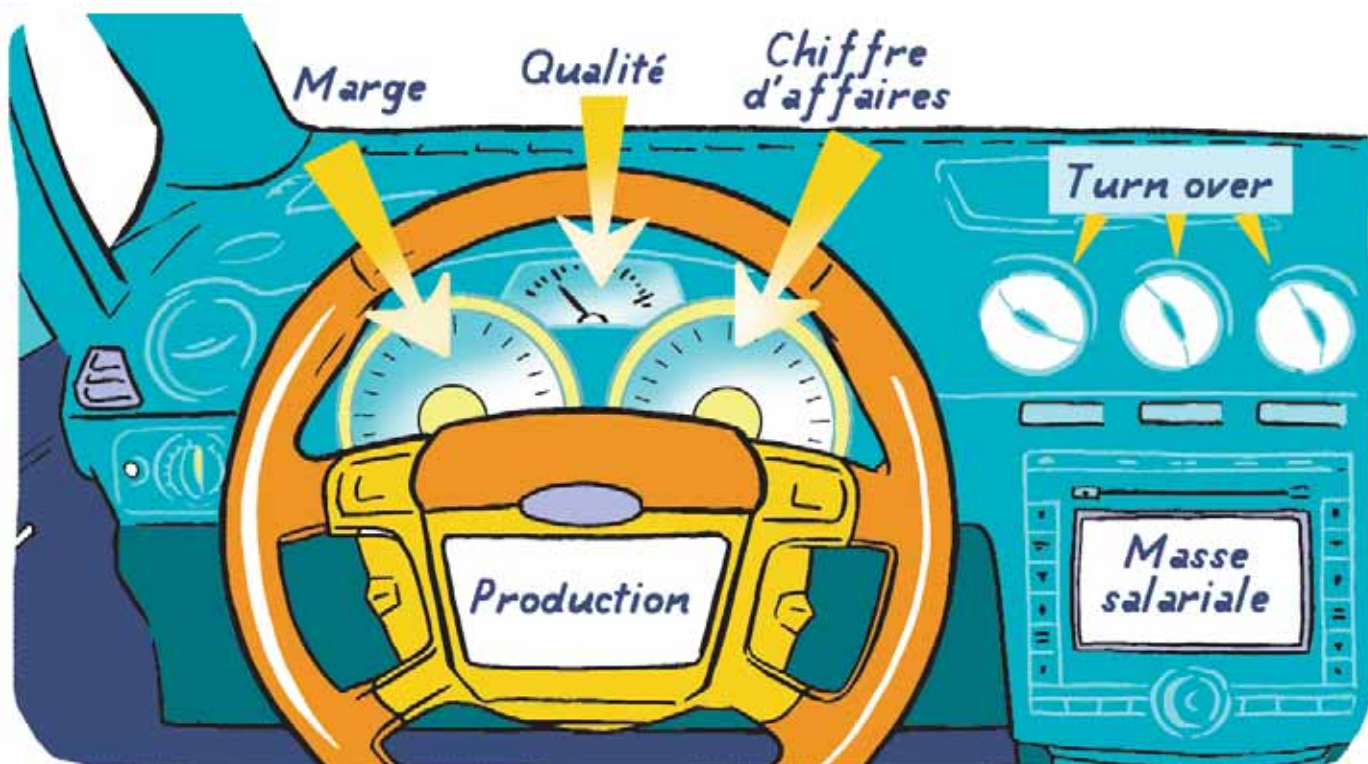


Dans un contexte en perpétuelle évolution, les organisations utilisent des tableaux de bord comme outil de pilotage. Lorsqu'il est bien construit, le tableau de bord contient les indicateurs de performance essentiels pour suivre l'activité et prendre des décisions pertinentes.

- ◆ *Les principes du tableau de bord*
- ◆ *La conception du tableau de bord*
- ◆ *La présentation du tableau de bord*

Notions • Objectif • Performance • Indicateur • Tableau de bord • Comparaison des prévisions aux réalisations



EXERCICES

- 1 **Sélectionner les indicateurs** L'entreprise Polidor
 - 2 **La présentation du tableau de bord** L'entreprise Capolit
 - 3 **L'utilisation des outils informatiques** Schering-Plough automatise les tableaux de bord de ses visiteurs médicaux
- ▶ **Vers l'épreuve** La société AssurTout

