiques du client,
- de lier les valeurs de l'entreprise et les besoins du client,
- de gérer proactivement les problèmes entre le client et l'entreprise (retards de livraison, par exemple) et de garder la maîtrise du compte



Ventes : le pôle d'échange et de centralisation des données intelligentes

Obstacle n°3 : Vous ne mesurez pas les déclencheurs de l'efficacité commerciale

Quels types d'éléments contribuent le plus au succès des ventes ? Cet aspect rarement évalué ou compris fait pourtant partie de ceux qu'il est essentiel de maîtriser.

Identification des opportunités de vente, préparation des clients, contact téléphonique et envoi de documentation commerciale sont autant d'éléments tactiques bien connus du processus de vente. Or si la vente n'aboutit pas, c'est qu'il n'y a pas de suivi des attentes associées à ces éléments tactiques, ni de ce qui se passe réellement. En dépit d'investissements considérables dans des systèmes d'automatisation de la force de vente et de gestion de la relation client, les entreprises perdent en efficacité lorsqu'elles considèrent que fixer des objectifs est un exercice de planification compliqué ou que c'est contraire à leur approche plus axée sur l'intuition.

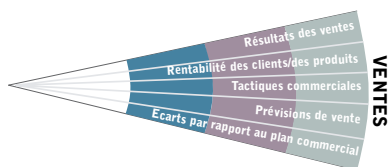
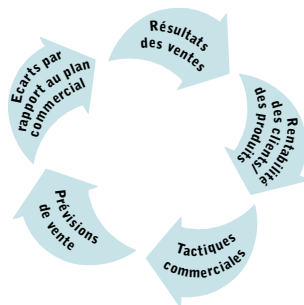
Il ne s'agit pas forcément de choisir entre expérience et intuition. L'une et l'autre peuvent guider les choix tactiques initiaux et les résultats attendus, mais le suivi de ces résultats vous permet de prendre des décisions avisées en vue de faire mieux. Votre objectif est d'accroître la productivité commerciale et d'ajuster la tactique quand quelque chose ne fonctionne pas. Si vous ne définissez pas vos attentes et sans suivi des paramètres de l'efficacité commerciale, vous risquez de voir vos coûts de vente augmenter et de ne pas atteindre vos objectifs.

Un réalignement accéléré permanent

Les cinq domaines décisionnels décrits ci-dessous peuvent accélérer les ventes et optimiser le temps consacré à la vente. Ils s'appuient sur l'échange d'informations stratégiques entre les clients et l'entreprise. Ce partage peut faire gagner du temps lors de l'ajustement et du réalignement de l'offre, du marché, des messages, des services et des autres éléments de l'activité.

Domaines décisionnels de la fonction Ventes :

- **Résultats des ventes** → Quels sont les moteurs de la performance commerciale ?
- **Rentabilité des clients/des produits** → Quels sont les moteurs de la contribution ?
- **Tactiques commerciales** → Quels sont les moteurs de l'efficacité commerciale ?
- **Prévisions de vente** → Quels sont les moteurs des prévisions de vente ?
- **Ecart par rapport au plan commercial** → Quels sont les moteurs du plan commercial ?



L'ordre de présentation de ces domaines décisionnels reflète un flux logique d'analyse et d'action. Il faut commencer par savoir où le service Ventes obtient ses résultats, en termes de performance de vente globale, puis de contribution nette. Il faut ensuite explorer plus en détail comment il utilise son temps et pour quels résultats. Enfin, il faut réviser le processus de planification et de prévision à l'aide des données recueillies. Le service Ventes peut ainsi stimuler un réexamen et un réalignement continus et accélérés de l'organisation. Ce cycle est régi par les objectifs stratégiques (rentabilité et contribution nette) et intègre la réalité du terrain pour donner une vue précise de la performance du service Ventes.

Résultats des ventes

Ces résultats sont des informations tout à fait capitales. Ils constituent l'un des deux piliers de la gestion des ventes, l'autre étant la planification des ventes. Ils fournissent une vue d'ensemble cohérente du chiffre d'affaires réel qui couvre les cinq composants de base de l'activité : produits, clients, zones géographiques, canaux de distribution et temps.

L'étude de ces composants peut expliquer pourquoi les résultats s'éloignent des attentes. Les ventes sont-elles à la baisse dans *certaines régions* ? *Cette tendance est-elle la même pour tous les produits, canaux de distribution, commerciaux et clients* ?

Les résultats des ventes ne doivent pas être communiqués aux seuls dirigeants mais être partagés à tous les niveaux de l'organisation. Vous pouvez donner les moyens d'agir aux commerciaux en leur fournissant des informations analytiques présentées de manière adéquate, correspondant au portefeuille de produits et au territoire de chacun.

Au-delà de l'analyse opérationnelle immédiate, les résultats des ventes permettent d'identifier des modèles de performance plus généraux pour vérifier si les stratégies et les objectifs de la direction sont respectés et restent pertinents. L'échange permanent d'informations permet de procéder à des comparaisons, des interprétations et des ajustements plus stratégiques. Par exemple, si les ventes ne décollent pas sur le segment des meilleurs clients, vous devez déterminer si le problème est d'ordre *tactique* ou *stratégique*, *c'est-à-dire s'il faut réévaluer complètement l'avenir de l'entreprise sur ce segment. Faut-il investir des ressources substantielles pour redynamiser le segment ? Le produit est-il supplanté par la concurrence* ? Ces questions s'inscrivent dans une évaluation précise des résultats des ventes.

Les résultats des ventes permettent aussi d'établir des liens entre le temps passé, le niveau de responsabilité, la prise de décision stratégique et les activités opérationnelles. Si vous identifiez une faiblesse sur un segment du marché, plusieurs options à plus ou moins long terme sont envisageables pour gérer cette situation. Une chute des ventes à court terme risque de nuire sérieusement à la compétitivité et d'entraîner des difficultés à long terme. La solution à court terme peut consister à prendre des mesures de relance des ventes, opérations promotionnelles et remises supplémentaires par exemple. Vu l'impact de telles mesures sur la marge, les responsables pourront toutefois choisir d'étudier le portefeuille de produits dans son ensemble pour identifier les réductions de coûts possibles, impliquant alors peut-être la prise de décisions stratégiques à long terme au plus haut niveau de l'organisation en concertation avec les départements Marketing, Développement de produits, Opérations et Finances). Les résultats des ventes sont l'une des principales sources d'information pour ces décisions. L'exactitude des informations et la vitesse à laquelle le service Ventes les fournit sont essentielles. Cette dynamique sera traitée plus en détail dans le dernier chapitre.

RÉSULTATS DES VENTES

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Ventes à de nouveaux clients (€)	Ventes moyennes par commande (€)	Facturation client	Références en stock
Progression des ventes (%)	Quantité moyenne par commande (nbre d'unités)	Groupe	Ligne de produits
Commandes (€)	Solde créditeur (€)	Secteur d'activité	Marque
	Limite de crédit (€)	Catégorie	Références en stock
	Clients perdus (nbre)	Nom client	Partenaires commerciaux
	Nouveaux clients (nbre)	Adresse du client	Type de canal de vente
	Ventes à des nouveaux clients (€)	Région	Partenaire commercial
	Commandes (nbre)	Département	Service commercial
	Unités commandées (nbre)	Ville	Région
		Code postal	Territoire
		Semaine	Code serv.
		Année	Lieu d'expédition
		Trimestre	Région
		Mois	Département
		Semaine	Pays
		Segment de marché	Ville
		Segment de marché	Code postal
		Micro-segment	

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Ventes	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Service clients	Dirigeants		•	
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	

La planification est inutile si elle n'est pas convertie en plans d'action qui sont exécutés et analysés. Et pas la peine non plus d'automatiser la force de vente si elle n'est pas dirigée vers les objectifs pertinents.

Vincent Meunier, Directeur des systèmes d'information, Pernod

Rentabilité des clients/des produits

La finalité première de ce domaine décisionnel est d'identifier les clients et les produits qui contribuent le plus aux ventes. Il est possible de calculer le bénéfice brut de base qu'ils génèrent à l'aide d'une formule « ventes - remises et coûts standard ». A partir de là, vous pouvez ensuite élaborer des vues plus complexes en allouant les coûts directs et en vous basant sur certains éléments moteurs pour déterminer l'effort ou l'activité plus les coûts associés. Vous pouvez ainsi identifier le bénéfice net aux niveaux client et produit en appliquant des formules faisant intervenir les dépenses et les affectations de coûts. En procédant par phases pour passer du bénéfice brut au bénéfice net, vous décortiquerez le mécanisme par itérations successives, ce qui permet d'obtenir à chaque fois des résultats tangibles avant d'aborder des affectations de coûts plus complexes. La force de vente doit adopter les objectifs de bénéfice fixés et s'efforcer de les atteindre en collaboration avec le reste de l'organisation.

Pour l'entreprise, il est vital de connaître la rentabilité économique d'un client. Elle peut ainsi se concentrer sur la valeur à long terme de ce client. La rentabilité des clients et des produits est un outil puissant exploité par les cadres supérieurs du marketing et de la stratégie d'entreprise. Ces informations sensibles ne peuvent être diffusées à grande échelle mais le fait d'en communiquer une partie à la force de vente permet de s'assurer que le service Ventes sait exactement quelles sont ses priorités en matière de profit et qu'il est prêt à agir en conséquence.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Profit moyen par client (€)	Coût (€)	Facturation client	Segment de marché
Profit sur durée de vie (€)	Coût d'acquisition d'un client (€)	Groupe	Segment de marché
Profit net (€)	Coût de fidélisation d'un client (€)	Secteur d'activité	Micro-segment
		Catégorie	Organisation
	Clients (nbre)	Nom client	Division
	Remise (€)	Adresse du client	Département
	Marge brute (€/%)	Région	Code serv.
	Ventes nettes (€)	Département	Référence en stock
	Chiffre d'affaires (€)	Ville	Ligne de produits
	Unités vendues (nbre)	Code postal	Marque
		Mois	Référence en stock
		Année	Partenaires commerciaux
		Trimestre	Type de canal de ven
		Mois	Partenaire commerc

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	•	• •	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•
IT / Systèmes d'information	Dirigeants Analystes		•	•
Développement de produits	Dirigeants Analystes		•	•
Service clients	Analystes		•	
Distribution	Analystes		•	
Ressources humaines	Analystes		•	
Opérations / Production	Analystes		•	
Achats	Analystes		•	

Le développement et la rentabilité de chaque groupe de produits peuvent être analysés séparément. Il en va de même pour les analyses stratégiques des segments de clientèle. Autrement dit, la direction peut étudier la rentabilité de chaque groupe de produits ou segment de clientèle et relier ces groupes ou segments, ce qui lui permet d'obtenir toutes les informations dont elle a besoin pour mieux orienter ses décisions.

Michael-Hagen Weese, Contrôleur et chef de projet, Raiffeisen International Bank-Holding AG

Tactiques commerciales

Ce domaine décisionnel évalue le processus de vente pour identifier les activités et les mécanismes les plus efficaces. Il s'agit fondamentalement de savoir quels sont les ressources, activités et outils dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs selon les canaux de vente et les comptes donnés. Ce domaine surveille en permanence le quoi (les ressources) par rapport au comment (les mécanismes).

Le *quoi* suppose de répondre aux questions suivantes : *Combien de prospects sont prêts à recevoir des commerciaux ? Combien de visites, imprévisibles et préparées, faites-vous ? Combien de temps consacrez-vous aux recherches ? Combien de temps consacrez-vous aux clients existants et aux nouveaux ? Quelle est la proportion entre ventes directes et indirectes ?* Vous avez besoin de ces informations pour optimiser votre temps et vos ressources.

Le *comment* consiste à savoir en quoi le temps et l'argent consacrés à l'élaboration des prix, aux promotions, aux démonstrations, à la réalisation de catalogues et brochures ou encore à la distribution d'échantillons gratuits peuvent orienter les ventes.

Combiner ces deux points de vue permet au service Ventes d'améliorer son efficacité commerciale.

Les tactiques commerciales sont un prolongement direct de la performance. Pour gérer efficacement vos clients et votre effort commercial, vous avez besoin d'une représentation structurée et coordonnée de ces tactiques. Parce qu'ils sont au contact direct du client, les commerciaux doivent pouvoir accéder à ces informations afin de mieux orienter leurs efforts et de tirer parti du succès de leurs collègues.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Prix de vente moyen (€)	Durée moyenne de traitement /demande de devis (nbre d'heures)	Facturation client
Coût direct (€)	Délai de conclusion (nbre de jours)	Groupe
Remise (%)	Clients (nbre)	Secteur d'activité
Nbre d'appels	Remise (€)	Catégorie
	Clients inactifs (nbre)	Nom client
	Demandes de devis (€)	Limites de crédit
	Demandes de devis (nbre)	Plage
	Taux de conversion demande/ commande (%)	Adresse du client
	Contrats perdus (nbre)	Région
	Prix net (€)	Département
	Montant des devis (€)	Ville
	Frais de déplacement (€)	Code postal
	Commandes (€)	Semaine
	Commandes (nbre)	Année
	Score d'évaluation des prospects	Trimestre
	Jours d'activité des commerciaux (nbre)	Mois
	Unités faisant l'objet de devis (nbre)	Semaine
		Segment de marché
		Segment de marché
		Micro-segment
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.
		Niveau de priorité du temps de vente
		Niveau de priorité

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•

Nous avons une vue complète du comportement des clients : les produits qu'ils achètent, leur mode de règlement, leur degré de fidélité, etc. Cela se traduira par des gains financiers considérables puisque nous savons précisément quels clients sont les plus précieux et comment adapter nos activités pour les satisfaire.

Ton van den Dungen, Responsable de la business intelligence et du contrôle de gestion, ENECO Energie

Prévisions de vente

En fait il s'agit ici plus que de simples prévisions. Ce domaine décisionnel vous renseigne sur l'avenir de votre entreprise et vous permet de le façonner. Il joue un rôle stratégique en vous informant au plus tôt sur les opportunités, la croissance et les problèmes futurs.

En définissant et en surveillant les différentes phases des prévisions de ventes, vous obtenez des indicateurs qui permettent d'établir, suivre et gérer les tendances. Vous pouvez disposer de données encore plus sophistiquées en analysant des aspects comme le ratio entre clients nouveaux et clients existants, les zones géographiques, les groupes de produits, les marchés, etc.

Chaque indicateur amène à poser des questions utiles qui peuvent entraîner des changements fonctionnels positifs : *Pourquoi 10 % seulement des visites chez les clients débouchent-elles sur des demandes de renseignements ? Quel est le score de la concurrence dans ce domaine ? Comment porter ce ratio à 20 % (baisser les prix catalogue, par exemple) ? Pourquoi certaines commandes nous échappent-elles ?*

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Ratio des opportunités (%)	Clients actifs (nbre)	Facturation client	Composant de fabrication
Chiffre d'affaires des opportunités (€)	Ventes moyennes par commande (€)	Groupe	Ligne de produits
Taux de conversion en commandes (%)	Commandes annulées (nbre)	Secteur d'activité	Référence en stock
	Clients inactifs (nbre)	Catégorie	Composant
	Demandes de devis (€)	Nom client	Segment de marché
	Demandes de devis (nbre)	Délai de paiement contractuel	Segment de marché
	Délai moyen demande/devis (nbre de jours)	Plage	Micro-segment
	Contrats perdus (nbre)	Semaine	Service commercial
	Ratio clients nouveaux/perdus (%)	Année	Région
	Devis (nbre)	Trimestre	Territoire
	Commandes (€)	Mois	Code serv.
	Commandes (nbre)	Semaine	Lieu d'expédition
		Etat demande de devis/commande	Zone
		Etat demande devis/commande	Département
			Pays
			Ville
			Code postal

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Distribution	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		• •	
Achats	Dirigeants Analystes		•	•

Les prévisions de vente doivent être mises en relation avec les opérations, généralement avec les plans de production et les programmes d'achat. Plus le plan commercial est précis concernant les produits, mieux la production peut gérer ses processus, limiter les modifications des programmes de production pour cause de produits épuisés et stopper les achats onéreux en réaction à des pénuries à court terme.

Grâce à cette solution, les cadres de l'entreprise peuvent planifier les ventes, les coûts et le déploiement du personnel, modifier les plans correspondants en continu et les utiliser pour identifier les mesures stratégiques, tactiques et opérationnelles qui s'imposent.

Marina Glodzei, responsable de la BI, Coloplast GmbH

Écarts par rapport au plan commercial

La planification des ventes est un mécanisme de contrôle étroitement lié au processus d'élaboration budgétaire et de planification. C'est aussi un moyen de gérer le changement et de comprendre les hauts et les bas de votre activité. Malheureusement, c'est l'aspect « contrôle » qui tend à dominer.

Avec un processus d'élaboration budgétaire descendant, où les objectifs de l'entreprise doivent être atteints (une croissance à deux chiffres du C.A., par exemple), la planification prend le pas sur la situation réelle. Les entreprises ont alors tendance à se focaliser sur la moindre baisse de chiffre d'affaires et à y remédier à l'aide de solutions à court terme, souvent au détriment de la stratégie à long terme : elles hypothèquent l'avenir au profit de résultats immédiats.

Les prévisions de revenus qui tiennent compte de la réalité du terrain sont plus utiles. L'alignement et la responsabilisation doivent être des valeurs de l'organisation. Chaque service donne son feedback sur les objectifs de chiffre d'affaires, les marchés, les clients, les canaux de vente et les produits. Des itérations de ce processus peuvent être nécessaires pour tenir compte des objectifs de la direction ; elles permettent aussi aux collaborateurs de maîtriser leur chiffres et d'être pleinement responsables.

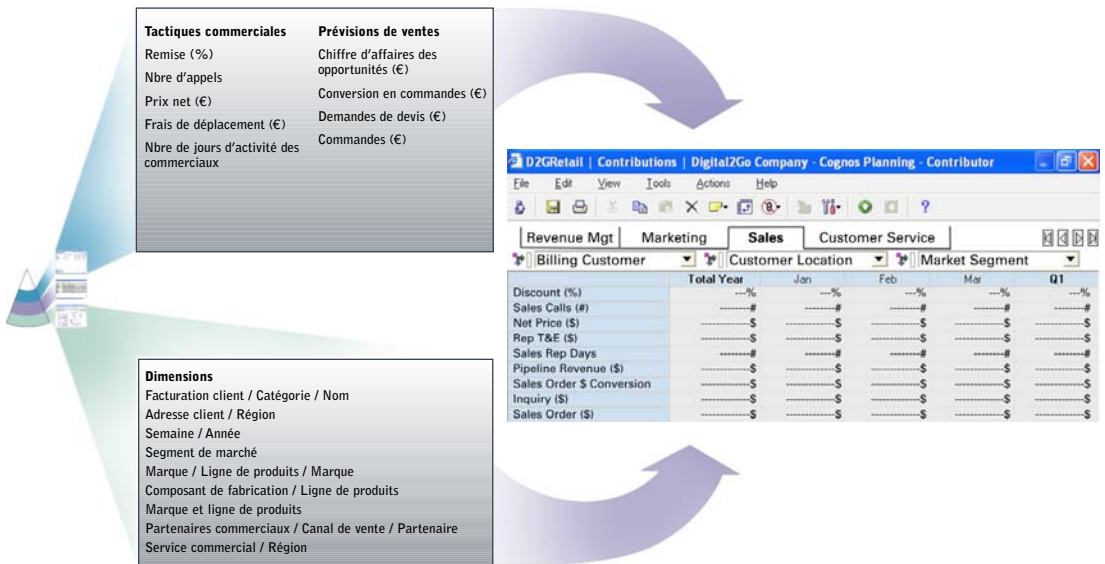
Quand toute l'organisation surveille les performances, bonnes et mauvaises, les services au contact direct du client peuvent expliquer le pourquoi du comment des objectifs de chiffre d'affaires existants. Le commercial qui n'a pas atteint les siens peut expliquer pourquoi et proposer des mesures pour corriger la situation.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Commandes (€)	Ventes moyennes par commande (€)	Mois
Plan commercial (€/%)	Ventes à de nouveaux clients (€)	Année
	Ventes de nouveaux produits (€)	Trimestre
	Progression des ventes (%)	Mois
	Unités commandées (nbre)	Scénario de prévision (planifié/effectif/prévu)
	Unités vendues (nbre)	Segment de marché
		Segment de marché
		Micro-segment
		Ligne de produits
		Ligne de produits
		Partenaires commerciaux
		Type de canal de vente
		Partenaire commercial
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.

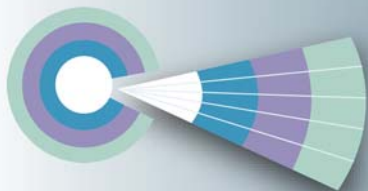
PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		•	•
Achats	Dirigeants Analystes		•	•

Concernant la planification, nous pensons que les meilleures pratiques ne doivent pas rester aux mains d'un petit groupe et nous nous employons à rendre cette activité plus participative et plus collaborative.

Nur Miah, Analyste d'affaires senior, Ricoh



Les domaines décisionnels Tactiques commerciales et Prévisions des ventes illustrent comment le département Commercial peut surveiller sa performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs financiers futurs de l'entreprise.



Le baromètre de la valeur durable de l'entreprise

Le patron, c'est le client. Il peut virer tout le monde dans l'entreprise, simplement en allant dépenser son argent ailleurs.

Sam Walton

Si le client est content, il sera vraisemblablement fidèle et enclin à acheter davantage. Cet argument suffit à lui seul à justifier l'importance de la qualité de service mais il y en a d'autres :

- Fidéliser un client revient nettement moins cher que d'en conquérir un nouveau.
- Un client fidèle apporte un solide avantage concurrentiel.
- Un client satisfait peut devenir un précieux allié en vous aidant à valoriser votre contribution en interne et à identifier les opportunités de ventes croisées et de ventes incitatives, et en vous recommandant par le bouche à oreille.
- Un client satisfait peut aussi vous donner des idées de nouveaux produits, alimenter votre veille concurrentielle et renforcer votre crédibilité.

Tous ces avantages réunis s'apparentent à une source de revenus fixes pour l'entreprise, ce que les investisseurs voient d'un très bon œil.

Les risques liés à une mauvaise qualité de service sont plus sérieux et plus insidieux car moins visibles. Chaque client mécontent dont vous entendez parler en cache souvent d'autres. Un bouche à oreille négatif peut ternir des années de bonne réputation et se propager à une multitude de prospects qui ne deviendront jamais des clients. À terme, les clients insatisfaits font baisser votre chiffre d'affaires et augmentent les parts de marché de vos concurrents.

Le service clients est à la fois le porte-parole du client dans l'entreprise et le porte-parole de l'entreprise auprès du client. Il fournit des informations uniques sur la qualité de service en donnant un point de vue extérieur sur la proposition de valeur de l'entreprise.

Pourtant, beaucoup d'entreprises se soucient à peine des relations client. Le service clients est souvent perçu comme une dépense nécessaire, pas comme un baromètre stratégique de la valeur durable de l'entreprise.

Pour faire évoluer la situation, il faut surmonter trois obstacles majeurs.

Obstacle n°1 : *Manque de visibilité des risques d'érosion de la clientèle mis en évidence par le service clients*

L'activité du service clients peut être ingrate et stressante. Elle prend souvent la forme d'un centre d'appels à l'étranger où plusieurs dizaines d'agents réunis dans une même pièce jonglent toute la journée avec les appels de clients frustrés. Difficile, dans un tel environnement qui gère d'énormes volumes d'appels, de déterminer le contexte et le profil des appels reçus.

Certaines entreprises ont beaucoup investi dans la gestion de la relation client, en particulier dans des logiciels pour centres d'appels. Si ces technologies rendent les centres d'appels plus efficaces, elles génèrent de vastes quantités de données détaillées sur les transactions qui peuvent brouiller l'identification de profils pertinents et des origines des problèmes.

Identifier des profils d'appel pour les problèmes tels que les retards de livraison, les demandes d'information, les plaintes et les réclamations peut déboucher sur des solutions proactives. Classer les plaintes par catégorie (problème de qualité, erreur de commande, temps de réponse et temps de résolution trop longs, etc.) permet de réduire les coûts du service et d'identifier les motifs d'insatisfaction. Les entreprises bien informées peuvent gérer les problèmes à la source et cerner le profil et le contexte des appels qu'elles reçoivent.

Même si vous ne pouvez pas éliminer l'origine d'un problème, en le sérieant mieux vous pourrez y remédier plus vite. Être réactif au bon moment peut sauver beaucoup de relations client en péril. Comme le disait un dirigeant d'une grande compagnie aérienne, « les clients ne vous demandent pas d'être parfait mais de régler les problèmes lorsqu'ils surviennent. » Il faut pour cela regrouper et étudier les problèmes et leurs causes afin de prendre des mesures efficaces.

Obstacle n°2 : *Manque de visibilité des avantages d'une bonne qualité de service, en particulier par type de client et niveau de service*

Si beaucoup d'entreprises savent combien elles économisent en limitant leur service clients, rares sont celles qui peuvent prévoir le coût d'une baisse de leur qualité de service. Il est pourtant nécessaire de comprendre comment les niveaux de service affectent vos segments de clientèle stratégiques et ceux les plus rentables. Sinon, vous risquez de sous-estimer le risque ou de le surestimer. Le surestimer entraîne une affectation inefficace des ressources, ce qui renforce le sentiment que le service clients est simplement une source de dépense. Le sous-estimer peut être pire en vous faisant perdre vos clients les plus précieux, ceux sur lesquels repose votre stratégie, sans parler de l'impact d'un bouche à oreille négatif sur les autres clients.

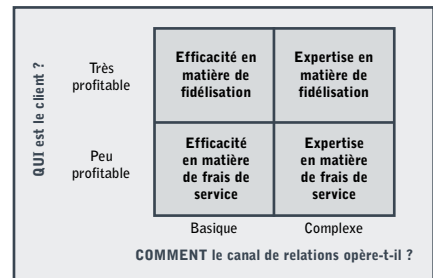
Les bons services clients tiennent compte du revenu absolu et relatif que génèrent les différents segments de clientèle, et s'attachent à satisfaire en priorité les meilleurs clients. Au-delà des avantages futurs directs qu'apportent vos clients stratégiques, vous pouvez aussi les segmenter en fonction des nouveaux marchés qu'ils représentent ou des commandes en masse qu'ils passent pour certains produits. L'enjeu est de parvenir à segmenter les problèmes de qualité de service en fonction du profil des clients, notamment ceux qui contribuent le plus à votre résultat actuel et futur.

Après avoir identifié les segments de clientèle qui comptent le plus, l'entreprise doit comprendre comment la relation fonctionne. Lorsqu'il y a interaction complexe entre le client et l'entreprise (par exemple avec

une SSII ou un éditeur de logiciels), la relation repose sur l'expertise, une spécificité qui peut donner un net avantage sur la concurrence. Si l'interaction est plus basique (avec un grand magasin, par exemple), le bon fonctionnement de la relation au quotidien devient plus important pour les deux parties.

Segmenter les relations client en fonction du type d'interaction contribue à définir clairement la valeur relative d'une bonne qualité de service. Si vous incluez la valeur relative du client, vous disposez d'un cadre utile pour maximiser les avantages d'un service de qualité, pour vous comme pour le client. Par exemple, si votre savoir-faire sur les canaux de commercialisation complexes vous distingue de la concurrence, vous pourrez en faire profiter gratuitement vos meilleurs clients pour mieux les fidéliser, et le facturer aux autres clients.

Quels que soient les indicateurs que vous choisissez, vous devez les aligner sur ce qui compte aux yeux du client. La qualité compte-t-elle plus que le prix ? *La conformité d'une commande prime-t-elle sur la vitesse de livraison ? Quels sont les délais de livraison acceptables ? Les clients veulent toujours être livrés le plus rapidement possible, mais des délais plus courts justifient-ils le surcoût ?* En mesurant l'importance relative de ces paramètres, vous piloterez votre service clients de façon plus pertinente.



Obstacle n°3 : L'absence de porte-parole et de responsabilité directe

Idéalement, tous les collaborateurs de votre organisation partagent les mêmes objectifs de performance concernant le service clients. Il faut encourager cette attitude en déléguant des responsabilités et en prenant des mesures incitatives, surtout quand la réalisation des objectifs suppose la collaboration de plusieurs entités fonctionnelles de l'entreprise. Sans cela, le service clients ne s'améliorera pas.

