



Université de Poitiers
Institut d'Administration des Entreprises

MEMOIRE

La nécessité de mettre en place de nouveaux indicateurs



6, Bd Nicéphore Niepce
B.P. 80210
86 963 FUTUROSCOPE Cedex

Cécile TURPAUD

Maître de stage : Emmanuelle JACQUET
Responsable pédagogique : Nicolas BERLAND

Année Universitaire 2004-2005
MASTER Gestion Financière et Fiscale Européenne

Sommaire

Sommaire.....	1
Remerciements.....	3
Résumé.....	4
Introduction	5
1. Présentation de la société	7
1.1. Structure de l'entreprise.....	7
1.2. Fonctionnement de Laser Contact.....	8
1.3. LaSer Contact et son environnement.....	10
2. Le tableau de bord de gestion : un outil d'évaluation de la performance financière	15
2.1. Présentation générale des tableaux de bord de gestion.....	15
2.2. Le tableau de bord « Direction Générale » de Laser Contact.....	19
2.3. Le reporting : le support de liaison hiérarchique facilitant la communication ..	24
2.4. La remise en cause de l'évaluation de la performance financière.....	25
3. Le balanced scorecard : le nouveau système de tableau de bord pour une entreprise réactive	31
3.1. Facteurs expliquant le développement du balanced scorecard.....	31
3.2. Les quatre axes stratégiques déployés chez Laser Contact.....	33
3.3. Améliorations à apporter au tableau de bord prospectif de Laser Contact.....	41
3.4. Le balanced scorecard : un outil plutôt complémentaire que concurrent	44
Conclusion Générale	49
Evaluation personnelle du stage.....	50
Bibliographie.....	52
Glossaire	54
Table des matières	56
Liste des annexes.....	59

Remerciements

A l'issue de ce stage, je tiens à remercier M. Yanick PRIGENT, Directeur Général de la Société LaSer Contact, pour m'avoir accueillie au sein de cette entreprise dans le cadre d'un stage de six mois.

Je souhaite remercier plus particulièrement Mme Emmanuelle JACQUET, responsable du service Contrôle de Gestion et maître de stage, pour sa disponibilité, sa confiance et pour avoir assuré le suivi et le soutien de mes missions.

Je remercie également tout le personnel du service Contrôle de Gestion / Achats pour leur gentillesse, leur aide et pour le temps qu'ils m'ont accordés durant ces six mois.

Leur amabilité et leurs conseils ont fortement contribué à mon épanouissement au sein de la société ainsi qu'à la réussite de mes missions.

Enfin, je remercie l'ensemble du personnel de l'entreprise que j'ai rencontré pour leur collaboration à mes missions, leur patience et leurs conseils.

Résumé

Laser Contact est une entité de prestations de services pour le compte de tiers. Il s'agit plus précisément d'un centre d'appels dont la vocation consiste à gérer à distance la relation que les entreprises souhaitent entretenir avec leurs clients et leurs prospects.

Travaillant pour le compte de clients dont les secteurs d'activités sont très variés, les réponses à leurs besoins sont étendues. Pour répondre aux attentes de sa clientèle, la société Laser Contact propose différents services : la réception d'appels, le traitement de mails et de courriers, le développement informatique, le conseil, la prospection téléphonique et la mise en place de centres d'appels au sein de l'entreprise cliente.

La société Laser Contact, filiale du groupe Galeries Lafayette, emploie actuellement plus de 1 000 salariés et se positionne sur un secteur en développement et fortement concurrentiel. Ainsi, il s'avère nécessaire de gérer cette entreprise de façon rigoureuse pour assurer sa pérennité.

Afin que l'équipe dirigeante prenne connaissance de l'état et de l'évolution de la performance de l'entreprise, les contrôleurs de gestion utilisent plusieurs outils dont les tableaux de bord. Ces derniers servent d'instrument de contrôle, de dialogue et d'aide à la décision.

Etant donné l'évolution du contexte économique, le système de tableaux de bord a connu des aménagements de façon à répondre aux actuelles exigences de réactivité sur un marché où l'incertitude croît.

Dans ce mémoire, nous déterminerons en quoi le nouveau système de tableaux de bord semble mieux adapté à un contexte de rude concurrence. Pour cela, nous nous appuierons sur deux exemples précis de tableaux de bord utilisés chez Laser Contact et proposerons des améliorations à apporter à ces deux outils pour faire progresser la réactivité de la société.

Introduction

Les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel de plus en plus marqué et en perpétuelle mutation. Gérer une organisation consiste avant tout à la conduire vers l'objectif qu'elle s'est fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation.

Le contexte exigeant, auquel font face les dirigeants, les oblige à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance, à un suivi assidu des activités et des ressources et à une meilleure évaluation des résultats.

LaSer Contact, centre d'appel au sein duquel j'ai effectué mon stage, évolue dans ce même contexte puisque la société doit faire face à un secteur en développement et fortement concurrentiel. Elle doit ainsi parfaitement communiquer afin de rester compétitive et d'être performante.

Les tableaux de bord, dont le but est de surveiller et d'améliorer la performance financière, constituent une réponse informationnelle aux exigences de rigueur imposées par le marché. Cependant, l'évaluation de la performance financière à l'aide d'indicateurs de résultat permet-elle d'orienter les décisions stratégiques dans un environnement concurrentiel où une parfaite communication s'impose ?

Avant de répondre à cette problématique, en étayant nos propos à l'aide du cas LaSer Contact, nous effectuerons une succincte présentation de cette société afin de définir les raisons qui m'ont amenée à réaliser cette analyse.

Puis, dans une première partie, nous étudierons la contribution des tableaux de bord de gestion à évaluer la performance à court terme de l'entreprise d'où leur remise en cause dans l'actuel contexte d'incertitude.

Enfin, l'inadéquation des tableaux de bord de gestion face aux réalités de concurrence a conduit les sociétés à adapter leurs modes de gestion. Nous nous intéresserons particulièrement au nouveau système de tableau de bord à savoir le balanced scorecard¹, qui, tentant de palier aux limites des tableaux de bord de gestion, prend en compte les différents aspects de la performance.

¹ En français, tableau de bord prospectif ou équilibré.

Plan 1^{ère} partie

1. Présentation de la société

1.1. *Structure de l'entreprise*

- 1.1.1. Historique de Laser Contact
- 1.1.2. Organigramme du groupe Galeries Lafayette
- 1.1.3. Implantation majoritaire à l'Ouest de la France
- 1.1.4. Organisation de l'entreprise et ressources

1.2. *Fonctionnement de Laser Contact*

- 1.2.1. LaSer Contact : un spécialiste du Customer Center
- 1.2.2. Une activité adaptée aux attentes de la clientèle
- 1.2.3. Une offre de services variée

1.3. *LaSer Contact et son environnement*

- 1.3.1. Un secteur dynamique et concurrentiel
 - 1.3.1.1. Raisons expliquant la croissance du nombre de centres d'appels
 - 1.3.1.2. Evolution du nombre de centres d'appels et répartition géographique
- 1.3.2. La détermination de l'intensité de la concurrence : la première étape du modèle des cinq forces de Porter
 - 1.3.2.1. Identification des cinq forces de concurrence
 - 1.3.2.2. Menace représentée par chacune des cinq forces

1. Présentation de la société

LaSer Contact, société par actions simplifiée appartenant au groupe Galeries Lafayette, est un centre d'appel dont le rôle consiste à traiter les appels téléphoniques en grand nombre de ses entreprises clientes. Son siège social est basé à Paris mais son pôle administratif est implanté à Chasseneuil du Poitou (Vienne).

Cette jeune entreprise évolue dans un secteur dynamique et concurrentiel d'où la nécessité d'une gestion rigoureuse orientée vers la performance. Pour faire face à ce contexte exigeant, LaSer Contact utilise des outils d'aide au pilotage. Dans les deux prochaines parties, nous étudierons l'apport de ces outils en matière de pilotage de la performance notamment dans l'actuel contexte.

1.1. Structure de l'entreprise²

1.1.1. Historique de Laser Contact³

La société e-LaSer Contact, entité de prestations de services pour le compte de tiers, a été créée Octobre 1998. Il s'agit donc d'une entreprise jeune. Elle a récemment changé de dénomination sociale puisque depuis fin 2004, la société s'appelle LaSer Contact (LaSer étant le diminutif de Lafayette Services).

1.1.2. Organigramme du groupe Galeries Lafayette⁴⁵

D'un point de vue financier, LaSer Contact, dont le capital s'élève à 40 000€, est entièrement détenue par la société e-LaSer, elle même détenue à 100% par la société LaSer (Lafayette Services). Quant à cette dernière, elle est détenue à 90% par le groupe Galeries Lafayette.

Cependant, LaSer Contact réalise moins de 20% de son chiffre d'affaires auprès d'entreprises appartenant au Groupe Galeries Lafayette.

1.1.3. Implantation majoritaire à l'Ouest de la France

Le siège social de l'entreprise est basé à Paris mais son pôle administratif se situe à Poitiers (Futuroscope).

LaSer Contact comprend quatre sites de production sur le territoire français. L'entreprise est implantée en Vienne (Futuroscope), en Touraine (Tauxigny), en Aquitaine (Bordeaux) ainsi qu'en Rhône-Alpes (Roanne).

² Voir annexe 1 : Fiche d'identité de l'entreprise Laser Contact p. I

³ Voir annexe 2 : Historique de l'entreprise Laser Contact p. II

⁴ Voir annexe 3 : Organigramme du groupe Galeries Lafayette p. III

⁵ Voir annexe 4 : Organisation financière du Groupe p. IV

1.1.4. Organisation de l'entreprise et ressources⁶

LaSer Contact est une entreprise jeune puisqu'elle n'est âgée que de sept ans. Sa jeunesse, alliée à un secteur dynamique et fortement concurrentiel, entraîne des modifications et des adaptations de son organisation en permanence.

Cette société emploie actuellement plus de 1 000 personnes, réparties sur les quatre sites de production français et sur le siège social.