1 Les principes du tableau de bord

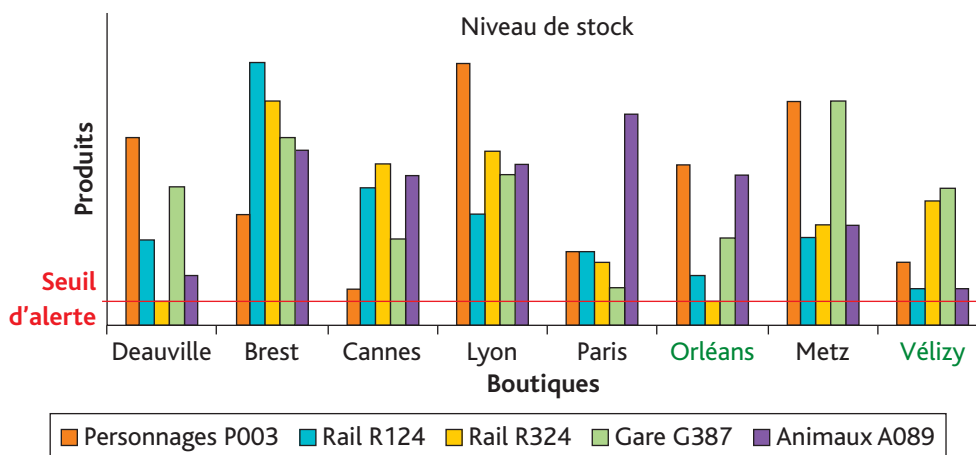
1.1 Notions de tableau de bord et d'indicateurs

• Le tableau de bord

Le **tableau de bord** est un outil de pilotage qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel.

Exemple : Grâce aux données extraites du système d'information commercial, le directeur de la production de Kidéo, entreprise spécialisée dans la production de jouets en bois, connaît à tout moment les stocks détenus par les boutiques du réseau de distribution. Il peut alors déclencher les commandes dès que le stock atteint un niveau critique. ■

Niveau de stock								
Boutiques \ Produits	Deauville	Brest	Cannes	Lyon	Paris	Orléans	Metz	Vélizy
Personnages P003	15	9	3	21	6	13	18	5
Rail R124	7	21	11	9	6	4	7	3
Rail R324	2	18	13	14	5	2	8	10
Gare G387	11	15	7	12	3	7	18	11
Animaux A089	4	14	12	13	17	12	8	3



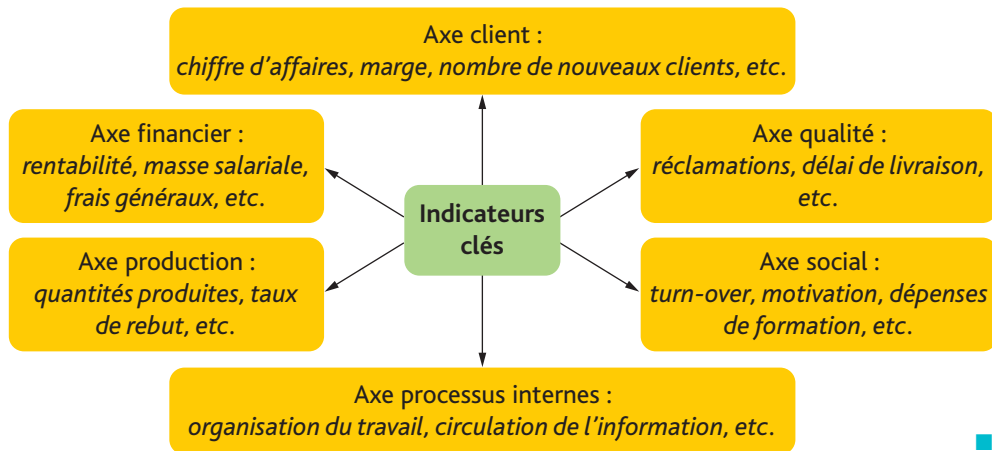
Toutes les fonctions de l'organisation (ressources humaines, commercial, production, etc.) sont concernées par les tableaux de bord et tous les managers en sont des utilisateurs potentiels.

• Les indicateurs

Les données composant le tableau de bord sont appelées « indicateurs ». Ils permettent de mesurer une situation ou une tendance, en résumant des informations complexes.

Un tableau de bord présente en temps réel les indicateurs clés pour mesurer toutes les formes de la performance et orienter l'action.