Pour surmonter cet obstacle, des mesures claires, crédibles et cohérentes de la performance du service clients sont nécessaires, mais aussi une volonté politique et une culture d'entreprise pour appuyer les décisions difficiles. Faut-il supporter des coûts élevés à court terme pour fidéliser les clients sur le long terme ? Face à des questions de ce type, seules les entreprises qui comprennent les risques et les avantages du service clients peuvent prendre des décisions avisées.

Le service clients joue un rôle clé dans la génération et le partage de ces informations. Il peut devenir le porte-parole du client auprès d'autres départements, et s'affirmer comme un expert des mesures de la performance client et de ses moteurs. Il doit savoir quels sont les problèmes et comment y remédier. Surtout, il doit communiquer efficacement ces mesures à toute l'organisation pour que les autres départements puissent s'attaquer aux causes premières des problèmes de qualité de service.

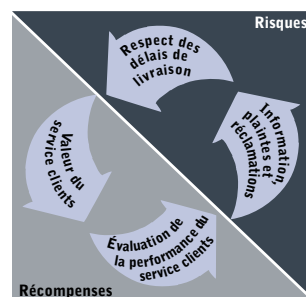
Mais si le service clients doit faire intervenir d'autres départements pour résoudre les problèmes, il doit aussi leur fournir des informations utiles en retour. Par exemple, les tendances concernant le type de plaintes ou de problèmes peuvent suggérer d'améliorer la qualité et l'efficacité opérationnelle de la production. Avertir un commercial de problèmes de qualité de service avant qu'il rencontre le client lui permettra d'adapter son message et de proposer son aide. Ce type de coopération mutuelle témoigne de la réactivité de l'entreprise et peut pacifier des relations troublées.

Pour une qualité de service irréprochable

Les quatre domaines décisionnels décrits ci-dessous renseignent le service clients sur les risques et les avantages qu'il doit connaître pour mieux représenter les clients et leur assurer une qualité de service optimale.

Domaines décisionnels du service clients :

- **Respect des délais de livraison** → Quels sont les facteurs de performance en matière de livraison ?
- **Information, plaintes et réclamations** → Quels sont les moteurs de la réactivité ?
- **Évaluation de la performance du service clients** → Quels sont les moteurs de la performance du service clients ?
- **Valeur du service clients** → Quels sont les facteurs des coûts et des bénéfices du service clients ?



L'ordre de présentation de ces domaines décisionnels correspond à un flux logique d'analyse et d'action, à commencer par la compréhension des principaux facteurs de risque. D'abord et avant tout, livrez-vous les commandes dans les délais ? Les clients ne pardonnent pas facilement les manquements à ce niveau, qui constitue par conséquent le principal risque.



Au-delà de ce contrat de base avec le client, il y a beaucoup de problèmes que les clients préfèrent voir résolus rapidement, comme les demandes d'information, les plaintes et les réclamations portant sur le produit ou le service acheté.

Les deux domaines décisionnels suivants mettent l'accent sur les avantages de la fidélisation des clients stratégiques. Vous commencez par évaluer la performance de votre entreprise par rapport aux standards de l'industrie. Sur quels *critères êtes-vous évalué et comment vous situez-vous par rapport à vos concurrents* ? Le dernier domaine décisionnel rassemble tous les éléments dans le cadre d'une analyse du ratio coûts/bénéfices de chaque relation client. Le service clients vous apporte-t-il des avantages ? Quels sont ces avantages ? Quel en est le coût ?

Respect des délais de livraison

Tenir le délai de livraison est l'une des principales obligations d'un vendeur à l'égard d'un acheteur. Le client négocie une date et s'attend à ce qu'elle soit respectée, toujours. La livraison est donc un critère de performance clé. Limiter les goulets d'étranglement qui font perdre du temps est une condition essentielle dans une économie du juste à temps. La surveillance du taux de livraison dans les délais et du taux d'exécution des commandes peut révéler des tendances négatives et permettre au service clients de réagir plus vite. Elle fournit aussi aux Ventes les informations nécessaires pour résoudre des problèmes potentiels avant que les commerciaux ne se rendent chez les clients. Il peut aussi être utile à la Comptabilité clients de savoir que les engagements de livraison n'ont pas été tenus quand elle pointe les retards de paiement des clients. Ce domaine décisionnel peut aussi permettre d'identifier l'origine des problèmes affectant la chaîne logistique.

En surveillant la ponctualité des livraisons par produit, usine et transporteur, l'entreprise pourra aussi mettre en évidence les faiblesses potentielles des principales étapes de transfert de responsabilité tout au long de sa chaîne logistique. Muni des informations appropriées, vous pouvez classer les différents niveaux de ponctualité et les comparer aux exigences des clients afin d'obtenir une vue plus détaillée des risques et des actions recommandées.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Délai moyen (nbre de jours)	Délai moyen prévu dans le devis (nbre de jours)	Facturation client
Taux d'exécution des commandes (%)	Ventes moyennes par commande (€)	Groupe
Livraison dans les délais (%)	Distance moyenne de livraison (nbre de km)	Secteur d'activité
	Commandes (nbre)	Catégorie
	Livraisons dans les délais (nbre)	Nom client
	Unités livrées dans les délais (nbre)	Transporteur / Distributeur
	Unités expédiées (nbre)	Type de transporteur / distributeur
		Transporteur
		Plage de livraisons conformes aux objectifs
		Plage
		Semaine
		Année
		Trimestre
		Mois
		Semaine
		Délai
		Délai
		Plage de livraisons dans les délais
		Plage
		Sites
		Sites
		Référence en stock
		Ligne de produits
		Marque
		Référence en stock
		Type d'expédition / Lettre de transport (nbre)
		Type d'expédition
		Lettre de transport (nbre)
		Lieu d'expédition
		Zone
		Département
		Pays
		Ville
		Code postal

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Service clients	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Distribution	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	

Au plan logistique, les délais de livraison jouent un rôle essentiel. Il est par exemple possible de déterminer à tout moment le pourcentage de commandes livrées à un client sur la période X, ou d'identifier les produits affectés par un retard de livraison ainsi que le motif de ce retard. Ces informations, cruciales pour le support clients, nous aident aussi à remonter jusqu'à l'origine des problèmes ou des difficultés de traitement dans notre chaîne d'approvisionnement. L'autre avantage, c'est la capacité de pilotage et de contrôle détaillés de nos entrepôts, d'autant plus important puisque nous commercialisons des produits alimentaires.

Andreas Speck, Responsable décisionnel, Kot-nyi GmbH

Informations, plaintes et réclamations

Chaque plainte est un signal qui vous avertit que vous ne répondez pas aux attentes des clients. C'est l'occasion d'écouter le client, qu'il se manifeste pour une simple demande d'informations, pour se plaindre de la qualité d'un produit ou pour demander le remboursement de marchandises retournées. L'expérience montre que chaque appel peut n'être que la partie visible de l'iceberg — le client frustré qui représente beaucoup d'autres clients qui ne se donnent pas la peine d'appeler. En suivant et en classant ces appels par catégories, vous pouvez évaluer la gravité des risques et éliminer ces risques à l'avenir.

L'analyse des demandes des clients est axée sur trois dimensions : la fréquence, les segments de clientèle représentés et le type de problème. Se contenter de comptabiliser les plaintes ne rendra pas compte de la nature d'un problème ni du risque qu'il représente. Par exemple, de nombreuses plaintes d'ordre administratif ou concernant des erreurs d'identification de commandes représenteront un risque plus faible qu'une poignée de plaintes sur la qualité d'un produit qui pourraient entraîner des retards de production pour un ou deux gros clients. Dans cet exemple, comptabiliser la fréquence des plaintes ne rendra pas compte du risque de perte de clients stratégiques.

Les réclamations sont des plaintes visant à faire reconnaître un droit, tel le remboursement ou le remplacement de marchandises endommagées. Elles représentent un coût direct pour l'entreprise, ont un impact direct sur la rentabilité des clients et, si elles sont mal gérées, font perdre des clients.

La fonction de routage des appels selon les compétences des agents nous permet d'orienter les clients vers les collaborateurs les plus aptes à traiter efficacement leurs demandes.

Ton van den Dungen, Responsable de la business intelligence et du contrôle des opérations, ENECO Energie

INFORMATIONS, PLAINTES ET RÉCLAMATIONS

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Réclamations (nbre)	Commandes annulées (nbre)	Facturation client	Etat de la plainte
Commandes non satisfaites (nbre)	Dédommagements (€)	Groupe	Plainte reçue
Unités retournées (nbre)	Litiges réglés (nbre)	Secteur d'activité	Adresse du client
	Règlement des litiges (€)	Catégorie	Région
	Réclamations (nbre)	Nom client	Département
	Réclamations (€)	Transporteur / Distributeur	Ville
	Recommandations de clients (nbre)	Type de transporteur / distributeur	Code postal
	Unités endommagées (nbre)	Transporteur	Client final par type
	Commandes non satisfaites (€)	Etat de la réclamation	Type
	Unités retournées (€/%)	Réclamation reçue	Groupe
	Appels au service clients (nbre)	Type de réclamation	Code client
		Type	Mois
		Identification (n°)	Année
		Plainte	Trimestre
		Type	Mois
		Identification (n°)	Produit
			Ligne de produits
			Marque
			Référence en stock

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Service clients	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Distribution	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Opérations / Production	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Finance	Dirigeants Analystes	• •		

Évaluation de la performance du service clients

Cette évaluation vous permet de savoir où se situe votre service clients par rapport aux standards de l'industrie. Elle mesure les temps de réponse et les manques qui ont un impact sur la satisfaction du client.

Il est essentiel de comprendre le lien entre cette évaluation et le niveau des ventes/de rentabilité du client. Imaginez que vous constatiez que beaucoup de petites commandes entraînent des plaintes pour non-conformité au bon de commande et des retours produits. Le coût de livraison élevé par rapport au montant des commandes plus les erreurs constatées doivent vous amener à remettre en question votre proposition de valeur. Augmenter le montant minimal de commande pourrait peut-être résoudre deux problèmes. D'une part, cela réduirait le coût de traitement des commandes, améliorerait la performance et ferait baisser les retours. D'autre part, votre proposition de valeur serait globalement mieux perçue par le client, du fait des coûts de livraison proportionnellement moins élevés qu'auparavant.

Les mesures de performance internes peuvent inclure le nombre de commandes, le montant des commandes, le nombre d'appels au service clients et le nombre d'unités livrées. Les mesures de performance externes peuvent inclure les délais de livraison, les délais de résolution des problèmes, le degré de satisfaction du client, les temps de réponse ou encore le nombre de réclamations et de retours. En adoptant des critères standard, les responsables peuvent mieux comparer les résultats des évaluations effectuées en externe à ceux des enquêtes sur les clients réalisées en interne. Les manques relevés en externe peuvent mettre en évidence des risques non identifiés en interne. Ces informations peuvent aussi souligner la nécessité de mieux communiquer avec l'extérieur.

En analysant en détail les résultats de cette évaluation, l'entreprise peut ajuster la proposition de valeur faite au client. Elle peut faire une synthèse des résultats par région et segment de clientèle et ainsi disposer d'une vue d'ensemble ou explorer certains aspects de la performance du service clients.

De plus en plus, nos clients exigent un accès immédiat et direct aux données de leurs transactions, de façon à réduire les dépenses tout en préservant une bonne qualité des soins pour leurs membres. Ils veulent aussi confronter leur expérience à des données d'évaluation de la performance qui donneront du sens et de la pertinence à leurs propres scores. Cette capacité à fournir ce type de solution via toute une gamme de rapports et de cubes d'analyse de type Web nous démarque nettement de nos concurrents. Nous sommes mieux armés pour fidéliser nos clients et en attirer de nouveaux et nous avons réussi à devenir le principal courtier en informations de santé du Tennessee, ce qui constituait un de nos principaux objectifs.

Frank Brooks, Blue Cross Blue Shield, Tennessee

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SERVICE CLIENTS

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Délai de résolution moyen	Unités endommagées (nbre)	Facturation client
Scorecard satisfaction des clients	Commandes non satisfaites (nbre)	Groupe
Indice d'efficacité du service	Clients perdus (nbre)	Secteur d'activité
	Questions non résolues (nbre)	Catégorie
	Produits retournés (€/%)	Nom client
	Réclamations (nbre)	Adresse du client
	Appels au service clients (nbre)	Région
		Département
		Ville
		Code postal
		Adresse du client final
		Région
		Département
		Ville
		Code postal
		Etat de la plainte
		Plainte reçue
		Mois
		Année
		Trimestre
		Mois
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Références en stock
		Perspectives de relation avec le service
		Perspective

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Service clients	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Finance	Dirigeants			*
Marketing	Dirigeants			*
Développement de produits	Dirigeants			*
Achats	Dirigeants			*
Ventes	Dirigeants			*
	Analystes		*	

Valeur du service clients

Ce domaine décisionnel combine coûts et bénéfices pour évaluer la valeur du service clients. Il segmente les clients par type, et la performance selon la façon dont le service est assuré par l'entreprise.

Quantifier les risques supportés par le service clients et les efforts requis pour les éliminer donne une vue d'ensemble des coûts. Certains problèmes peuvent être quantifiés financièrement, comme le nombre d'appels reçus, le coût par appel et la valeur en dollars des réclamations traitées. D'autres, comme les retards de livraison ou les plaintes, peuvent être classés à l'aide d'un indice de niveau de service.

Lors de la détermination des coûts, il importe également de comprendre comment la relation fonctionne. Le client *communique-t-il avec vous par des moyens électroniques efficaces et via l'accès direct aux systèmes de support internes, ou utilise-t-il des moyens moins efficaces comme le téléphone ou le fax ?* L'enregistrement en format électronique des conversations avec les clients tend à améliorer l'efficacité de la relation. Vous pouvez définir des sous-catégories de complexité à partir des données dont vous disposez sur les clients et les transactions : par exemple, le nombre d'étapes et d'échanges nécessaires pour finaliser une transaction.

Parallèlement, vous devez classer les bénéfices obtenus, par exemple en utilisant une mesure des revenus générés par le client sur toute sa durée de vie ou un indice de valeur stratégique basé sur les revenus attendus.

Lorsqu'il a les moyens d'analyser la valeur et le coût, le service clients n'a pas à faire de compromis entre les deux puisqu'il peut mieux définir les priorités en matière d'utilisation des ressources. Une mauvaise qualité de service sur les canaux de distribution courants implique que le service clients doit investir plus pour automatiser ses processus et gagner en efficacité. Lorsque les problèmes de qualité de service affectent les canaux de distribution complexes, il faut investir plus dans les compétences, l'expertise et le support décisionnel, si les analyses montrent que l'investissement en vaut la peine

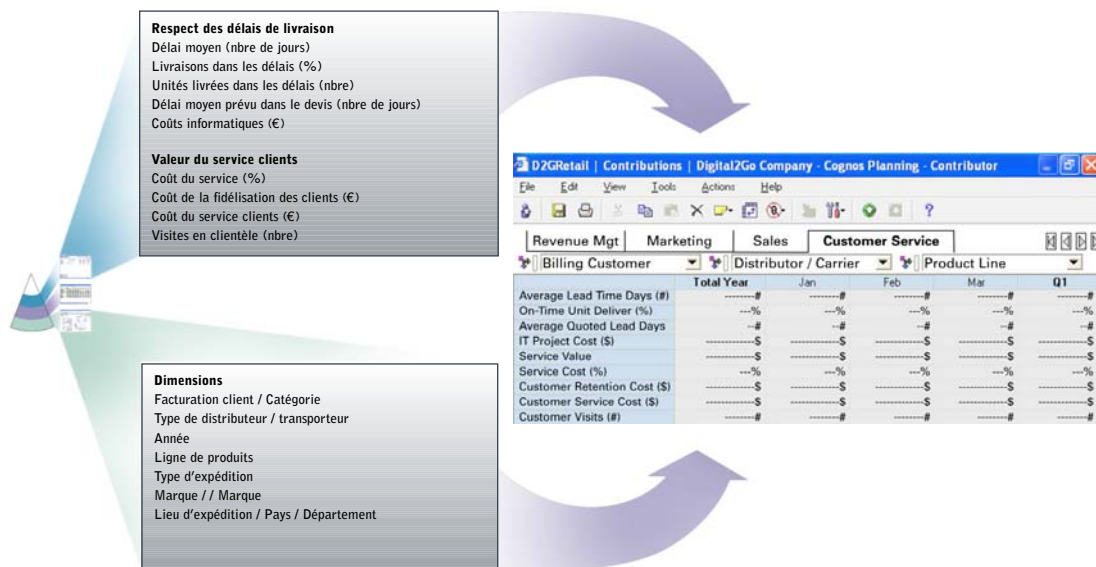
Compte-tenu de notre envergure, il nous fallait une solution qui nous permette d'analyser les indicateurs de performance clés des différentes composantes de notre activité, dont les clients. Nous pouvons désormais évaluer la performance de notre service clients et produire des rapports à ce sujet.

Alex Mongard, Analyste SIG, Suncorp Metway

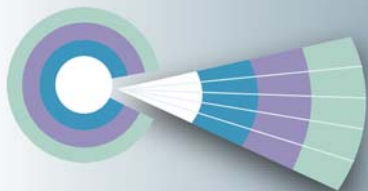
VALEUR DU SERVICE CLIENTS

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Profit sur durée de vie (€)	Réclamations (nbre)	Tranches d'ancienneté
Coût du service (%)	Réclamations (€)	Plage
Indice d'efficacité du service	Plaintes (nbre)	Facturation client
	Coût de la fidélisation des clients (€)	Groupe
	Coût du service clients (€)	Secteur d'activité
	Visites en clientèle (nbre)	Catégorie
	Clients (nbre)	Nom client
	Clients perdus (nbre)	Délai de paiement contractuel
	Profit net (€/%)	Plage
	Questions non résolues (nbre)	Client final par type
	Créances (€)	Type
		Groupe
		Code client
		Mois
		Année
		Trimestre
		Mois
		Référence en stock
		Ligne de produits
		Marque
		Référence en stock

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Service clients	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	* * * *		
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		* * *	*
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		* * *	*
Marketing	Dirigeants Analystes		* 	*



Les domaines décisionnels Respect des délais de livraison et Valeur du service clients montrent comment le service clients peut piloter sa performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs de résultats futurs de l'entreprise.



Le bon produit, au bon moment

L'innovation n'est pas le produit d'une pensée logique, bien que le résultat soit lié à une structure logique.

Albert Einstein

Le pôle fonctionnel Développement produits et ses innovations sont stratégiques pour votre activité et votre aptitude à affronter la concurrence. C'est de lui dont dépend l'avenir de votre entreprise. Accéder à un nouveau marché avec un nouveau produit est une activité à haut risque et le succès est rarement au rendez-vous. Il est tout aussi rare de réussir à développer un produit qui transforme radicalement la proposition de valeur dans un secteur d'activité. Développer de nouveaux produits suppose un lourd investissement financier.

Le rythme de l'innovation, et donc du développement produits, est tributaire des cycles économiques et industriels. Sur les secteurs du marché à forte croissance, la nouveauté fait partie du jeu concurrentiel, et le développement produits fait l'objet d'investissements considérables. Sur les marchés arrivés à maturité, quand la croissance s'est ralentie, les investisseurs comptent sur le développement de produits pour évaluer le potentiel futur de l'entreprise. Ce développement peut freiner la banalisation et l'érosion des marges. Sur ces secteurs matures, les nouveaux développements seront vraisemblablement mineurs, et de petits avantages peuvent suffire pour faire la différence.

Le pôle Développement produits assure la gestation des produits qui déterminent la performance financière future de l'organisation et témoignent de sa confiance dans l'avenir. Trois obstacles majeurs l'empêchent toutefois d'introduire des nouveautés avec une efficacité optimale.

Obstacle n°1 : Manque d'informations pour déterminer la stratégie à suivre

Le Développement de produits est une aventure risquée. Tôt ou tard, l'entreprise connaîtra des revers, surtout si elle est en quête de LA nouvelle idée de produit. Les entreprises définissent généralement la réussite du Développement produits en termes de croissance des ventes ou du profit et du ROI attendu sur une période donnée. Il est vital de mesurer la performance financière mais interpréter le succès de façon trop rigide peut amener à passer à côté d'opportunités d'innovation. Il est préférable de définir et de mesurer les moteurs et les étapes du développement qui affectent la gestation de nouveaux produits. A l'instar d'une stratégie d'investissement dans un portefeuille de titres, ces mesures identifient plus

d'opportunités (ce qui implique plus d'échecs) mais vous indiquent aussi quand il est préférable de renoncer pour préserver l'objectif global de profit ou de croissance. Quelques initiatives seulement atteignent la phase finale de développement. Vous pouvez tolérer un pourcentage d'échec calculé et contrôlé si le portefeuille de développement de nouveaux produits est rentable financièrement.

Vous pouvez recourir à d'autres aspects de la stratégie d'investissement dans un portefeuille de titres pour déterminer votre profil de risque. Combien devriez-vous investir dans le développement de nouveaux produits correspondant à des concepts peu, moyennement ou très risqués ? Mieux vaut ne consacrer qu'une petite partie de l'investissement aux nouvelles idées impliquant un risque élevé. L'essentiel ira de préférence aux idées de développement incrémentiel plus sûr car ces produits s'intégreront mieux à ceux déjà en place. Ils préserveront donc l'activité existante tout en élargissant l'offre actuelle.

Pour trouver le bon dosage, le pôle Développement produits doit bien connaître les marchés et les clients, et plus précisément les caractéristiques et les niveaux de prix des produits susceptibles de modifier le comportement d'achat. Il doit aussi savoir exactement quels sont les coûts opérationnels et leurs implications pour la production. C'est seulement en intégrant ces facteurs et domaines d'information clés que vous pouvez élaborer une nouvelle proposition de produits équilibrée.

Obstacle n°2 : *Manque d'informations sur les processus Métier*

Les décisions prises par le pôle Développement produits affectent de nombreux départements : marketing, ventes, finance, opérations... Sans la visibilité qui convient, des obstacles au niveau de ces départements peuvent entraver, voire bloquer le processus de développement. La surveillance des moteurs de performance adéquats, conjuguée à des mesures incitatives appropriées, permet d'améliorer le processus de développement de produits pour passer de la génération d'idées nouvelles à l'alignement sur les priorités et à l'implication de la fonction financière. L'entreprise peut ainsi déterminer et prévoir la valeur de ses nouveaux produits.

Obstacle n°3 : *Incapacité à mesurer et à analyser les moteurs du succès du développement de produits*

Pour mener à bien sa mission, le pôle Développement produits doit prendre la bonne décision au bon moment. La rapidité de commercialisation alliée à l'expérience tirée du renoncement sont plus importantes que la perfection et l'indécision. Le risque fait partie du processus de développement. Les échecs « calculés » ne sont pas forcément négatifs ; ils peuvent même faciliter ce processus et ouvrir la voie vers le succès.

Le pôle Développement produits doit comprendre ce qui conduit au succès et à l'échec. Quand le travail de développement atteint un certain stade, l'entreprise doit tester la proposition de produit sur le marché. Les réactions recherchées déterminent alors les moyens choisis : réactions d'un panel de clients, recherche externe plus large ou lancement sur un territoire restreint.

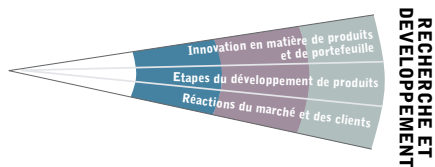
Les tests ne garantissent pas le succès. La décision d'y aller ou pas requiert des domaines d'information clés qui permettront à l'entreprise de décider s'il lui faut plus de ressources pour améliorer la nouvelle offre ou si le coût du retard — en manque à gagner ou en perte d'avantage concurrentiel — nécessite de lancer le produit sans plus attendre.

Passer d'un pari au développement contrôlé de produits et d'un portefeuille

Le pôle Développement de produits concilie les nombreux impératifs venant des autres départements, fait la part des risques, tire des enseignements des échecs, puis propose les nouveaux produits au moment opportun. Pour y parvenir, il lui faut des informations exactes.

Le processus de développement produits combine trois domaines décisionnels stratégiques et les domaines d'information clés associés.

- **Innovation en matière de produits et de portefeuille** → Quelles faiblesses du portefeuille de produits est-il possible de combler avec les ressources disponibles et quels sont les risques associés ?
- **Etapes du développement de produits** → Comment gérons-nous les priorités et le calendrier et comment surveillons-nous les risques et leur évolution tout au long du processus de développement ?
- **Réactions du marché et des clients** → Quel processus de vérification externe améliorera et confirmera les opportunités de développement de nouveaux produits ?



Innovation en matière de produits et de portefeuille

Ce domaine décisionnel s'intéresse aux opportunités potentielles identifiées par le marketing et examine les aspects pratiques en profondeur. Il répond aux questions sur les coûts et les avantages de l'ajout de nouveaux produits pour compléter le portefeuille, et permet de savoir si ces ajouts sont possibles avec les ressources disponibles. Il détermine aussi dans quelle mesure ces opportunités sont réalisables et le risque d'échec pour l'entreprise.

L'innovation prend des formes très variées, des améliorations à la marge jusqu'aux nouveaux produits révolutionnaires. Par développements à la marge, on entend les changements de conditionnement, les améliorations fonctionnelles mineures, les changements de qualité et les extensions de marque. Ces développements sont généralement conçus pour compléter le portefeuille de produits. Ainsi, en améliorant la conception, en ajoutant des fonctionnalités à un produit, en rendant le produit plus pratique et en augmentant le prix, l'entreprise peut étendre son offre à un nouveau segment de marché profitable.

Concernant l'innovation à haut risque, il faut mesurer le délai de mise sur le marché, les difficultés de mise en œuvre, les évolutions externes d'ordre technique ou liées au marché, la valeur des scénarios futurs et le ROI estimé. Ces mesures aident aussi à hiérarchiser les menaces et les opportunités. Par exemple, classer les activités de développement de produits en catégories de cycle de vie équilibre les priorités à court terme et à long terme. Mesurer les difficultés de mise en œuvre garantit que vous ne choisirez pas des projets irréalistes au détriment de ce qui est nécessaire à court terme.

L'évaluation des scénarios futurs avec estimation des plafonds et des seuils de ventes et de profit potentiels définit la taille d'un projet. Le ROI tient compte de tous les éléments, notamment de l'investissement en amont, des coûts d'exploitation et des ventes.

Ce domaine décisionnel recommande les opportunités qui conviennent en s'alignant sur les autres départements, en particulier le marketing.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Part de marché des nouveaux produits (%)	Score/risque de faisabilité des nouveaux produits	Mois Année Trimestre
Ventes de nouveaux produits (€)	Seuil de rentabilité des nouveaux produits	Mois Projets potentiels
Coûts de développement de produits (€)	(durée/€) Potentiel de vente de nouveaux produits (€) Nouveaux produits développés (nbre) Nouveaux produits sur le marché (€/%) Produits modifiés (nbre) Durée des projets – Plan (en jours ouvrés) Nbre de jours de travail des ressources des projets – Plan Coût des projets – Plan € Produits testés (nbre)	Type de projet de R&D Projet Ligne de produits Ligne de produits Date de démarrage du projet Année Trimestre Mois Date de démarrage du projet Gestion du projet Equipe du projet Responsable du projet Membre du projet Date d'achèvement du projet Année Trimestre Mois Date d'achèvement du projet

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Développement de produits	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		•	•

Étapes du développement produits

Ce domaine décisionnel sert à gérer le processus de développement de produits. Il fixe les étapes, gère et ajuste les priorités et le calendrier, surveille les risques et leur évolution. Beaucoup d'entreprises utilisent des processus de type Stage-Gate® impliquant cinq étapes pour le développement de produits : l'évaluation préliminaire, la définition (marché), le développement (produit/coût), la validation et la commercialisation. Généralement, un très faible pourcentage d'idées préliminaires atteignent la dernière étape. Les processus moins formels imposent tout de même de répondre à des questions du type *Quelles idées de développement de nouveaux produits avons-nous ? Quelle est l'échelle de l'opportunité identifiée ? Possédons-nous les compétences en interne ? Quels sont les risques ? L'opportunité est-elle alignée sur nos priorités stratégiques ? Quels sont les gains financiers probables ?*

Dans ce domaine décisionnel, il est essentiel de mesurer les étapes de performance. Le nombre d'initiatives préliminaires, le nombre d'étapes franchies avant rejet et le nombre de produits prêts à être commercialisés vous renseignent sur les projets et leur stade d'avancement. Consigner et évaluer les motifs d'un succès ou d'un échec à chacune de ces étapes vous aidera à améliorer le processus de développement de produits.

