

fiches sur

Les tableaux de bord

Rappels de cours et exercices corrigés

Jean-Marc Lagoda



Le choix des indicateurs de performance

- I. Où se situe la performance ?
- II. Les mesures possibles

DÉFINITION

Un indicateur est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou de l'échec), destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers. Aussi, les indicateurs de performance constituent un important dispositif de contrôle des objectifs à atteindre.

I. Où se situe la performance ?

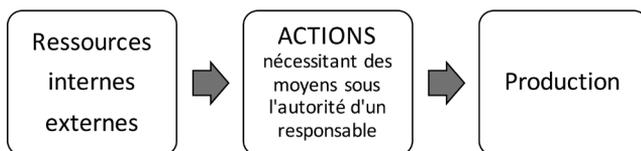
Dans toute organisation, des ressources amont sont nécessaires pour apporter une valeur ajoutée avec des actions qui produiront un résultat en sortie.

Ainsi, un centre de distribution de produits de grande consommation va être approvisionné, par exemple, par des fournisseurs. Ce centre procédera au stockage et au regroupement d'articles par commande client avant de procéder à l'expédition.

Les indicateurs de la performance combinent aussi bien les aspects d'efficacité (ce qui est produit) et d'efficience (moyens/production). La performance se caractérise donc par les points clef de réussite des missions ou objectifs : Vitesse, Qualité... qui vont différencier l'organisation par rapport à ses concurrents.

Ainsi dans notre exemple, on pourra dire que le centre de distribution est performant s'il livre dans des délais courts conformes aux attentes des clients et si les moyens mis en œuvre au regard du volume livré présentent un coût unitaire faible.

Illustration 3 : Schéma de fonctionnement d'une organisation¹



II. Les mesures possibles

Les indicateurs de performance traduisent le degré de réussite sur les différents points clef des objectifs fixés à l'organisation. Ces différents points clef présentent souvent des caractéristiques différentes et ainsi complètent le dispositif de contrôle.

A. Équilibrer les indicateurs qualitatifs avec des indicateurs quantitatifs

Les indicateurs chiffrés traduisent souvent des niveaux de production (nombre de colis livrés, nombre de factures traitées...) des différents processus d'une organisation. On trouve également les indicateurs de la performance financière (montant du bénéfice d'exploitation, taux de rentabilité des capitaux investis...). Mais, ils doivent également traduire les attributs de valeurs des productions vers les clients. Les indicateurs sont, alors, plus qualitatifs : taux de satisfaction, taux de livraison à date, niveau de fidélisation...

B. Arbitrer entre indicateurs exprimés en valeur absolue ou sous forme de ratio

Pour bien refléter la réalité, les indicateurs doivent tenir compte des éléments contextuels et caractéristiques du secteur d'activité ce qui facilitera des analyses de comparaison avec les concurrents. Ils doivent aussi ne pas induire de faux messages laissant penser que la situation se dégrade ou s'améliore alors que ce n'est pas le cas.

En cas de forte saisonnalité de l'activité, pour mesurer l'évolution du niveau de qualité de productions, il est préférable d'utiliser un ratio c'est-à-dire un quotient de deux valeurs qui se rapportent à des grandeurs de même espèce.

Par exemple, si le nombre de non-conformité Qualité passe de 50 à 60, on pourrait penser que la Qualité se dégrade mais si nous rapportons ces valeurs au niveau de production de leurs périodes respectives : par exemple 500 et 800 ; nous montrerons qu'au contraire la situation s'améliore significativement.

1. Schéma tiré du SIPOC : acronyme de Supplier Input Process Output Customer utilisé dans la méthode Six Sigma pour décrire un processus que l'on veut améliorer.

	Période 1	Période 2
Nombre non conformités	50	60
Volumétrie d'activité	500	800
Taux de non-conformité	50/500 = 10 %	60/800 = 7,5 %

Le taux de non-conformité montre une amélioration relative de 25 % !