Exemple :



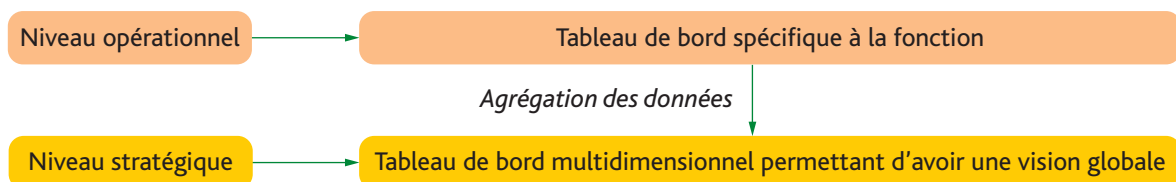
Les différents types d'indicateurs	
Indicateurs d'objectifs : mesurent la progression en fonction d'un objectif fixé et les écarts entre les prévisions (objectifs) et les réalisations.	Taux de satisfaction clientèle (objectif : fidéliser 100 % des clients)
Indicateurs de moyens : mesurent l'utilisation des ressources.	Budget de recrutement utilisé à un instant t par rapport au budget annuel
Indicateurs d'action : illustrent l'état d'avancement d'un projet, d'une procédure.	Délai pour finaliser le lancement d'un nouveau produit

1.2 Les fonctions du tableau de bord

Les tableaux de bord jouent un rôle essentiel dans le suivi des performances de l'organisation. Ils remplissent plusieurs fonctions.

Fonctions	Intérêt
Responsabilisation	Implication des équipes dans l'identification, la réalisation et le suivi des performances
Communication	Référentiel commun pour les équipes, vision cohérente et partagée
Mesure du progrès	Information sur le degré de réalisation des objectifs, mise en évidence des écarts entre prévisions (objectifs) et réalisations grâce aux indicateurs de performance
Anticipation	Alertes dès lors qu'une tendance met en évidence un risque ou un problème
Aide à la décision	Diagnostic de la situation et analyse de l'information pour faire des choix pertinents, corriger le tir

Chaque manager doit disposer d'informations adaptées pour conduire son activité.



2 La conception du tableau de bord

2.1 Les qualités d'un tableau de bord

Un tableau de bord est avant tout un outil d'aide à la décision. Pour remplir son rôle correctement, il doit répondre à certains critères de qualité.

Critères de qualité du tableau de bord (TB)

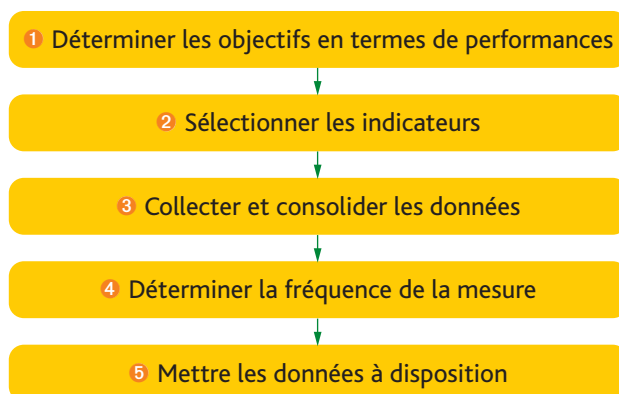
Exhaustivité	Le TB doit contenir toutes les informations qui aident à la décision.
Simplicité	Le TB ne doit contenir que les informations qui aident à la décision. Les informations clés sont agrégées pour être significatives et focalisées sur l'essentiel.
Pertinence	Le TB reflète les enjeux de l'organisation en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs.
Actualisation	Le TB établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel.
Fréquence adaptée	Le TB est produit à une fréquence répondant aux besoins des décideurs.
Accessibilité	Chaque décideur peut accéder facilement aux données du système d'information dont il a besoin.
Lisibilité	Les données contenues dans le TB sont facilement compréhensibles.

2.2 Méthodologie d'élaboration

Les tableaux de bord sont des outils qui fonctionnent à partir du moment où l'évaluation fait partie de la culture de l'organisation. Plusieurs conditions doivent être réunies pour assurer le succès d'une démarche visant à introduire des outils de mesure :

- conception de l'outil sur une base participative, pour garantir l'implication des équipes qui renseigneront et utiliseront le tableau de bord ;
- implication des dirigeants pour promouvoir la démarche ;
- adaptation du tableau de bord aux réalités du terrain.

Un tableau de bord se construit en plusieurs étapes.



• Déterminer les objectifs en termes de performances

Les objectifs de l'organisation doivent être formulés clairement. Ils indiquent les résultats à atteindre. Les objectifs stratégiques sont déclinés à tous les niveaux de l'organisation.

Exemple : Pour faire face à la concurrence, la direction de Kidéo oriente son action sur deux objectifs stratégiques qui sont déclinés dans l'ensemble de l'organisation.



La formulation des objectifs permet de déterminer les performances que l'on souhaite évaluer. En outre, les futurs utilisateurs des tableaux de bord en construction pourront être clairement identifiés à cette étape.