L'entreprise est composée d'un encadrement dynamique et expérimenté de directeurs d'activité, de responsables de comptes, de managers opérationnels et d'un encadrement à proximité des équipes qui compte en moyenne un superviseur pour douze attachés clientèle.

En interne, LaSer Contact est structurée en neuf pôles supports, regroupés sous le terme de Fonctions Supports, qui sont les suivants :

- la Direction : le Directeur Général (M. PRIGENT) ainsi que deux assistantes de direction,
- le service Contrôle de Gestion / Achats : cinq personnes,
- le service comptabilité : cinq personnes,
- le service Ressources Humaines-Paie : il comprend le service recrutement, la gestion du personnel (contrats et paie) et la formation,
- le département Qualité,
- le pôle Projet,
- le service Architecture et Développement Informatique,
- le service Logistique,
- le pôle Avant-Vente.

1.2. Fonctionnement de Laser Contact

1.2.1. LaSer Contact : un spécialiste du Customer Center

La principale activité exercée par LaSer Contact est le Customer Relationship Management (CRM). Le CRM peut se définir comme un ensemble de stratégies, d'organisations, de technologies et de communications qui place la relation client au cœur des préoccupations de l'entreprise. Il a pour but de répondre et d'agir pro-activement aux demandes des clients afin d'augmenter leur fidélité et leur rentabilité.

LaSer Contact est un centre d'appels (call center en anglais) c'est à dire une des composantes du CRM.

Le centre d'appels regroupe un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à la demande de chaque client une réponse adaptée.

⁶ Voir annexe 5 : Organigramme Laser Contact 2005 p. V

1.2.2. Une activité adaptée aux attentes de la clientèle

Parmi les raisons qui poussent les entreprises à confier leur gestion de la relation client à LaSer Contact, la majorité d'entre-elles se fondent sur leur absence d'expertise. Les entreprises clientes souhaitent également bénéficier d'une analyse structurée sur les problématiques posées par les clients finaux.

L'objectif actuel des entreprises consiste à bien positionner le client au cœur de l'entreprise. Elles cherchent donc à accroître leur connaissance client et à parfaire l'information au sein de l'entreprise. La société LaSer Contact répond ainsi aux attentes de ses entreprises clientes puisqu'elle constitue un moyen d'approfondir et de rationaliser la relation qu'elles entretiennent avec leur clientèle.

Ce prestataire de service dispose d'une infrastructure technique de traitement des appels et de personnel qualifié afin de répondre aux besoins de sa clientèle. LaSer Contact s'est en effet dotée de structures opérationnelles performantes afin de gérer des flux d'appels issus de tous médias de relation à distance : courriers, e-mails, fax, appels téléphoniques, discussions en ligne, ...

1.2.3. Une offre de services variée

La vocation de LaSer Contact consiste à gérer à distance la relation que les entreprises souhaitent entretenir avec leurs clients et prospects. Pour répondre aux besoins des entreprises clientes, la société propose quatre solutions complètes et personnalisées en matière de gestion de la relation clients.

- **L'Outsourcing** ou externalisation de la gestion relation clients consiste à gérer cette relation **au sein même de LaSer Contact** pour le compte de tiers. L'entreprise distingue la prise d'appels « entrants » de la génération d'appels « sortants » puisqu'elle appréhende et exploite très différemment les appels selon leur nature.

Concernant les appels entrants, le centre d'appels les traite comme dans le cas d'un service de support après-vente où les clients demandent des informations à l'entreprise. LaSer Contact se trouve ainsi confrontée à l'imprévu même si l'expérience joue son importance.

A l'inverse, concernant les appels sortants, LaSer Contact génère des appels comme dans le cas d'une prospection téléphonique où l'entreprise propose des produits et services à des clients potentiels. Dans ce cas, le centre d'appels devient la traduction d'un flux programmé.

La pratique d'appels entrants et sortants répond à une optimisation de la fonction stratégique ainsi que des plateaux : plus que des départements opérationnels annexes, cette extension de la compétence devient l'élément charnière et dynamique d'une relation complète avec la clientèle. L'Outsourcing constitue la principale activité de LaSer Contact.

- A l'inverse, l'**Insourcing** ou internalisation de la gestion relation clients repose sur la mise en place de solutions ou de plates-formes de relation clients à distance, **au sein de l'entreprise cliente**.

- Le **conseil opérationnel, le recrutement et la formation** couvrent tous les métiers de la relation clients (conseil en stratégie, formation à la conduite du changement,

...). LaSer Contact est amenée à réaliser des études et enquêtes pour le compte de tiers et en interne.

- Les **nouvelles solutions** constituent une offre qui consiste à mettre en place de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pour être plus performant, notamment avec le développement de sites Internet.

⇒ Ainsi, pour répondre à sa vocation, LaSer Contact exerce différents métiers complémentaires et tous axés sur la gestion à distance de la relation que les entreprises clientes souhaitent entretenir avec leur clientèle. Après avoir déterminé en quoi consistait l'activité de LaSer Contact, voyons à présent ce qui se pratique sur le marché des centres d'appels.

1.3. LaSer Contact et son environnement

Actuellement, les entreprises évoluent dans un nouveau contexte économique. En effet, les différents acteurs doivent décider dans l'urgence et faire face à l'imprévu.

Ne pouvant plus être déconnectées de leur environnement, les entreprises doivent mieux en maîtriser sa complexité.

1.3.1. *Un secteur dynamique et concurrentiel*

Entreprise de taille moyenne, LaSer Contact évolue dans un secteur dynamique et fortement concurrentiel.

1.3.1.1. Raisons expliquant la croissance du nombre de centres d'appels

Le développement des centres d'appels est l'aboutissement d'une évolution profonde de la place du client dans la stratégie de développement de l'entreprise. Avec la croissance accrue et la diversité des produits, le consommateur se révèle être un acteur décisif dans la relation client / fournisseur. Les clients deviennent de plus en plus exigeants quant à la rapidité, la précision, la personnalisation et la qualité de service rendu.

LaSer Contact, centre d'appels externe, est un prestataire de services au sein duquel les entreprises confient leur gestion de la relation client afin de mieux positionner le client au cœur de l'entreprise.

⇒ Ainsi, les centres d'appels répondent parfaitement aux attentes de leurs entreprises clientes, attentes imposées par une clientèle de plus en plus exigeante.

1.3.1.2. Evolution du nombre de centres d'appels et répartition géographique⁷

La France constitue le troisième pays d'accueil des centres d'appels en Europe, après le Royaume-Uni et l'Allemagne.

En 2005, on dénombre environ 3 500 centres d'appels répartis sur le territoire français. Le taux de croissance annuel du nombre de centres d'appels est d'environ 5%.

Au niveau régional, l'Ile de France et le Nord Pas de Calais sont les deux régions qui comptabilisent le plus de centres d'appels. Les investisseurs s'intéressent davantage aux villes moyennes et de plus petites tailles.

En Mai 2001, 10 centres de contacts étaient recensés sur Poitiers, 24 sur Tours, 79 sur Bordeaux et 85 sur Lyon. On constate donc que Laser Contact est fortement soumise à la concurrence sur chacun de ses sites de production.

1.3.2. La détermination de l'intensité de la concurrence : la première étape du modèle des cinq forces de Porter

Selon Porter, l'objet de la stratégie est d'acquérir et de conserver un avantage de compétitivité (prix et qualité).

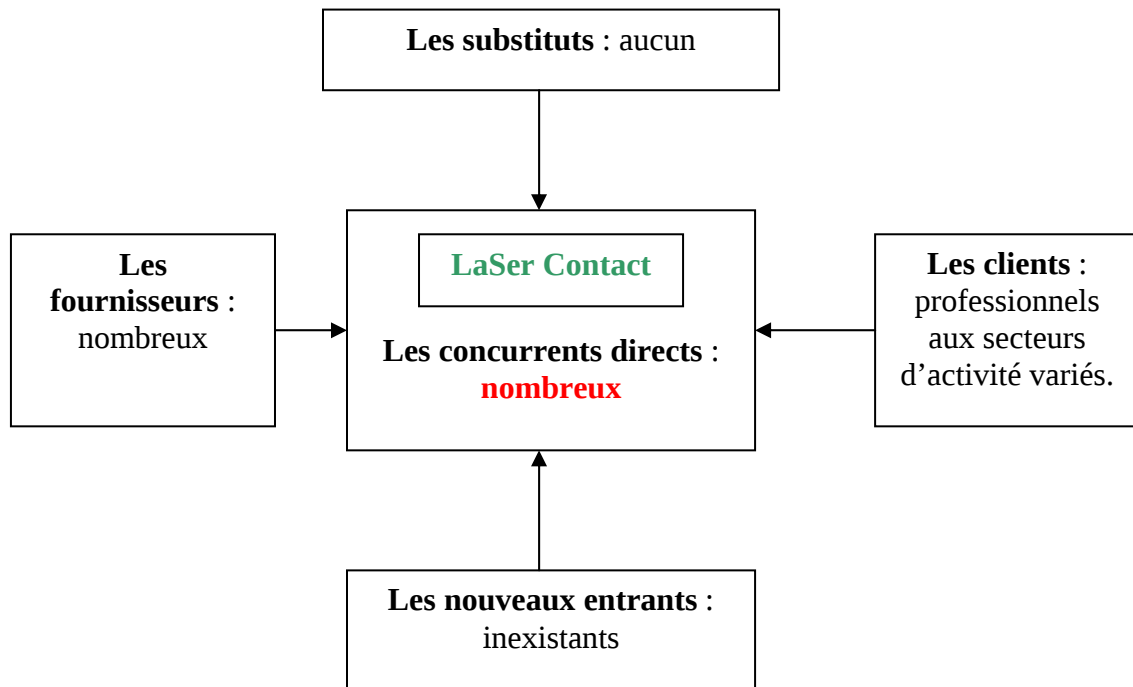
Cette étape, appliquée au secteur des centres d'appels, repose sur l'analyse externe des menaces et opportunités sur le marché. Cette analyse s'avère d'autant plus intéressante qu'on doit tenir compte des informations extérieures à l'entreprise pour prendre des décisions.