À RETENIR

Les indicateurs de performance d'un tableau de bord traduisent de manière chiffrée le degré de réussite des objectifs fixés à l'organisation. Ils peuvent mesurer à la fois l'efficacité et l'efficience et s'expriment de manière quantitative ou qualitative selon les points clefs de la mission.

POUR S'ENTRAÎNER

EXERCICE N° 5 : CAS YANN

Une entreprise paysagiste YANN, qui a été créée il y a huit années, s'est fixée comme objectif de continuer son expansion dans le département de la Mayenne de manière équilibrée avec des prestations classiques d'entretien mais également des prestations d'aménagement de jardins. Elle est soucieuse que cette croissance se fasse de manière rentable compte tenu de la taille pas encore critique de son organisation.

Travail demandé : Déterminer les indicateurs de performance que cette entreprise devrait définir dans son tableau de bord.

CORRIGÉ EXERCICE N° 5

Les indicateurs de performance sont établis à partir des objectifs identifiés. Ils représentent une mesure chiffrée servant de point de repère au gestionnaire pour maîtriser l'objectif visé.

Ils doivent donc s'appuyer sur les caractéristiques principales des objectifs comme, dans cet exercice, où nous devons mettre en évidence une croissance du chiffre d'affaires d'une part, un équilibre entre prestations d'entretien et prestations d'aménagement d'autre part, et enfin une rentabilité de l'ensemble.

Objectif caractérisé	Indicateur de performance	Cible de l'indicateur de performance
Croissance du chiffre d'affaires (CA)	Montant du Chiffre d'affaires de la période	Montant budgété ou Montant de la période précédente
Équilibre du CA	% Chiffre d'affaires des prestations d'entretien	Entre 45 % et 55 %
Rentabilité du CA	Résultat d'exploitation	Positif et supérieur à un montant budgété ou à la moyenne du secteur d'activité

EXERCICE N° 6 : CAS CELIANE

La direction industrielle et logistique d'une entreprise CELIANE commercialisant des meubles de jardin a reçu de sa direction générale la mission de fournir aux clients du site de e-commerce des produits de haute qualité dans un délai court. Cette direction industrielle et logistique dispose de capacités de production avec deux usines proches des zones de chalandise et de quatre plateformes logistiques réparties sur l'hexagone. Les commandes journalières du site web sont validées par le service administration des ventes avant d'être envoyées pour exécution aux usines puis aux plateformes logistiques qui auront à organiser la distribution aux clients finaux via leur réseau de transporteurs locaux.

Travail demandé : Déterminer les indicateurs de performance qui devraient figurer au tableau de bord de gestion de cette direction industrielle et logistique.

CORRIGÉ EXERCICE N° 6

La mission de la direction industrielle et logistique de cette entreprise comporte deux caractéristiques majeures : la production et la livraison rapide d'une part et la fabrication de produits de haute Qualité, d'autre part.

Pour chacune de ces caractéristiques, un indicateur de mesure doit être trouvé.

La rapidité peut s'exprimer par exemple par un indicateur de délai entre la date de commande confirmée au client et la date de livraison effective chez le client. Ce délai global pourra, au besoin, être décomposé entre les différents acteurs, à savoir l'usine, la plateforme logistique et le transporteur local.

L'autre caractéristique concerne le degré de Qualité des meubles reçus par le client. On pourrait considérer que tout retour de produits de la part du client traduit un problème par rapport à ses attentes. Aussi, le nombre de retours pourrait constituer un bon indicateur de mesure de cette performance attendue de haute Qualité. On notera que les indicateurs suggérés trouvent leur source d'information dans les bases de données internes à l'organisation étudiée. On pourrait tout aussi bien utiliser des bases externes comme des enquêtes de satisfaction menées par des

organismes indépendants ; auquel cas l'indicateur de mesure deviendrait le taux de satisfaction Client sur le critère délai ou Qualité avec un détail explicatif des causes si le taux est inférieur à 100 %.

Entre une source d'information interne et une source d'information externe, on privilégiera la source externe car elle est plus objective et non manipulable mais elle présente l'inconvénient d'être plus onéreuse (il faut rémunérer l'agence organisant et traitant les enquêtes) et souvent le délai d'obtention est plus long.