• Sélectionner les indicateurs

Il s'agit à cette étape de déterminer les indicateurs pertinents, ainsi que le niveau de détail que l'on souhaite obtenir. Il est important de trouver un équilibre entre le niveau de détail souhaité et la charge de travail engendrée par la mise à jour des données. De plus, le nombre d'indicateurs sélectionnés devra être limité, car l'information représente un coût non négligeable.

Les critères de sélection d'un indicateur

Disponibilité	Pour éviter une recherche d'information très coûteuse
Fiabilité	Mis à jour dès que cela est nécessaire, rendant compte fidèlement du phénomène que l'on cherche à mesurer
Pertinence	Pour orienter l'action en fonction des objectifs et des critères de performance, le manager doit pouvoir agir sur l'indicateur et le suivre dans le temps

Exemple : Indicateurs Kidéo

Direction des achats	Nombre de fournisseurs proposant un produit de qualité à un tarif inférieur à x €
Direction de la production	Taux de produits non conformes
Direction marketing	Nombre de clients disposant d'une carte de fidélité
Direction de la logistique	Nombre de clients ayant reçu une livraison conforme dans un délai de 7 jours

• Collecter et consolider les données

Construire un tableau de bord suppose de collecter l'information, de la stocker, puis de la traiter pour qu'elle soit utilisable. Un tableau de bord efficace minimise ce temps de préparation.

• Déterminer la fréquence de la mesure

La fréquence de la mesure dépendra à la fois du coût de la mise à jour et des besoins des utilisateurs. Généralement, les mises à jour sont très fréquentes aux niveaux opérationnels (journalières ou hebdomadaires) et moins fréquentes aux niveaux stratégiques de l'organisation.

• Mettre les données à disposition

Il s'agit à cette étape de s'assurer de l'accessibilité technique aux données.

Exemple : Attribution des droits d'accès, mise en place de procédures d'accès à distance, etc. ■

3 La présentation du tableau de bord

3.1 Le format de présentation

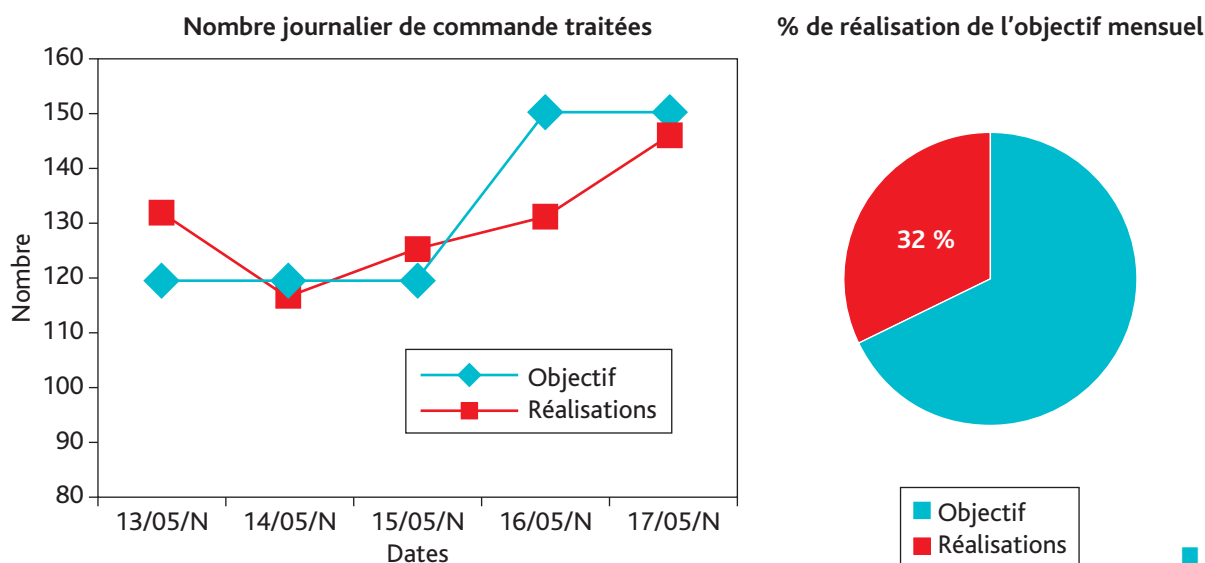
Les indicateurs des tableaux de bord sont souvent représentés sous forme de graphiques. Il s'agira donc de choisir les représentations graphiques les plus adaptées pour visualiser les tendances, écarts et évolutions.

Les critères de sélection porteront sur la facilité d'interprétation et d'utilisation :

- éviter de surcharger les graphiques par un nombre d'indicateurs trop important ;
- croiser les indicateurs les plus pertinents.