1.3.2.1. Identification des cinq forces de concurrence

- **Les entrants potentiels** : malgré un secteur fortement concurrentiel, l'entreprise est protégée des nouveaux entrants. En effet, cette activité nécessite un savoir-faire particulier ainsi qu'une expérience reconnue.
- **Les substituts** : étant donné la particularité du domaine d'activité de Laser Contact, les produits de substitution sont inexistants.
- **Les fournisseurs** : ils sont nombreux. Les principaux sont JP Technologies, Scriba, ...
- **Les clients** : l'offre de Laser Contact s'adresse aux professionnels provenant de divers secteurs d'activité : transport, santé, tourisme, télécommunications, banques / assurance, énergie, distribution, services publics, technologies, ...
- **Les concurrents directs** : Laser Contact doit faire face à une concurrence accrue puisque de nombreuses sociétés sont spécialisées dans la gestion de centres de relation client externalisés. Parmi les principaux concurrents, on citera SR Téléperformance, B2S, Experian, ...

⁷ Voir annexe 6 : Evolution du nombre de Centres d'Appels et répartition géographique p. VI

Le schéma de Porter ci-dessous résume les relations que LaSer Contact entretient avec son environnement.



1.3.2.2. Menace représentée par chacune des cinq forces

- **Les entrants potentiels** : certaines barrières à l'entrée empêchent la pénétration de nouveaux acteurs sur le marché. Plus précisément, Laser Contact dispose d'avantages en terme de coût, liés à l'effet d'expérience, que l'entrant potentiel n'a pas. Il s'agit donc de barrières opérationnelles.
- **Les substituts** : étant inexistants, Laser Contact ne craint aucun risque de ce point de vue.
- **Les fournisseurs** : l'offre n'est pas concentrée puisque l'entreprise fait appel à de nombreux fournisseurs. Ceci réduit donc le degré de risque pris par Laser Contact.
- **Les clients** : l'entreprise a de nombreux clients. Cependant, certains sont de « gros clients » puisqu'ils réalisent à eux seuls une part considérable du chiffre d'affaires. Ceci peut donc s'avérer assez dangereux en cas de perte de ces clients. Mais, les clients font jouer la concurrence lors des appels d'offres. Cela diminue donc le risque pris par l'entreprise.
- **Les concurrents directs** : les concurrents sont nombreux d'où une concurrence accrue sur le secteur d'activité. De plus, le marché atteint la phase de maturité ce qui renforce la concurrence. Le service offert au client n'est pas différencié puisque qu'il s'agit du client, lors de son appel d'offre, qui impose ses contraintes. L'ensemble des concurrents cherche donc à répondre aux attentes du client potentiel ou existant. La différence repose alors majoritairement sur les coûts ce qui ravive la concurrence.

L'absence de coûts de transfert (coûts de changement de fournisseur supporté par le client) confirme l'importance de la concurrence.

⇒ Ainsi, seuls les concurrents directs font supporter des risques à Laser Contact. L'entreprise doit faire face à une vive concurrence par les prix puisque le service offert n'est pas différencié et puisque le secteur des centres d'appels atteint sa phase de maturité.

Afin de conserver son avantage compétitif dans un secteur en plein développement, cette jeune entreprise doit être gérée de façon rigoureuse et doit bien communiquer. L'utilisation d'outils d'aide au pilotage s'est avérée nécessaire chez Laser Contact pour tenter de répondre à ces exigences. En effet, l'entreprise se sert de tableaux de bord comme instruments de mesure de la performance, indispensables pour aider le directeur général à piloter son entreprise et prendre des décisions.

Plan 2^{ème} partie

2. Le tableau de bord de gestion : un outil d'évaluation de la performance financière

2.1. Présentation générale des tableaux de bord de gestion

- 2.1.1. Définition
- 2.1.2. Fonctions du tableau de bord
- 2.1.3. Construction du tableau de bord
 - 2.1.3.1. La mission et les objectifs
 - 2.1.3.2. Les variables d'action
 - 2.1.3.3. Les indicateurs

2.2. Le tableau de bord « Direction Générale » de Laser Contact

- 2.2.1. Construction du tableau de bord « Direction Générale »
 - 2.2.1.1. Objectif quantitatif
 - 2.2.1.2. Objectif qualitatif
- 2.2.2. Difficultés rencontrées
 - 2.2.2.1. Problème de délai de restitution des données
 - 2.2.2.2. Problème de fiabilité des données
 - 2.2.2.3. Manque de comparaison par rapport à l'extérieur (Benchmark)
- 2.2.3. Intégration du tableau de bord « Direction Générale »
 - 2.2.3.1. Un tableau de bord synthétique et utile
 - 2.2.3.2. Impacts sur les plans d'actions

2.3. Le reporting : le support de liaison hiérarchique facilitant la communication

- 2.3.1. Principe
- 2.3.2. Les buts du reporting

2.4. La remise en cause de l'évaluation de la performance financière

- 2.4.1. Les raisons expliquant l'insuffisance des indicateurs financiers
 - 2.4.1.1. La mondialisation des échanges
 - 2.4.1.2. Les attentes des clients
 - 2.4.1.3. L'évolution technologique
- 2.4.2. Le développement de nouveaux outils

2. Le tableau de bord de gestion : un outil d'évaluation de la performance financière

La tâche essentielle d'un contrôleur de gestion consiste à aider les responsables d'entreprises à atteindre leurs objectifs tout en s'assurant que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente.

Pour répondre à cette principale mission de conseil, le contrôleur de gestion utilise un certain nombre d'outils dont le tableau de bord de gestion. Cet outil fournit rapidement et fréquemment les informations essentielles pour conduire l'action et contrôler sa gestion. Cela consiste surtout à maintenir l'activité de l'entreprise dans la ligne préalablement définie.

Le tableau de bord est donc une grille où apparaissent les écarts sur les prévisions et où l'on peut pointer les défaillances de certains organes de l'entreprise. Il reste ensuite à y remédier ou à modifier le programme en fonction de contraintes nouvellement apparues.

Dans cette deuxième partie, nous commencerons par présenter l'outil d'une façon assez générale. Ensuite, nous nous intéresserons à un cas concret de tableau de bord de gestion mis en place au sein de la société Laser Contact. Puis, nous ferons l'étude d'un outil complémentaire aux tableaux de bord, couramment utilisé dans les sociétés pour faire remonter les informations à la hiérarchie à savoir, le reporting. Enfin, nous analyserons les raisons expliquant la remise en cause des tableaux de bord « classiques » dans l'actuel contexte de concurrence vive et d'incertitude.

2.1. Présentation générale des tableaux de bord de gestion

2.1.1. Définition

Le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions »⁸.

Le tableau de bord fournit au responsable toutes les informations nécessaires pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et prendre les décisions adéquates.

Le caractère synthétique des informations est essentiel afin de mettre en valeur celles qui nécessitent une attention particulière de la part du pilote.

⇒ Ainsi, le tableau de bord constitue un outil traditionnel de pilotage et de contrôle des performances.

⁸ Définition de Bouquin (2001)

2.1.2. Fonctions du tableau de bord

Le tableau de bord est utilisé pour voir, comprendre et apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et écarts et en faire le suivi (localiser les problèmes, décider et agir).

Il remplit les fonctions suivantes :

- **Alerte** : il permet de faire ressortir les tendances et écarts significatifs ou exceptionnels et autorise les responsables à se focaliser sur l'anormal. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est normal, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit.

- **Déclenche des actions ou requêtes** : il confirme de manière structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir.

- **Contrôle de l'autonomie conférée** : la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance. Le tableau de bord remplit ce rôle en permettant aux dirigeants de chaque niveau d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leurs délégants de leurs propres résultats.

- **Facilite la communication et la motivation** :

En rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise la communication et l'échange d'informations entre les responsables afin d'améliorer la performance.

L'outil peut également contribuer à la motivation du personnel dans la mesure où il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations et où il autorise l'autocontrôle.

- **Sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe** :

En interne, une mission peut faire l'objet d'une responsabilité partagée entre différents départements. Des indicateurs permettant d'apprécier son exécution sont incorporés dans les tableaux de bord des responsables concernés et chacun doit prendre conjointement les décisions nécessaires pour la mettre en œuvre.

Dans la mesure où les centres de responsabilité participent à la lutte concurrentielle que mène l'entreprise, le tableau de bord doit aussi être ouvert sur la concurrence. L'entreprise peut alors repérer quel est le meilleur compétiteur dans le métier et prendre ses performances comme référence pour guider les actions du centre ; il s'agit du « benchmarking ».

⇒ Le rôle du tableau de bord consiste donc à contrôler et à améliorer la performance existante. Cependant, il n'existe pas un modèle de tableau de bord unique dans l'entreprise mais un tableau de bord spécifique à chaque modèle à contrôler.

2.1.3. Construction du tableau de bord

La méthodologie d'élaboration des tableaux de bord la plus développée en France est connue sous le terme de **méthode OVAR** (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités). Elle dégager trois phases clés permettant de guider le choix des indicateurs pertinents pour le tableau de bord :

Clarification de la **mission** et définition des **objectifs**



Identification des **variables d'action**



Analyse des **responsabilités**

« La démarche OVAR structure en amont le choix des indicateurs en permettant de mieux cibler les informations pertinentes [...]. Faute d'une telle démarche, le choix des indicateurs devient hasardeux et intuitif, sans être relié à la stratégie ni à l'action »⁹.

En tant que méthode de conception des tableaux de bord, cette démarche s'appuie sur la définition d'objectifs et de variables d'action ainsi que sur l'analyse des responsabilités pour aller vers les deux prochaines phases :

Le choix des **indicateurs**



La **mise en forme** des tableaux de bord

2.1.3.1. La mission et les objectifs

La construction du tableau de bord commence par la réflexion sur la mission du centre de responsabilités. Pour définir la mission d'un service, il convient de répondre à plusieurs questions :

- que fait le service ?
- pour qui travaille t-il ?
- pourquoi travaille t-il ?