L'examen régulier de ce qui a été planifié et de ce qui manque met le processus de développement en phase avec les priorités de l'entreprise, et évite que le processus soit relégué au second plan par les préoccupations quotidiennes. Il est vital d'assurer le succès de toutes les phases, du développement au lancement et à la commercialisation. Les informations qui précisent et affinent chaque étape et qui renforcent la motivation, sont indispensables pour assurer la réussite du lancement d'un nouveau produit.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Coût de développement des produits (€)	Initiatives refusées (nbre)	Mois
Délai de développement des produits	Nouvelles initiatives (nbre)	Année
Stade de réalisation par phase (nbre/%)	Echecs de lancement de nouveaux produits (nbre)	Trimestre
	Nouveaux produits développés (nbre)	Mois
	Produits modifiés (nbre)	Scénario de prévision (Planifié/Effectif/Prévu)
	Durée des projets – jours ouvrés (nbre)	Scénario
	Durée des projets – écart (%)	Etape du développement de produits
	Motifs de refus (nbre)	Ligne de produits
	Produits testés (nbre)	Ligne de produits
		Projet
		Type de projet/programme
		Date de démarrage du projet
		Année
		Trimestre
		Mois
		Date de démarrage du projet
		Gestion du projet
		Equipe du projet
		Responsable du projet
		Membre du projet
		Date d'achèvement du projet
		Année
		Trimestre
		Mois
		Date d'achèvement du projet

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Développement de produits	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Finance	Dirigeants			*
	Analystes		*	
Marketing	Dirigeants			*
	Analystes		*	
Ventes	Dirigeants			*
	Analystes		*	
Opérations / Production	Dirigeants			*
	Analystes		*	

Réactions du marché et des clients

Ce domaine décisionnel combine le contrôle de la réalité extérieure et la compréhension en interne des opportunités et des impératifs de développement. Il complète l'analyse de ce qui manque aux produits et au portefeuille en apportant une connaissance de l'environnement extérieur qu'il faut utiliser pour évaluer ces manques. Nombreux sont les produits trop sophistiqués qui échouent car ils n'arrivent pas à équilibrer les coûts et les caractéristiques qui comptent vraiment pour les clients.

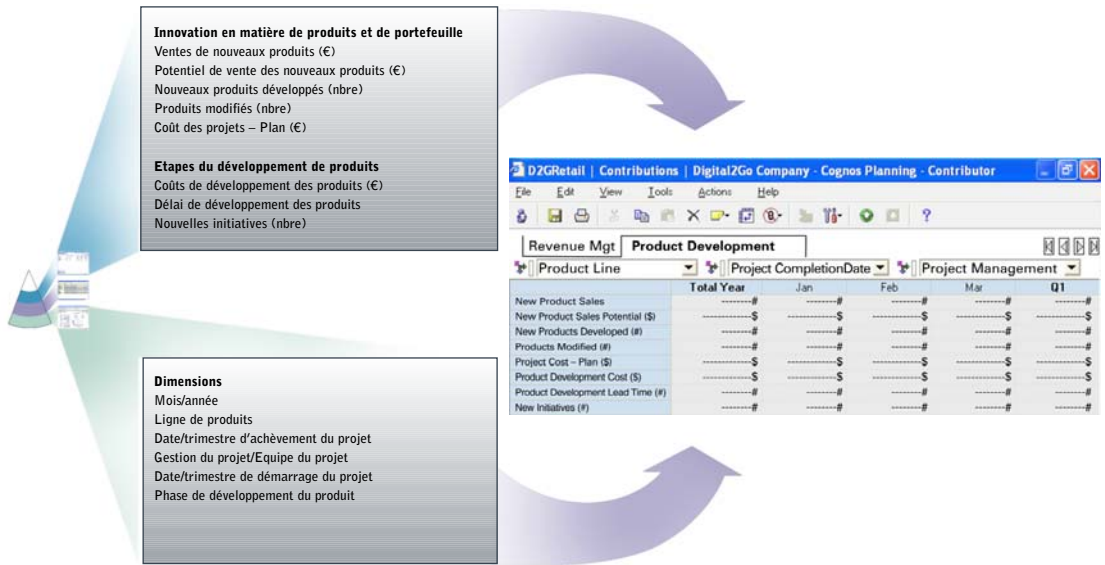
Les réactions du marché et le contrôle externe sont des ingrédients clés du succès. Les informations obtenues permettent à l'entreprise de savoir dans quelles caractéristiques d'un produit il faut investir et si elle peut se le permettre. Parfois, il sera plus judicieux de se retirer que d'investir si les chances de bénéfices sont trop minces. Une infrastructure d'information qui exploite ces données peut soutenir et valider les décisions du pôle Développement de produits. Ce domaine décisionnel est également un outil pour aligner les différents départements et susciter une implication forte en interne en faveur de la commercialisation de nouveaux produits.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Coût des propositions (€) Score de valeur ajoutée des propositions (nbre)	Score de contrôle externe Score de difficulté de mise en oeuvre Propositions (nbre)	Mois Année Trimestre Mois Segment marketing Segment de marché Micro-segment Etape du développement de produits Référence en stock Ligne de produits Marque Référence Indice de priorité des propositions Type de proposition

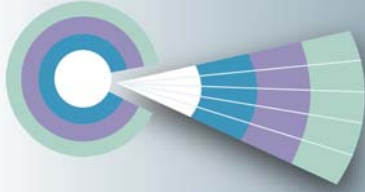
PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Développement de produits	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Service clients	Dirigeants Responsables Analystes		• •	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•

Notre activité est guidée par nos clients et notre capacité à comprendre les facteurs qui les influencent est un plus énorme.

Chris Boebel, Directeur informatique, Delta Sonic Car Wash



Les domaines décisionnels Innovation en matière de produits et de portefeuille et Etapes du développement de produits illustrent comment le pôle Développement produits et la R&D peuvent piloter la performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs financiers futurs de l'entreprise.



Soigner les détails pour faire la différence

Celui dont la pensée ne va pas loin verra ses ennuis de près.

Confucius

Les opérations désignent tous les maillons de la chaîne de production de l'entreprise. Sans elles, aucun produit ou aucun service ne peut arriver sur le marché. Achats, fabrication, distribution, logistique et gestion des stocks ; toutes ces tâches relèvent des opérations. Mais pour fonctionner les opérations doivent être alimentées par les Ventes, le Marketing et les Finances, les autres grands pôles fonctionnels de l'entreprise.

De tous les départements, les Opérations est celui qui est confronté depuis le plus longtemps au contexte de concurrence effrénée décrit par Tom Friedman dans son livre *The World is Flat*. Externalisation, délocalisation, automatisation des processus et intégration de la chaîne logistique rythment la politique de réduction des coûts des entreprises. Mais après plus d'une décennie d'investissements et d'efforts dans ce domaine, elles peuvent difficilement obtenir plus. Les Opérations peuvent-elles encore faire la différence ?

Obstacle n°1 : Sans vision claire du terrain, le back office ne sait pas où il va.

Pour les responsables des opérations, l'exactitude et l'actualisation permanente des informations relatives à la demande des clients sont deux conditions fondamentales. Si vous ne savez pas exactement ce qu'attend le client, vous risquez de perdre en efficacité opérationnelle et de voir la marge se réduire. En étant mieux informé et en ayant des plans plus précis, vous éviterez de devoir produire en urgence pour répondre à une demande inattendue. Vous limiterez les ajustements à apporter à votre système de production, ce qui dopera votre marge et vous pourrez adapter votre volume de production en fonction de la demande afin de réduire les stocks.

Obstacle n°2 : Les points de blocage et les pannes

Gérer les opérations, c'est lutter constamment contre le temps. Est-il possible d'accélérer ce processus ? Le workflow peut-il être réorganisé et simplifié pour gagner du temps ? Plus il y a d'étapes entre le début et la fin d'une opération, plus les risques de blocage et de panne se multiplient.

Le temps qu'il faut pour accomplir une série de tâches s'allonge sensiblement en raison des périodes d'attente. Dans certains cas, le temps de réalisation proprement dit représente seulement 5 à 10 % de la durée totale entre le début et la fin du processus de production. Lorsqu'un dixième seulement du temps de fabrication est réellement productif, on imagine facilement tout l'enjeu qu'il y a à réduire un tel gaspillage.

Vous devez identifier et éliminer les causes prévisibles des temps morts. Même si beaucoup de solutions peuvent être adoptées en interne (nouvelles technologies, changements de matériel ou d'équipement, mise à niveau de l'infrastructure informatique, etc.), vous préférerez peut-être faire appel à l'extérieur pour profiter de compétences dont vous ne disposez pas et faire des économies d'échelle.

Les domaines d'information clés vous aident à identifier en permanence le coût réel des points de blocage et des pannes et à mesurer ainsi tout l'intérêt d'une automatisation ou d'une spécialisation encore plus poussée.

Obstacle n°3 : Dans un contexte économique où tout va vite et où le juste à temps est roi, la moyenne des coûts cache la réalité des coûts.

Le juste à temps étant désormais la règle en matière d'opérations, la fluctuation de la demande des clients affectent régulièrement le workflow. Vous ne pouvez plus vous contenter des méthodes standard d'analyse des coûts car elles ont été conçues pour des processus de production très étalés dans le temps. Elles peuvent occulter une variation importante des coûts réels d'optimisation des processus. Les clients qui paraissent rentables sur une base de coûts standard peuvent s'avérer en fait peu lucratifs.

En subdivisant vos processus en plusieurs activités distinctes que vous mesurerez à l'aide d'indicateurs appropriés, vous pourrez évaluer vos coûts en temps réel. Le choix des meilleurs indicateurs se fera fonction de la situation. Certains seront basés sur le temps de travail consacré à la configuration des machines tandis que d'autres mesureront directement la quantité de matière première nécessaire pour un cycle de production déterminé ou le nombre de tests de qualité requis avant de livrer le produit commandé par le client. Plus cette subdivision en activités sera détaillée plus vous aurez une vision précise des coûts. Via la maîtrise et l'analyse de leurs domaines d'information clés, les Opérations peuvent identifier des profils de processus et localiser les sources potentielles d'économie.

Prenons le cas d'une imprimerie qui propose entre autres l'impression d'étiquettes adhésives pouvant comporter de deux à cinq couleurs. Les différentes étapes de son processus de production sont les suivantes :

- Examen du cahier des charges
- Conception
- Réalisation du bon à tirer
- Confirmation de la commande
- Planification de la production
- Configuration de l'imprimante
- Production des étiquettes
- Nettoyage de l'imprimante
- Maintenance
- Contrôle qualité
- Entreposage
- Livraison

En analysant son activité, l'entreprise fait le constat suivant :

- Plus il y a de couleurs, plus le coût de production est élevé.
- Lorsque les séries d'étiquettes sont plus petites, il y a 30 % de temps mort dans le processus de production
- Le client le plus important et le plus exigeant rejette et retourne 10 % des étiquettes livrées tout en continuant à passer des commandes plus petites et plus complexes à traiter.

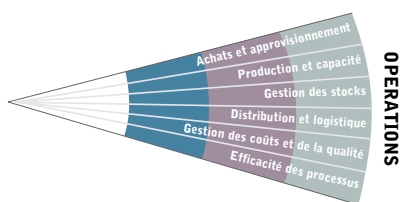
Fort de ce constat, l'entreprise sait désormais qu'elle perd de l'argent sur chaque commande passée par son « plus gros » client. Jamais elle n'aurait mis le doigt sur cette réalité en appliquant une méthode standard d'analyse des coûts.

Grâce aux domaines d'information clés, vous savez comment se répartissent vos coûts et vous pouvez donc les gérer de façon beaucoup plus efficace.

Tenir la promesse faite au client

Pour faire la différence, les responsables des opérations doivent en permanence chercher à réduire les coûts tout en s'efforçant de garder l'agilité nécessaire pour satisfaire les attentes du client. Ils doivent piloter six domaines décisionnels essentiels :

- **Achats et approvisionnement** → veiller à fournir les ressources nécessaires en temps utile et à moindre coût.
- **Production et capacité** → produire le bon produit au bon moment en dépit de l'irrégularité de la demande, de la complexité des processus et de la diversité des ressources nécessaires.
- **Gestion des stocks** → faire la part entre le poids financier que représentent les stocks et la nécessité de répondre à la demande du client.
- **Distribution et logistique** → assurer une distribution et une livraison efficaces.
- **Gestion des coûts et de la qualité** → faire la part entre la nécessité de réduire les coûts et celle, tout aussi cruciale, d'assurer une production de qualité.
- **Efficacité des processus** → concevoir un processus de contrôle et d'analyse des critères de comparaison des performances afin de déceler où il est possible de gagner en efficacité.



Achats et approvisionnement

Ce domaine décisionnel recouvre à la fois le coût des achats et les besoins d'approvisionnement. Dans bon nombre d'entreprises, le coût des achats peut représenter près de la moitié du total des coûts. Les gérer de manière efficace peut donc avoir une incidence immédiate sur le résultat. 1 % d'économie sur ces coûts entraîne généralement une hausse de 0,25 à 0,5 % des bénéfices. C'est un retour sur investissement non négligeable comparé à ce que peuvent rapporter d'autres initiatives.

Au-delà des coûts, le personnel des achats doit veiller à ce que les produits nécessaires arrivent à temps. Le moindre retard menace la production et la livraison du produit fini au client. Si les produits arrivent trop tôt, il faut les stocker et c'est un coût supplémentaire.

Vous devez faire la part entre les coûts d'approvisionnement et le niveau de production nécessaire pour

répondre à la demande des clients. A court terme, vous devrez notamment décider de la façon de réagir aux problèmes de pénurie, aux hausses de prix et aux retards de livraison. Par exemple, faut-il ou non bloquer de la trésorerie sur cinq jours de stockage afin d'éviter les problèmes de livraison rencontrés dernièrement ? A long terme, vous devrez mettre en place une véritable stratégie de relation avec vos fournisseurs. Comment, par exemple, faire la part entre les économies et / ou la meilleure qualité obtenues en concluant un accord d'exclusivité avec un fournisseur et le risque de dépendre entièrement de ce fournisseur, ce qui est inacceptable ?

Pour décider, vous devez avoir un maximum d'informations sur les cahiers des charges, les appels d'offre, les devis et l'évaluation des performances des fournisseurs. Sans possibilité d'accès à ces domaines d'information clés, vous ne pouvez pas faire les arbitrages nécessaires en matière d'achats. Plus vous saurez quels sont les compromis possibles, plus vous pourrez faire la différence.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Prix d'achat/unité (€)	Délai effectif	Semaine
Taux de rejet (%)	Quantité contractuelle	Année
Niveau de ponctualité des fournisseurs (%)	Part restante du contrat	Trimestre
	Degré de solvabilité	Mois
	Prix public/unité (€)	Semaine
	Coût de la commande (€)	Matière première
	Bons de commande (nbre)	Catégorie
	Unités commandées (nbre)	Sous-catégorie
	Niveau de qualité	Nom
	Délai prévu dans le devis	Référence
	Remise du fournisseur (€)	Fournisseurs des matières premières
	Remise du fournisseur (%)	Type
	Niveau de performance du fournisseur	Fournisseur
		Mode d'expédition (Lettre de transport)
		Mode d'expédition
		Lettre de transport
		Statut du fournisseur
		Statut
		Contractuel/ponctuel

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Achats	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Distribution	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Opérations/production	Dirigeants Responsables Analystes		• •	•
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Analystes	• •		•

Production et capacité

Produire des biens matériels ou immatériels est la raison d'être de l'entreprise. C'est pourquoi ce domaine décisionnel est l'épine dorsale de l'activité.

La gestion de la production repose sur les informations concernant les commandes en cours et celles à venir. L'idéal est de connaître la demande largement en avance afin de pouvoir planifier les moyens nécessaires et de programmer la production. C'est la meilleure façon de réduire les temps morts et de maximiser le taux d'occupation des machines. En cas de changement de planning, notamment pour répondre à la demande urgente d'un client, vous devez réorganiser vos calendriers de production, ce qui prend du temps, immobilise des équipements et gâche de la capacité. Résultat, vous n'êtes plus en mesure de faire la différence.

Comme dans toute chaîne d'éléments interconnectés, le moindre changement dans la demande se répercute sur les besoins en ressources. Cet effet domino porte sur l'ensemble du workflow des Opérations et entraîne toute une série de mesures d'adaptation de la capacité de production qui pèsent sur les coûts.

Pour contrer ce phénomène, vous devez immédiatement communiquer toute nouvelle information aux Opérations afin qu'elles puissent adapter leur calendrier le plus efficacement possible. Vous devez également signaler l'éventualité de retards au service clients afin qu'il prenne les mesures appropriées. En surveillant étroitement l'évolution des conditions de la demande via les domaines d'information clés de la production, vous donnerez aux Opérations les moyens d'optimiser l'utilisation de la capacité de production.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Carnet de commandes (%)	Nbre moyen d'unités par commande	Semaine
Capacité utilisée (%)	Nbre moyen d'unités/cycle de production	Année
Occupation des machines (%)	Coûts de production fixes (€)	Trimestre
	Coûts de production marginaux (€)	Mois
	Temps de production (nbre d'heures)	Semaine
	Lots de production (nbre)	Machines
	Temps de production programmé (nbre d'heures)	Type d'équipement
	Unités rejetées (nbre)	Machine
	Temps de préparation	Numéro de série
	Unités dans calendrier de production (nbre)	Ligne de produits
	Unités produites (nbre)	Référence en stock
	Unités produites/heure (nbre)	Composant
	Unités reprises (nbre)	Numéro de pièce
	Coût de production variable (€/%)	Numéro de série
	Fin de production en cours	Organisation
	Entrée en production	Division
	Sortie de production	Département
		Code serv.
		Processus de production
		Processus de production
		Fonction

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Opérations/production	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Achats	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•

Gestion des stocks

Livrer correctement au client les produits qu'il a commandés relève du domaine décisionnel de la gestion des stocks. Il est essentiel de parvenir à un équilibre entre la demande du client, la vitesse de traitement des commandes et le volume du stock de sécurité nécessaire.

Le principe de conserver un stock de sécurité est simple mais plus la gamme de produits est étendue plus les choses se compliquent. Si l'entreprise compte 5 000 articles à son catalogue et 10 000 clients, elle se retrouve avec 50 millions de combinaisons produit-client possibles à piloter et servir correctement. [Et ce chiffre est bien supérieur si l'on tient compte des offres mixtes). Le fait que le stock de sécurité immobilise de la trésorerie justifie l'urgence des décisions dans ce domaine. Un mois de stock de sécurité c'est un mois de production qui ne rapporte rien, soit plus de 8 % (un douzième) du coût total de production de l'année.

Mais la gestion des stocks suppose également de déterminer les conséquences financières et commerciales de toute décision d'allègement du stock de sécurité. Il est inutile de mobiliser 40 à 50 % des stocks avec des produits qui sont rarement commandés sauf s'ils sont très prisés par des clients stratégiques.

Pour comprendre toutes les implications de ces décisions, il faut accéder aux domaines d'information clés. Dans l'exemple précédent, cela signifie qu'il faut connaître le montant annuel des ventes et ce que rapporte chaque article du catalogue. La plupart représentent moins d'1 % du total de la marge. Lesquels ? Parmi eux, combien vont à vos plus gros clients et sont-ils perçus comme des composants clés de la commande ? Si le rythme de commande est faible et irrégulier, il est préférable de retirer ces produits de votre catalogue. Malgré les économies substantielles que vous pouvez ainsi réaliser, vous devez aligner cette décision sur les informations provenant d'autres départements fonctionnels comme les Ventes et le Service clients. Comment annoncer cette décision et quelles sont les mesures de précaution à prendre au cas où elle mécontenterait vos clients importants ? Les commerciaux n'aiment pas annoncer de mauvaises nouvelles aux clients et attendent qu'elles soient pleinement justifiées. Les faits vaudront mieux que toute théorie pour faire passer votre raisonnement auprès de vos clients.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Stocks (€)	Quantité moyenne de produits finis en stock (nbre)	Semaine
Jours de stock (%)	Quantité moyenne de produits finis en stock (€)	Année
Rotations des stocks (nbre)	Nbre moyen d'unités par commande	Trimestre
Références en stock (nbre)	Entrées de produits finis (nbre)	Mois
	Coûts fixes de stockage des produits finis (€)	Semaine
	Sorties de produits finis (nbre)	Référence en stock
	Fréquence de commande des références en stock	Ligne de produits
	Délai depuis la dernière commande	Marque
		Référence
		Entrepôt
		Région
		Département
		Entrepôt

PÔLE FUNCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Opérations/production				
	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Distribution				
	Dirigeants			*
	Responsables		*	
	Analystes		*	
	Professionnels		*	
Finance				
	Dirigeants			*
	Responsables		*	
	Analystes		*	
	Professionnels		*	
Achats				
	Dirigeants			*
	Responsables		*	
	Analystes		*	
	Professionnels		*	
Contrôle de gestion				
	Dirigeants			*
	Responsables	*		
	Professionnels	*		
Service clients				
	Dirigeants			*
	Analystes		*	

Distribution et logistique

Ce domaine décisionnel recouvre la gestion de la qualité, du coût et de la ponctualité de la distribution et de la livraison. A court terme, il s'agit de veiller à traiter et livrer les commandes en choisissant les équipements et les modes d'ordonnancement et d'acheminement les plus efficaces. A long terme, vous devez déterminer s'il est possible de réduire les coûts de transport, d'améliorer les livraisons et idéalement d'aller au-delà des exigences du service clients.

L'infrastructure opérationnelle nécessaire à la distribution et à la livraison des produits est complexe et coûteuse. Bon nombre d'entreprises font appel au savoir-faire de transporteurs, distributeurs et grossistes externes. Les distributeurs sont spécialisés sur certains modes d'acheminement et zones géographiques, ce qui leur permet de distribuer les produits plus efficacement que la plupart des fabricants. Plusieurs centres de distribution implantés de façon stratégique peuvent s'avérer un atout majeur et un puissant relais pour votre force de vente.

Même si l'externalisation s'avère à plusieurs titres une bonne solution, il n'en résulte pas moins que vous ne contrôlez plus directement le processus de livraison et que vous devez assumer les risques correspondants. Gérer ces risques implique de négocier des contrats de distribution juridiquement et commercialement explicites et d'en surveiller de près l'application.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Unités endommagées (%)	Délai moyen effectif	Client facturé
Coût de distribution (€)	Délai moyen annoncé dans le devis	Groupe de secteurs d'activité
Livraisons dans les délais (%)	Unités endommagées (€)	Secteur d'activité
Prix/poids/100 km (€)	Fréquence de livraison	Catégorie
	Frais d'assurance (€)	Nom du client
	Délai de livraison (%)	Transporteur/distributeur
	Taille de la commande	Type de transp./distrib. Transporteur
	Livraisons dans les délais (nbre)	Etat d'activité du transporteur
	Total des livraisons (nbre)	Etat d'activité
	Unités livrées dans les délais (nbre)	Transporteur
	Unités livrées (nbre)	Région du transporteur
		Région
		Département
		Ville
		Code postal
		Pays

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Distribution	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	*		
Service clients	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		*	*
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		*	*
Achats	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		*	*
Ventes	Dirigeants Analystes		*	*
Opérations/production	Analystes		*	

L'identification, la gestion et l'évaluation des canaux de distribution et des processus logistiques les plus efficaces pour servir les clients et les prospects reposent sur les domaines d'information clés suivants:

- **Traitement des commandes** → édition, enregistrement, contrôle des avoirs, préparation, itinéraire d'acheminement, séquence de livraison, demandes de livraison
- **Manutention** → facilité de manipulation et d'empilement, fragilité, conditions spéciales (température par exemple)
- **Conditionnement** → durée et mode de transport, sécurité, assurance
- **Acheminement et ordonnancement** → taille des commandes, capacité de transport, réseau de destination du client, fréquence de livraison

Gestion des coûts et de la qualité

Gérer les coûts et la qualité c'est faire la part entre les économies réalisées dans un domaine donné et le risque de devoir recommencer le travail, de voir un produit refusé, de suspendre la production ou encore d'affronter les plaintes des clients. Le service Achats peut toujours trouver un nouveau fournisseur moins cher mais cela signifie parfois un taux de rebut plus élevé en bout de chaîne. Quelle est donc la meilleure solution ?

Vous devez savoir d'où proviennent les différences de coûts et en mesurer l'impact. Vous serez ainsi amené à comparer les performances, identifier des modèles et retrouver les causes premières de ces différences. Vous devez également connaître et analyser la valeur et le coût des mesures préventives contribuant à la qualité des produits, notamment la formation, l'évaluation des matières entrant dans la composition des produits, le contrôle des processus de fabrication et les inspections. En examinant de près les tâches mesurables et en décomposant le détail des coûts, vous saurez exactement d'où proviennent les écarts. Vous devez intégrer l'évaluation et le suivi à vos exigences de qualité afin de déterminer l'effet des changements.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Coût des anomalies (€)	Défauts (nbre)	Mois
Taux de rejet par le contrôle qualité (%)	Coût du contrôle qualité (€)	Année
	Défauts corrigés (nbre)	Trimestre
	Nbre d'échantillons	Mois
	Coût du rebut (€)	Composant de fabrication
	Unités rejetées (nbre)	Ligne de produits
		Référence en stock
		Composant
		Problèmes identifiés par le contrôle qualité
		Problèmes identifiés par le contrôle qualité
		Normes de tolérance
		Plages de tolérance

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Opérations/production	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Développement de produits	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• •		•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•
Achats	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•
Distribution	Analystes		•	

Efficacité des processus

Gérer l'efficacité des processus c'est rechercher les moyens d'améliorer les opérations et la chaîne logistique. Il faut pour cela déceler les points faibles à l'origine des contre-performances et en identifier la cause. L'entreprise sera mieux à même de prendre une longueur d'avance si elle dispose de mesures comparatives des performances pour les trois domaines suivants :

- Processus opérationnels internes
- Développements et tendances externes
- Position par rapport à la concurrence

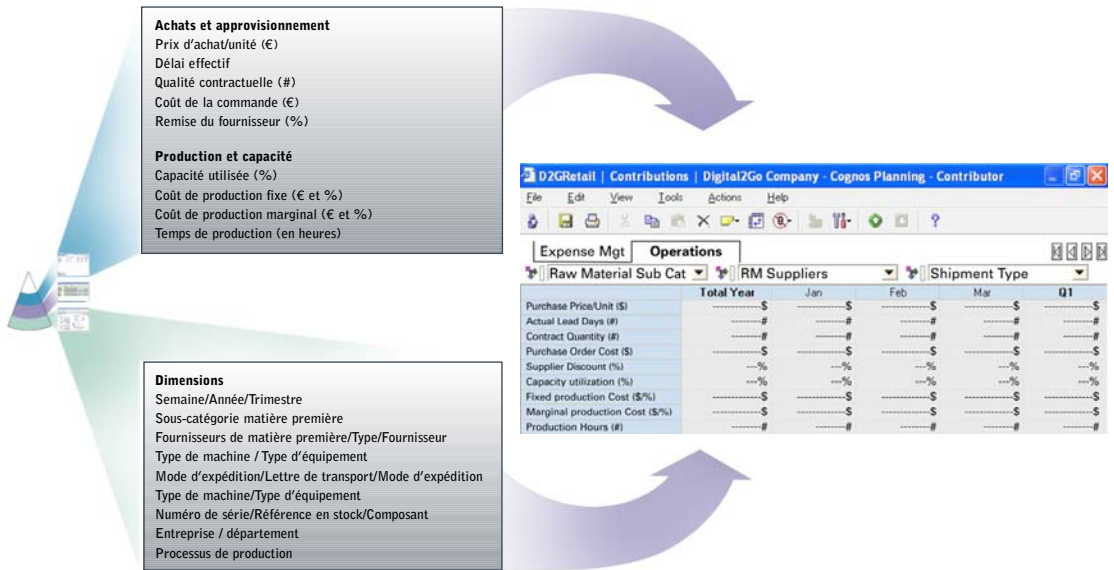
C'est vous qui comprenez le mieux vos processus opérationnels internes, et qui les analysez le plus facilement. Par exemple, si vous prenez le « coût de chaque dollar dépensé » comme critère de comparaison, la hausse inhabituelle de ce coût peut signaler deux phénomènes. Soit le coût de vos achats a augmenté, soit les achats eux-mêmes ont diminué. Vous devez alors déterminer si c'est l'efficacité de votre service Achats qui a baissé ou si les ventes se sont ralenties. Vous pouvez également choisir comme critère de comparaison le « total de dollars de vente par commande ». Si cet indicateur baisse, cela peut indiquer qu'il y a davantage de commandes pour un même total de dollars de vente. Cela peut aussi signaler que les coûts ont augmenté alors que les ventes sont restées au même niveau et que par conséquent une réorganisation s'impose pour traiter des commandes plus petites.