L'objectif sera de mettre en valeur l'information.

Exemple :



Chaque jour, les écarts entre prévisions et réalisations sont mis en évidence. De plus, les données journalières sont utilisées pour évaluer le pourcentage de réalisation de l'objectif mensuel, ce qui permet d'avoir une vision globale et prospective.

3.2 La mise en valeur de l'information

Pour mettre en valeur les informations, des systèmes de signalisation et d'alerte peuvent être utilisés.

Indicateurs	Objectif	Période 1	Période 2	Tendance
Taux de produits non conformes	0 %	10 %	5 %	
Nombre de clients disposant d'une carte de fidélité	80 %	70 %	70 %	
Nombre de clients ayant reçu une livraison conforme dans un délai de 7 jours	100 %	94 %	90 %	

Le tableau de bord montre de période en période les écarts par rapport à l'objectif. Les flèches indiquent les tendances :

- taux de produits non conformes en diminution : tendance positive par rapport à l'objectif ;
- nombre de clients disposant d'une carte de fidélité stationnaire : aucune évolution par rapport à l'objectif ;
- dégradation de l'indicateur de livraisons conformes dans les délais : la direction de la logistique doit mettre en œuvre des actions immédiates pour remédier aux problèmes de livraison et se rapprocher de l'objectif.

3.3 L'utilisation des outils informatiques

Certains logiciels spécialisés permettent d'automatiser la création des tableaux de bord, à partir de requêtes. Les informations sont ensuite présentées de façon ergonomique et personnalisable. De plus, le système peut prévoir des alertes automatiques.

Exemple :

Graphique permettant de suivre la réalisation du budget mois par mois et d'identifier les écarts entre prévisions et réalisations grâce à des codes couleur différents



Cadran permettant de jauger la profitabilité et de mettre en évidence un seuil d'alerte (partie jaune)

Graphique permettant d'évaluer le niveau des dépenses et de signaler les dérives (partie rouge)

www.businessobjects.fr ■

Sélectionner les indicateurs : l'entreprise Polidor

L'entreprise Polidor fabrique et commercialise des lampes de bureau. Elle est actuellement en difficulté et souhaite relancer son activité. La direction envisage de diminuer ses coûts afin d'augmenter sa part de marché tout en améliorant sa rentabilité. L'augmentation de sa part de marché proviendra de la baisse des prix de vente, de la maîtrise de la qualité et de la disponibilité des produits.

Vous êtes l'assistant(e) du directeur des achats, M. Zappati. Celui-ci souhaite que le département des achats s'engage dans une démarche permettant de répondre aux attentes des clients (baisse des prix de vente, délai de livraison et disponibilité des produits, produits de qualité). Il vous communique certaines informations (*annexe*).

► Identifier les indicateurs qui permettront d'évaluer la performance du département des achats et les classer par catégories (indicateurs d'objectifs, de moyens et d'actions).

Annexe : Informations communiquées par M. Zappati

Les fournisseurs sont trop nombreux. Il est de plus en plus difficile de contrôler la qualité des produits qu'ils nous vendent. De plus, certains d'entre eux n'ont aucune certification qualité. En outre, beaucoup de commandes sont livrées dans des délais trop importants, voire avec du retard par rapport à ce qui est prévu dans les conditions contractuelles. Notre base de données fournisseurs n'est pas adéquate. Elle

doit être réactualisée dans les meilleurs délais, car nous perdons du temps à chaque commande à rechercher les coordonnées exactes d'un fournisseur ou les références d'un produit. Enfin, il est nécessaire d'élaborer un budget précis des achats et de le suivre, pour évaluer les coûts des produits que nous utilisons (ampoules, fils électriques, interrupteurs, abat-jour et pieds de lampe).

La présentation du tableau de bord : l'entreprise Capolit

L'entreprise Capolit est le leader européen dans la production et la distribution du linge de lit (draps, housses de couette, taies d'oreiller) avec un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros. Elle emploie 600 personnes en Europe. L'entreprise distribue ses produits dans le monde entier au travers de 368 boutiques en propriété ou en franchise. Ces boutiques sont réparties sur 3 secteurs (Nord, Centre, Sud).

Vous travaillez au sein du département commercial et vous assistez Mado Rémire, directrice. Elle vous communique des données commerciales (*annexe*).

- 1 Élaborer un tableau de bord de suivi des objectifs.
- 2 Évaluer la qualité du tableau de bord proposé sur trois critères : exhaustivité, simplicité, lisibilité.
- 3 Représenter graphiquement les données de ce tableau de bord.
- 4 Commenter le(s) graphique(s) réalisé(s).