Les objectifs sont la déclinaison quantifiée, datée et opérationnelle des missions incombant au responsable.

La notion d'objectif est fondamentale puisque tout le système de contrôle est basé sur leur formalisation. Un objectif est un but précis à atteindre dans un délai donné. Le manager ne doit formuler qu'entre trois et cinq objectifs. Leur formulation doit être claire, l'horizon de temps fixé et la mesure de leur réalisation possible. Ces derniers peuvent être tant qualitatifs que quantitatifs.

Exemple d'objectif : augmenter les ventes de 10% en 1 an.

⁹ Löning H. et Pesqueux Y. (2003), *Le contrôle de gestion*.

2.1.3.2. Les variables d'action

Elles constituent des déterminants essentiels à l'atteinte des objectifs fixés. Leur évolution conditionne le succès ou l'échec du résultat. Il s'agit donc des principaux leviers d'action dont dispose le responsable pour atteindre ses objectifs.

Les variables d'action présentent deux principales caractéristiques :

- leur nombre limité : l'action du responsable doit se concentrer sur le petit nombre de causes qui engendrent le plus d'effets.
- leur maîtrise : le responsable doit pouvoir exercer son action pour influencer sur la variable.

Exemple de variable d'action : satisfaire les clients.

Contre exemple : la météo.

Le manager doit ensuite répondre à la question suivante : comment maîtriser ces variables d'action et atteindre ces objectifs ? Il va donc définir des plans d'action. Ceux-ci sont constitués d'une liste d'actions concrètes et détaillées pour lesquelles un ensemble de moyens humains, matériels et financiers a été alloué. Contrairement aux variables d'actions, le plan d'action ne permet pas d'analyser les causes mais porte sur la façon de parvenir à l'objectif.

Exemple de plan d'action : offrir des produits de qualité.

La démarche OVAR est souvent mise en œuvre au sein des structures hiérarchiques. Dans un tel contexte, cette démarche ne peut entraîner des impacts sur l'organisation que si elle est généralisée à tous les niveaux hiérarchiques. En effet, chaque centre de responsabilité est doté de son propre tableau de bord. Quand on remonte au niveau supérieur, on obtient un tableau de bord « gigogne » c'est à dire une consolidation des différents tableaux de bord des responsables se situant sous l'autorité de l'équipe dirigeante. Ainsi, une variable d'action pour le tableau de bord du dirigeant peut se traduire par un objectif pour celui d'un responsable de centre.

L'attribution de responsabilités passe par une réflexion sur qui a le plus de pouvoir d'action sur celle-ci. Cette responsabilité est la seule garante de l'avancement des plans d'action.

⇒ La méthode OVAR constitue un support structurant pour la mise en place des tableaux de bord. Elle doit alors être complétée par une réflexion sur les indicateurs à mettre en place afin d'assurer le suivi des objectifs, des variables et des plans d'action.

2.1.3.3. Les indicateurs

Après avoir établi cette liste d'actions, le responsable doit se rendre compte du niveau d'atteinte de ses objectifs et du niveau de maîtrise de ses variables d'action grâce à des indicateurs. Leur rôle est donc d'étudier le niveau d'atteinte du résultat ou du plan d'action.

Pour piloter, il faut disposer d'un instrument de mesure présentant les indicateurs pertinents nécessaires à l'évaluation de l'avancement en suggérant les choix possibles. Les qualités d'un indicateur pertinent sont les suivantes :

- fiable,
- juste,
- précis.

Les indicateurs doivent pouvoir être mesurés dans de brefs délais. A défaut d'être mesurables, il doit être possible d'estimer leur évolution.

La comparaison des indicateurs à des valeurs standard doit inciter les responsables à réagir rapidement.

Compte tenu de la portée de notre étude, nous ne traiterons pas la cinquième étape à savoir la mise en forme des tableaux de bord.

⇒ Une fois les objectifs déterminés, le responsable du centre doit mettre en évidence les facteurs clés de succès sur lesquels il devra se focaliser pour atteindre ses objectifs. Puis, il recherchera les indicateurs permettant de maîtriser ces différents facteurs clés et ne choisira que les plus représentatifs. Il terminera par instaurer des seuils à atteindre en vue de les comparer aux données réalisées.

Après avoir étudié de façon assez théorique les principes sur lesquels reposent les tableaux de bord de gestion, nous allons analyser, dans la section suivante, le cas concret de mise en place d'un tableau de bord au sein de la société Laser Contact.

2.2. Le tableau de bord « Direction Générale » de Laser Contact

Afin d'aider le dirigeant de la société à évaluer la performance de son entreprise, le service contrôle de gestion a été sollicité pour créer un tableau de bord synthétique.

2.2.1. Construction du tableau de bord « Direction Générale »¹⁰

Laser contact, entreprise de vente de prestations immatérielles est confrontée à deux types de problématique : l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs.

2.2.1.1. Objectif quantitatif

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, la société est confrontée à une vive concurrence, notamment par les prix. Afin de lutter contre cette concurrence, Laser Contact est amenée à **améliorer ses marges**.

Cet objectif suppose la maîtrise de deux variables d'action :

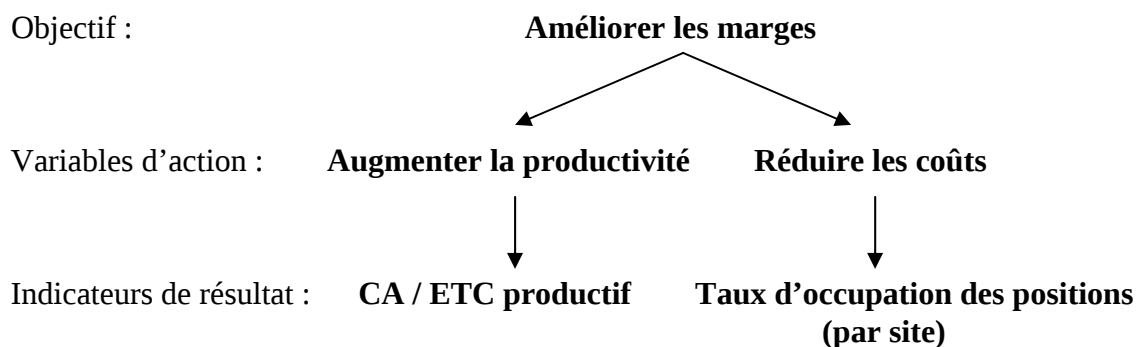
- l'amélioration de la productivité des Equivalents Temps Complet (ETC)¹¹,

¹⁰ Voir annexe 7 : Tableau de bord DG p.VII

- la réduction des coûts.

Les résultats atteints en matière d'amélioration de la productivité sont mesurés par un indicateur simple : le chiffre d'affaires par ETC productif. Quant à la réduction des coûts, celle-ci peut être opérée en diminuant la surface inoccupée sur chaque site. En effet, le coût des locaux reste une charge assez importante dans l'entreprise d'où la nécessité de mesurer le taux d'occupation des positions sur chaque site de production.

Objectif :



On constate qu'aucun seuil n'est fixé concernant le chiffre d'affaires par ETC puisqu'il reste difficile à déterminer. Mais, le tableau de bord permet de comparer le chiffre d'affaires réel par ETC à celui budgété. Quant au taux d'occupation des positions, il doit tendre vers 100%. Mais dans ce cas, si de nouveaux contrats, nécessitant un nombre assez important de positions, sont signés, l'équipe dirigeante devra faire une étude sur la nécessité de louer d'autres locaux pour produire en tenant compte du nombre de positions qui vont se libérer dans les mois à venir.

2.2.1.2. Objectif qualitatif

Le deuxième objectif développé chez Laser Contact concerne **l'acquisition de nouveaux clients** afin de maintenir la position de l'entreprise et de développer sa part de marché.

Cet objectif suppose la maîtrise d'une variable d'action : le dynamisme commercial. Afin d'assurer son développement, Laser Contact doit faire connaître la nature des services qu'elle propose et convaincre les clients potentiels de l'intérêt que présente pour eux la sous-traitance de la gestion de leur relation client. En effet, 80% des entreprises possèdent leur propre centre d'appel en interne.

L'acquisition de nouveaux clients passe par une campagne permanente de prospection.

Un indicateur de résultat permet de suivre les progrès enregistrés dans ce domaine. Il s'agit du nombre de contrats signés. Cet indicateur est complété par un indicateur de suivi à savoir le taux de transformation des rendez-vous en signatures. Notons l'importance de travailler en cumul pour ce dernier indicateur puisqu'un décalage assez important apparaît entre le moment où le commercial rencontre le client et celui où les deux parties s'entendent et signent le contrat.

¹¹ Voir annexe 8 : Définition des indicateurs d'ETC p. VIII

Objectif :

Acquérir de nouveaux clients

Variables d'action :

Dynamisme commercial

Indicateurs :

Nombre de contrats signés

**Taux de transformation des
rendez- vous en signature**

⇒ La plupart des indicateurs figurant dans le tableau de bord du directeur général sont des indicateurs de résultat. Il s'agit d'indicateurs synthétiques permettant à la direction d'avoir une vision d'ensemble des performances de la société. En cas de détérioration d'un indicateur, le directeur sollicite ses différents collaborateurs afin d'analyser l'origine du problème et d'identifier des actions correctives.

2.2.2. Difficultés rencontrées

Plusieurs dysfonctionnements viennent perturber le déploiement du tableau de bord « Direction Générale ».

2.2.2.1. Problème de délai de restitution des données

Il arrive fréquemment que les indicateurs ne soient renseignés que le jour de la parution du tableau de bord synthétique. Le service Contrôle de gestion passe donc une bonne partie de son temps à relancer les managers par téléphone ou par mail afin d'essayer d'obtenir les chiffres demandés.