Pour tirer parti des développements et des tendances externes, il convient de regarder ce qui se passe en dehors de votre société. Faut-il délocaliser la production ou certains services comme le centre d'appels pour profiter d'une main d'œuvre moins chère ? Y-a-t-il de nouvelles techniques de fabrication et de nouveaux équipements ou logiciels qui peuvent amener un gain d'efficacité considérable ? Si vous ne suivez pas de près toutes ces évolutions, vous risquez de céder du terrain à vos concurrents.

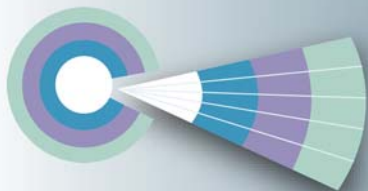
Au-delà de cette priorité, bon nombre d'entreprises élargissent leur périmètre de surveillance aux opérations de leurs concurrents. La simple comparaison de certaines données telles que les chiffres de ventes et le volume de production par collaborateur, le niveau des stocks, le nombre d'entrepôts, et bien d'autres vous aideront à pointer les écarts de performance. Une fois ces éléments identifiés, vous pourrez définir les mesures à prendre pour corriger la situation.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Défaillances opérationnelles (nbre)	Nbre moyen d'unités/campagne de production	Mois Année Trimestre Mois
Coût des processus (€)	Coût des pannes (€)	Composant de fabrication Ligne de produits Référence en stock Composant
Valeur ajoutée des processus (€)	Coût de la maintenance (€) Etapes du processus (nbre) Campagnes/lots de production (nbre) Heures de production programmées (nbre) Coût de préparation	Référence en stock Ligne de produits Marque Référence Processus de production Processus de production Fonction

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Production	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Analystes		•	•
Achats	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Analystes		•	
Distribution	Analystes		•	



Les domaines décisionnels Achats et approvisionnement et Capacité de Production montrent comment les Opérations peuvent piloter leur performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs de résultats futurs de l'entreprise.



Lier collaborateurs, rémunération et performance

Quand on pense qu'en moyenne près de 42 % du capital intellectuel d'une entreprise est détenu exclusivement par ses salariés !

Thomas Brailsford

Sans ses collaborateurs, l'entreprise serait une coquille vide. Ce sont eux qui par leurs innovations de la plus modeste à la plus significative font avancer l'entreprise. Ce sont eux aussi qui déterminent les orientations stratégiques et les concrétisent sur le terrain. Ce sont eux qui interagissent avec les clients pour générer chiffre d'affaires et satisfaction clients. Ils constituent le capital humain de l'entreprise, son atout le plus précieux.

Et pourtant ce capital n'est en général pas reconnu à sa juste valeur.

Pour corriger cette situation, les Ressources humaines ont un rôle stratégique à jouer en aidant l'entreprise à prendre conscience de la valeur de son capital humain et de l'avantage concurrentiel qu'il lui apporte.

Les RH doivent démontrer la rentabilité des investissements en capital humain. Elles guident l'alignement des fonctions, des compétences et des performances de chaque salarié sur les objectifs et les résultats de l'entreprise. Elles ont aussi pour mission de trouver, évaluer, engager, développer et retenir les talents nécessaires pour piloter l'activité. Elles gèrent également tous les aspects administratifs tels que la paye, les avantages sociaux, le recrutement, les congés, les arrêts maladie, etc. Les RH agissent également au nom des salariés et en cela constituent la conscience de l'entreprise.

Trois obstacles majeurs empêchent néanmoins les RH de remplir leur rôle stratégique et entravent leur tactique.

Obstacle n°1 : Manque d'information pour définir et promouvoir correctement le rôle et la valeur des RH

La direction de l'entreprise attend de chaque département qu'il produise des rapports et des analyses sur les performances réalisées par rapport aux objectifs fixés. Les RH ne font pas exception à la règle. Des études montrent que l'amélioration des pratiques de gestion du capital humain entraîne une hausse des résultats et a un impact direct sur la valeur boursière. L'effectif de l'entreprise et la part des salaires dans le total de ses charges sont donc deux éléments que les investisseurs regardent de près. Historiquement, néanmoins, les RH se sont toujours plus employé à gérer les besoins administratifs qu'à communiquer et à promouvoir la valeur de la gestion du capital humain pour l'entreprise.

Même si la gestion des besoins administratifs reste essentielle, la gestion du capital humain comporte d'autres aspects stratégiques fondamentaux. Pour les assumer, les RH doivent savoir exactement quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise, les traduire sur le terrain en définissant les postes et compétences individuelles nécessaires et élaborer un processus approprié de suivi des performances. Les RH doivent commencer par attribuer une valeur à chaque élément du capital humain puis la communiquer afin de souligner l'importance qu'il y a à gérer la performance de cet élément.

$$\begin{array}{l}
 \text{Salaires chargés +} \\
 \text{Dépenses de recrutement +} \\
 \text{Dépenses de mutation +} \\
 \text{Dépenses de formation +} \\
 \text{Rémunération variable +} \\
 \text{Stock options (estimation) =} \\
 \hline
 \text{Investissement en capital humain}
 \end{array}$$

Le suivi de ces paramètres permet aux RH de mieux gérer les éléments du capital humain en se posant les questions suivantes : *Quelles sont la qualité et la valeur de la relation employeur-employé ? Quels sont les besoins de formation et de développement dans ce cas précis ? Comment motiver les salariés ? Comment prévoir les besoins en main d'œuvre ?* Les réponses peuvent provenir des rapports sur le taux de rotation du personnel, le pourcentage de fidélisation des salariés les plus performants, la progression de l'effectif, les définitions de postes, la productivité du travail et le suivi des performances individuelles.

En examinant les ratios comparatifs de productivité, comme celui du chiffre d'affaires par rapport à l'effectif, les RH peuvent également mieux gérer les besoins en ressources, à court et long terme. Ces domaines d'information clés démontrent la valeur stratégique pour l'entreprise de chaque élément de son capital humain. Privées de ce type d'information, les RH ne peuvent pas remplir leur rôle stratégique.

Obstacle n°2 : Manque de pratiques visibles et cohérentes en matière de gestion des ressources humaines

La crédibilité et la valeur des RH sont souvent compromises par l'incohérence de certaines décisions et le manque d'information. Ainsi un « réseau informel » peut influencer la sélection et la promotion des salariés. En tant que partenaire stratégique, il appartient aux RH d'identifier et de définir les facteurs de réussite pour les salariés. *Quel est le moteur de l'activité : le service clients, l'innovation ou le faible niveau des coûts ?* A partir de cette information, les RH peuvent instituer des pratiques qui guident l'action des salariés en leur fixant des objectifs cohérents et mesurables. Elles créent ainsi un processus structuré.

Pour mettre en place des pratiques visibles et cohérentes, il faut des informations de qualité. Vous ne pouvez pas obtenir la cohérence nécessaire sans combiner et inscrire dans une structure plus large les documents sur la stratégie, les bilans de performance, les plans de carrière et les grilles de rémunération. La cohérence implique la mise en place d'un processus clair et structuré à l'échelle de l'entreprise.

Il faut aussi un processus clairement défini pour recueillir les informations relatives aux RH. *Comment stocker et accéder ensuite à ces données ? Ces informations essentiellement qualitatives peuvent-elles être analysées de manière efficace et synthétisées sous forme de cadre de mesures ?* Munies de cette synthèse, les RH peuvent comparer les différents paramètres qui influent sur la performance. Identifier, gérer et retenir les meilleurs talents est un facteur clé de compétitivité. Or pour y parvenir, il faut des informations et des pratiques de gestion cohérentes.

Obstacle n°3 : Les RH n'exploitent pas suffisamment leur allié naturel qu'est le service informatique

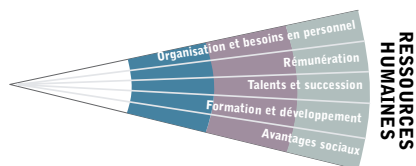
Les RH et le service informatique s'efforcent chacun de se positionner au sein de l'entreprise plus comme une source de valeur que de dépenses, ce qui en fait des alliés naturels.

Il incombe aux RH de concevoir les fonctions utiles à l'entreprise et de s'assurer que les compétences appropriées sont développées en interne ou acquises à l'extérieur pour pourvoir les postes correspondants. Les RH doivent ensuite définir et mesurer la performance à ces différents postes par rapport aux objectifs de l'entreprise. En ce sens, les informations des RH doivent refléter la performance à surveiller, analyser et planifier pour un poste donné. Le service informatique doit quant à lui connaître les responsabilités de chaque utilisateur afin de mieux planifier les fonctionnalités à déployer. Les RH et le service informatique doivent chacun savoir dans quelle mesure les outils logiciels et les compétences en la matière influent sur la productivité. Plus les données de pilotage des performances gagnent en cohérence et en fiabilité, plus elles améliorent le processus de gestion de la performance et de la rémunération incombant au RH.

Mieux informées, les RH peuvent mieux décider

Domaines décisionnels des RH :

- **Organisation et besoins en personnel** → Quels sont les fonctions, postes, rôles et compétences nécessaires pour faire avancer l'entreprise ?
- **Rémunération** → Comment rémunérer nos collaborateurs pour les fidéliser et les inciter à faire le maximum ?
- **Talents et succession** → Quels sont les vides à combler pour maintenir la performance ?
- **Formation et développement** → Quels sont les programmes de formation et de développement des compétences à mettre en place pour maximiser la performance de chaque salarié ? Ces initiatives sont-elles réellement payantes ?
- **Avantages sociaux** → Comment gérer les coûts des avantages accordés ?



Organisation et besoins en personnel

Lorsqu'il est question de capital humain, il faut commencer par définir les besoins de l'entreprise.

Quels sont les fonctions, postes, rôles et compétences nécessaires pour faire avancer l'entreprise ?

L'organigramme de l'entreprise devient alors une feuille de route mettant en évidence les besoins en personnel et la hiérarchie nécessaire. A partir de cette feuille de route, les RH peuvent affiner les rôles, fonctions et compétences requis et ainsi évaluer précisément le potentiel des candidats extérieurs et des collaborateurs existants.

L'analyse de l'organisation et des besoins en personnel est une des fonctions essentielles des RH. En général, les entreprises alignent leurs rapports à ce sujet sur les informations concernant la planification

des postes à pourvoir, les combinaisons de profils recherchés et les transactions liées aux mouvements de personnel (nouvelles embauches, mutations, départs en retraite, démissions, etc.). L'analyse de ces données aide l'entreprise à veiller au respect de sa politique de gestion des ressources humaines et de la réglementation en vigueur. Les RH doivent se charger des questions relatives aux heures supplémentaires, à l'absentéisme, à la paye et à la fiscalité et aux démissions et départs en retraite afin de s'assurer qu'elles sont traitées correctement.

De plus, lorsque la direction discute des objectifs et orientations stratégiques de l'entreprise, elle s'appuie en général sur les rapports indiquant l'effectif par division ou département, le taux de rotation du personnel, les tendances et le degré d'avancement des projets importants. Ces rapports permettent de s'assurer que les ressources sont alignées sur les priorités globales de l'entreprise.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Durée moyenne d'occupation d'un poste	Absentéisme (nbre de jours)	Rôle décisionnel des salariés	Types de poste
Taux de rotation du personnel	Candidatures par poste vacant (nbre)	Fonction	Type de poste
Effectif	Age moyen	Rôle décisionnel	Organisation
	Embauches (nbre)	Salariés	Division
	Postes vacants (nbre)	Plein temps/temps partiel	Département
	Offres d'emploi refusées (nbre)	Nom du salarié	Code serv.
	Départs en retraite (nbre)	Mois	Scénario prévisions/réalisations
	Jours de congés maladie (nbre)	Année	
	Démissions (nbre)	Trimestre	
	Mutations (nbre)	Mois	
	Fonctions (nbre)	Echelon	
	Temps de travail effectif (nbre d'heures)	Echelon	
		Intitulé du poste	

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels		• •	•
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Professionnels		• •	
Service clients	Dirigeants		•	
Distribution	Dirigeants		•	
Finance	Dirigeants		•	
Marketing	Dirigeants		•	
Opérations / Production	Dirigeants		•	
Achats	Dirigeants		•	
Développement de produits	Dirigeants		•	
Conformité	Dirigeants		•	
Ventes	Dirigeants		•	

Rémunération

Comment lier collaborateur, rémunération et performance ? Ce domaine décisionnel permet d'examiner le coût de l'ensemble des salaires actuels et prévus et son impact à l'échelle de chaque département, de chaque division de toute l'entreprise. Il vous aide à déterminer comment rémunérer vos collaborateurs pour les fidéliser et les inciter à faire le maximum. Grâce aux profils de rémunération fixe et variable, vous pouvez bâtir plus facilement votre stratégie salariale et décider de la rémunération de chaque collaborateur. La complexité croissante des questions salariales implique le recours à des méthodes systématiques d'identification et d'analyse des augmentations de salaires, des primes et des incitations diverses. Bon nombre d'entreprises exigent aujourd'hui un contrôle continu de la performance. Le suivi du processus de contrôle des rémunérations est donc indispensable. Les plans et les rapports sur la portée, l'exhaustivité et l'opportunité de ce processus de contrôle confirment votre progression par rapport à vos objectifs de gestion des rémunérations, de planification de carrières et de développement des compétences de vos collaborateurs.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Hausse moyenne des rémunérations (€)	Coût des primes/incitations (€)	Programme de rémunération	Echelon
Hausse moyenne des rémunérations (%)	Augmentations des rémunérations (nbre)	Type de programme	Echelon
Coût de la rémunération (€)	Révisions des rémunérations (nbre)	Programme	Intitulé du poste
	Promotions (nbre)	Diversité	Types de poste
	Effectif	Classe de diversité	Type de poste
	Salaire (€)	Salarié	Poste
	Déficit de compétences (%)	Salariés	Statut d'éligibilité
	Indice de niveau de compétence	Temps plein/temps partiel	Exempt/Non-ex.
		Nom du salarié	Organisation
		Mois	Division
		Année	Département
		Trimestre	Code serv.
		Mois	Fonction
			Fonction

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • • •	
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• •		•
Ventes	Dirigeants Analystes		• •	
Service clients	Dirigeants		•	
Distribution	Dirigeants		•	
IT/Systèmes d'information	Dirigeants		•	
Opérations / Production	Dirigeants		•	
Marketing	Dirigeants		•	
Achats	Dirigeants		•	
Développement de produits	Dirigeants		•	

Talents et succession

Ce domaine décisionnel vous permet de faire le point sur les compétences en place et sur celles à prévoir pour répondre aux besoins futurs. Il aide les RH à identifier les vides éventuels et les risques de vacance de poste pour qu'elles puissent prendre les mesures appropriées. Il leur permet d'évaluer les besoins de recrutement, de mutation de personnel et de planification de la succession. D'autres données telles que l'analyse du taux de rotation du personnel et de la durée moyenne d'occupation d'un poste facilitent également la définition des plans de succession.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Indice de satisfaction des salariés	Niveau moyen de performance	Compétences de base	Echelon
Déficit de succession (nbre)	Niveau moyen de compétence / d'expérience (actuel)	Type de compétence	Echelon
Déficit de talents (nbre)	Niveau moyen de compétence / d'expérience (visé)	Compétence	Intitulé du poste
	Durée moyenne d'occupation d'un poste (années)	Salariés	Types de poste
	Départs en retraite (nbre)	Temps plein/temps partiel	Type de poste
	Déficit de compétence (%)	Nom du salarié	Poste
	Indice de niveau de compétence	Mois	Organisation
	Révisions de succession (nbre)	Année	Division
		Trimestre	Département
		Mois	Code serv.
			Fonction
			Fonction

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	* * * *		
Service clients	Dirigeants Responsables		*	*
Distribution	Dirigeants Responsables		*	*
Finance	Dirigeants Responsables		*	*
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Responsables		*	*
Marketing	Dirigeants Responsables		*	*
Opérations / Production	Dirigeants Responsables		*	*
Achats	Dirigeants Responsables		*	*
Développement de produits	Dirigeants Responsables		*	*
Ventes	Dirigeants Responsables		*	*

Formation et développement

Une fois que vous avez défini les compétences dont l'entreprise a besoin (de façon à affecter le bon profil au bon poste), le domaine décisionnel logique suivant consiste à déterminer les besoins en formation et en développement de ces collaborateurs. Ce domaine décisionnel vous permet d'examiner les compétences de chaque salarié et de voir quelles sont les améliorations profitables pour l'entreprise. *Combien investir en durée et coût de formation ? Y a-t-il des signes clairs de retour sur investissement ?* Avec ce domaine décisionnel, les RH obtiennent systématiquement une vision claire de la rentabilité des dépenses de formation.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Déficit de compétences (%)	Effectif	Rôle décisionnel des salariés	Types de poste
Coût de la formation et du développement de compétences (€)	Indice de niveau de compétences	Fonction	Type de poste
Coût de la formation et du développement de compétences par rapport à la masse salariale (%)	Variation du coût de la formation et du développement de compétences (%)	Rôle décisionnel	Organisation
	Nbre de jours de formation	Salariés	Division
	Formations effectuées (nbre)	Plein temps/temps partiel	Département
	Formations prévues (nbre)	Nom du salarié	Code serv.
		Mois	Scénario prévisions/réalisations
		Année	Formation
		Trimestre	Type
		Mois	Cours
		Echelon	Fonction
		Echelon	Fonction
		Intitulé du poste	

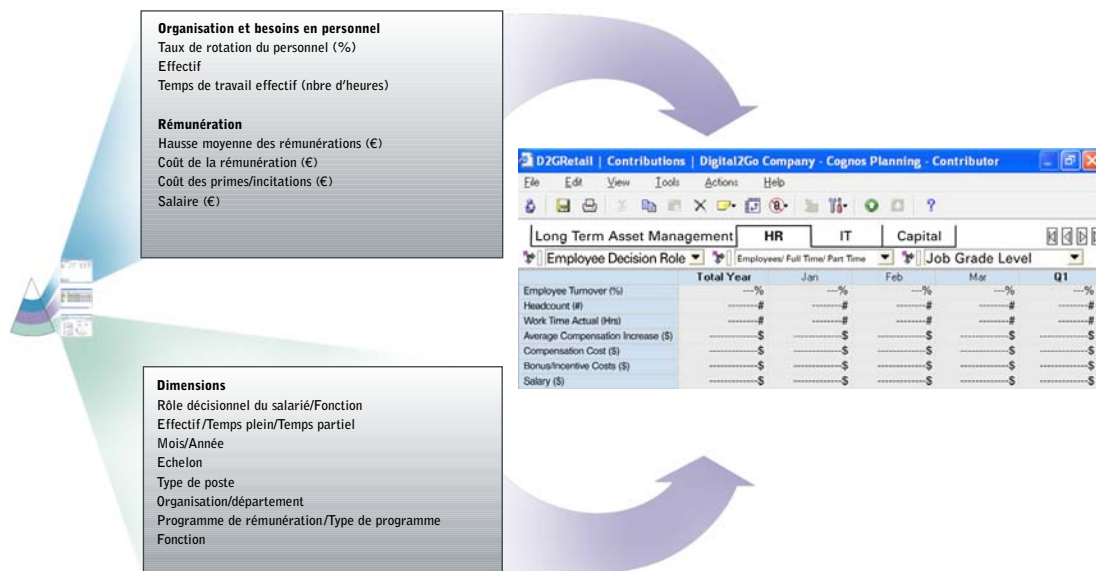
PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	*		
Service clients	Dirigeants Responsables		*	*
Distribution	Dirigeants Responsables		*	*
Finance	Dirigeants Responsables		*	*
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Responsables		*	*
Marketing	Dirigeants Responsables		*	*
Opérations / Production	Dirigeants Responsables		*	*
Achats	Dirigeants Responsables		*	*
Développement de produits	Dirigeants Responsables		*	*
Ventes	Dirigeants Responsables		*	*

Avantages sociaux

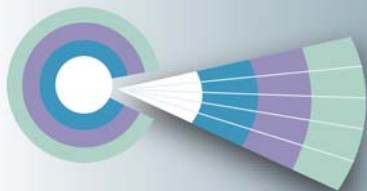
Ce domaine décisionnel vous aide à mieux gérer les coûts des avantages sociaux accordés aux salariés : mutuelle, retraite complémentaire, participation, etc.. Il compare ces avantages à ceux proposés par la concurrence et vous permet ainsi de savoir si vous êtes en phase avec le marché. Et comme le coût de ces avantages sociaux est un précieux indicateur de risque pour les investisseurs, toutes les informations que vous apporte ce domaine décisionnel vous aident à démontrer la solidité de la gestion de votre entreprise

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Hausse du coût des avantages sociaux (%)	Montant moyen par salarié (€)	Programme
Coût des avantages sociaux (€)	Indice de comparaison avec le marché	Type de programme
Coût des avantages sociaux par rapport à la masse salariale (%)	Avantages accordés (nbre)	Programme
	Avantages sollicités (nbre)	Type de demande
	Avantages sollicités (€)	Type
	Avantages versés (€)	Identification
	Masse salariale (€)	Effectif
		Plein temps/temps partiel
		Nom du salarié
		Mois
		Année
		Trimestre
		Mois
		Assureur
		Type d'assureur/courtier
		Assureur
		Couverture
		Type
		Couverture
		Echelon
		Echelon
		Intitulé du poste
		Programme de contrôle des demandes de remboursement
		Programme
		Organisation
		Division
		Département
		Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Ressources humaines	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes	•		



Les domaines décisionnels Organisation et besoins en personnel et Rémunération montrent comment les RH peuvent piloter leur performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs de résultats futurs de l'entreprise.



Trouver de nouvelles voies pour aider l'entreprise à gagner en performance

En continuant à travailler aujourd'hui avec les outils d'hier, nous n'avons pas fini d'angoisser !

Marshall McLuhan

Le service informatique peut apporter beaucoup à l'entreprise en l'aidant à évoluer et à gagner encore plus rapidement des parts de marché. Mais il peut lui faire beaucoup de tort s'il est défaillant.

En fait, la technologie et l'information jouent un rôle tel dans le fonctionnement de l'entreprise que le moindre changement aussi anodin soit-il peut avoir des répercussions significatives sur bon nombre d'aspects. Pour prendre conscience de cette réalité, il suffit de se pencher sur l'énorme quantité de moyens informatiques accumulée par les entreprises au fil des années à coup de budget gigantesque, celui-ci représentant souvent le deuxième poste de dépenses après les RH. Parmi tous ces moyens, *combien sont encore sous-exploités et pour quelle raison ? Si le retour sur investissement de l'ensemble des composantes du SI augmentait de 10 %, quel serait l'impact sur le résultat de l'entreprise ?*

On le voit, l'enjeu est important, et pourtant le service informatique est souvent cantonné à un rôle de support ou considéré comme une source de dépenses qu'il est temps d'externaliser. Tout ce qu'il peut apporter à l'entreprise pour la faire avancer et gagner en performance n'est que trop rarement perçu.

L'entreprise attend avant tout de son service informatique qu'il veille au bon fonctionnement des systèmes et qu'il garantisse la qualité, la sécurité et la conformité des données. Au-delà de ces tâches élémentaires peu gratifiantes, il doit aussi répondre aux besoins sans fin et toujours changeants des utilisateurs, mission d'autant plus difficile compte tenu de la pression sur les coûts, de l'obligation de faire plus avec moins et de la menace d'externalisation des principales fonctions.

Les entreprises citent souvent le manque d'alignement du service informatique sur leurs autres départements comme un de leurs problèmes fondamentaux. Pourtant, au-delà de son rôle traditionnel, le service informatique peut être le guide qui aide l'entreprise à trouver de nouvelles voies pour générer toujours plus de valeur et rentabiliser au maximum ses investissements passés, présents et futurs.

Malheureusement, il peine souvent à y parvenir, freiné par trois obstacles majeurs :

Obstacle n°1 : *L'absence de langage commun et de schéma fédérateur voue tout effort d'alignement à l'échec*

Le service informatique doit être parfaitement aligné sur le reste de l'entreprise. Sur le papier, les processus à suivre pour assurer un meilleur alignement des décisions informatiques sont clairement établis. Il faut notamment :

- S'assurer de l'adhésion de la direction ;
- Procéder par étapes successives, avec validation de chaque étape, et démontrer le retour sur investissement pour faire approuver les projets ;
- Mettre en place des comités de pilotage, trouver des partenaires et les impliquer dans le processus décisionnel.

Or pour que ces processus aboutissent, le service informatique et l'entreprise tout entière doivent partager un langage commun et s'appuyer sur un même schéma fédérateur.

Il s'agit véritablement de bâtir le contexte métier adapté à tout ce que peut faire le service informatique. Le langage et le schéma doivent clairement exprimer ce qui compte pour que l'entreprise réussisse et, à partir de là, donner une vue crédible de ce que peut apporter le service informatique. Le schéma doit montrer comment l'action du service informatique cadre avec les fonctions, les processus, les décisions et surtout les objectifs des autres départements de l'entreprise. Il doit aussi indiquer qui bénéficie de cette action et pouvoir en communiquer les points forts et les faiblesses via toute une gamme de plates-formes, d'applications et d'informations, en expliquant aussi comment les appréhender. Ce schéma peut s'apparenter au logiciel Google™ Earth mais au lieu de zoomer sur une région du monde, il examine de près les objectifs de l'entreprise et évalue les différentes options techniques possibles en connaissant exactement le rôle de chaque département.

Visibilité de l'entreprise



**Options techniques
possibles**

Détail des fonctions assurées par le service informatique

Le langage commun et le schéma fédérateur doivent englober les points d'ancrage essentiels des métadonnées (le client, le produit, le lieu notamment) et les règles métier standard. Ils doivent aussi clarifier et expliquer la terminologie informatique. Les non-spécialistes doivent être en mesure de comprendre l'impact des décisions informatiques dans leur propre langage et de répondre à plusieurs questions cruciales, parmi lesquelles :

- Où en sommes-nous aujourd'hui, vers quoi voulons-nous aller et comment faire pour y parvenir ?
- Quels sont nos processus métier et nos objectifs stratégiques qui pâtissent de notre situation ?
- Comment notre service informatique peut-il nous aider à gagner en performance ? Quels sont les utilisateurs prêts à en bénéficier
- Comment associer judicieusement nos multiples ressources informatiques pour répondre aux besoins complexes d'amélioration des performances ?
- De quelles informations avons-nous besoin en termes de contenu (mesures et dimensions), de règles métier (métadonnées) et d'utilisation (fonctionnalités) pour renforcer notre capacité décisionnelle ?
- Quelles sont les ressources humaines et financières nécessaires pour atteindre nos objectifs ?
- Comment agréger et affecter les coûts pour rendre compte de la réalité ?
- Quel est le rapport coûts/bénéfices des différentes options techniques possibles ?