Annexe : Données commerciales

Ventes réalisées sur le mois			
Ventes (en €)	Secteur Nord	Secteur Centre	Secteur Sud
Housses de couette	1 270 096	890 530	1 970 150
Draps	438 756	625 783	610 305
Taies d'oreiller	398 560	410 050	329 990

Objectifs par gammes de produits (chaque secteur doit réaliser un chiffre d'affaires équivalent)

- Housses de couette : 3 000 000 €
- Draps : 1 500 000 €
- Taies d'oreiller : 1 200 000 €

3

L'utilisation des outils informatiques : Schering-Plough automatise les tableaux de bord de ses visiteurs médicaux

- 1 Pourquoi la solution « Reportive » a-t-elle été choisie pour réaliser des tableaux de bord ?
- 2 Quelles sont les fonctionnalités de cette solution ? Expliquer leur intérêt.
- 3 Commenter la phrase soulignée dans l'article sur la solution Reportive en annexe.

Annexe : La solution Reportive

S'inspirant des pratiques de ses meilleurs délégués, le laboratoire pharmaceutique a choisi la solution Reportive pour les généraliser à l'ensemble de ses forces de vente. Retour sur investissement en 7 mois.

Groupe pharmaceutique d'envergure internationale, Schering-Plough possède en France plusieurs centaines de visiteurs médicaux dont certains – parmi les meilleurs – avaient créé leurs propres tableaux de bord. La direction du groupe a souhaité, en 2003, faciliter l'échange de ces bonnes pratiques en les formalisant et en les généralisant. Elle s'est, pour cela, dans un premier temps, orientée vers des éditeurs tels que Business Objects ou Oracle, persuadée qu'il lui fallait déployer un entrepôt de données pour atteindre ses objectifs.

« Ce n'était pas une question de coût, mais ces solutions nécessitaient beaucoup de ressources en interne, à la fois en matériel et en personnel, ce qui nous posait problème. De plus, en interne, pour ce genre de budgets, il aurait fallu des validations longues au niveau France et États-Unis. Or, nous voulions une solution déployable rapidement », déclare Gregory Cordano, directeur du projet Sales force effectiveness chez Schering-Plough. C'est la solution Reportive qui séduit finalement Gregory Cordano. « Reportive était une solution unique qui nous permettait de faire des tableaux de bord sans data warehouse, ni serveur », note-t-il. Des extractions de données mensuelles sont alors automatisées et des tableaux de bord créés par le logiciel pour les différents

types de forces de vente que compte le laboratoire pharmaceutique.

« Au lieu de laisser le soin de faire son tableau à chaque personne, les délégués reçoivent désormais chaque mois leur tableau de pilotage personnalisé et leur plan d'action mensuel par courrier électronique, sans qu'il soit nécessaire pour eux d'avoir des connaissances informatiques particulières. Le calcul des primes et des objectifs est également joint », ajoute Gregory Cordano. Afin de faciliter la conduite du changement, l'équipe responsable du projet s'est grandement inspirée des tableaux précédemment créés par certains délégués, allant même jusqu'à reprendre les codes couleur qu'ils utilisaient. « Les autres délégués se sont dit que c'était les tableaux des meilleurs », précise Gregory Cordano.

Côté intégration, c'est Reportive qui s'en est chargé : quinze jours de monitoring ont été achetés par Schering-Plough à l'éditeur, suivis par quelques jours de formation auprès des utilisateurs. Côté budget, le laboratoire a pu faire l'économie de prestations externes – comme la mise en forme des données brutes en tableaux sectoriels – jusque-là facturées par les fournisseurs de ces données.

« Aujourd'hui, nous n'achetons plus que les données brutes. Notre période de retour sur investissement a été de sept mois et, sur la base des réductions de dépenses, la valeur actualisée nette est de 500 000 euros sur six ans », conclut, satisfait, Gregory Cordano.

JDN Solutions ; 04/10/2004

AssurTout est une société d'assurances en forte croissance. Elle compte 36 000 salariés et génère un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. Elle propose des produits et services d'assurance aux particuliers et aux entreprises (assurance dommages, assurance/vie, santé, produits d'assistance et de protection juridique).

Vous travaillez au sein d'AssurAuto, la filiale d'AssurTout, qui gère les contrats d'assurance/automobile. Au sein du service clientèle, vous assistez Harry Sketout, responsable de service.

Vos fonctions vont de la gestion des ressources humaines (participation au recrutement, gestion des temps de travail et des congés, calcul et attribution des primes) au suivi de projets divers (élaboration du budget du service, suivi de l'évolution du système d'information, etc.).