Cette situation révèle un manque de responsabilité de la part des managers d'activité ou plutôt un manque d'organisation puisqu'à chaque début de mois les contrôleurs de gestion leur fournissent la même demande.

Un flagrant problème de communication entre services vient perturber l'alimentation du tableau de bord synthétique.

2.2.2.2. Problème de fiabilité des données

- Etant donné la récente mise en place de cet outil, **l'obtention des données** s'effectue **manuellement** à partir d'autres fichiers de calcul plus ou moins automatisés. Cela engendre un risque dans la pertinence des mesures. Cependant, les résultats obtenus par automatisme doivent également faire l'objet d'une vérification.

En ce qui concerne par exemple le nombre d'ETC payés sur chaque activité, il convient, tous les mois, de vérifier l'affectation des ETC sur chaque activité à partir du fichier fourni par le service Paie. Il faut également tenir compte de la mutualisation des effectifs. Le retraitement des ETC est effectué manuellement d'où le risque de faire des oublis, de se tromper de code activité, de ligne, ...

- De plus, lors du retraitement des ETC mutualisés, les managers d'activité doivent remonter au contrôle de gestion le nombre d'heures prêtées par leur activité respective envers telle autre. Une **mauvaise définition** des heures prêtées engendre un décalage entre les données fournies par un manager et celles d'un autre.

En effet, certains managers parlaient d'heures de présence alors que d'autres parlaient d'heures productives d'où une différence d'heures lors du rapprochement des diverses données provenant des managers. L'impact d'une mauvaise définition n'est pas neutre puisque cela fausse le chiffre d'affaires par ETC.

Exemple¹² : Supposons que le **chiffre d'affaires** réalisé par l'activité X soit de **10K€** et que le **nombre d'ETC** soit de 5.

Données¹³ : - un ETC est **payé** sur la base de **151.67 heures par mois**

- le temps de **présence** mensuel est estimé à **133 heures** (on enlève 10 jours de RTT par an et 25 jours de congés payés)

- le temps **productif** mensuel est estimé à **114 heures** (on enlève les temps de pause, de réunion, de délégation)

Ratio : taux de transformation des heures de production en heures de présence = $133/114$ soit **1.17**

- **hypothèse 1 :**

L'activité X prête **150 heures de présence** à l'activité Y. 150 heures de présence correspondent à 1.13 ETC ($150 / 133 = 1.13$). On enlève donc 1.13 ETC de l'activité X pour les basculer sur l'activité Y.

Le **ratio** chiffre d'affaires par ETC de l'activité X s'élève donc à **2.58** [$10/(5-1.13) = 2.58$].

- **hypothèse 2 :**

L'activité X prête **150 heures de production** à l'activité Y. 150 heures de production correspondent à 175h30 de présence ($150 \times 1.17 = 175.5$ ou 175 :30). Cela correspond à 1.32 ETC ($175.5 / 133 = 1.32$).

Le **ratio** chiffre d'affaires par ETC de l'activité X s'élève alors à **2.72** [$10/(5-1.32)=2.72$].

On constate donc à travers cet exemple qu'il est plus avantageux de prêter des heures de production mais de recevoir des heures de présence.

Une réunion a donc été organisée entre le service Contrôle de gestion et les managers afin de déterminer de façon très précise la définition des heures prêtées. Il a donc été convenu que le contrôle de gestion établisse ses calculs à partir des heures de présence reçues ou prêtées.

2.2.2.3. Manque de comparaison par rapport à l'extérieur (Benchmark)

Il est difficile d'obtenir des informations en provenance de l'extérieur, notamment pour comparer les performances de Laser Contact par rapport à celles de ses concurrents.

¹² Voir annexe 8 : Définition des indicateurs d'ETC p. VIII

¹³ Voir annexe 8 : Définition des indicateurs d'ETC p. VIII

Pourtant, ces données seraient fort intéressantes pour l'entreprise, impactée par l'évolution technologique et la mondialisation des échanges. Le besoin de comparaison est d'autant plus important que l'entreprise se situe sur un secteur très concurrentiel. Pour comparer les données, il faut se référer aux performances des entreprises directement concurrentes c'est à dire proposant les mêmes services (outsourcing, insourcing, formation). Or, d'un centre d'appel à un autre, les métiers peuvent varier.

Mais, Laser Contact communique avec des clients et fournisseurs communs à plusieurs centres d'appels et est présente au SECA (Salon Européen des Centres de Contacts). Elle capte donc des informations sur le marché des centres d'appels lors de ces rencontres.

⇒ Il est donc essentiel de s'assurer de la pertinence fonctionnelle et opérationnelle des indicateurs clés avant de prendre des décisions.

2.2.3. Intégration du tableau de bord « Direction Générale »

L'objectif du tableau de bord étant de communiquer les performances clés de l'entreprise de façon rapide, synthétique et efficace au Directeur Général, cet outil doit être reconnu à sa juste valeur et doit déboucher sur la détermination de plans d'actions.

2.2.3.1. Un tableau de bord synthétique et utile

Provenant d'une demande formulée par la direction de Laser Contact, le tableau de bord est par définition utile. En effet, cet outil offre une vision globale et synthétique des performances de l'entreprise.

Cependant, ce tableau de bord synthétique n'offre qu'une vision réduite de la performance passée de l'entreprise. Mais en Europe, les dirigeants sont « focalisés sur le résultat de la période tout juste écoulée »¹⁴. Les préoccupations des directeurs généraux sont de savoir si le dernier mois ou trimestre est en phase avec les prévisions. Pour le savoir, le dirigeant doit non seulement avoir la capacité de mesurer, de le faire vite mais également d'analyser les causes des écarts éventuels. Or souvent, il ne prend pas la peine de décoder ces informations.

2.2.3.2. Impacts sur les plans d'actions

Les indicateurs doivent induire l'action. Cela signifie qu'outre l'établissement de constats, les indicateurs doivent permettre à la direction de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard.

Venant récemment d'être mis en place dans l'entreprise, le tableau de bord « Direction Générale » n'est pas encore intégré dans le processus de management.

¹⁴ L'Expansion, 01/04/2005

Mais, concernant par exemple le taux d'occupation des positions par site, la direction choisit, en fonction de ce ratio, d'affecter les nouveaux contrats sur le site ayant le plus faible ratio afin de répartir au mieux les coûts de location des bâtiments.

Certains indicateurs ont donc des incidences sur les plans d'actions. On notera qu'il s'agit essentiellement des indicateurs avancés.

⇒ Le tableau de bord offre donc une vision synthétique et globale des performances de Laser Contact.

La majorité des indicateurs figurant dans cet outil sont des indicateurs de résultat donc essentiellement orientés vers la mesure de la performance passée. Cela semble correspondre aux attentes des directeurs d'entreprises européennes.

En complément des tableaux de bord de gestion, le service Contrôle de gestion utilise un autre outil pour faire remonter l'information pertinente à la direction : le reporting. Il est en effet basé sur les indicateurs clés produits par chaque manager d'activité et chaque service support de l'entreprise afin de limiter la quantité d'information diffusée.

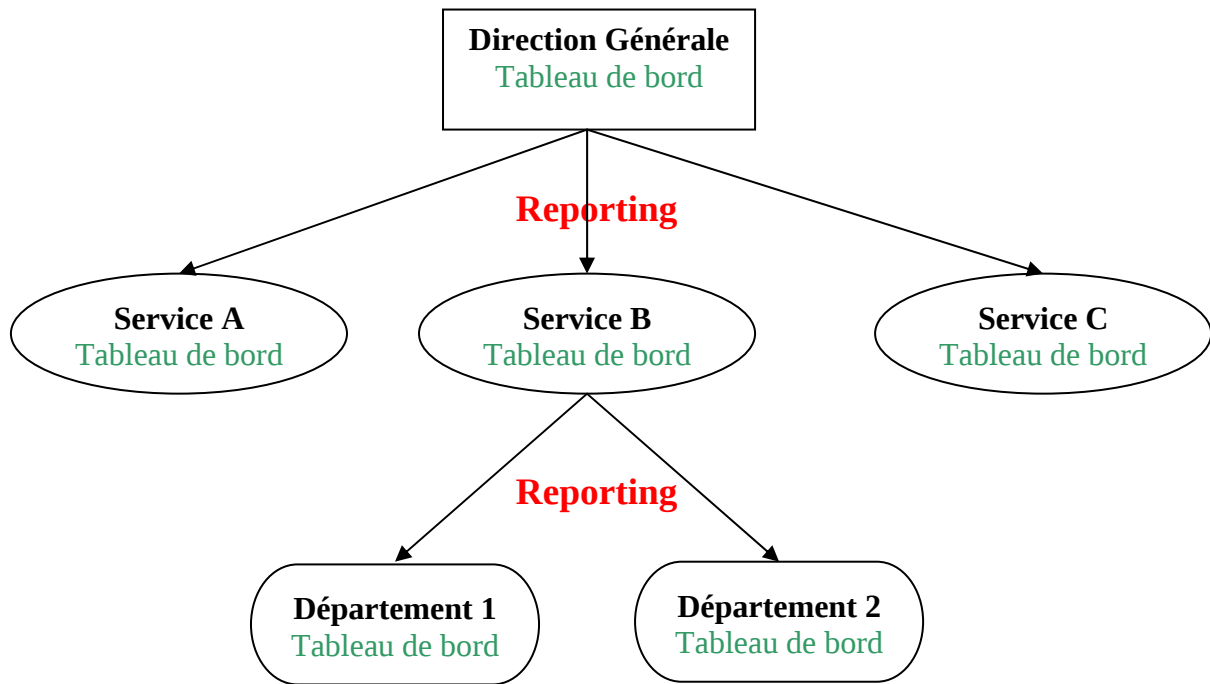
2.3. Le reporting : le support de liaison hiérarchique facilitant la communication

Les tableaux de bord contribuent à une décentralisation de la prise de décision dans la mesure où ils permettent à chaque manager de disposer de leurs propres indicateurs. Cependant, des arbitrages centralisés doivent parfois avoir lieu afin d'optimiser les ressources et augmenter la réactivité de l'organisation.