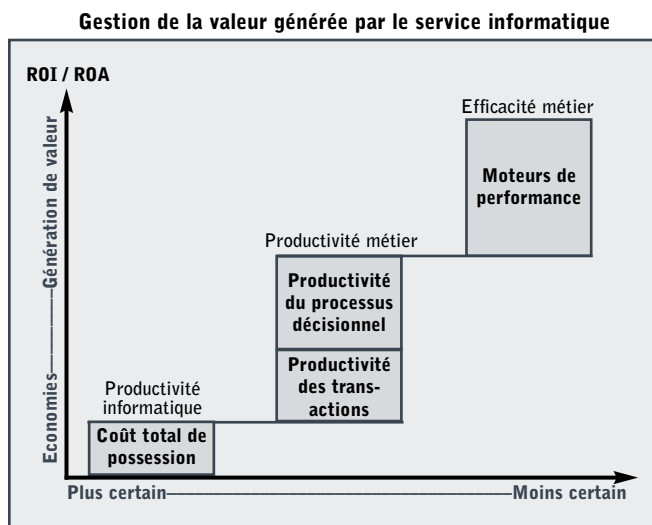
Obstacle n°2 : La difficulté pour les responsables informatiques d'élaborer des mesures plus crédibles de la valeur générée par l'ensemble du système d'information.

La plupart des départements informatiques ont pour habitude d'évaluer le retour sur investissement de leurs projets et de leurs initiatives et de mesurer la rentabilité de leurs opérations. La difficulté consiste à mettre sur pied un système d'évaluation qui :

- soit crédible à la fois pour les services financiers et les utilisateurs,
- donne une vision claire des liens de cause à effet,
- ne se limite pas à évaluer un aspect déterminé mais bien la valeur générée dans toute l'entreprise,
- soit cohérent d'un projet, d'un département et d'une unité à l'autre,
- boucle la boucle entre l'objectif initial, les résultats obtenus et les enseignements à en tirer.

L'informatique crée essentiellement de la valeur en améliorant la productivité et/ou l'efficacité opérationnelle. Plus facile à dire qu'à expliquer car la différence entre ces deux termes est loin d'être évidente. On peut toutefois établir un parallèle avec la notion simple d'entrée-sortie. Améliorer la productivité revient à réduire le coût d'entrée, autrement dit l'effort ou le délai nécessaire pour atteindre un niveau de sortie donné. Améliorer l'efficacité signifie obtenir en sortie un résultat de meilleure qualité ou de plus grande valeur pour un même niveau d'entrée. Pour faciliter l'évaluation, on peut aussi ranger les mesures utilisées en trois catégories :

- **Productivité informatique** : Economies réalisées directement sur le coût total de propriété (TCO) des ressources informatiques en les utilisant.
- **Productivité métier** : Gain de productivité sur le temps que mettent les utilisateurs pour accomplir les tâches transactionnelles et décisionnelles qui leur incombent.
- **Efficacité métier** : Amélioration des performances engendrée par l'accélération du processus décisionnel et la pertinence des informations sur lequel il repose.



Ces trois catégories comportent des mesures allant des économies réalisées (productivité) à la génération de valeur (efficacité), avec plus ou moins de certitude au niveau des chiffres. C'est là qu'est tout le dilemme et toute la difficulté pour le service informatique : la meilleure opportunité de retour sur investissement est aussi la moins vérifiable et donc la moins crédible.

Les chiffres clés de l'efficacité du service informatique, notamment les économies réalisées et les dépenses évitées, sont plus faciles à mesurer et sont bien souvent les seuls qui vaillent aux yeux de la direction financière. Les entreprises documentent ces chiffres ou bien les obtiennent en amont si bien qu'elles font moins de projections dans ce domaine. Le coût total de possession fait partie également des chiffres que toute entreprise surveille étroitement. Il comptabilise les coûts cachés tels que ceux liés à l'implémentation, aux obligations de changement, à la maintenance, à la formation et au support technique. Il évalue également les paramètres qui nuisent à l'efficacité du service informatique, notamment le manque de standardisation et de consolidation.

Il est plus difficile en revanche de déterminer la valeur de la productivité métier en fonction de l'amélioration de la productivité des utilisateurs. Il y a toutefois pour cela des processus bien établis. Historiquement, l'objectif premier de l'informatique était d'améliorer l'efficacité grâce à l'automatisation. Les économies réalisées sur le coût des processus transactionnels de base sont l'argument numéro un justifiant l'ampleur des sommes dépensées pour la technologie au cours des dix dernières années. Ainsi le lourd investissement que représente le déploiement d'un ERP était généralement justifié par la réduction du coût des transactions obtenue grâce à l'amélioration des processus.

Toutefois, mesurer la valeur simplement en termes de productivité et d'efficacité revient à la sous-estimer. Les entreprises ont déjà réalisé l'essentiel des économies engendrées par les consolidations, la standardisation des plates-formes et l'amélioration des processus transactionnels. Même s'il reste encore sans doute à gagner en faisant évoluer les systèmes en place et en les intégrant encore mieux, le plus gros gisement de valeur à exploiter est l'amélioration de l'efficacité décisionnelle.

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, une étude du magazine McKinsey montre que la part du travail tacite (plus complexe parce qu'impliquant plus de décisions) a augmenté par rapport à celle du travail transactionnel. Il représente aujourd'hui plus de la moitié de la charge de travail dans bon nombre de secteurs d'activité.

Malheureusement ce travail tacite est nettement plus difficile à évaluer, si bien que les mesures à prendre pour l'améliorer ne sont pas faciles à déterminer. Il fait massivement appel à l'information. Il est interactif et souvent itératif. Le service informatique doit estimer la valeur que peut engendrer l'amélioration de l'efficacité et de la productivité du travail tacite. L'atout clé, et donc l'élément à mesurer, c'est l'information. Le service informatique génère de la valeur à travers la qualité de l'information qu'il produit. Celle-ci se mesure en termes de pertinence, d'exactitude, d'opportunité, de facilité d'utilisation et de cohérence. Plus la qualité de l'information est élevée plus celle du processus décisionnel l'est aussi. Les utilisateurs sont alors plus productifs et l'entreprise peut pleinement piloter ses objectifs de performance.

Pour mesurer la productivité décisionnelle, le service informatique peut surveiller l'utilisation du système de reporting, de scorecarding ou de pilotage de la performance de l'entreprise. *Combien de personnes utilisent ce système ? A quelle fréquence ? A quel moment ? Quelle est le rythme d'actualisation des rapports ? Combien de nouveaux rapports les utilisateurs produisent-ils ? Qui sont ces super-utilisateurs ?* Le service informatique peut aussi suivre le feedback des utilisateurs quant à la qualité de l'information via un système d'auto-évaluation ou de classement qualitatif.

Les mesures quantifiant l'efficacité métier sont d'une certaine façon plus simples bien que pas nécessairement aussi certaines ou vérifiables. Elles reposent sur les mesures de performance du domaine décisionnel à améliorer. Comme nous le démontrons tout au long de cet ouvrage, les domaines décisionnels sont définis en fonction des paramètres et des résultats reflétant le lien de cause à effet entre les différentes problématiques métier. Cette hiérarchie de mesures fournit la logique de calcul du retour sur investissement et de pilotage de la performance au fil du temps.

Obstacle n°3 : *Manque d'informations facilitant la prise de décisions*

Le service informatique manque souvent lui-même d'informations pour décider. Au-delà des mesures indiquées ci-dessus, il lui faut un contexte pour prendre des décisions très diverses et filtrer le volume de données qu'il génère. En fait, deux types de sources d'information ne sont pas suffisamment intégrées ou exploitées par les responsables informatiques.

La première correspond aux applications qui servent les processus informatiques. L'utilisation des informations provenant des outils de gestion des systèmes est devenue plutôt courante aujourd'hui, notamment pour traiter les questions de sécurité et de conformité. Ainsi pour respecter les dispositions de la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley concernant le contrôle général des applications et systèmes informatiques, il faut vérifier les droits d'accès, les journaux d'incidents, les données de gestion des changements et des versions, et d'autres informations générées par les applications. Or ces informations sont aussi très utiles pour prendre des décisions.

La seconde source correspond aux informations plus cohérentes dont on dispose aujourd'hui sur le processus de gestion informatique proprement dit. La loi Sarbanes-Oxley a accéléré l'adoption des bonnes pratiques informatiques par un grand nombre d'entreprises. Il s'agit notamment :

- Des référentiels COBIT® (Control Objectives for Information and related Technology) et ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
- Des méthodologies telles que SDLC
- Des directives d'organismes tels que le Project Management Institute (PMI).

L'adoption de ces bonnes pratiques permet aux entreprises d'avoir une vision à 360° de leur système d'information.

Le rôle décisionnel du service informatique

Les cinq domaines décisionnels décrits ci-dessous fournissent au service informatique les éléments d'information dont il a besoin pour apporter un maximum de valeur à l'entreprise. La séquence dans laquelle ils se présentent définit un processus itératif logique d'analyse et d'action. Le point de départ et d'arrivée (où et comment générer de la valeur) fixe la base des priorités et des plans à mettre en oeuvre pour combler les écarts. Vous devez connaître précisément le degré d'efficacité de vos ressources informatiques, prises individuellement et collectivement, afin de savoir comment l'améliorer. Pour optimiser l'existant ou ajouter de nouvelles ressources, vous devez piloter étroitement les projets et gérer les fournisseurs. Enfin, vous devez avoir une bonne visibilité des nombreux composants de votre SI afin d'être sûr de respecter les objectifs de l'entreprise et la réglementation en matière de réduction des risques.

Domaines décisionnels du service informatique :

- **Schéma de valeur de l'activité** → A quel niveau et comment le service informatique génère-t-il de la valeur ?
- **Gestion du portefeuille informatique** → Comment les ressources informatiques en place sont-elles optimisées pour offrir un maximum de rentabilité ?
- **Gestion du cycle de réalisation des projets** → Le calendrier, le budget et les objectifs de chaque projet sont-ils respectés ?
- **Gestion des fournisseurs informatiques** → La qualité de service et les coûts des fournisseurs sont-ils gérés de façon optimale ?
- **Gestion de la conformité informatique** → Les risques et les contrôles informatiques sont-ils correctement gérés ?



Schéma de valeur de l'activité

Le schéma de valeur de l'activité donne une vue très claire de l'apport effectif et potentiel du service informatique. Ce domaine d'information clé associe le langage commun à la mesure de la valeur générée pour que tous les utilisateurs puissent s'y référer. Des cinq domaines décisionnels ci-dessus, c'est le plus important pour aligner l'action du service informatique sur celle des autres départements. Il aide à la fois l'utilisateur à définir ses besoins et le service informatique à déterminer comment il va intervenir. Les entreprises utilisent ce schéma à différents stades de leurs processus informatiques, notamment lors de la définition de la stratégie, le choix des priorités, l'approbation des projets et des budgets, la définition des besoins, le suivi de l'adhésion des utilisateurs et la validation des résultats.

Le schéma donne une vue cohérente de l'activité et du rôle du service informatique. Il peut s'avérer une précieuse source d'information pour produire la vue cohérente de l'entreprise exigée par la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley puisque cette vue doit répertorier les entités opérationnelles, les processus transactionnels, les systèmes informatiques et les collaborateurs et indiquer leur rôle dans la gestion financière de l'entreprise.

Le schéma indique également le contexte des opérations et mesure les vides à combler dans les fonctionnalités informatiques actuelles ou envisagées. Les responsables sont ainsi mieux à même de répondre aux questions suivantes :

- *Où* faut-il améliorer les fonctionnalités informatiques dans l'entreprise ? Pour quelles entités organisationnelles, quelles fonctions et quels processus ?
- *Qui* sont les utilisateurs et les acteurs concernés par ces améliorations ?
- *Comment* ces améliorations apporteront-elles plus de valeur à l'entreprise (est-ce que cela été le cas au dernier trimestre ?
- *Quelles* sont les conditions pour améliorer les fonctionnalités informatiques ?
- *Quand* ces améliorations seront-elles effectives ?

Ce domaine décisionnel vous permet de comparer les points forts et les points faibles des fonctionnalités informatiques utilisées par les différentes entités opérationnelles selon les processus et fonctions qu'elles appliquent. Vous pouvez ensuite lier les écarts constatés aux critères de performance. La qualité de l'information est un des principaux indicateurs de la valeur de l'entreprise. *Le système informatique délivre-t-il la bonne information au bon moment à la bonne personne pour qu'elle puisse prendre la bonne décision ?* Vous pouvez mesurer les différences de qualité de l'information selon plusieurs paramètres (pertinence, exactitude, ponctualité, disponibilité, fiabilité, richesse fonctionnelle et cohérence) qui permettent de clarifier les options de rentabilité et de fixer les priorités d'amélioration potentielle.

SCHEMA DE VALEUR DE L'ACTIVITE

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Score de priorité de l'activité	Utilisateurs de la BI (nbre) Indice d'efficacité métier	Scénario actuel/ciblé Scénario	Etat des projets Projets informatiques
Valeur de l'activité (€)	Indice de productivité métier	Processus décisionnels Fonction Domaine décisionnel	Type de projet informatique Projet informatique
Indice de qualité de l'information	Effectif Niveau de précision de l'information	Rôle décisionnel du salarié Fonction Rôle décisionnel	Informations clés Domaine métier Modèle de métadonnées
Indice de capacité informatique	Niveau de disponibilité de l'information	Année Année Trimestre Mois	Organisation Division Département Code serv.
Coûts informatiques (€)	Niveau de cohérence de l'information Niveau de fonctionnalité de l'information Niveau de pertinence de l'information Niveau de ponctualité de l'information Coûts des projets informatiques (€) Projets informatiques (nbre)	Chaîne logistique de l'inf. Phase d'information Priorité d'amélioration informatique Amélioration informatique Niveau de priorité	Priorité stratégique Domaine stratégique Stratégie Processus de transaction Processus Sous-processus Activité

PÔLE FUNCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Distribution	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		•	•
Achats	Dirigeants Analystes		•	•
Développement de produits	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•
Ressources humaines	Dirigeants Analystes		•	•

Gestion du portefeuille informatique

C'est le paramètre « offre » de l'équation de valeur du service informatique tandis que le schéma de valeur de l'activité constitue le paramètre « demande ». La gestion de portefeuille donne une vision détaillée des ressources informatiques de l'entreprise, de la qualité du support qu'elles assurent et des opportunités d'amélioration des dépenses de rentabilisation de ces ressources via :

- L'élargissement du portefeuille avec l'acquisition de nouvelles ressources
- Le renforcement des investissements dans les ressources en place afin d'en tirer encore plus de valeur
- La suppression des ressources obsolètes ou inefficaces
- La mise en place de contrôles pour réduire les risques liés aux ressources informatiques.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Indice de capacité informatique	Utilisateurs de la BI (nbre)	Applications	Opportunité d'efficacité
Coûts informatiques (€)	Effectif	Type d'application	Ampleur des économies
Indice d'efficacité informatique	Niveau de disponibilité des ressources informatiques	Logiciel	Type d'économie
	Niveau de compatibilité des ressources informatiques	Sources de données	Priorité d'amélioration
	Niveau de flexibilité des ressources informatiques	Type de source de données	Amélioration
	Niveau de fiabilité des ressources informatiques	Source de données	Niveau de priorité
	Niveau d'évolutivité des ressources informatiques	Processus décisionnels	Etat des projets informatiques
	Coûts informatiques directs (€)	Fonction	Projets informatiques
	Coûts informatiques indirects (€)	Domaine décisionnel	Type de projet
	Coûts des projets informatiques (€)	Budget discrétionnaire	Projet
	Projets informatiques (nbre)	Mois	Informations clés
		Année	Domaine métier
		Trimestre	Modèle de métadonnées
		Mois	Organisation
		Hierarchie de mesures/objectifs	Division
		Type d'objectif	Département
		Objectifs	Code serv.
		Mesures	Processus de transaction
		Chaîne logistique de l'inf.	Processus
		Phase d'information	Sous-processus
		Environnement d'infrastructure	
		Couche technique informatique	
		Type de ressource informatique	
		Ressource informatique	

Bien qu'il y ait un grand nombre de catégories de ressources informatiques potentielles, les trois principales sont l'infrastructure, les applications et l'information. A partir de ce domaine décisionnel, le service informatique peut analyser le stock de ressources informatiques physiques disponibles (matériel, logiciels, sources de données et applications), leurs propriétés (fournisseur et coût direct) et leurs qualités de base (telles que flexibilité, évolutivité, fiabilité, compatibilité et disponibilité).

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Analystes		•	
Service clients	Analystes		•	
Distribution	Analystes		•	
Ressources humaines	Analystes		•	
Marketing	Analystes		•	
Opérations / Production	Analystes		•	
Développement de produits	Analystes		•	
Achats	Analystes		•	
Ventes	Analystes		•	

Toutefois améliorer l'efficacité du service informatique ne suffit pas. La plupart des entreprises consacrent 70 % de leur budget informatique à des éléments non-discrétionnaires, en fait les opérations de base nécessaires à leur bon fonctionnement. Il n'est donc pas facile de réduire ces coûts. Vous pouvez en revanche exploiter encore mieux ce domaine décisionnel en comparant comment les différentes ressources informatiques opèrent ensemble pour prendre en charge des aspects spécifiques de l'activité. C'est un peu comme si ces ressources faisaient partie d'une chaîne logistique de l'information chargée d'acquérir, de gérer et de livrer un accès à l'information à l'utilisateur final. Ce rapprochement permet d'expliquer plus facilement en quoi l'amélioration des ressources informatiques incomplètes, complexes ou obsolètes peut faire énormément gagner en efficacité et générer plus de valeur pour l'entreprise.

Le service informatique doit fixer les standards et documenter les métadonnées de base de l'activité. Des métadonnées et des règles métier cohérentes sont indispensables pour que l'information serve pleinement le processus décisionnel.

Gestion du cycle de réalisation des projets

Ce domaine décisionnel est l'un des deux sur lesquels repose l'activité du service informatique. La génération de valeur passe par le déploiement de nouveaux logiciels et de nouvelles infrastructures ou le développement de nouvelles applications. Alors que le budget discrétionnaire dont dispose le service informatique pour lancer de nouveaux projets représente seulement un tiers voire moins du budget informatique total de l'entreprise, les ressources sont limitées et les attentes très fortes. C'est pourquoi il d'autant plus crucial de disposer en permanence de la bonne information.

La plupart des départements informatiques pilotent des centaines de projets séparés qui peuvent être liés les uns aux autres, se chevaucher ou en être à un stade d'avancement différent. Ce domaine décisionnel suit le déroulement des principaux projets par rapport aux phases habituelles du processus de gestion d'un projet : définition de la portée du projet, analyse des besoins, conception, développement, test, déploiement et lancement en production. Il est essentiel de surveiller les indicateurs de respect des délais, du budget et de la qualité afin de gérer la portée du projet, les changements non planifiés et les ajustements nécessaires. Ces informations, qu'il faut peut-être réunir depuis plusieurs sources, permettent également de mieux s'aligner sur les priorités du projet et facilitent la mise en évidence des doublons dans l'objet ou la portée du projet.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Projets informatiques réalisés (%)	Nbre de jours de travail des ressources externes	Portée	Date de démarrage du projet
Délais de réalisation des projets informatiques	Nbre de jours de travail des ressources internes	Mois	Année
ROI des projets informatiques (%)	Initiatives refusées (nbre)	Année	Trimestre
	Coût des projets informatiques (€)	Trimestre	Mois
	Valeur des projets informatiques (€)	Mois	Date de démarrage
	Nouvelles initiatives (nbre)	Scénario de prévision (Planifié/Effectif/Prévu)	Gestion du projet
	Durée des projets (nbre de jours ouverts)	Scénario	Équipe du projet
	Ecart par rapport au délai initial (%)	Plage d'investissement (€)	Sponsor du projet
	Motifs de refus (nbre)	Projets informatiques	Responsable du projet
	Total de jours de travail de l'ensemble des ressources	Type de projet	Membre du projet
		Project	Date d'achèvement du projet
		Degré d'avancement du projet	Année
		Complexité du projet	Trimestre
		Phases du projet	Mois
		Niveau de risque du projet	Date d'achèvement
			Projets connexes
			Organisation
			Division
			Département
			Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
IT/Systèmes d'information	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Finance	Dirigeants			*
	Analystes		*	
Contrôle de gestion	Dirigeants			*
	Responsables	*		
	Professionnels	*		
Service clients	Dirigeants			*
Distribution	Dirigeants			*
Opérations / Production	Dirigeants			*
Achats	Dirigeants			*
Développement de produits	Dirigeants			*
Ventes	Dirigeants			*
Marketing	Dirigeants			*
Ressources humaines	Dirigeants			*

Les dimensions contextuelles permettent de mieux comparer les projets. En rassemblant les informations communes à plusieurs projets, elles facilitent l'assimilation et le partage des bonnes pratiques. Ces dimensions peuvent être les suivantes :

- Montant de l'investissement (< 50 K, < 100 K, < 500 K, > 1 M, etc.)
- Complexité (fonctions, informations, architecture)
- Dynamique ou statique
- Portée (solution ponctuelle, départementale ou pour toute l'entreprise)
- Besoin de compétences cruciales
- Niveau de risque (probabilité et évaluation de l'impact)

Un des avantages clés des informations de cette nature est qu'elles donnent une vision claire des projets, y compris de ceux qui ont échoué. En sachant exactement ce qui a marché ou non selon les projets et en ayant une vue de l'ensemble du cycle de vie des projets de développement, vous éviterez de commettre des erreurs et de mal allouer les ressources. Ce domaine d'information clé permet de mieux prendre en compte les attentes de l'équipe en charge du projet, des personnes qui le soutiennent et de toutes les parties prenantes. Il aide les responsables informatiques à éviter les dérapages de coût, les dépassements de délai et les problèmes de qualité, autant d'éléments qui pèsent sur les finances de l'entreprise mais qui peuvent aussi nuire à sa réputation et à sa crédibilité.

Gestion des fournisseurs informatiques

Ce domaine décisionnel constitue l'autre domaine d'information clé du service informatique. Dans bon nombre d'entreprises, le service informatique arrive juste derrière les Achats en termes de volume de dépenses auprès des fournisseurs externes. Il a donc besoin d'une vue consolidée du montant de ces dépenses et des prestataires concernés. Or la liste est longue avec les achats de PC et de PDA, de routeurs, de services de

télécommunication, de licences logicielles, de solutions d'intégration, etc.. L'analyse de ce domaine d'information clé permet d'identifier plus facilement ce qu'il faut consolider et / ou standardiser pour réduire les coûts et la complexité. Elle montre également où il est possible de regrouper les besoins pour obtenir des prix plus intéressants ou une meilleure qualité de service.

Lorsque ces informations sont fragmentées et disséminées dans toute l'entreprise, il est nettement plus difficile de déceler les doublons dans les contrats et les accords conclus avec les fournisseurs. Une simple comparaison des coûts de chaque prestataire par fonction et par utilisateur peut permettre de découvrir des excès potentiels. S'il sait que d'autres fournisseurs ont déjà fourni des produits et des services similaires, le service informatique peut mieux faire jouer la concurrence et comparer les rapports qualité/prix.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Coût des contrats informatiques (€)	Degré de solvabilité Effectif	Applications Type d'application Logiciel	Date de démarrage du contrat informatique Année
Projets informatiques réalisés (%)	Niveau de disponibilité des ressources informatiques	Sources de données Type de source Sources	Trimestre Mois Date de démarrage
Délai d'exécution des projets informatiques	Niveau de compatibilité des ressources informatiques	Mois	Statut du fournisseur informatique
Ponctualité des fournisseurs (%)	Niveau de flexibilité des ressources informatiques	Année Trimestre Mois	Fournisseur informatique Type de fournisseur
Performance des contrats de niveau de service (%)	Niveau de fiabilité des ressources informatiques Niveau d'évolutivité des ressources informatiques Coûts informatiques directs (€) Coûts informatiques indirects (€) Coûts des projets informatiques (€) Projets informatiques (nbre) Tarif horaire des fournisseurs (€) Niveau de qualité	Environnement d'infrastructure Couche technique inf. Type de ressource inf. Ressource informatique Date de fin du contrat informatique Année Trimestre Mois Date de fin	Fournisseur Organisation Division Département Code serv. Processus de transaction Processus Sous-processus Activité

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
IT/Systèmes d'information	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Contrôle de gestion	Dirigeants			*
	Responsables	*		
	Professionnels	*		
Service clients	Analystes		*	
Distribution	Analystes		*	
Finance	Analystes	*		
Opérations / Production	Analystes		*	
Achats	Analystes		*	
Développement de produits	Analystes		*	
Ventes	Analystes		*	
Marketing	Analystes		*	
Ressources humaines	Analystes		*	

Ce domaine décisionnel est aussi particulièrement important pour gérer la qualité de service définie dans les principaux contrats d'externalisation, un incontournable pour bon nombre de départements informatiques. Tous les contrats de niveau de service (SLA ou Service Level Agreement) font des compromis entre qualité, coût et délai. Mesurer la qualité, en particulier dans le cadre des contrats plus complexes de niveau 3 portant sur la gestion et l'amélioration des applications, peut s'avérer extrêmement difficile. En effet, alors que dans le cadre des contrats de niveau 1, on mesurera la disponibilité des services, le nombre d'incidents et le délai de résolution des problèmes, pour les contrats de niveau 3, il faut prendre en compte l'accès aux données des applications et leur utilisation ainsi que la rapidité des changements. En ayant une vision claire des contrats, par exemple en sachant à quelle date ils arrivent à échéance et sont donc susceptibles d'être renouvelés ou encore à quel moment faire jouer les clauses de pénalité ou d'incitation, le service informatique peut faire d'importantes économies ou améliorer la qualité de service.

Gestion de la conformité informatique

La gestion de la conformité informatique est une préoccupation majeure des entreprises aux Etats-Unis. Ce domaine décisionnel consolide les informations issues des différentes initiatives déployées pour assurer cette conformité. Comme nous l'avons vu dans la description de l'obstacle n°3, plusieurs référentiels et bonnes pratiques de gouvernance informatique comme COBIT et ITIL requièrent des contrôles généraux et d'autres propres à chaque application. Ce domaine décisionnel implique lui trois sources d'information courantes.