M. Sketout dirige 5 managers (*annexe 1*).

Chacun d'eux est responsable d'un secteur géographique et gère une équipe d'environ 25 chargés de clientèle.

Les chargés de clientèle sont des experts en assurance auto. Ils reçoivent les appels téléphoniques des clients, leur expliquent les garanties de leurs contrats et les procédures à suivre en cas de dommage ou de vol. Ils sont également chargés de contacter les clients pour leur proposer des services complémentaires (réductions pour des contrôles techniques réalisés chez les partenaires d'AssurTout, véhicule de remplacement en cas d'immobilisation du véhicule personnel, etc.).

Les assurés peuvent choisir une assurance au tiers ou tous risques (*annexe 2*). Ils réceptionnent les appels de personnes intéressées par les services proposés par AssurAuto et sont chargés de leur vendre des contrats d'assurance.

Harry Sketout est responsable du service clientèle. Il souhaite mettre en place un outil de pilotage lui permettant de suivre l'activité de son entité et vous demande de l'assister pour mettre en place ce projet.

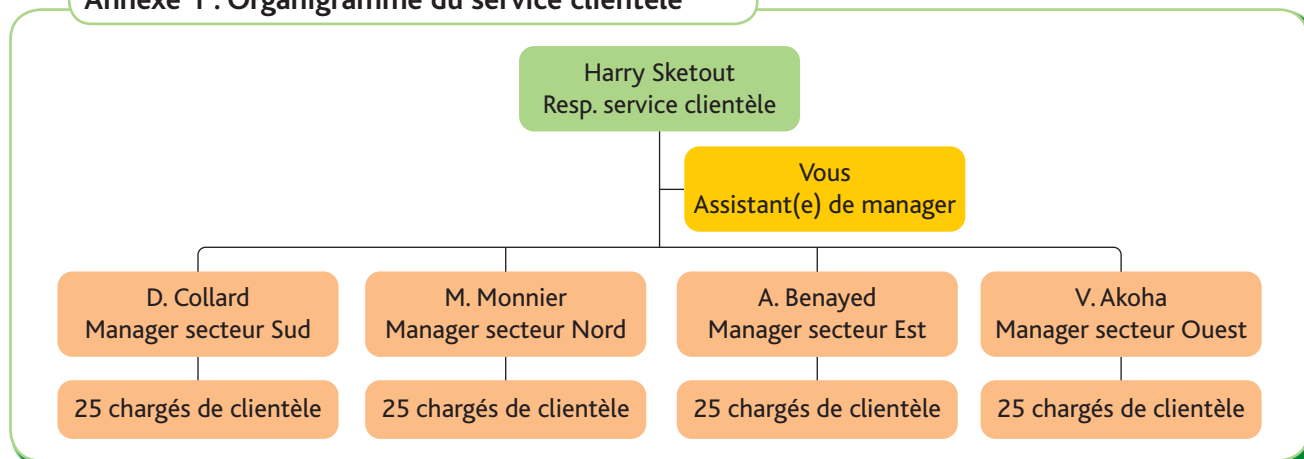
Il vous communique les objectifs du service pour l'année N + 1 (*annexe 3*).

Vous disposez d'un article sur les centres d'appels (*annexe 4*).

- Réaliser une note à l'attention d'Harry Sketout afin de lui présenter votre solution.

Conseil méthodologique Analyser attentivement les annexes pour sélectionner les indicateurs pertinents au regard des objectifs. Présenter votre proposition d'outil de pilotage en annexe de la note à rédiger.

Annexe 1 : Organigramme du service clientèle



Annexe 2 : Garanties AssurTout

	Assurance au tiers	Assurance tous risques
Dommmages causés à autrui (responsabilité civile)	●	●
Dommmages causés à votre voiture		●
Incendie	●	●
Bris de glace	●	●
Vol	●	●
Tempêtes et événements climatiques exceptionnels	●	●
Recours	●	●
Protection juridique	●	●
Attentats, catastrophes naturelles et technologiques	●	●
Garantie personnelle du conducteur	□	□
Assistance 24h/24 avec ou sans voiture	●	●
Véhicule de remplacement	□	□
Réduction pour des contrôles techniques	□	□
Assistance 0 km en cas de panne	□	□

● : service inclus dans le contrat ; □ : service en option

Annexe 3 : Objectifs du service clientèle pour l'année N + 1

Objectifs	Pistes pour élaborer des indicateurs
Augmenter le chiffre d'affaires de 5 %.	Recrutement de nouveaux clients Ventes additionnelles aux clients existants
Fidéliser les clients (satisfaire 100 % des clients).	Réponses rapides aux appels Informations fiables fournies aux clients
Augmenter la productivité des appels de 5 %.	Durée de l'appel Ventes réalisées/appels sortants

Annexe 4 : Les mesures de performances passées au crible

Longtemps considérée comme secondaire, la mesure de la performance des centres d'appels ne laisse plus indifférent. Conscients des bénéfices qu'ils peuvent en tirer, les managers s'appuient sur des évolutions technologiques pour disposer d'un arsenal de mesures toujours plus précis, etc. mais encore utilisé avec timidité.