Le reporting est un outil complémentaire aux tableaux de bord de gestion dans la mesure où il assure la remontée d'informations de synthèse vers le niveau supérieur. Il s'agit de rendre compte de la performance de l'entreprise grâce à une présentation de ses principaux résultats.

2.3.1. Principe

Chaque niveau de responsabilité dispose de son tableau de bord dans lequel figurent les indicateurs négociés avec le niveau supérieur et ceux dont la gestion a été déléguée aux niveaux inférieurs. Le reporting facilite la communication remontante tout au long de la ligne managériale.



2.3.2. Les buts du reporting

Le reporting répond à plusieurs missions :

- il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués,
- il synthétise les informations destinées aux supérieurs hiérarchiques,
- il permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'alerter rapidement sur les dérives significatives,
- il facilite la communication et crée la cohésion des équipes autour des objectifs communs.

⇒ Le reporting est essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent obtenus à partir de performances passées. Le décideur ne constate donc que tardivement les conséquences des actions engagées et n'a qu'une vision partielle de la réalité de l'entreprise. Devant faire face à un nouveau contexte économique, les entreprises doivent être réactives et ne doivent se limiter à mesurer la performance financière.

2.4. La remise en cause de l'évaluation de la performance financière

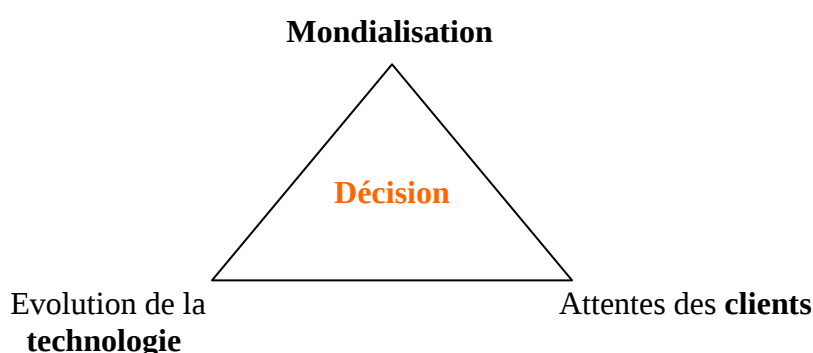
Gérer une structure consiste à la conduire vers l'objectif qu'elle s'est fixé. Afin de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs, le contrôleur de gestion construit des indicateurs. Il doit mettre en évidence l'information pertinente et focaliser l'attention du dirigeant sur les éléments essentiels.

Cependant, « pour prendre les décisions pertinentes, le responsable a besoin d'une information « juste à temps » non limitée aux seuls facteurs coûts et productivité »¹⁵. En effet, le décideur est contraint de prendre rapidement des décisions en univers incertain.

2.4.1. Les raisons expliquant l'insuffisance des indicateurs financiers

La conception du modèle classique de tableaux de bord s'avère inadaptée à la réalité de l'entreprise d'aujourd'hui. Plusieurs explications sont à l'origine de la prise en compte d'indicateurs autres que financiers pour évaluer la performance de l'entreprise.

Pour faire face au nouveau contexte économique caractérisé par l'accélération du changement, le dirigeant doit essentiellement tenir compte de trois facteurs lors de sa prise de décision.



2.4.1.1. La mondialisation des échanges

Elle a engendré une intensification de la concurrence puisque désormais, plus d'entreprises offrent le même produit ou service. Les dirigeants doivent donc en tenir compte et ne plus se contenter des seules informations financières propres à l'entreprise. Ils doivent en effet analyser les informations de source externe à l'entreprise pour prendre leurs décisions.

2.4.1.2. Les attentes des clients

Les clients jouent actuellement un rôle prépondérant au sein de l'entreprise. En effet, étant donné la diversité des produits offerts aux clients et la concurrence accrue, ceux-ci peuvent faire pression sur les fournisseurs. Les dirigeants doivent donc mettre en œuvre une véritable stratégie de fidélisation de la clientèle existante axée sur la personnalisation de l'offre et plus seulement sur les prix de vente.

De plus, la clientèle devient exigeante en termes de délai de réponse aux demandes et de qualité du produit ou service offert.

Il est donc essentiel de répondre aux attentes formulées par les clients puisque cela a des impacts sur le résultat de l'entreprise.

¹⁵ A. Fernandez (1999), *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*

2.4.1.3. L'évolution technologique

Les décideurs doivent pouvoir disposer, de façon rapide et facile, de toutes les données nécessaires pour résoudre un problème puisqu'ils doivent être réactifs. Pour cela, tous les acteurs de l'entreprise doivent parfaitement communiquer entre eux et partager les informations. Cela diffère du système de tableaux de bord classique, bâti à partir des résultats comptables et sur l'isolement des acteurs, puisque ce dernier permet au décideur de ne constater que tardivement les conséquences des actions engagées.

⇒ Ainsi, pour faire face à un environnement incertain et fortement concurrentiel, les managers ne peuvent se limiter à l'évaluation de la performance passée. En effet, « plus l'incertitude et la pression concurrentielle sont fortes, plus les enjeux d'une réaction rapide sont importants »¹⁶. De nouveaux outils de pilotage, plus réactifs, ont donc été créés afin de palier au manque de visibilité des tableaux de bord « classiques » sur la performance à venir.

2.4.2. Le développement de nouveaux outils

Les principales caractéristiques des nouveaux outils de pilotage sont les suivantes :

- Ils ne **s'adressent plus uniquement à la direction générale** mais également aux différents responsables opérationnels. La stratégie étant communiquée à l'ensemble des salariés de l'entreprise, les enjeux sont partagés.
- Ces nouveaux outils doivent permettre de **transmettre les informations** au responsable concerné **dans un délai compatible avec l'horizon de ses décisions**.
- Seules les **informations pertinentes** doivent être communiquées au responsable. Le caractère synthétique des informations est essentiel afin de mettre en valeur les indicateurs nécessitant une analyse plus approfondie de la part du dirigeant.
- Les nouveaux outils doivent renseigner le responsable sur la **façon de remédier aux écarts** entre le réel et le prévisionnel. Ils sont donc tournés vers l'analyse et la compréhension des informations.
- Ils doivent **mesurer la performance à venir** de l'entreprise. Les déterminants de la performance ne doivent se limiter aux seuls indicateurs de résultat mais doivent donner une vision d'ensemble de la réalité de l'entreprise pour prendre les décisions.
- Les nouveaux outils sont axés sur la **communication de la stratégie à l'ensemble des acteurs** de l'entreprise.

¹⁶ Mendoza, Delmond, Giraud et Löning (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecards*.

Tableau 1 – Les systèmes de mesures stratégiques¹⁷

Système de mesures traditionnel	Système de mesures stratégique
Focalisation vers le passé	Focalisation sur l'avenir
Non lié à la stratégie	Lié à la stratégie
Tourné vers l'optimisation des coûts	Tourné vers l'amélioration des performances
Segmenté par îlots de performance (coût, qualité, délai)	Globalisé pour la mesure des performances simultanées (qualité, coût, délai)
Apprentissage individuel	Apprentissage collectif

⇒ Pour répondre aux évolutions profondes de la concurrence, les entreprises doivent adapter leurs modes de gestion de manière à ce qu'ils répondent à plusieurs objectifs : sélectivité de l'information, rapidité, flexibilité et cohérence avec la stratégie.

Les nouveaux outils de pilotage de la performance, basés sur la communication et le partage, doivent permettre d'assister les responsables dans leur capacité à réagir rapidement dans l'incertain.

¹⁷ P. Iribarne (2003), *Les tableaux de bord de la performance*

Conclusion 2^{ème} partie

Le tableau de bord de gestion constitue un outil de gestion présentant de façon structurée des informations nécessaires au pilotage de l'entreprise. La qualité des décisions dépend de la qualité de la mesure et de la pertinence des indicateurs choisis. Il convient donc de choisir les indicateurs pertinents c'est à dire ceux qui informent le responsable sur l'évolution des activités qu'il dirige, qui contribuent à accroître sa connaissance sur l'entreprise et son environnement et qui constituent une aide à la prise de décision.

Les tableaux de bord contribuent à une décentralisation de la prise de décision puisqu'ils permettent à chaque manager de disposer de leurs propres indicateurs de pilotage. Le risque réside dans le fait que le responsable peut être amené à privilégier ses propres objectifs au détriment de ceux de l'organisation. Afin que la direction se rende compte de la performance globale de l'entreprise, le reporting assure la remontée des informations de synthèse vers la hiérarchie. Cependant, cet outil est surtout composé d'indicateurs financiers provenant des tableaux de bord des différents responsables de centres.

Outil exclusivement destiné à la direction générale, le tableau de bord est construit à partir de résultats comptables et financiers. D'ailleurs, la majorité des indicateurs apparaissant dans le tableau de bord de la direction générale de Laser Contact sont des indicateurs de résultat. Ces indicateurs ne permettent pas d'identifier les variables qui pourront être mobilisées pour améliorer la situation future de l'entreprise. Un décalage se crée entre le moment où les chiffres sont produits et celui où ils sont diffusés. Le décideur ne constate alors que tardivement les conséquences des actions qu'il a entrepris les mois précédents et n'a aucune vision sur l'avenir de l'entreprise. De plus, il ne dispose que d'une vision partielle de la réalité de l'entreprise puisque seule la dimension financière est analysée. Or, dans un contexte de rude concurrence, l'entreprise doit répondre avant tout aux attentes d'une clientèle exigeante.

Ainsi, le tableau de bord de gestion constitue plus un outil de contrôle et de suivi de la productivité que d'amélioration de la performance et de recherche des dysfonctionnements. Ce système est viable dans un environnement stable puisque, avec une croissance continue, la réduction des coûts est la meilleure stratégie pour augmenter les bénéfices.