EXERCICE N° 7 : CAS REMI

Un centre de télémarketing REMI assure, pour ses clients, des activités de prospection commerciale, de prise de commande et des activités d'envoi de catalogues. Ses clients ont une activité saisonnière avec de fortes amplitudes d'un mois sur l'autre. Le centre de télémarketing comprend une vingtaine de salariés permanents et embauche des intérimaires pour passer chaque pointe d'activité ou pour remplacer des personnes défaillantes (accidents, maladie, ou tout autre motif d'absence) qui semblent être de plus en plus nombreuses.

Le dirigeant du centre souhaite être informé, chaque semaine, de la productivité de ses équipes, de leur efficacité commerciale et mieux comprendre le niveau des absences.

Travail demandé : Déterminer les indicateurs de performance que ce centre de télémarketing devrait avoir dans son tableau de bord.

CORRIGÉ EXERCICE N° 7

Les indicateurs de performance doivent adresser les trois objectifs cités : la productivité, l'efficacité et le présentisme.

La productivité s'exprime sous forme d'un rapport entre des productions et des ressources consommées pour produire. L'indicateur pourrait donc être spécifique à chaque activité : nombre de prospects contactés/ nombre de commerciaux ; nombre de commandes reçues/ commercial...

L'efficacité commerciale pourrait se mesurer en nombre de commandes réalisées chaque semaine mais l'activité étant fortement fluctuante, l'évolution à la hausse ou à la baisse de l'indicateur ne pourra pas être directement interprétée car elle intègre un facteur saisonnier et un facteur d'efficacité des équipes commerciales. Pour isoler ce dernier élément, l'efficacité pourra se mesurer en comparant le nombre de commandes prises par rapport au nombre d'appels ou au nombre de catalogues envoyés :

- Pour l'envoi de catalogues, l'indicateur serait donc : le Nombre d'envois/Nombre de salariés en équivalent temps plein sur cette activité.
- De même, pour l'activité de prospection commerciale, l'indicateur serait le Nombre d'appels/ Nombre de salariés en équivalent temps plein (ETP) sur l'activité.

Le dernier indicateur peut mesurer le présentéisme ou l'absentéisme des salariés. Encore une fois, l'activité variant en intensité d'une semaine sur l'autre, une valeur absolue n'aurait pas de sens. Il est préférable d'utiliser un taux c'est-à-dire un ratio entre le nombre de jours d'absence global et par motif sur le nombre théorique de jours de présence des salariés (jours ouvrés de la période × nombre de salariés). L'indicateur « Efficacité commerciale » se calculera ainsi : Nombre de commandes / Nombre d'appels.

Exemple de réponse

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4
Nombre salariés (ETP)	13	10	15	10
Nombre jours ouvrés	5	5	4	5
Nombre d'appels	1 001	900	1 200	800
Nombre de commandes	100	95	110	92
Nombre de jours d'absence	10	8	8	6
Indicateur de productivité	77 appels/ETP	90	80	80
Indicateur d'efficacité commerciale	9,99 %	10,56 %	9,17 %	11,5 %
Indicateur d'absentéisme	15,38 % cad 10/(13 × 5)	16 %	13,33 %	12 %

EXERCICE N° 8 : CAS MARMITON

MARMITON est une entreprise fabriquant et commercialisant des plats cuisinés pour les collectivités locales. Elle vous présente son niveau d'activité au cours des six derniers mois pour la commune de CARIGNAN.