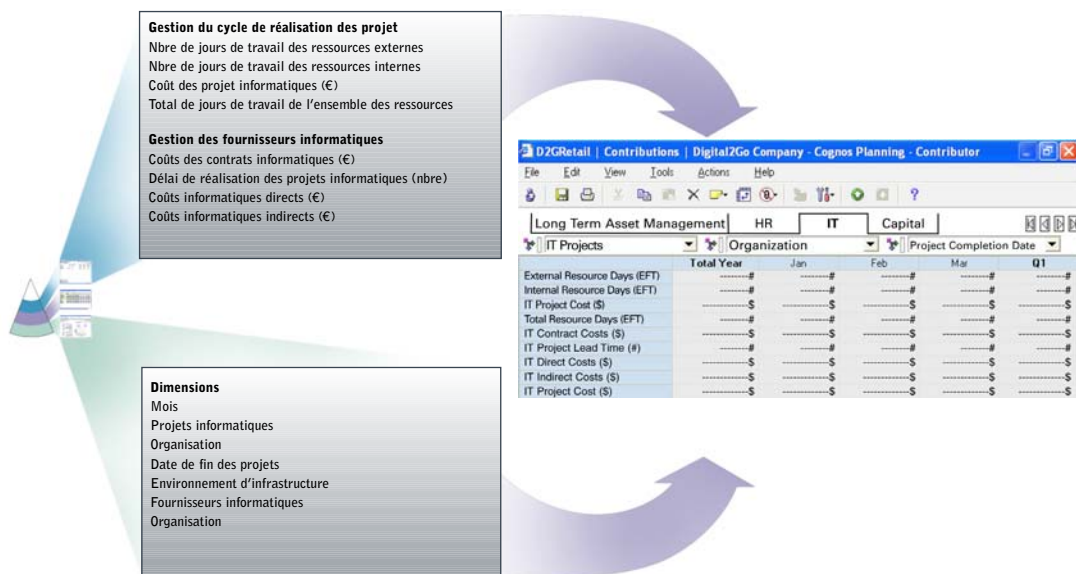
Premièrement, les informations issues des logiciels de gestion des programmes de mise en conformité tels que ceux utilisés pour veiller au respect de la loi Sarbanes-Oxley : comme dans le cadre de la gestion du cycle de réalisation des projets, ces informations permettent au service informatique de s'assurer que les tâches de mise en conformité sont exécutées et qu'elles respectent le calendrier des programmes.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Niveau de conformité atteint (%)	Niveau d'efficacité des contrôles	Applications Type d'application Logiciel	Portée Environnement d'infrastructure
Coûts liés à la conformité (€)	Contrôles (nbre)	Affirmations	Couche technique inf. Type de ressource inf. Ressource informatique
Insuffisances significatives (nbre)	Exceptions (nbre)	Fréquence de contrôle	Processus des contrôles inf. (COBIT)
Conformité légale (%)	Frais des audits externes (€)	Méthode de contrôle	Type de contrôle (appl/gén.)
Indice de niveau de risque	Coûts des audits internes (€)	Objectif du contrôle	Domaine informatique Processus informatique Contrôle informatique
	Problèmes (nbre)	Objectif	
	Procédures en retard (nbre)	Responsables des contrôles	Contrôle clé
	Coûts des audits internes externalisés (€)	Fonction Echelon Responsable	Etat de correction Risques
	Audits réglementaires	Type de contrôle	Catégorie de risque
	Niveau d'impact des risques	Etat de documentation	Type de risque
	Niveau de probabilité de risques	Entité	Risque
	Taille d'échantillon	Compte financier Type d'état financier Ligne d'état financier Compte	Etat de test
	Insuffisances significatives		Processus de transaction Processus Sous-processus Activité
	Tests (nbre)	Mois Année Trimestre Mois	

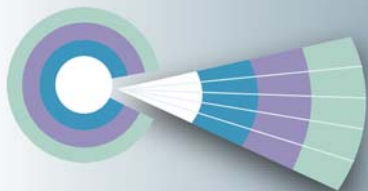
Deuxièmement, les contrôles eux-mêmes : dans le cas du référentiel COBIT, sur les 34 processus informatiques répartis en quatre domaines, certains sont imposés par la loi Sarbanes-Oxley, en particulier ceux concernant la sécurité et le contrôle d'accès, la gestion des changements et des versions et le traitement des problèmes et des incidents. Le plus souvent, Ils impliquent d'examiner de gros volumes de données et de repérer les exceptions aux procédures établies.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
IT/Systèmes d'information				
	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion				
	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Finance				
	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Service clients				
	Dirigeants			•
Distribution				
	Dirigeants			•
Opérations / Production				
	Dirigeants			•
Achats				
	Dirigeants			•
Développement de produits				
	Dirigeants			•
Ventes				
	Dirigeants			•
Marketing				
	Dirigeants			•
Ressources humaines				
	Dirigeants			•

Troisièmement, les métadonnées proprement dites : aujourd'hui les entreprises appliquent en majorité des contrôles manuels internes. Près des deux-tiers de ces contrôles, voire plus, ont un rôle de détection par opposition aux contrôles préventifs, qui sont plus fiables. Ils impliquent l'examen des enregistrements des transactions tant sous forme détaillée que condensée. Par exemple, vérifier la balance clients est un contrôle de détection. Pour renforcer la fiabilité de ces contrôles, il faut un suivi étroit établissant clairement le lien entre la source des informations et les définitions et règles métier qui s'appliquent. C'est la condition pour surveiller et analyser quelles sont les métadonnées à la base de chaque rapport et qui y accède. Ce suivi permet également de s'assurer du respect des standards existants en matière d'architecture des données.



Les domaines décisionnels Gestion du cycle de réalisation des projets et Gestion des fournisseurs informatiques montrent comment le service informatique peut piloter sa performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs de résultats futurs de l'entreprise.



Les champions de l'équilibre

En comparant les résultats d'une décision aux attentes, les dirigeants identifient ce qui fait leur force, ce qu'ils doivent améliorer et les domaines où ils manquent de connaissances ou d'informations.

Peter Drucker

En définitive, c'est la direction qui est responsable de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. Pourtant, cette équipe chevronnée doit recourir à des moyens indirects pour fonctionner : définir des objectifs et une stratégie de communiquer, renforcer la structure de l'organisation, recruter des talents confirmés, constituer des équipes et déterminer comment allouer le capital, en particulier pour les priorités à long terme.

La complexité, l'incertitude, le manque de temps et bien d'autres contraintes sont le lot quotidien de l'équipe qui s'emploie à diriger l'entreprise et à fournir des résultats conformes aux attentes. Aujourd'hui, elle doit relever ces défis sous le regard plus scrutateur que jamais des investisseurs et des autorités de réglementation. Elle doit concilier ces pressions, trouver le bon équilibre et le communiquer à toute l'organisation.

Dans le sillage de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis et d'autres réglementations en vigueur dans le monde, la gouvernance d'entreprise, le risque et la conformité sont les points essentiels qui méritent l'attention de la direction. La gouvernance commence par la performance. C'est l'exercice le plus stratégique pour la direction : *Notre performance est-elle conforme aux attentes des actionnaires ?* Le revers de la médaille, c'est le risque : *Prenons-nous et gérons-nous les risques qu'il faut pour maintenir cette performance ?* La conformité fixe les règles du jeu : *Respectons-nous les réglementations ?* La direction doit comprendre et concilier ces forces pour répondre sur le long terme aux attentes des clients, des investisseurs, de son personnel et de la législation.

Piloter la performance de l'organisation est un exercice qui impose de concilier :

- les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels,
- la performance financière et les moteurs opérationnels,
- les pressions à court terme et à long terme,
- les perspectives ascendante et descendante

De multiples méthodes de gestion vous aident à trouver la bonne formule : gestion de la qualité totale, Balanced Scorecard, Six Sigma, variantes « maison » de ces démarches, etc. Elles proposent un axe, un contexte et un alignement pour la prise de décisions. Elles impliquent toutes le développement d'un système de pilotage de la performance afin de transformer la philosophie de l'organisation en actions exécutables par les décideurs au sommet et partout dans l'entreprise.

Les nombreux cadres et méthodologies servant à définir un système de pilotage de la performance reprennent toujours les trois mêmes concepts de base :

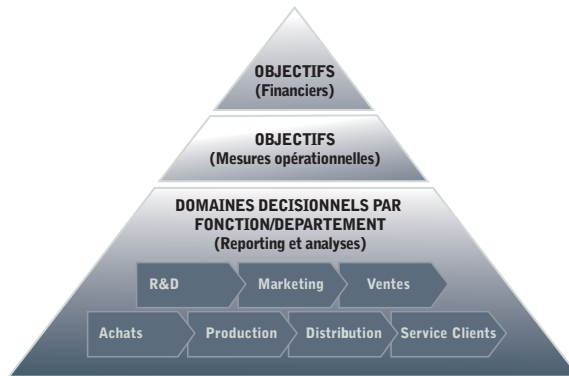
1. Comment cette action s'articule-t-elle avec les aspects financiers ? (la question *Et après ?*)
2. Comment cette action s'articule-t-elle avec les fonctions et les rôles de l'organisation ? (la question *Qui est responsable ?*)
3. Comment cette action s'inscrit-elle dans le processus de gestion ? (la ou les questions *Où, Quand et Comment ?*)

Si de nombreuses entreprises adoptent une philosophie de gestion, la plupart ne disposent pas du système de pilotage de la performance qui la rendra réellement efficace. Quatre obstacles empêchent la direction de trouver le bon équilibre entre performance, gestion des risques et gestion de la conformité.

Obstacle n°1 : *Mauvaise visibilité des moteurs de la performance*

La direction a besoin d'une hiérarchie verticale simple pour relier les objectifs aux fonctions, aux processus et aux domaines décisionnels sous-jacents, y compris une articulation claire avec les aspects financiers. Cette hiérarchie est au cœur du système de pilotage de la performance. Elle aide la direction à comprendre les événements passés, à orienter les actions d'aujourd'hui et à planifier la performance future.

Cependant, malgré les nombreux outils disponibles (Six Sigma, Balanced Scorecard, gestion de la qualité totale, etc.), les entreprises peinent encore à mettre en œuvre avec succès un système de pilotage de la performance. Pourquoi ? Parce qu'il est difficile de traduire la logique conceptuelle « descendante » — objectifs, indicateurs avancés et retardés, considérations financières et opérationnelles, causes et effets — en domaines pratiques et mesurables dont les collaborateurs peuvent se sentir responsables. Les nombreux facteurs croisés deviennent trop complexes à mettre en œuvre ou à gérer.



Comme le montre l'illustration ci-dessus, une hiérarchie pyramidale marque clairement la voie logique à suivre, des objectifs stratégiques de l'entreprise, puis des objectifs opérationnels au niveau fonctionnel, jusqu'aux domaines décisionnels spécifiques au sein de chaque pôle fonctionnel. Cette structure réduit le nombre d'objectifs au sommet, permet de disposer d'informations détaillées aux niveaux appropriés de l'organisation et crée une base solide pour la délégation de responsabilités.

La structure pyramidale requiert une cohérence et une logique qui régissent les hypothèses cause-effet. Les métadonnées renforcent cette cohérence, qui implique de définir les règles de gestion appropriées et de les utiliser pour contrôler les changements.

Obstacle n°2 : Manque de clarté concernant l'appropriation et la responsabilité des objectifs de performance

La direction est responsable de tout mais ne contrôle rien directement. Les dirigeants s'appuient sur de nombreux collaborateurs pour atteindre le bon équilibre et prendre les bonnes décisions. Le micro-management est inadapté pour de bonnes raisons : un dirigeant ne peut pas être partout ni tout faire ; quand bien même ce serait possible, cela affaiblirait les membres de l'équipe et amènerait le dirigeant à privilégier l'exécution tactique au détriment de la stratégie.

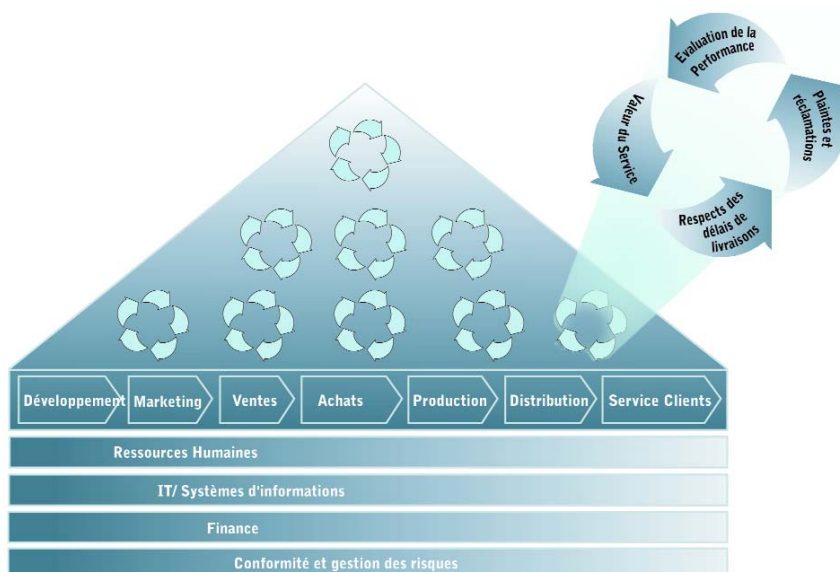
Un bon leadership s'épanouit dans un environnement où l'appropriation et la responsabilité des résultats sont définies précisément à tous les niveaux de l'organisation. L'appropriation suppose des rôles clairement assignés pour prendre des décisions appuyant les objectifs de performance. La responsabilité implique de mesurer la valeur des actions et des résultats. Grâce à la structure pyramidale, vous pouvez superposer des rôles décisionnels principaux et participatifs à la hiérarchie des objectifs, en rapport avec la fonction et le domaine décisionnel concernés.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Gestion du risque	Dirigeants Analystes	• •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Distribution	Dirigeants Analystes		•	•
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•

Vous pouvez affecter les responsabilités pour ces domaines décisionnels via le processus de planification. Quand vous demandez à vos collaborateurs de fixer un objectif ou un seuil acceptable pour un objectif ou une mesure, vous les aidez à s'approprier la démarche et vous les rattachez aux résultats financiers.

Obstacle n°3 : *Mauvaise visibilité horizontale de l'alignement et de la coordination des différents pôles fonctionnels*

Un véritable système de pilotage de la performance couvre plusieurs fonctions ou départements. Il se superpose au flux des processus de gestion auquel il est lié mais pas de façon linéaire. Beaucoup de décisions sur la performance s'appuient sur différents éléments du flux de processus, de façon itérative.

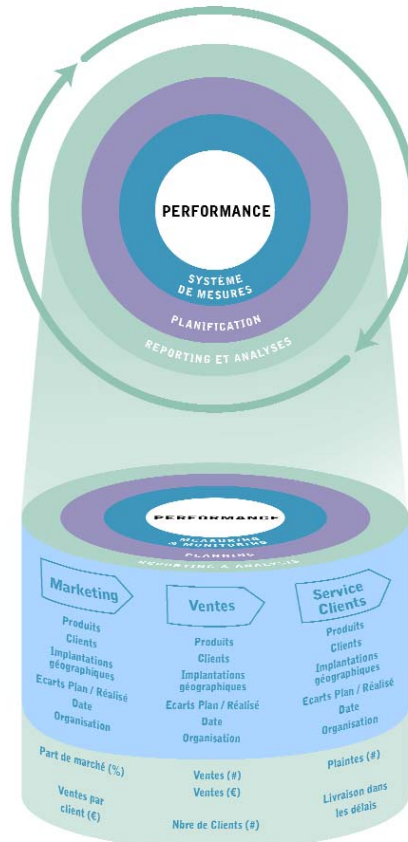


Les domaines décisionnels forment une couche supplémentaire au-dessus de celle des processus de base et des processus de support sous-jacents. Chaque ensemble de domaines décisionnels fonctionnel fournit une boucle itérative de feedback. Les ensembles transversaux se combinent pour satisfaire d'autres objectifs de performance.

Il se peut que votre système de pilotage de la performance capture correctement les relations verticales de cause à effet, mais qu'il lui manque une bonne visibilité des fonctions qui partagent les mêmes objectifs. Cette visibilité horizontale est nécessaire pour atteindre le bon équilibre dans toute l'organisation. Elle permet aux décideurs impliqués dans plusieurs processus de gestion de collaborer et d'exécuter la stratégie. Elle permet aussi à la direction de peser les choix difficiles qui ne peuvent pas être faits aux niveaux fonctionnels inférieurs. Les retards dans les transferts de responsabilité d'un pôle fonctionnel à l'autre et le manque d'alignement de ces pôles nuisent à la performance globale.

Le système de pilotage de la performance doit intégrer deux fonctionnalités. D'abord, il doit montrer comment tout se tient en termes de processus de gestion. Ensuite, il doit fournir une définition cohérente et un contexte pour les moteurs de la performance au sein des pôles fonctionnels qui partagent les mêmes objectifs. Au niveau des métadonnées, la cohérence horizontale suppose de définir des dimensions communes aux processus de prise de décisions fonctionnels. Par exemple, il est vital de définir et suivre les produits, les clients et les implantations géographiques—les points d'ancrage de l'activité—de façon cohérente d'un processus à l'autre.

**La cohérence horizontale suppose de définir des dimensions communes
aux processus de prise de décisions fonctionnels**

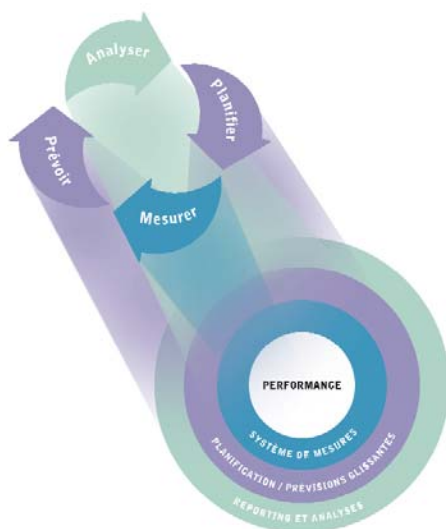


Obstacle n°4 : Les informations dont disposent les dirigeants ne tiennent pas compte de la nature non linéaire et itérative des processus de prise de décisions/de management

Pour la plupart des collaborateurs, la part du décisionnel a augmenté par rapport au transactionnel mais les informations qu'ils reçoivent pour faire leur travail ne tiennent pas compte de cette évolution. Ce problème est particulièrement criant dans le processus de management lui-même. La prise de décisions devrait relever d'un processus descendant et ascendant suivant une boucle itérative fermée. Les décisions prises par les différents pôles fonctionnels doivent être groupées et appréhendées ensemble quand elles concernent les mêmes objectifs. De plus, les cycles et les impératifs décisionnels ne sont pas les mêmes pour les objectifs stratégiques à long terme et les opérations mensuelles et trimestrielles.

Les mesures exploitées évoluent en permanence car 1) elles doivent souvent être peaufinées (ce dont on s'aperçoit généralement en les utilisant) et 2) le comportement des collaborateurs finit par s'adapter à ce qui est mesuré. En effet, les gens ont une tendance naturelle à se « couler » au fil du temps dans le système, ce qui brouille sa raison d'être. Il est donc nécessaire de disposer de fonctionnalités sur les métadonnées souples, adaptatives et contrôlées pour les règles de gestion, les définitions et les pistes d'audit.

Un processus pluriannuel de planification du management stratégique commence par réévaluer les hypothèses et ce qui semble marqué au coin du bon sens en se basant sur une analyse rigoureuse. Il s'agit de valider ou de réajuster ce qui est important et qui à ce titre doit être mesuré et converti en plans opérationnels pouvant être délégués au sein de l'organisation. Le flux décisionnel s'intéresse ensuite au suivi mensuel ou trimestriel de la performance, à l'aide d'une analyse et d'un reporting rapides et détaillés des causes sous-jacentes aux résultats. Une fois ces causes comprises par chacun des décideurs, vous pouvez planifier les ajustements des plans opérationnels et financiers. *Vous avez donc besoin d'informations de pilotage de la performance à chacune de ces étapes pour soutenir efficacement vos décideurs.*



Cycle de management stratégique :

- **Analyse** → Où voulons-nous aller ? (vision et objectifs)
- **Mesures** → Qu'est-ce qui est important ? (priorités)
- **Planification** → Comment y arriver ? (objectifs et cibles)

Cycle de management opérationnel :

- **Suivi** → Où en sommes-nous ?
- **Analyse et reporting** → Pourquoi ?
- **Planification** → Que devrions-nous faire ?

Domaines décisionnels

Les six domaines décisionnels recensés ci-dessous aident la direction à concilier gouvernance, risque et conformité. Quatre relèvent du pilotage de la performance, un de la gestion des risques et un de la gestion de la conformité.

- **Performance** →

Gestion financière → Notre performance est-elle conforme aux attentes des actionnaires ?

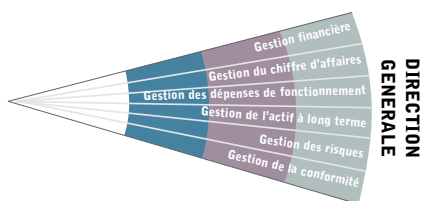
Gestion du chiffre d'affaires → Pilotons-nous efficacement la croissance du chiffre d'affaires ?

Gestion des dépenses de fonctionnement → Gérons-nous efficacement les dépenses de fonctionnement ?

Gestion de l'actif à long terme → Gérons-nous efficacement l'actif à long terme pour augmenter le chiffre d'affaires futur et améliorer notre gestion des dépenses ?

- **Gestion des risques** → Gérons-nous les risques liés au maintien de la performance ?

- **Gestion de la conformité** → Respectons-nous les exigences réglementaires ?

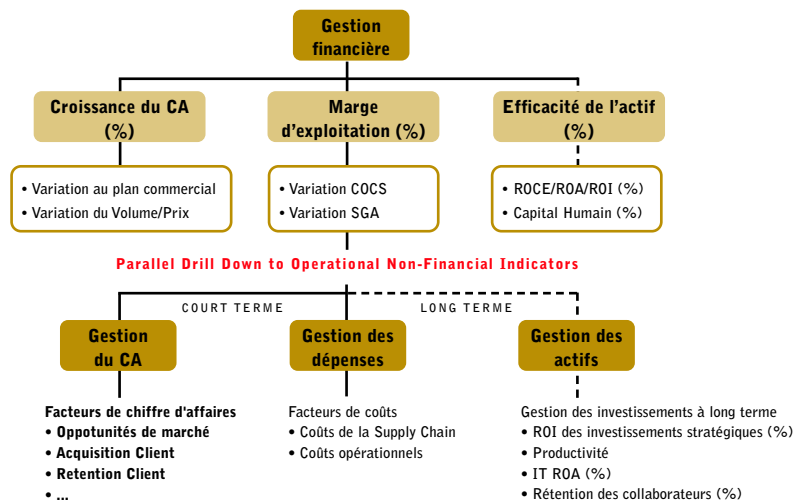


Les quatre domaines décisionnels liés au pilotage de la performance sont en outre conçus pour faciliter plusieurs exercices d'équilibrage entre indicateurs avancés et retardés, recettes et dépenses, affectation des ressources à court terme et à long terme et entre processus de management « descendants » et « ascendants ». Chacun comporte un niveau d'ensemble (« tableau de bord ») et un niveau opérationnel plus détaillé.

Le niveau opérationnel est un niveau intermédiaire qui pointe sur d'autres domaines décisionnels sous-jacents encore plus détaillés, comme dans la structure pyramidale évoquée plus haut. Il permet à la direction de se forger une vision complète de la performance et d'accéder à des informations plus détaillées si nécessaire, puis de redéfinir les cibles et les plans en conséquence. Dans chaque cas, les objectifs du tableau de bord correspondant au niveau d'ensemble sont délibérément limités à un objectif représentatif de chaque thème, des objectifs et des mesures supplémentaires étant disponibles au niveau d'exploration suivant. Les objectifs seront différents pour chaque entreprise qui pourra décider d'intégrer plusieurs indicateurs au tableau de bord.

Inspirés du modèle Balanced Scorecard, les quatre domaines décisionnels de pilotage de la performance fournissent des voies claires et parallèles pour descendre dans le détail des objectifs jusqu'aux moteurs opérationnels sous-jacents. La perspective client permet d'inclure des informations et des mesures issues des domaines décisionnels qui influent sur le chiffre d'affaires. Celle des processus internes est axée sur ce qui est à l'origine des dépenses de fonctionnement. La perspective apprentissage et croissance reflète aussi l'investissement et l'effet de levier de l'actif à long terme comme les ressources humaines et informatiques.

La perspective gestion financière implique d'analyser et de contrôler des indicateurs financiers directement quantifiables. Les trois autres domaines décisionnels de pilotage de la performance fournissent des voies parallèles, non financières, pour explorer les moteurs opérationnels.



Les fonctions et domaines décisionnels décrits dans le reste de cet ouvrage forment une infrastructure ascendante qui permet de concevoir des domaines d'information clés efficaces et interconnectés, composés de scorecards et de tableaux de bord, de rapports analytiques et de rapports de gestion, de budgets et de plans. Chaque domaine décisionnel de ce chapitre montre une voie ou un point de départ pour relier les autres domaines décisionnels dans le cadre d'une logique descendante et constituer des équipes transversales qui partagent les mêmes objectifs. Ce chapitre met aussi l'accent sur les décisions d'équilibrage et d'arbitrage qui incombent à la direction.

Notre tableau de bord permet aux dirigeants d'appréhender rapidement tous les éléments qui contribuent au chiffre d'affaires de l'entreprise. Associé aux fonctionnalités de reporting et de scorecarding, il permet aux décideurs de gérer plus facilement ce qui compte vraiment.

Louis Barton, Vice-président, Cullen/Frost Bankers

Gestion financière

Le scorecard financier est un domaine d'information clé bien développé dans la plupart des entreprises. Ses résultats déterminent la rémunération des dirigeants et d'autres mesures incitatives comme l'octroi de stock options. Ils mettent aussi en lumière les facteurs de risque globaux et permettent d'aligner la motivation des dirigeants sur les attentes des actionnaires.

Les trois mesures de base de la performance illustrées ici sont critiques pour toute entreprise. La croissance du chiffre d'affaires et la marge d'exploitation sont liées au compte de résultat, et l'efficacité de l'actif est liée au bilan. La quatrième mesure évalue le risque. La croissance du chiffre d'affaires est un composant clé de la création de valeur pour l'actionnaire. Si les coûts restent fixes, les augmentations du chiffre d'affaires affecteront directement la croissance des bénéfices, d'où une évolution positive du ratio cours/bénéfice. Les dirigeants et les investisseurs surveillent la marge d'exploitation et le ratio marge d'exploitation/ventes associé. Les mesures de performance plus sophistiquées incluent la rentabilité économique (ROCE), le rendement de l'actif et le profit économique. L'exposition au risque constitue le revers de la médaille ; il faut surveiller les diverses catégories de risques et les facteurs susceptibles d'affecter la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de performance. Ces mesures correspondent au point de vue de l'investisseur puisqu'elles donnent une indication sur les risques/avantages générés par un capital ou des actifs donnés. Le capital mis dans l'entreprise étant assorti d'un coût d'opportunité pour les investisseurs, les actionnaires placeront leur argent ailleurs s'ils jugent le rendement insuffisant.

Croissance du chiffre d'affaires (%)

Le chiffre d'affaires augmente-t-il ? A quel rythme ? Comment par rapport aux projections ? La direction analyse le compte de résultat et l'écart par rapport au plan commercial pour évaluer la performance de l'entreprise et descend dans le détail de ces informations pour identifier les facteurs responsables des éventuelles fluctuations du chiffre d'affaires. Les raisons de ces écarts (évolution du volume, du prix ou de l'offre commerciale) indiquent à la direction quels autres domaines décisionnels il convient d'examiner. Par exemple, si les ventes d'un produit haut de gamme déclinent, la direction doit revoir la gestion du cycle de vie de ce produit.

Marge d'exploitation (%)

La marge d'exploitation est un indicateur de performance interne vital. Elle permet aux investisseurs de comparer la performance d'une entreprise à celle de ses concurrents. Si la marge d'exploitation se réduit, la direction examinera le compte de résultat pour déterminer pourquoi. D'autres indicateurs de marge comme la marge sur les matières ou la marge brute contribuent à identifier les éléments du coût des produits vendus (CPV) qui augmentent. L'écart par rapport au plan opérationnel peut suggérer que les coûts de vente, les frais généraux et les coûts administratifs sont nettement plus élevés que ceux du plan, et l'analyse détaillée des écarts peut aider à déterminer pourquoi.

Efficacité de l'actif (%) — Rentabilité économique, rendement de l'actif, retour sur investissement, profit économique

Évaluer la performance de l'entreprise en prenant en compte la rentabilité économique ou des mesures similaires donne à la direction des indicateurs semblables à ceux utilisés par les actionnaires. Si l'indice d'efficacité de l'actif n'est pas conforme aux attentes du marché, la direction peut savoir pourquoi en analysant le bilan ou le compte de résultat. Le domaine décisionnel Dépenses d'investissement et investissements stratégiques peut indiquer quand un programme d'investissement majeur dans une usine ou dans des équipements a entraîné une hausse de l'actif immobilisé. Ou alors, en examinant de plus près le

cash flow et le fonds de roulement, la direction peut constater que les retards de règlement des clients ont un impact négatif sur le fonds de roulement. Le domaine décisionnel Trésorerie peut confirmer à la direction que les liquidités contribuent à l'efficacité de l'actif.