La troisième partie de ce mémoire est donc consacrée au nouveau système de tableaux de bord, outil de pilotage de la performance passée et à venir aidant à la prise de décision dans un contexte d'urgence et d'incertitude.

Plan 3^{ème} partie

3. Le balanced scorecard : le nouveau système de tableau de bord pour une entreprise réactive

3.1. Facteurs expliquant le développement du balanced scorecard

- 3.1.1. Un besoin d'anticipation
- 3.1.2. Un outil de communication
- 3.1.3. Une mesure de la performance élargie

3.2. Les quatre axes stratégiques déployés chez Laser Contact

- 3.2.1. L'axe financier
 - 3.2.1.1. Le reflet d'actions passées
 - 3.2.1.2. Les indicateurs financiers servant de fil conducteur à ceux des autres axes
- 3.2.2. L'axe « Clients – Partenaires »
 - 3.2.2.1. Les deux objectifs visés par l'entreprise
 - 3.2.2.2. Les autres objectifs non déployés
- 3.2.3. Les axes « Efficacité – Qualité » et « Savoir-faire – Innovation »
 - 3.2.3.1. La volonté d'améliorer la productivité
 - 3.2.3.2. Le développement des offres à valeur ajoutée
 - 3.2.3.3. La mesure du savoir-faire

3.3. Améliorations à apporter au tableau de bord prospectif de Laser Contact

- 3.3.1. L'absence d'axe « Apprentissage organisationnel »
- 3.3.2. La mesure de la performance limitée aux facteurs coûts et productivité
- 3.3.3. L'absence de relations de causes à effets

3.4. Le balanced scorecard : un outil plutôt complémentaire que concurrent

- 3.4.1. Les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du balanced scorecard
 - 3.4.1.1. Le problème de coût d'obtention
 - 3.4.1.2. Le problème de fiabilité
 - 3.4.1.3. Le manque de comparaison par rapport à l'extérieur
 - 3.4.1.4. Le problème de redondance
- 3.4.2. Deux outils nés dans des contextes différents
 - 3.4.2.1. La complémentarité des deux outils
 - 3.4.2.2. La remise en cause de l'utilisation du balanced scorecard

3. Le balanced scorecard : le nouveau système de tableau de bord pour une entreprise réactive

Au début des années 90, un outil très proche du tableau de bord a été promu aux Etats-Unis par Robert Kaplan et David Norton. S'appuyant sur une critique des outils de pilotage traditionnels, trop centrés sur les seuls indicateurs financiers, ils cherchent à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise.

L'approche classique des tableaux de bord de gestion s'avère, en effet, aujourd'hui dépassée puisque ces outils n'offrent qu'une vision réduite de la performance passée de l'entreprise. De plus, dans une entreprise « classique », les responsables ne se préoccupent pas du marché sur lequel se positionne l'organisation. Or, depuis quelques années, l'environnement des entreprises étant caractérisé par une instabilité et une incertitude croissante, il semble indispensable de projeter l'entreprise dans l'avenir afin d'assurer sa pérennité.

Actuellement, les managers fondent leur avantage concurrentiel sur la technologie et la satisfaction du client. Afin d'aider le dirigeant à prendre ses décisions, le tableau de bord prospectif offre une vision équilibrée de la performance puisqu'il repose sur quatre axes stratégiques complémentaires et interdépendants.

Nous débuterons cette troisième partie en rappelant les raisons qui ont amené le balanced scorecard à se développer. Après avoir analysé la nature des quatre axes stratégiques développés par Laser Contact, nous étudierons les améliorations à apporter à cet outil afin que l'entreprise conserve son avantage de compétitivité. Enfin, nous verrons dans quelle mesure cet outil semble mieux adapté pour faire face au nouveau contexte économique. Nous soulignerons également la complémentarité de cet outil avec le tableau de bord de gestion.

3.1. Facteurs expliquant le développement du balanced scorecard

Comme nous l'avons vu en fin de section précédente, le tableau de bord de gestion contribue seulement en partie à améliorer la performance financière de l'entreprise.

Le tableau de bord équilibré est un modèle d'analyse élaboré pour faciliter l'aide à la décision stratégique. Son principal atout est de prendre en compte des indicateurs à la fois financiers et non-financiers (mesure des impacts possibles sur les clients, les employés et les processus internes...), dans son élaboration des prévisions de performances.

Son rôle consiste à communiquer de façon rapide, synthétique et efficace les performances clés de l'organisation.

3.1.1. Un besoin d'anticipation

Le nouveau système d'évaluation de la performance reflète non seulement les performances passées mais également celles à venir. Actuellement, la vision de l'entreprise

à long terme est incontournable puisque l'organisation doit faire face à la concurrence dans un environnement incertain.

La direction doit pour cela disposer d'un outil de pilotage réactif c'est à dire capable d'alerter rapidement la direction sur les dérives par rapport à l'objectif fixé. Le responsable doit recevoir les informations dans un « délai compatible avec l'horizon de ses décisions ».

Il est préférable d'être rapide avec une marge d'erreur que lent et chercher le maximum de garanties. Autrement dit, plutôt qu'attendre de connaître une donnée avec certitude, il vaut mieux apprendre à l'estimer et, avec l'expérience acquise, essayer de baisser la marge d'incertitude.

3.1.2. Un outil de communication

Le système de tableaux de bord repose sur une décentralisation des centres de responsabilités. Les enjeux de l'entreprise doivent donc être partagés par tous les acteurs et une communication permanente doit s'instaurer afin de coordonner les actions pour atteindre les objectifs visés.

Le tableau de bord prospectif constitue un véritable instrument de communication de la stratégie. En effet, cet outil énonce le projet ainsi que la stratégie et les fait partager à tous. De plus, chaque acteur de l'entreprise est en mesure d'évaluer sa contribution à la performance globale puisqu'un des moyens d'atteindre les objectifs financiers passe par la détermination du potentiel des salariés.

Ainsi, la cohérence du système repose sur la qualité de la communication au sein de l'entreprise.

3.1.3. Une mesure de la performance élargie

Outre la dimension financière prise en compte dans les tableaux de bord de gestion, les indicateurs contenus dans le balanced scorecard couvrent tous les domaines de l'entreprise :

- les clients : la qualité perçue par le client est aujourd'hui déterminante puisque le client est de plus en plus exigeant.
- les processus internes : innovation, production, service après-vente évalués en termes de qualité, de coûts et de délais.
- les partenaires : l'entreprise ne peut pas accepter la défaillance d'un partenaire significatif.
- l'organisation interne et les acteurs de l'organisation : l'entreprise réactive repose sur les hommes et leur capacité à réagir sur le terrain. Ils doivent donc être motivés car seuls les acteurs présents sur le terrain sont capables de ressentir la situation dans sa totalité.

De plus, tous ces déterminants de la performance future sont reliés entre eux par des relations de cause à effet afin d'assurer la cohérence globale de la stratégie mise en place dans l'entreprise.

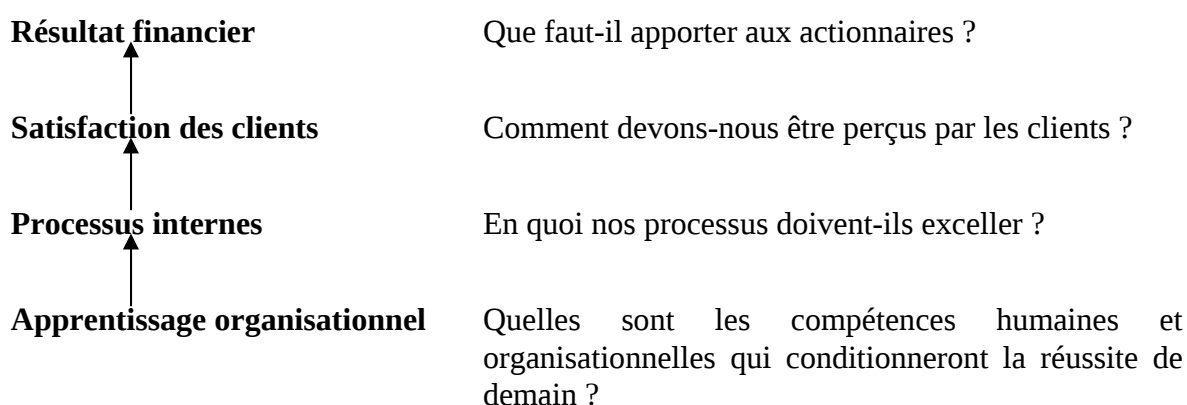
⇒ Le tableau suivant synthétise les principales divergences entre les principes caractérisant une entreprise classique et ceux d'une entreprise réactive.

Tableau 2 – Comparaison entre une entreprise classique et une entreprise réactive

Entreprise classique	Entreprise réactive
Planification et procédures détaillées	Initiative de la part des acteurs du terrain – Système de responsabilité et de confiance
Centres de décision loin du terrain – Beaucoup d'intermédiaires	Centres de décision sur le terrain – Peu de niveau intermédiaires
Communication inexistante ou par référence au niveau supérieur	Communication facilitée
Entreprise cloisonnée	Polyvalence et pluridisciplinarité
Contrôle de la performance par entité – Référence à des standards	Contrôle de la performance décentralisé – Ecoute permanente des clients
Critères quantitatifs	Critères qualitatifs et de services

3.2. Les quatre axes stratégiques déployés chez Laser Contact¹⁸

Comme nous venons de le voir, l'enjeu du tableau de bord prospectif est global. Il reprend en effet toutes les activités de l'organisation et met en relation tous les aspects de la performance : finance, clients, processus et apprentissage.



Pour obtenir un bon résultat financier, il convient de satisfaire la clientèle existante et potentielle. La satisfaction des clients dépend du bon fonctionnement des processus développés au sein de l'entreprise. Ces processus fonctionnent d'autant mieux que la main d'œuvre est efficiente.