[...] « D'une certaine manière, mesurer la performance d'un centre d'appels contribue à améliorer la qualité et la rapidité de la prise d'appels et tout le traitement qui en découle.

Mesurer pour mesurer n'a pas de sens sans les actions correctives », estime Joël Coudert, directeur du pôle organisation et gestion de la relation client chez Cesmo (Devoteam Consulting). Autrement dit, un système de pilotage doit permettre de constater une réalité, un existant, d'identifier d'éventuels dysfonctionnements de manière à prendre les actions correctives. D'autre part, il est primordial d'aligner les mesures de performance d'un centre d'appels par rapport à des objectifs que l'entreprise s'est fixés. [...]

Annexe 4 : Les mesures de performances passées au crible (suite)

« Un centre d'appels doit établir un équilibre entre des paramètres de satisfaction client, de satisfaction des téléopérateurs et aboutir à une rentabilité économique. Pour cela, il convient de mettre en place un ensemble d'indicateurs afin de piloter cet équilibre », commente Nicolas Massin. La mesure de la performance s'échelonne, grosso modo, sur quatre niveaux : la performance souhaitée par l'entreprise, celle délivrée et mesurable, la performance attendue par le client *via* une bonne adéquation entre ce que l'entreprise souhaite fournir et ce que le client souhaite obtenir. Et, enfin, la qualité perçue par le client, susceptible d'être différente de celle estimée par l'entreprise. « Il n'est pas rare de constater qu'un client pense avoir attendu longtemps avant de joindre un téléconseiller, alors que ce délai d'attente était raisonnable d'un point de vue chiffres ou, du moins, entrainé dans les critères de qualité exigés du centre », précise Olivier Savouret, responsable du pôle d'expertise solutions CRM/Centres de contacts de Valoris.

Outre les quatre niveaux précités, il existe deux composantes pour mesurer la performance d'un centre de contacts : externe et interne. Le client représente le point névralgique de la composante externe. On se place là dans des notions de satisfaction client, de développement des ventes, de nombre de nouveaux clients ou de taux de rentabilité des clients.

À ce titre, des indicateurs tels que le taux d'efficacité de l'accueil (pourcentage d'appels reçus/perdus, durée moyenne d'attente, niveau de service avec le pourcentage d'appels traités en moins de x secondes), le taux de traitement au premier interlocuteur, le taux de résolution au premier appel ou la durée moyenne de conversation sont autant de mesures à ne pas négliger. Ces taux se mesurent selon des axes temps (par heure, journée, mois, etc.). [...]

Un centre d'appels doit pouvoir mesurer l'opinion du client vis-à-vis du service rendu soit par enquête, soit par baromètre de satisfaction. En mesurant les indicateurs internes, il s'agit pour l'entreprise de s'assurer non seulement un avantage concurrentiel (*via* la qualité de l'accueil, les délais pour résoudre les incidents, etc.) tout en s'engageant dans un



Centre d'appels

effort pour satisfaire le client (nombre d'appels pour résoudre un incident, durée de la conversation, etc.).

Au niveau de la composante interne, quatre types d'indicateurs peuvent se succéder. D'abord des indicateurs d'activité, qui vont s'attacher à mesurer la volumétrie d'appels en termes qualitatifs et quantitatifs. Quelle est la proportion du parc abonnés à contacter le centre d'appels ? Quel est le temps mis pour décrocher ? Sans oublier la qualité du service, qui se traduit par le nombre d'appels pris par rapport au nombre présenté. [...]

Il est également possible de mesurer des taux d'erreurs ou d'anomalies sur les processus pour, éventuellement, déceler de mauvaises orientations des clients. [...]

À partir de là, il est possible d'établir des ratios de productivité : les temps de traitement, le nombre de dossiers traités par téléconseiller. [...]

Il est même possible de mettre en avant des indicateurs de productivité avec le nombre d'appels traités par heure et par téléopérateur, ou le coût de traitement d'une demande client, etc. [...]

Centres d'appels, hors-série 2005 ; Jérôme Pouponnot ; 01/12/2005
www.relationclientmag.fr