Indice d'exposition au risque

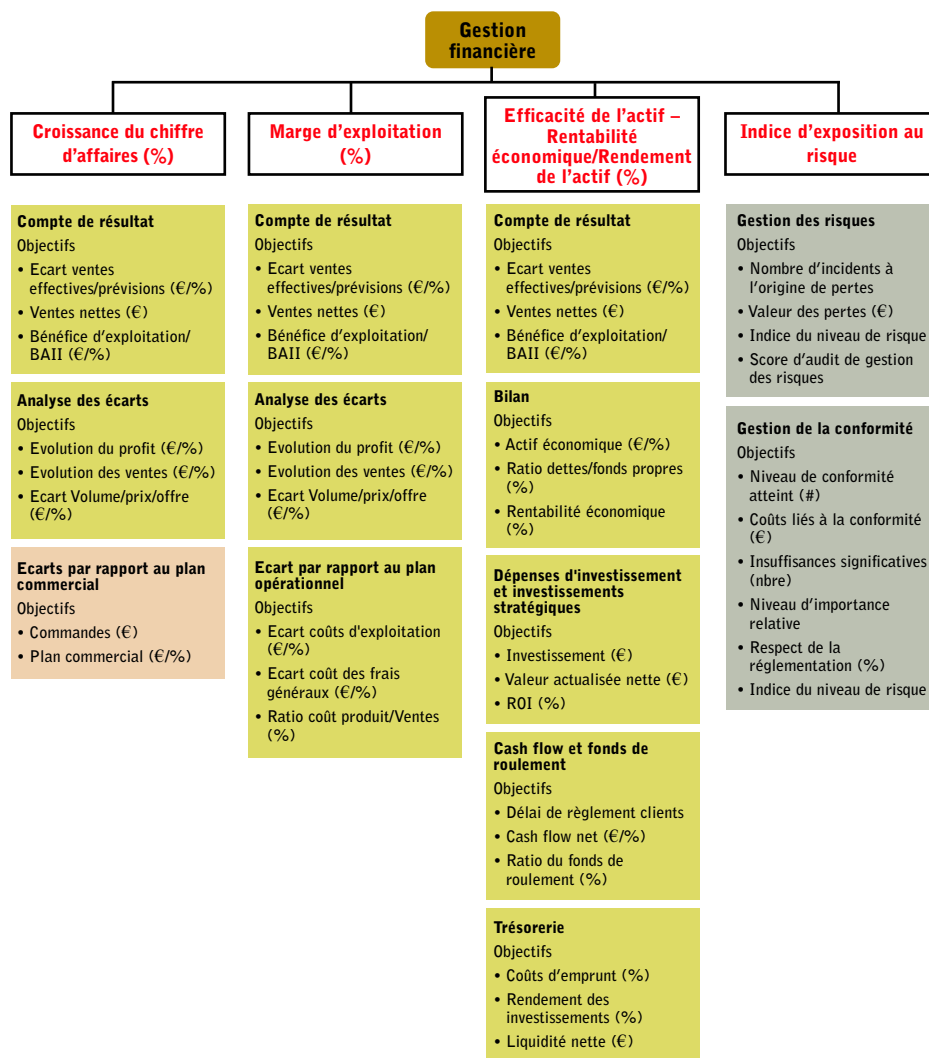
La direction doit pouvoir identifier clairement les principales catégories de risque de l'entreprise et surtout, dans quelle mesure elle est exposée à ces risques. Sa capacité à communiquer sur ces risques et à rassurer les investisseurs et les organismes de réglementation sur la façon dont elle les gère est essentielle. Dans les cas extrêmes, une gestion inadéquate des risques peut signer l'arrêt de mort d'une entreprise, mais c'est aussi la prise de risques qui génère des profits. Les investisseurs attendent une solide gestion du risque. L'indice d'exposition au risque est une mesure dérivée qui renseigne sur le risque résiduel, après traitement du risque inhérent à l'activité.

La direction peut étudier les variations de cet indice et évaluer leur impact potentiel sur l'allocation du capital dans l'entreprise. L'exploration du domaine décisionnel Gestion des risques permet de mieux connaître les risques inhérents (événements ayant entraîné des pertes, montant des pertes ou évaluation des risques) et les méthodes de réponse aux risques (éviter, réduction, partage et acceptation).

De même, l'examen des processus de gestion de la conformité montre l'efficacité des contrôles internes ainsi que l'état des programmes de conformité et des activités d'audit en cours. Cette gestion est clairement guidée par les risques qui pèsent sur la réputation de l'entreprise et les risques de litige, d'où la nécessité pour la direction d'être informée et impliquée. La gestion de la loi Sarbanes-Oxley est d'abord portée à la connaissance du comité d'audit du conseil d'administration, dont les membres, ainsi que les dirigeants de l'entreprise, assument une responsabilité personnelle plus grande en cas d'inexactitudes et d'imprécisions financières. C'est ce qui explique l'explosion des primes d'assurance des uns et des autres après l'entrée en vigueur de cette loi.

Nous utilisons plusieurs mesures (des cubes de données) qui nous aident à suivre les profits et les pertes, le profil des étudiants et du personnel, les coûts par activité et la gestion de nos actifs. La souplesse du système nous permet de descendre dans le détail des données à partir de la vue d'ensemble offerte par notre tableau de bord. Nous pouvons ainsi prendre des décisions dans tous les domaines, qu'il s'agisse d'ouvrir un nouveau campus ou de connaître le coût de l'enseignement d'une matière particulière à un groupe de dix étudiants.

Chris Grange, Vice-président et directeur administratif, Université de Wollongong



Gestion du chiffre d'affaires

La performance en termes de chiffre d'affaires est un indicateur clé de la valeur pour l'actionnaire. La direction doit se concentrer sur la gestion des objectifs de chiffre d'affaires et orienter l'entreprise et ses ressources vers les opportunités les plus rentables, ce qui implique une coopération entre les différents pôles fonctionnels.

La croissance impose de rechercher de nouvelles opportunités, au-delà de la performance que constitue le chiffre d'affaires actuel. Le plan de croissance stratégique implique les fonctions Marketing, Ventes et Développement de produits. La direction analyse la capacité de l'entreprise à trouver de nouveaux clients pour générer de nouvelles ventes, et la compare à la performance en matière de fidélisation des clients.

Valeur des opportunités du marché (\$)

Les opportunités de chiffre d'affaires concernent aussi bien les fonctions Marketing, Ventes que Développement de produits. En regroupant les domaines décisionnels associés aux opportunités du marché, vous pouvez prendre des décisions plus complètes et plus cohérentes. Ce paramètre essentiel permet de développer un indice global ou une série d'indicateurs pour décrire la performance. Si nécessaire, la direction peut explorer plus en détail des domaines décisionnels spécifiques ainsi que les objectifs et mesures associés.

Si la valeur des opportunités du marché descend sous un niveau acceptable, la direction pourra rechercher de nouvelles opportunités. Par exemple, un nouveau segment haut de gamme qui enregistre une croissance annuelle de 20 % est clairement attractif mais l'entreprise ne dispose pas forcément d'une offre de produits adaptée. L'évaluation de la position des concurrents indique un faible niveau de consolidation, ce qui suggère qu'il serait facile de gagner des parts de marché. Le domaine décisionnel Innovation en matière de produits et de portefeuille a évalué les coûts d'entrée sur ce segment. Les réactions du marché et des clients montrent que ces concepts de nouveaux produits pourraient toucher leur cible. La direction peut maintenant assimiler ces informations et décider de la meilleure stratégie à appliquer.

Acquisition de clients (%)

La gestion du chiffre d'affaires est liée à l'efficacité des stratégies d'acquisition de clients. Il est donc nécessaire de bien connaître les résultats des ventes et ce que l'on peut attendre des opportunités de vente futures et des activités stimulant la demande. Si les liens avec vos clients sont fragiles, augmenter le nombre de visites des commerciaux peut être une solution. Le pourcentage d'acquisition de clients permet à la direction de surveiller ce domaine essentiel pour la performance.

La direction doit étudier de très près la gestion du cycle de vie des produits pour déterminer si les ventes de nouveaux produits sont conformes aux prévisions. La plupart des entreprises font preuve d'un bel optimisme quand elles lancent de nouveaux produits. La direction doit être particulièrement attentive aux indicateurs de performance anticipés. Si les ventes prévues ne sont pas atteintes, il faut déterminer pourquoi et communiquer l'information à tous les niveaux de l'entreprise. L'écart par rapport au plan commercial devient un domaine d'information clé essentiel pour déterminer où des problèmes surviennent et pourquoi, et prendre les décisions qui s'imposent. Vous devez présenter ces conclusions clairement pour que le conseil d'administration entérine les mesures proposées, et de façon détaillée pour que les niveaux inférieurs de l'organisation puissent appliquer ces mesures en toute efficacité.

Fidélisation des clients (%)

Augmenter le chiffre d'affaires ne suffit pas si vous ne parvenez pas à fidéliser vos clients. Si l'indice de fidélisation est faible, la direction doit se concentrer sur les problèmes de performance des opérations et de qualité de service qui affectent directement les clients. Les indicateurs anticipés signalant des problèmes potentiels seront vraisemblablement liés aux retards de livraison, aux plaintes et aux réclamations. Les surveiller permet de prévenir l'équipe et d'identifier les responsables. L'évaluation de la qualité de service donne également de précieuses informations sur les problèmes à traiter au niveau du service clients. Elle peut aussi indiquer les écarts de performance entre le service fourni par l'entreprise et celui des concurrents, et mettre en évidence les inconvénients qui pourraient inciter les clients à changer de fournisseur malgré un niveau de service constant et satisfaisant.

Même si ces mesures conçues pour vous alerter très tôt sont bonnes, le domaine décisionnel Résultats des ventes peut indiquer de mauvais résultats et une baisse des ventes aux clients existants. Peut-être faudra-t-il alors rééquilibrer les tactiques commerciales ou mettre davantage l'accent sur l'amélioration des spécifications pour renforcer la confiance des clients quand ils passent commande.

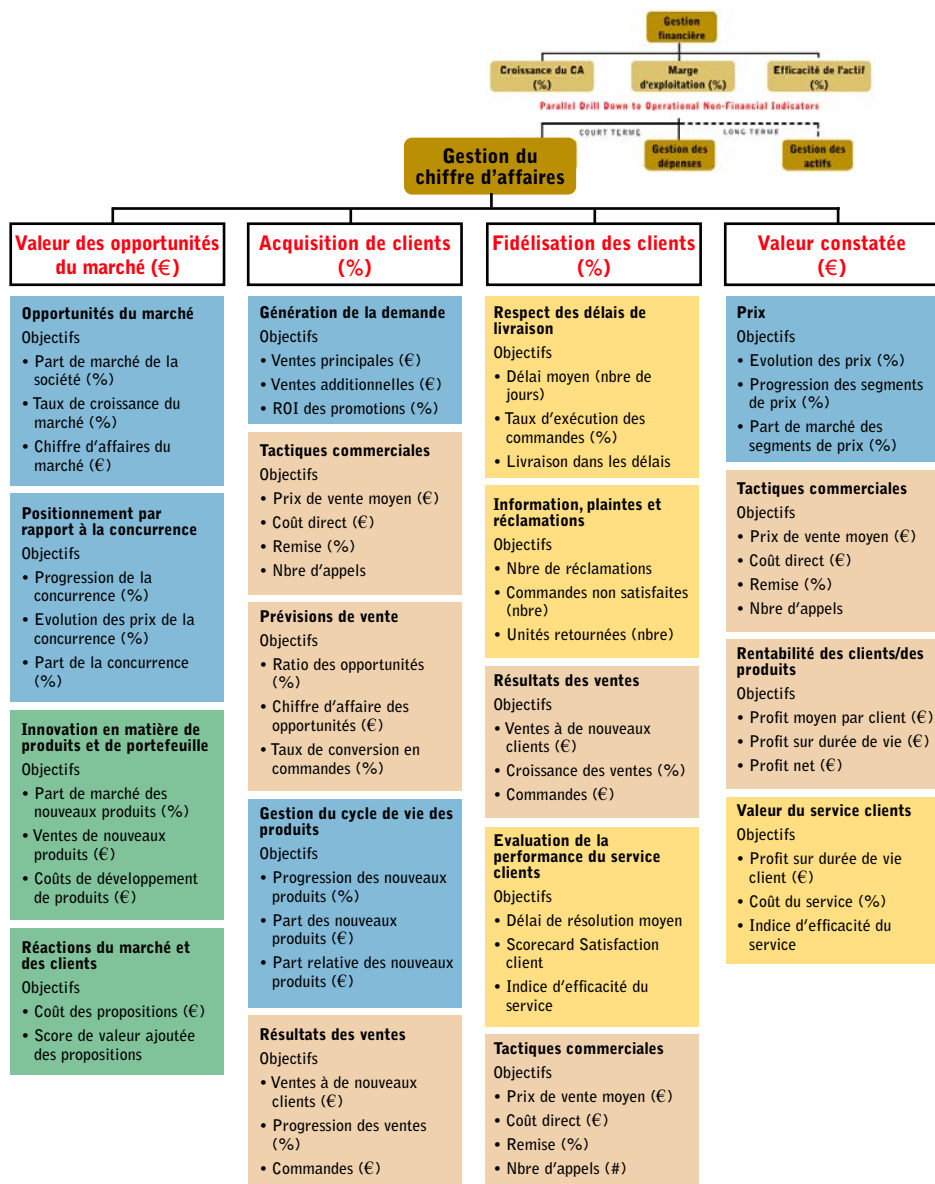
Valeur constatée (\$)

La valeur constatée donne une vue d'ensemble des effets sur le profit des efforts déployés en vue d'améliorer le chiffre d'affaires. Le domaine décisionnel Rentabilité des clients/des produits est un domaine d'information clé important pour la direction. Il faut passer en revue les clients non rentables et, si l'entreprise souhaite les garder, leur appliquer des stratégies différentes. L'examen des prix peut révéler qu'augmenter le prix des produits pour un gros client non rentable serait une mauvaise décision qui accélérerait la pénétration de ce marché par la concurrence. L'examen du coût du service peut indiquer quant à lui que l'entreprise dépense trop en support technique. Dans ce cas, vous pourriez essayer de négocier un tarif plus élevé pour ce support de façon à mieux rentabiliser vos dépenses sans altérer la qualité de service actuelle.

La direction doit aussi examiner la rentabilité des produits pour déterminer la valeur constatée. Elle envisagera les diverses options possibles pour corriger la mauvaise performance des produits qui font perdre de l'argent, par exemple arrêter la commercialisation, augmenter le prix ou changer de tactique commerciale. Augmenter le prix de certains produits de niche peut être envisageable à court terme pour compenser des pertes à un autre niveau, une décision prise fréquemment par des directions en quête d'équilibre.

Grâce à notre solution de pilotage de la performance, nous pouvons gérer tous nos besoins de manière simple et rapide et connaître précisément nos coûts d'exploitation par centre de coûts et par produit, nos chiffres de vente par rapport à notre budget, les dépenses de notre service achats, les primes payées par nos assurés et les sommes que nous leur versons en cas de sinistre. Nous avons gagné en fiabilité et certaines opérations sont vingt fois plus rapides qu'avant. A long terme, cette solution nous fera gagner beaucoup de temps et d'argent. Nous sommes désormais en mesure de consacrer 85 % de notre attention à des initiatives stratégiques qui nous aident à piloter notre activité.

George Janson, Coordonnateur de la business intelligence, Division du contrôle, Folksam



MARKETING

VENTES

DÉVELOPPEMENT

SERVICE CLIENTS

Gestion des dépenses de fonctionnement

Dès lors que les clients ont passé commande, toute erreur d'exploitation ou presque affectera la marge bénéficiaire. Près de 90 % du chiffre d'affaires découlant de l'élaboration et de la fourniture d'un produit ou d'un service, les informations qui aident la direction à identifier les anomalies de fonctionnement et à agir rapidement peuvent faire la différence entre la réussite et l'échec.

En regroupant les domaines décisionnels pertinents, il est possible d'aligner les domaines d'information clés sur les préoccupations types de l'entreprise. Il faut pour cela adopter une approche transversale impliquant les différents pôles fonctionnels et non essayer de traiter chaque question de manière isolée.

Une entreprise commerciale s'apparente à un processus d'entrées/sorties. Entre les deux, il faut gérer des activités à valeur ajoutée pour optimiser l'efficacité et les coûts. Côté entrées, il y a d'abord l'efficacité de la chaîne logistique, puis les processus internes nécessaires à l'élaboration d'un produit ou d'un service. Il faut gérer ces derniers en surveillant les coûts d'exploitation, qui conditionnent la pérennité des profits. Les organisations assurent diverses fonctions de support qui entrent dans la catégorie des frais généraux. Vous devez gérer ces frais, par exemple pour vous assurer que les effectifs des départements restent sous contrôle et que les diverses activités de support génèrent effectivement de la valeur. Une fois le produit fini ou le service prêt à être commercialisé, vous devez le distribuer et le livrer, ce qui ramène à l'efficacité de la chaîne logistique.

Indice du coût de la chaîne logistique

Cet indice met en évidence l'exercice d'équilibrage entre entrées et sorties pour la direction. L'imprévu est la norme. À peine les bons de commande correspondant aux besoins du mois suivant ont-ils été émis que vous constatez une évolution des attentes. L'écart par rapport au plan commercial reflète les ventes futures attendues ; s'il indique une augmentation imprévue des commandes, les services chargés de l'approvisionnement et des achats doivent réagir. Si les fournisseurs ne sont pas assez réactifs, honorer les commandes peut devenir un problème que la direction doit résoudre en réfléchissant, par exemple, aux moyens d'annoncer des retards possibles et en étudiant l'impact de cette annonce sur les clients. La visibilité des indicateurs de la chaîne logistique aide la direction à appréhender la situation globale. De fréquents retards de livraison peuvent mettre en évidence un problème lié aussi à la gestion des stocks. Un afflux de commandes peut créer un problème de stock que la direction percevra comme temporaire ou

En tant que fabricant, nous avons une multitude de contraintes à gérer. Notre activité est saisonnière et notre capacité de production comme l'espace de stockage dont nous disposons sont limités. Nous avons donc mis au point un modèle qui confronte notre prévision de vente et notre prévision de production pour contrôler les niveaux de stock nécessaires ainsi que l'utilisation des machines et de l'espace de stockage. Nous déroulons nos prévisions sur plusieurs mois, ce qui nous permet par exemple d'intervenir dès le mois de mars lorsque nous voyons que nous aurons des problèmes en juillet. Nous avons pu passer d'un plan annuel revu chaque trimestre à un processus de planification continue. Nous sommes en mesure de fournir très rapidement nos informations aux utilisateurs, pour qu'ils puissent réagir.

Roberta Kaplan, Directrice de la business intelligence, Constar International, Inc.



justifiant une augmentation de la capacité de stockage. Les demandes d'information, les plaintes et les réclamations peuvent dénoter des risques et une exposition au risque avec certains clients. Les problèmes de stockage temporaires peuvent être résolus en revoyant la distribution et la gestion logistique. Augmenter la capacité des transporteurs et utiliser le réseau de distribution pour compenser une capacité de stockage interne insuffisante pourra éviter des coûts de stockage supplémentaires.

Cette vision globale de la chaîne logistique et la capacité à obtenir des informations de domaines décisionnels différents est essentielle à un bon leadership. Une direction qui connaît les tolérances et les risques peut prendre une décision avisée en toute sérénité.

Le manque d'information n'est pas une excuse recevable en cas d'échec.

Indice des coûts de fonctionnement

La direction se base sur les coûts de fonctionnement pour contrôler les structures fondamentales de l'entreprise et les retombées en termes de coûts du manque d'efficacité et des points de blocage. Par exemple, si vous approuvez un nouveau système transactionnel, comment pouvez-vous gérer et contrôler sa mise en œuvre efficacement ? Dans le domaine décisionnel Cycle de vie du développement d'un système/logiciel de gestion de projet, un plan clair décrira l'ampleur du travail et le temps nécessaires à la mise en œuvre du nouveau système. La direction doit surveiller les dépassements (de délai et de budget) et les risques perçus. Avec le domaine décisionnel Gestion des prestataires de services et ses indicateurs sur la performance passée des prestataires, vous pourrez limiter les risques et améliorer les prévisions.

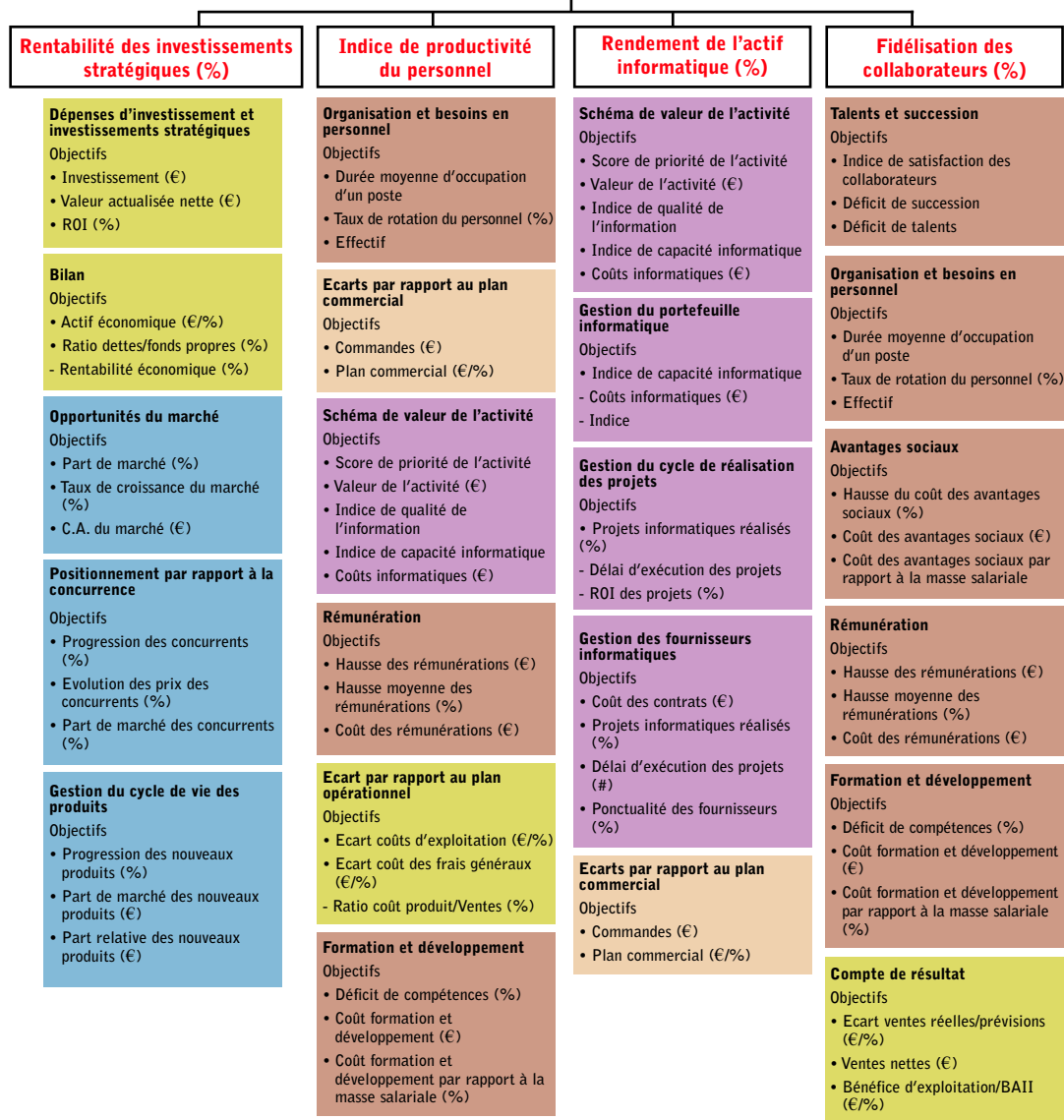
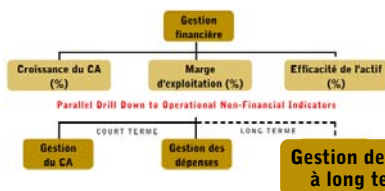
Si le processus de commande est difficile — provoquant des rejets par le système, des retards de livraison et une augmentation des plaintes et des réclamations — la direction peut s'intéresser à la gestion de la production et de la capacité. A partir des informations de ce domaine clé, elle peut savoir quelles sont les implications en cas de recours aux heures supplémentaires pour traiter les commandes en retard. Elle peut évaluer les conséquences financières à partir des domaines décisionnels Efficacité opérationnelle et Gestion de la qualité. La hausse des coûts de fonctionnement aura un impact sur l'écart par rapport au plan opérationnel. La direction utilisera ces informations pour communiquer cet écart et s'employer pleinement à résoudre ce problème.

L'exemple ci-dessus illustre l'importance de la gestion de l'imprévu à l'aide d'indicateurs factuels. Chaque entreprise doit s'être préparée à l'inattendu. Celles qui sont capables de gérer ce type de situations bénéficient d'un net avantage.

Indice du coût des frais généraux

Appliqué aux fonctions de support, cet indice renseigne sur l'équilibre entre coût et valeur : s'il n'est pas bon, la direction peut analyser le domaine décisionnel Organisation et dotation en personnel pour étudier les effectifs, ou le compte de résultat pour examiner les coûts fonctionnels plus détaillés. Elle étudie les ratios pour comprendre l'évolution des coûts et l'importance relative des différentes fonctions de support. Par exemple, le pourcentage coûts marketing/ventes et le pourcentage effectif commercial/effectif total permettent de voir si la proportion de ressources affectées au marketing ou aux ventes évolue. S'il y a augmentation du chiffre d'affaires alors que l'effectif du marketing ou des ventes n'a pas bougé, des problèmes pourraient se poser à l'avenir au niveau de la relation avec les clients et les prospects.

L'écart par rapport au plan commercial est un indicateur clé pour déterminer les besoins en ressources et les coûts de support futurs. Si vous prévoyez une forte croissance des ventes, ces données vous serviront à analyser l'écart par rapport au plan opérationnel. Les dirigeants joueront un rôle plus actif pour décider si la croissance future des ventes impose de renforcer de façon significative les ressources pour les fonctions de support, et pourront intégrer au processus de planification la hausse ou la baisse des coûts associée. En décidant de manière rapide et proactive, la direction renforce le degré de compétitivité de l'entreprise.



MARKETING

IT

RESSOURCES HUMAINES

VENTES

FINANCE

Gestion de l'actif à long terme

Les décisions relatives aux investissements et à l'actif à long terme donnent à la direction l'opportunité d'influer sur l'orientation et la réussite futures de l'entreprise. Un choix avisé peut redéfinir complètement les opportunités de chiffre d'affaires et la rentabilité des dépenses d'une entreprise. Malheureusement, ces décisions importantes sont à la fois coûteuses et risquées. La direction doit décider, après mûre réflexion, quelles options sont prioritaires. Les incertitudes liées à ces décisions d'investissement à long terme sont difficiles à mettre en balance avec un contexte qui exige des performances à court terme. L'échec n'est pas une option acceptable ; il entraîne une baisse du cours de l'action, des restructurations et, à l'extrême, la faillite de l'entreprise.

Que recouvre la notion d'actif à long terme ? Dans un bilan, ce poste correspond au patrimoine, aux usines, aux équipements et aux investissements de l'entreprise, etc. — mais du point de vue des dirigeants, il doit aussi englober l'actif incorporel comme le capital humain, les ressources et l'infrastructure informatiques. Concevoir des mesures clés offrant une approche holistique de ces investissements (corporels et incorporels) permet à la direction de surveiller l'état de santé à long terme de l'entreprise.

Rentabilité des investissements stratégiques (%)

Ce pourcentage fournit une indication sur les projets stratégiques. Il permet à la direction de s'appuyer sur les expériences passées pour prendre les décisions de demain.

Les décisions d'investissement stratégique, telle une acquisition, se font à partir d'informations émanant de nombreux domaines décisionnels. Imaginez que le domaine décisionnel Opportunités du marché a identifié un segment de marché attractif qui jouxte le vôtre. Vous pourrez plaider en faveur d'une acquisition si les choix actuels sont limités et que la gestion du cycle de vie des produits témoigne d'une mauvaise performance des nouveaux produits. L'acquisition sera d'autant plus justifiée si votre portefeuille actuel n'inclut pas de nouveaux produits très performants et que les chances d'une croissance satisfaisante sont minces. Si le domaine décisionnel Evaluation de la concurrence a identifié une cible d'acquisition potentielle qui satisfait à l'obligation de diligence, il vous faut alors une évaluation financière. A partir du domaine décisionnel Dépenses d'investissement et investissements stratégiques, la direction peut passer en revue les différents scénarios possibles et les hypothèses de ROI correspondantes. S'ils sont compatibles avec les structures d'investissement de l'entreprise, la direction doit évaluer si le bilan est assez solide pour financer l'acquisition. *Faut-il accroître la dette ou augmenter le capital en émettant de nouvelles actions ?*

L'exemple ci-dessus reflète le type de domaines d'information clés dont la direction a besoin pour prendre des décisions d'investissements stratégiques. En faisant de ces investissements un domaine d'information clé dédié, la direction peut contrôler la performance d'investissement et prendre des décisions fondées. Financièrement, les acquisitions échouent si le prix à payer est surévalué ou que la consolidation est mal gérée. Si, se fondant sur les acquisitions passées, la direction connaît bien les facteurs clés de réussite ou d'échec, elle limite les risques pour l'avenir.