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Nombre de plats commercialisés	1 000	890	1 100	1 130	1 060	1 200
Prix de vente moyen unitaire	8 €	8 €	8,1 €	8,1 €	8,1 €	8,2 €
Nombre de salariés	40	40	40	40	40	40
Consommation matière en €	4 000 €	3 450 €	4 200 €	4 300 €	4 080 €	4 400 €
Nombre de réclamations Client	2	1	0	5	3	4
Valeur du stock Matières	500 €	400 €	300 €	300 €	300 €	300 €
Nombre d'accidents	5	0	0	1	0	0
Montant des achats locaux en €	3 200 €	3 350 €	4 000 €	4 200 €	4 000 €	4 100 €
Nombre de repas livrés dans les délais	1 000	880	1 100	1 110	1 050	1 150

Cette entreprise travaille sous contrat de performance avec cette collectivité pour deux années et ne peut espérer voir renouveler ses prestations pour une nouvelle période que si les trois objectifs contractuels suivants seront bien remplis :

- Délai de livraison respecté à 99 %,
- Satisfaction Client supérieure à 98 %,
- Au moins 90 % des achats matière sont faits auprès de fournisseurs locaux.

Par ailleurs, elle doit assurer une marge sur coût d'achat en constante progression pour se rapprocher des standards du secteur (52 % du CA) et limiter les accidents de ses employés.

On pourra considérer que chaque mois comporte 20 jours ouvrés.

Travail demandé : Déterminer les indicateurs de performance à surveiller au tableau de bord de cette entreprise.

CORRIGÉ EXERCICE N° 8

Les objectifs vis-à-vis de la collectivité locale sont clairs et peuvent être traduits en indicateurs de performance : taux de respect des délais de livraison, taux de satisfaction client et taux d'achats locaux.

En ce qui concerne la performance complémentaire vue par l'entreprise, il faudra retenir le taux de marge sur coût d'achat et le taux de fréquence des accidents c'est-à-dire le nombre d'accidents pour 10 jours de travail, par exemple.

Tableau des indicateurs de performance

Indicateurs de performance	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Taux de respect des délais de livraison (mois)	100 %	880/890 Soit 98,8 %	100 %	97,3 %	99,1 %	95,8 %
Taux de respect des délais de livraison en cumul	100 %	99,5 %	99,7 %	99,3 %	99,2 %	98,6 %
Taux de satisfaction Clients : 100 % - (Nombre de réclamations/ nombre plats vendus) (mois)	99,8 % = 100 % - (2/1 000)	99,89 %	100 %	99,56 %	99,72 %	99,67 %
Taux de satisfaction Clients : (cumul)	99,8 %	100 % - (3/1 890) = 99,84 %	99,90 %	99,81 %	99,79 %	99,76 %
Taux d'achats locaux (mois)	3 200/4 000 = 80 %	100 %	97,6 %	97,7 %	98 %	93,2 %

Indicateurs de performance	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Taux d'achats locaux (cumul)	80 %	6550/7350 = 89,1 %	92,1 %	93,7 %	94,6 %	94,3 %
Taux de marge (mois)	4000 €/8000 € = 50 %	51,5 %	52,9 %	53 %	52,5 %	55,3 %
Taux de marge (cumul)	50 %	50,7 %	51,5 %	51,9 %	52 %	52,7 %
Taux de fréquence des accidents: Nombre accidents/10 (mois)	$5 \times 10/20 = 2,5$	0	0	0,5	0	0
Taux de fréquence des accidents (cumul)	2,5	$5 \times 10 / (2 \times 20) = 1,25$	0,83	0,75	0,60	0,5

Les achats totaux sont égaux aux consommations du mois + stock final – stock initial
 La marge sur coûts matière est calculée en prenant le chiffre d'affaires (quantités plats vendus × prix de vente unitaire) diminué du montant des consommations matières.
 Pour pouvoir se comparer avec le secteur, on utilisera un indicateur de mesure relative c'est-à-dire la marge exprimée comme un pourcentage du chiffre d'affaires ce que le montant en valeur absolue ne permettrait pas.

Notez que pour chacun des indicateurs, nous avons le choix entre une mesure mensuelle et une mesure cumulée. Cette dernière est à privilégier car elle représente l'engagement que l'entreprise doit respecter au final.

Mais, il peut être utile de mentionner également le résultat de la période pour souligner une inversion de tendance (exemple : taux de respect des délais de livraison en période 6) ou une forte progression (exemple : taux d'achats locaux en période 2).