Indice de productivité du personnel

Le capital humain est un actif clé pour n'importe quelle entreprise et la direction doit surveiller sa productivité. Une évaluation de base renseigne sur l'effectif et sur les ventes par département, mais il est possible d'obtenir d'autres informations beaucoup plus détaillées. Pour comprendre le contexte des variations de productivité du personnel, la direction doit se procurer des informations de divers domaines décisionnels.

Si cet indicateur augmente, la direction doit chercher comment le maintenir à ce niveau. Le domaine décisionnel Ecart par rapport au plan commercial indique peut-être une hausse des ventes par rapport aux attentes, et les informations sur l'organisation et son effectif aideront la direction à identifier si et où des collaborateurs supplémentaires ont été employés. Si l'effectif global n'a pas augmenté et qu'une analyse du domaine décisionnel Rémunération indique que les dépenses de personnel sont stables, cela signifie que le personnel est plus productif. La feuille de route pourra confirmer que la récente mise en œuvre d'un projet a eu un impact direct et positif sur la productivité du personnel. Peut-être aurez-vous constaté une hausse des dépenses de formation et de développement imputable au nouveau projet, mais le résultat améliore directement l'indice de productivité du personnel. Munie des ces chiffres, la direction peut appuyer une révision des plans et demander aux autres fonctions de répercuter l'impact dans le domaine décisionnel Ecart par rapport au plan opérationnel.

Rendement de l'actif informatique (%)

Des évolutions technologiques soudaines peuvent bouleverser le modèle économique de l'entreprise. La direction doit donc savoir où et comment l'actif informatique génère de la valeur au sein des différents pôles fonctionnels et entités commerciales. Comparer la tendance à la hausse ou à la baisse du rendement de l'actif informatique aux résultats financiers et opérationnels actuels permet d'identifier les faiblesses potentielles de la stratégie informatique. De même, les comparaisons avec la productivité du personnel et l'investissement stratégique mettent en évidence le degré d'alignement avec les objectifs à long terme de l'entreprise. Si le rendement de l'actif informatique diminue dans un secteur très performant de l'entreprise, l'exploration de la feuille de route indiquera quels moteurs de la performance donnent des signes de faiblesse, par exemple la croissance du chiffre d'affaires ou les marges d'exploitation. La compréhension des éléments affectés conduit à une approche plus productive et proactive.

Fidélisation des collaborateurs (%)

Fidéliser les collaborateurs permet de réduire les dépenses de recrutement et de lancement ; en s'attachant les bons collaborateurs, l'entreprise renforce l'un de ses atouts majeurs. Le domaine décisionnel Talents et succession fournit des informations complémentaires à la direction, et lui fait prendre conscience que de nouveaux collaborateurs et de nouveaux talents sont nécessaires pour renforcer les capacités de l'entreprise. Concevoir une approche conciliant le développement de carrière en interne et le recrutement stratégique de nouveaux talents est une priorité de la direction.

Si le pourcentage de fidélisation est insuffisant, vous pouvez examiner les informations dont vous disposez sur la rémunération et les avantages sociaux du personnel de l'entreprise et les comparer à celles du marché. Les ratios globaux coût/chiffre d'affaires fournissent à la direction des éléments stratégiques de comparaison avec la concurrence. Augmentez-vous vos coûts de personnel, avec les effets que cela suppose sur le compte de résultat, pour augmenter un taux de fidélisation trop faible ? C'est peut-être le moral des collaborateurs qui est en cause, auquel cas augmenter la rémunération n'aura pas forcément les effets escomptés. Il sera peut-être plus productif d'investir dans des programmes de renforcement d'équipe ou de développement du personnel. Les informations sur la formation et le développement de compétences pourront vous aider à définir une stratégie appropriée.

Gestion des risques¹

Les récentes réglementations comme Bâle II pour les services financiers et la loi Sarbanes-Oxley pour les entreprises cotées en Bourse ont souligné l'importance d'une meilleure gestion des risques, de même que des tendances comme la mondialisation, l'intégration des marchés financiers, l'économie de la connaissance et l'incertitude politique. La concurrence encore plus forte et les changements constants et rapides qui en découlent créent un nombre incalculable de menaces potentielles pour la performance de l'entreprise. Aujourd'hui plus que jamais, votre façon de prendre des risques et de les gérer affecte votre coût du capital tel qu'il est pris en compte par :

- les investisseurs et les principales bourses comme celle de New York (NYSE) et le NASDAQ,
- les établissements de crédit et les agences de notation associées comme Moody's et S&P,
- les assureurs et leurs programmes de prévention des risques et d'abattement.

Ce domaine décisionnel fournit une vue consolidée de plusieurs catégories et hiérarchies de risques : risques opérationnels, risque de crédit, risque lié au marché... En outre, les entreprises doivent surveiller les risques environnementaux et naturels qui ont un impact sur la reprise après un sinistre et sur la continuité de l'activité. En ayant une vision intégrée des risques qui pèsent sur les différentes divisions et entités fonctionnelles de l'entreprise, la direction peut prendre des mesures mieux coordonnées et moins coûteuses.

La tendance en faveur d'une vision intégrée du risque gagne du terrain alors que les coûts liés à la conformité, et à la loi Sarbanes-Oxley en particulier, ne cessent d'augmenter. De nombreuses infrastructures de gestion du risque d'entreprise et du risque opérationnel existent, comme COSO II qui identifie quatre objectifs essentiels pour encadrer les composants de la gestion du risque, décrits dans l'ouvrage Enterprise Risk Management – Integrated Framework, publié en 2004 et illustrés ci-dessous. Le cube renforce la nature multidimensionnelle de la gestion du risque et de la conformité.

- Les quatre objectifs – stratégie, opérations, reporting et conformité – sont représentés par les colonnes.
- Les huit composants sont représentés par les lignes.
- L'entité et ses unités organisationnelles sont représentées par la troisième dimension de la matrice



Idéalement, ce domaine décisionnel combine des informations qualitatives et quantitatives. L'évaluation des risques qualitatifs est plus fiable et vérifiable quand elle s'appuie sur des chiffres qui mesurent les incidents, les événements liés aux risques et le montant des pertes. Fixer des seuils de risque acceptables, modéliser les résultats attendus et surveiller les résultats constatés génère des données plus fines pour gérer le risque.

¹ La gestion des risques mériterait un ouvrage à elle-seule. Ce domaine décisionnel fournit seulement une vue d'ensemble de ce qui pourrait facilement correspondre à plusieurs domaines d'information clés détaillés. De même, bien qu'elle soit représentée ici comme relevant de la fonction directoriale, elle constitue une fonction à part entière dans beaucoup d'entreprises.

Pour limiter les risques comme ceux liés à la loi Sarbanes-Oxley, des contrôles internes spécifiques sont en place. Ce domaine décisionnel contribue à identifier les contrôles les plus efficaces et à réduire le risque inhérent à une exposition plus acceptable à un risque résiduel.

La gestion des risques ne se limite pas à la surveillance de menaces diffuses ou peu probables. Quand le suivi des risques a lieu selon une feuille de route commune à tous, il est plus facile d'établir la relation entre performance de l'entreprise et risque. L'entreprise est amenée à assurer des risques opérationnels communs, surtout dans les fonctions Ressources humaines et Finance. Par exemple, la hausse du coût des avantages sociaux et l'incertitude quant aux demandes d'indemnisation des salariés forcent les entreprises à négocier plus d'offres d'autoassurance auprès de leur assureur, ce qui nécessite une analyse et une surveillance étroites des réserves et des pertes. De même, déterminer le prix approprié pour les programmes d'assurance du cash flow requiert une analyse des réserves pour créances douteuses.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Nombre d'incidents à l'origine de pertes	Dédommagements (€)	Objectif des contrôles	Ligne de produits
Valeur des pertes (€)	Dédommagements (nbre)	Objectif des contrôles	Ligne de produits
Indice de niveau de risque	Classement chronologique des réclamations	Plage des limites de crédit	Mesures anti-risque
Score d'audit de gestion des risques	Niveau d'efficacité des contrôles	Plage	Type de mesure
	Niveau de risque du pays	Emplacement du client final	Mesure
	Solde créditeur (€)	Région	Risque
	Taux de défauts de paiement (%)	Département	Catégorie de risque
	Niveau de risque environnemental	Ville	Type de risque
	Pertes estimées (nbre)	Code postal	Risque
	Valeur des pertes estimée (€)	Pays	Priorité stratégique
	Niveau de risque intrinsèque	Mois	Domaine stratégique
	Niveau de risque occupationnel	Année	Stratégie
	Niveau de risque opérationnel	Trimestre	Processus de transaction
	Niveau de risque résiduel	Mois	Processus
	Niveau d'impact des risques	Chaîne logistique de l'information	Sous-processus
	Niveau de probabilité de risques	Phase d'information	Activité
	Montant passé par pertes et profits (€)		Organisation
			Division
			Département
			Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Gestion du risque	Dirigeants Analystes	• •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		
Service clients	Dirigeants Analystes		*	*
Distribution	Dirigeants Analystes		*	*
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		*	*
Achats	Dirigeants Analystes		*	*
Développement de produits	Dirigeants Analystes		*	*
Ventes	Dirigeants Analystes		*	*
Marketing	Dirigeants Analystes		*	*
Ressources humaines	Dirigeants Analystes		*	*
IT/Systèmes d'information	Dirigeants Analystes		*	*

Gestion de la conformité²

La gestion de la conformité est le domaine d'exécution opérationnelle clé de la gestion des risques. Même lorsqu'elles gèrent des impératifs purement réglementaires, les structures qui guident la conformité relèvent d'une approche basée sur le risque. Par exemple, la gestion du programme lié à la loi Sarbanes-Oxley fait appel au cadre COSO pour définir les contrôles internes nécessaires qui impliquent d'identifier les risques d'inexactitudes financières. De même, les programmes d'audit interne sans rapport avec la loi Sarbanes-Oxley sont fondés sur une évaluation initiale du risque qui suggère quelles sont les activités à auditer.

Idéalement, la gestion de la conformité fournit une vue intégrée de l'environnement réglementaire. La plupart des entreprises font face à des impératifs réglementaires qui se recoupent. Dans le secteur bancaire aux Etats-Unis, Bâle II, le Patriot Act, la loi Sarbanes-Oxley s'intéressent de très près à certains processus de gestion. Savoir où et comment optimiser ces contrôles pour répondre à des besoins de reporting réglementaire différents peut alléger considérablement la gestion de la conformité.

Comme pour la gestion de la conformité informatique, ce domaine décisionnel peut exploiter plusieurs sources de données. La première, les solutions de gestion des programmes de conformité, pour la loi Sarbanes-Oxley par exemple, s'intéressent aux projets et aux programmes d'une entreprise. La deuxième source est une nouvelle catégorie d'outils, les logiciels de surveillance continue des contrôles, qui génèrent en temps réel ou presque des informations sur les transactions et qui signalent les exceptions par rapport aux résultats attendus tels que définis par les contrôles internes. Concernant la comptabilité clients, par exemple, des incohérences dans les numéros de bon de commande ou des montants tout juste inférieurs aux niveaux autorisés peuvent indiquer des fraudes.

Enfin, la gestion de la conformité peut aussi s'appuyer sur les informations des solutions qui automatisent les processus manuels basés sur des feuilles de calcul, notamment les rapports utilisés pour des activités de détection ou de surveillance. Les activités les plus courantes et les plus coûteuses, du point de vue de la conformité, sont les processus manuels de reporting financier et de clôture, en particulier pour la consolidation et les ajustements.

Nous avons toujours eu une bonne visibilité de nos indicateurs financiers et nous maîtrisons la situation. En tant que société cotée au NASDAQ, nous sommes soumis aux exigences très strictes de la loi Sarbanes-Oxley. Etre bon ne suffit plus. Il faut viser l'excellence.

Tom Manley, CFO, Cognos

² La conformité pouvant couvrir plusieurs domaines réglementaires, ce domaine décisionnel donne seulement une vue d'ensemble de ce qui pourrait facilement correspondre à plusieurs domaines d'information clés plus détaillés. De même, bien qu'elle soit représentée ici comme relevant de la fonction directoriale, beaucoup d'entreprises possèdent d'une fonction d'audit interne distincte qui rend compte directement au comité d'audit du conseil d'administration.

GESTION DE LA CONFORMITÉ

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Niveau de conformité atteint (%)	Contrôles (nbre)	Applications	Mois
Coûts liés à la conformité (€)	Exceptions (nbre)	Type d'application	Année
Insuffisances significatives (nbre)	Frais des audits externes (€)	Logiciel	Trimestre
Niveau d'importance relative	Coûts des audits internes (€)	Affirmations	Mois
Conformité légale (%)	Problèmes (nbre)	Fréquence de contrôle	Portée
Indice de niveau de risque	Procédures en retard (nbre)	Méthode de contrôle	Contrôle clé
	Coûts des audits internes externalisés (€)	Objectif du contrôle	Régulateurs
	Niveau d'insuffisance qualitative	Objectif	Type de régulateur
	Insuffisance quantitative (%)	Responsables des contrôles	Régulateur
	Audits réglementaires	Fonction	Etat de correction
	Niveau d'impact des risques	Echelon	Risques
	Niveau de probabilité de risques	Responsable	Catégorie de risque
	Taille de l'échantillon (nbre)	Type de contrôle	Type de risque
	Insuffisances significatives (nbre)	Etat de documentation	Risque
	Tests (nbre)	Entité	Etat de test
		Compte financier	Processus de transaction
		Type d'état financier	Processus
		Ligne d'état financier	Sous-processus
		Compte	Activité

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants			*
	Responsables		*	
	Analystes		*	
	Professionnels		*	
Contrôle de gestion	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Professionnels	*		
Service clients	Dirigeants			*
Distribution	Dirigeants			*
Opérations / Production	Dirigeants			*
Achats	Dirigeants			*
Développement de produits	Dirigeants			*
Ventes	Dirigeants			*
Marketing	Dirigeants			*
Ressources humaines	Dirigeants			*
IT/Systèmes d'information	Dirigeants			*



Pour écrire cet ouvrage, nous avons étudié de nombreux projets de pilotage de la performance. Les entreprises qui réussissent dans ce domaine sont celles qui parviennent à aligner leurs ressources, leurs opportunités et leurs processus de façon à obtenir un avantage concurrentiel durable.

Or cet alignement nécessite un schéma fédérateur et un langage commun. Le cadre proposé dans cet ouvrage va précisément dans ce sens. Il encourage et renforce le partenariat et la communication entre la Direction Générale, le service informatique et les décideurs dans les domaines décisionnels des différents pôles fonctionnels. Il permet à tous les collaborateurs de partager une même vision des clients et des fournisseurs, des produits et des marques mais aussi des résultats de l'entreprise. Ce cadre garantit par conséquent la cohérence de l'information d'une division à l'autre.

Trois conditions sont indispensables pour que l'entreprise parvienne à un tel alignement et réussisse à piloter correctement sa performance :

Domaines d'information clés

La question n'est pas d'avoir encore plus de données—nous sommes tous déjà inondés de données—mais d'obtenir la bonne information. Il faut pour cela concevoir, grouper et enrichir les données sous forme de domaines d'information clés qui vont aider les managers à mieux orienter leurs décisions en terme de progression du chiffre d'affaires, de gestion des dépenses, de gestion financière et de gestion de l'actif à long terme.

Cycles collaboratifs de prise de décisions

Les décideurs doivent atteindre leurs objectifs en accord avec ceux de l'entreprise. Il faut pour cela que l'information et la stratégie circulent dans tous les sens et plus seulement de manière unidirectionnelle. Les domaines d'information clés lient le management exécutif et le management opérationnel. Ils relient tous les décideurs au sein de l'entreprise et leur permettent de comprendre, gérer et d'améliorer la performance.

Fonctionnalités décisionnelles intégrées et adaptées à différents modes de travail

Chaque décision relève d'un processus plutôt que d'un événement. Une fois que vous savez ce qui s'est passé, vous aurez peut-être besoin d'analyser pour comprendre pourquoi cela s'est passé. Vous devez vous placer en contexte pour identifier les tendances communes aux autres aspects de l'activité, aux implantations géographiques, aux lignes de produits et surtout aux objectifs de l'entreprise. L'horizon est alors plus clair et vous pouvez mieux préparer le futur.

Aussi, bien piloter la performance nécessite d'établir des systèmes de mesure, de planifier les opérations et d'interpréter les résultats.



A PROPOS DES AUTEURS

Roland P. Mosimann

CEO de BI International

En tant que CEO et co-fondateur de la société BI International, Roland est à l'origine de plusieurs initiatives majeures qui ont permis à l'entreprise de conquérir et fidéliser des clients importants. Dernièrement, il a piloté le lancement de la plate-forme Aline™ qui propose toute une gamme de solutions à la demande pour la gouvernance d'entreprise, la gestion du risque et la conformité. Roland est également co-auteur de deux autres livres intitulés respectivement *The Multidimensional Manager* et *The Multidimensional Organization*.

Avant de fonder BI International, Roland a été membre du bureau exécutif du Forum économique mondial à Genève. Chargé du secteur des services financiers et de celui de la gestion de la chaîne logistique, il a collaboré avec les dirigeants d'entreprise et les principaux responsables gouvernementaux des pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie. Il a été également consultant chez McKinsey & Company à Zurich et dirigé depuis Singapour toute l'activité commerciale Tetra Pak en Asie.

Il est titulaire d'un MBA de la Wharton School, Université de Pennsylvanie et d'une licence en sciences économiques obtenue à la London School of Economics de l'Université de Londres.

A propos de Business Intelligence International

BI International est une société de dimension mondiale spécialisée dans le développement d'environnements, de structures et d'applications analytiques qui aident les entreprises à mieux gérer les risques et piloter leur performance.

Depuis 1995, année de la publication de la première édition du livre *The Multidimensional Manager* puis du lancement du cadre DecisionSpeed®, BI International a toujours été à l'origine des principes de base permettant aux entreprises d'aligner leurs besoins en information sur le rôle de chaque utilisateur, leurs processus décisionnels et leurs objectifs de pilotage de la performance. En 2004, BI International a lancé la plate-forme Aline™ qui rassemble toute une gamme de solutions à la demande pour la gouvernance d'entreprise, la gestion du risque et la conformité. Proposée sous forme de Software as a Service (SaaS), cette plate-forme vise à adapter les fonctionnalités jusqu'ici réservées aux grandes entreprises afin de les mettre à la portée des PME.

Au cours des douze dernières années, BI International a développé des solutions de business intelligence cruciales pour les entreprises de toute taille dans le secteur des services financiers, de la fabrication, de l'industrie pharmaceutique et bien d'autres. Au-delà de ses clients directs, BI International a influencé des milliers d'entreprises à travers le monde de par son leadership éclairé et la qualité de son offre. Pour en savoir plus, visitez le site Web de la société à l'adresse www.aline4value.com.

Meg Dussault

Directeur des relations avec les analystes et du positionnement stratégique de Cognos

Meg a débuté sa carrière d'ingénieur marketing en 1990 en prenant les rênes de la campagne de l'opérateur public de télécommunications canadien, alors confronté aux bouleversements engendrés par la déréglementation du marché. Elle s'est ensuite orientée vers le développement du commerce en ligne et du paiement par carte à puce avant de rejoindre le marketing produit de Cognos.

Meg collabore étroitement avec les responsables et les décideurs des entreprises de tout premier plan afin de les aider à définir et sélectionner les solutions de pilotage de la performance qui répondent le mieux à leurs besoins. Connaissant bien le terrain, elle permet à Cognos d'adapter stratégiquement son offre dans ce domaine et de mieux la promouvoir auprès des analystes.

A propos de Cognos

Cognos, leader mondial de la business intelligence et du pilotage de la performance, propose une gamme complète de logiciels et de services de BI qui aident les entreprises à mieux planifier, comprendre et gérer leur activité sur le plan opérationnel et financier.

En associant le meilleur de la technologie, des applications analytiques et tout un ensemble de bonnes pratiques, Cognos offre à ses clients une solution complète de pilotage de la performance. Ouverte et évolutive, cette solution tire parti des investissements réalisés par le client en matière d'ERP, de progiciels applicatifs et de base de données. Elle lui permet de savoir comment progresse l'activité, d'en comprendre l'évolution et de prendre les mesures appropriées. Le client peut ainsi suivre étroitement sa performance actuelle tout en préparant ses orientations futures.

Plus de 23 000 clients dans 135 pays font aujourd'hui confiance aux solutions logicielles de Cognos. Parmi eux, les 100 premiers pointent tous au classement mondial des entreprises les plus performantes. Les produits et services de Cognos sont disponibles partout dans le monde via son réseau de plus de 3 000 partenaires et de revendeurs. Pour en savoir plus, visitez le site Web de la société à l'adresse www.cognos.com/fr

Patrick Mosimann

Fondateur et co-directeur général de PMSI Consulting

En tant que co-fondateur de PMSI (Practical Management Solutions & Insights), Patrick a piloté d'importants projets pour les clients de la société et acquis une solide expérience dans plusieurs secteurs d'activité.

Avant de créer PMSI, Patrick a été consultant chez Strategic Planning Associates (aujourd'hui Mercer Consulting), ce qui l'a amené à travailler sur des projets dans le secteur bancaire, dans celui des télécoms et bien d'autres. Il a également assuré des missions d'audit en Europe pour la banque d'investissement Morgan Grenfell (aujourd'hui Deutsche Bank) et pour Arthur Andersen.

Patrick est titulaire d'un MBA de la Wharton School, Université de Pennsylvanie et d'une licence en sciences économiques obtenue à la London School of Economics de l'Université de Londres.

A propos de PMSI

PMSI fournit des solutions techniques et commerciales de pilotage de la performance associant conseil, outils d'intégration de données et fonctionnalités analytiques afin de faciliter la prise de décisions.

Pour concevoir ses solutions, PMSI s'appuie sur sa solide connaissance des mécanismes décisionnels et des moteurs de performance des différentes entités fonctionnelles de l'entreprise. PMSI établit une passerelle entre la visibilité dont celle-ci a besoin et le potentiel informatique dont elle dispose. La société s'emploie à tirer pleinement parti des innovations technologiques pour créer des solutions orientées métier très faciles à reproduire et offrant un coût de déploiement réduit.

Le savoir-faire de PMSI couvre un grand nombre de secteurs d'activité. Ses clients apprécient particulièrement le capital de connaissances ainsi accumulé et la flexibilité des solutions et de l'approche proposées. Pour en savoir plus, visitez le site Web de la société à l'adresse www.pmsi-consulting.com

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier les nombreuses sociétés et personnes qui ont contribué à la publication de cet ouvrage et accepté de partager publiquement leur expérience :

BCBS Tennessee	Frank Brooks	Kotányi GmbH	Andreas Speck
Bloorview Kids Rehab	Hakim Lakhani	Ministry of Defence	Henk van Tigchelhoven
C & C Ireland	Paul Rainey	Mölnlycke Health Care, US, LLC	Susan Dean
Coloplast GmbH	Marina Glodzei	Pernod	Vincent Meunier
Constar International, Inc.	Roberta Kaplan	Philips	Eelco van den Akker
Cullen/Frost Bankers	Louis Barton	Prysmian	Russell Garnett
Delta Sonic Car Wash	Chris Boebel	Raiffeisen International Bank-Holding AG	Michael-Hagen Weese
Diageo (Dubai)	Narayana Rao	Reichle & De-Massari	Markus Pfister
ENECO Energie	Ton van den Dungen	Ricoh	Nur Miah
FOD VVVL (Federal Government Department of Public Health, Food Chain Safety and Environment)	Georges Leenen	Suncorp Metway	Alex Mongard
Folksam	George Janson	University of Wollongong	Chris Grange
Générale de Protection	Mikael Perhirin	Vesuvius Group	Nicolas Mathei
Jeans West	Patrick Aldred	WEKA Verlag AG	Niolas Schloesser

Nous souhaitons également remercier les nombreuses personnes qui par leur soutien, leurs conseils éclairés et leur expérience du terrain nous ont aidé à bâtir et à rédiger cet ouvrage.

Chez Cognos, nous remercions Dave Laverty et toute l'équipe du management : Jane Baird, Doug Barton, Drew Clarke, Sue Gold, Chris Kaderli, Dave Marmer, Leah MacMillan, Mychelle Mollot ainsi que Forrest Palmer, Rich Lanahan, Rob Rose, Tahnia Sanchez, David Pratt, Tom Manley, Kathryn Hughes, Dr. Greg Richards, Peter Griffiths, Robert Helal, Tom Fazal, Farhana Alarakiya, Leo Tucker, Jon Pilkington et Eric Yau.

Chez BII, un grand merci à Dominic Varillo, Richard Binswanger, Justin Craig, Rich Fox, Bob Hronsky et Bob Marble.

Chez PMSI, un grand merci à Steve Whant, Nicolas Meyer, David Crout, Jeremy Holmes, Tim Bowden et Andrew McKee.

Nous souhaitons aussi remercier Art Certosimo, Matthew Matsui, Cecil St. Jules, Pete Vogel et Jennifer Cole pour leur aide précieuse tout au long des années consacrées à l'élaboration de ce livre.

Nous saluons également Rob Ashe, CEO de Cognos Inc., pour la réflexion et le travail accomplis afin de faire du pilotage de la performance un impératif pour toute l'entreprise et de le promouvoir comme tel.

Enfin, nous souhaitons remercier le Dr. Richard Connelly et Robin McNeill, qui sont les pères fondateurs des principes sur lesquels repose cet ouvrage et qui nous ont aidés et guidés tout au long de sa rédaction.

The PERFORMANCE Manager

Faire de la Performance le quotidien de chacun



Roland P. Mosimann *CEO de BI International*

En tant que CEO et co-fondateur de la société BI International, Roland est à l'origine de plusieurs initiatives majeures qui ont permis à l'entreprise de conquérir et fidéliser des clients importants. Dernièrement, il a piloté le lancement de la plate-forme Aline™ qui propose toute une gamme de solutions à la demande pour la gouvernance d'entreprise, la gestion du risque et la conformité. Roland est également co-auteur de deux autres livres intitulés respectivement *The Multidimensional Manager* et *The Multidimensional Organization*.

Il est titulaire d'un MBA de la Wharton School, Université de Pennsylvanie et d'une licence en sciences économiques obtenue à la London School of Economics de l'Université de Londres. M. Mosimann a la double nationalité suisse et américaine.

Patrick Mosimann *fondateur et co-directeur général de PMSI Consulting*

En tant que co-fondateur de PMSI (Practical Management Solutions & Insights), Patrick a piloté d'importants projets pour les clients de la société et acquis une solide expérience dans plusieurs secteurs d'activité.

Patrick est titulaire d'un MBA de la Wharton School, Université de Pennsylvanie et d'une licence en sciences économiques obtenue à la London School of Economics de l'Université de Londres.



Meg Dussault *directeur des relations avec les analystes et du positionnement stratégique de Cognos*

Meg a débuté sa carrière d'ingénieur marketing il y a 15 ans en prenant les rênes de la campagne de l'opérateur public de télécommunications canadien. Elle s'est ensuite orientée vers le développement du commerce en ligne et du paiement par carte à puce avant de rejoindre le marketing produit de Cognos.

Chez Cognos depuis 8 ans maintenant, Meg collabore étroitement avec les responsables et les décideurs des entreprises de tout premier plan afin de les aider à définir et sélectionner les solutions de pilotage de la performance qui répondent le mieux à leurs besoins. Connaissant bien le terrain, elle permet à Cognos d'adapter stratégiquement son offre dans ce domaine et de mieux la promouvoir auprès des analystes.



ISBN 978-0-9730124-4-6



9 780973 012446

COGNOS®

EUR 19,90

Imprimé au Canada (10/07)



0 5 5 6 8