¹⁸ Voir annexe 9 : Balanced scorecard Laser Contact p. IX

Le balanced scorecard a été instauré au sein du groupe e-Laser afin de comparer les principaux indicateurs obtenus par chacune des filiales.

Cette partie est consacrée à l'étude des quatre axes stratégiques déployés chez Laser Contact. Suite à l'étude de chaque axe, une analyse critique en sera effectuée. Ce n'est que dans la partie suivante que nous nous interrogerons sur les améliorations à apporter à cet outil.

3.2.1. L'axe financier

L'axe financier est privilégié chez Laser Contact, comme dans toute entreprise privée, puisque son objectif premier consiste à faire du profit. Cependant, la plupart des indicateurs financiers ne sont pas prédictifs de la performance à venir mais reflètent une situation passée.

3.2.1.1. Le reflet d'actions passées

L'axe financier du balanced scorecard Laser Contact met en avant la volonté nette d'**accroître le chiffre d'affaires**. En effet, on retrouve plusieurs indicateurs portant sur le chiffre d'affaires par métier. Ils permettent de déterminer si nous avons été performants hier mais ne permettent pas d'anticiper les éventuels problèmes en amont des résultats financiers à venir. Par exemple, l'objectif d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise peut être réalisé au détriment de la qualité du service offert au client ou de la rentabilité du contrat.

Une synthèse permet de comparer le chiffre d'affaires par métier cumulé jusqu'à la fin du mois écoulé au chiffre d'affaires budgété cumulé et à celui réalisé à cette même date l'an passé.

Kaplan et Norton ont proposé un tableau récapitulatif présentant les indicateurs financiers généraux selon la phase dans laquelle se situe l'entreprise et les axes stratégiques choisis¹⁹. On y retrouve beaucoup d'indicateurs relatifs au chiffre d'affaires.

3.2.1.2. Les indicateurs financiers servant de fil conducteur à ceux des autres axes

L'ultime but de l'entreprise étant d'améliorer sa performance financière, tous les indicateurs des autres axes doivent correspondre à un ou plusieurs objectifs de l'axe financier. Cela crée donc des relations de cause à effet entre indicateurs d'où l'assurance de la cohérence globale du système.

⇒ Les indicateurs financiers, même s'ils reflètent des actions passées, doivent conserver toute leur importance puisque « une meilleure qualité, des gains de productivité, des nouveaux produits ne sont pas une fin en soi, mais uniquement les moyens d'atteindre

¹⁹ Voir annexe 10 : Identification des axes stratégiques financiers p. X

cette fin. Ces améliorations ne sont bénéfiques que si elles se traduisent par l'augmentation de chiffre d'affaires »²⁰.

La performance financière dépend de la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions de support sont au final les garantes : salariés, climat, système d'information.

3.2.2. L'axe « Clients – Partenaires »

Pour conserver sa performance financière à long terme, Laser Contact doit offrir des services appréciés des clients potentiels et existants.

3.2.2.1. Les deux objectifs visés par l'entreprise

- Laser Contact souhaite d'une part **développer les clients existants**.

La meilleure façon de maintenir ou d'accroître la part de marché est de conserver et de développer la clientèle existante. Laser Contact mesure la fidélité de sa clientèle par le **taux de croissance du chiffre d'affaires réalisé avec les clients existants**. Le contrôle de gestion décompose ce déterminant en deux sous-indicateurs :

- le taux de croissance du chiffre d'affaires **par importance de client**.

On distingue en effet le chiffre d'affaires réalisé par les quatre plus gros clients de celui réalisé par les autres clients.

Cet indicateur constitue une alerte pour la direction dans la mesure où, lorsqu'on retrouve les mêmes clients d'un mois sur l'autre et que leur part dans le chiffre d'affaires global augmente, le risque de perdre un de ces importants contrats impactera de façon significative le chiffre d'affaires global de la société.

- le taux de croissance du chiffre d'affaires **par type de client**.

Ce deuxième indicateur permet d'anticiper les conséquences d'un éventuel rachat de Laser Contact par un autre groupe.

- Le deuxième objectif vise à **acquérir de nouveaux clients**.

Pour accroître son volume d'activité, Laser Contact s'efforce d'élargir sa base de clientèle. Tous les mois, le commercial remplit une maquette²¹ concernant l'acquisition de nouveaux clients ; cette maquette venant par la suite alimenter le balanced scorecard. Il identifie les nouveaux clients selon le statut du contrat : opportunités identifiées et qualifiées, proposition remise, accord client et contrat signé.

L'acquisition de nouveaux clients est donc mesurée par le nombre de contrats en cours qui sont répertoriés dans la maquette des opportunités. Cette maquette fait également apparaître le chiffre d'affaires potentiel que représenterait le contrat, sa durée, la ligne de produit ainsi que le type de client concerné.

²⁰ Kaplan et Norton (1998), *Le tableau de bord prospectif*.

²¹ Voir annexe 11 : Maquette opportunités p. XI

Il semble important de ne pas quantifier uniquement le nombre de contrats signés car suite à la réponse à l'appel d'offre établie par Laser Contact, l'éventuelle signature du contrat n'est, en général, effective que quelques mois plus tard.

Afin de limiter le nombre d'indicateurs concernant l'acquisition de nouveaux clients, une solution consisterait à associer un niveau de probabilité d'obtention du contrat selon son état : 1 pour les contrats signés, 0.75 pour les accords clients, 0.5 pour les propositions remises et 0.25 pour les opportunités qualifiées. Il faudrait alors insérer une nouvelle colonne dans la maquette. Nous obtiendrions un nombre de contrats en cours pondéré.

⇒ Les indicateurs mis en place concernant l'axe clients-partenaires sont caractérisés par le manque de vision vers l'avenir, tout comme les indicateurs financiers classiques. En effet, au moment où le dirigeant constate que la performance en matière de satisfaction client se dégrade par exemple, il est trop tard pour agir et prendre des mesures correctives. De plus, ces indicateurs ne montrent pas aux salariés comment adapter leurs méthodes de travail pour obtenir les résultats visés.

La conservation et l'acquisition d'une clientèle existante et potentielle sont également conditionnées par la satisfaction des clients. Laser Contact doit être capable de répondre à leurs besoins. Cependant, aucun indicateur spécifique à la satisfaction n'est référencé dans le balanced scorecard Laser Contact.

3.2.2.2. Les autres objectifs non déployés

« Au delà de la simple satisfaction du client, les responsables d'unités doivent [...] traduire leur mission en objectifs spécifiques aux clients »²². Il convient donc de segmenter la clientèle existante et potentielle afin que l'entreprise ne se positionne que sur les segments les plus rentables et porteurs d'avenir. La stratégie de l'entreprise doit ainsi dépendre des segments visés.

Or, Laser Contact n'effectue pas cette démarche préalable à l'élaboration des indicateurs de l'axe « Clients - Partenaires ». L'entreprise peut ainsi être mise en difficulté par ses concurrents offrant des services mieux adaptés puisqu'elle n'essaie de répondre que de façon globale aux attentes de sa clientèle.

- **La satisfaction client :**

L'axe « Clients – Partenaires » du tableau de bord prospectif de Laser Contact ne fait apparaître aucun indicateur permettant de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle. Les seuls indicateurs recensés sont quasiment tous d'ordre financier (chiffre d'affaires) et n'offrent une vision vers l'avenir qu'à travers le nombre de contrats en cours.

Or, ce déterminant conditionne en grande partie la maîtrise des deux précédents objectifs cités à savoir la conservation et l'acquisition de nouveaux clients.

²² Kaplan et Norton (1998), *Le tableau de bord prospectif*.

Certains contractants donnent eux-mêmes des notes à Laser Contact. La société ne devrait pas attendre que sa clientèle prenne l'initiative de donner des informations sur sa performance. Elle devrait plutôt procéder à des sondages.

- **La part de marché :**

Etant donné l'absence d'identification du segment de marché visé, Laser Contact ne peut mesurer sa part de marché.

Ce déterminant est pourtant précieux puisqu'il permet à l'entreprise de se positionner par rapport à la concurrence selon les catégories de services offerts et de clients qui l'intéressent.

- **La rentabilité par client :**

Outre un taux de satisfaction et une part de marché élevés, « les entreprises souhaitent pouvoir mesurer non seulement le volume d'affaires qu'elles réalisent avec leurs clients, mais aussi la rentabilité de leur activité »²³.

La rentabilité par catégorie de clients permet à l'entreprise de ne pas se focaliser uniquement sur la satisfaction au détriment du profit.

L'axe clients du balanced scorecard de Laser Contact ne donne pas de vision sur la rentabilité des clients à la direction. Il serait pourtant intéressant d'analyser cet indicateur car lors de réponses à appel d'offres, Laser Contact a tendance à vouloir satisfaire toutes les demandes et attentes de la clientèle ce qui peut parfois obliger l'entreprise à ne dégager que de très faibles marges. En effet, les demandes spécifiques de certains clients sont parfois complexes ou nécessitent de nombreuses ressources pour lancer l'activité. L'entreprise peut soit refuser de traiter avec le client, soit augmenter ses tarifs pour compenser le coût des ressources à mettre en œuvre pour répondre à ses souhaits. Cependant, la deuxième solution est difficilement envisageable car les centres d'appels sont confrontés à une vive concurrence par les prix. Il est donc nécessaire de cibler la clientèle.

L'indicateur de rentabilité permet à la direction de ne se focaliser que sur les clients ciblés rentables et porteurs d'avenir (nouveaux clients pour lesquels l'effort financier effectué pour les acquérir n'est pas encore compensé par les marges sur le service rendu).

⇒ D'autres indicateurs permettent à l'entreprise de conserver et d'élargir sa clientèle : relation avec les clients, image de marque, ...

Suite à l'analyse de l'axe « Clients – Partenaires » du balanced scorecard Laser Contact, on note le manque évident de segmentation du marché. Pourtant, cette étape préliminaire est indispensable dans toute entreprise puisqu'elle conditionne la détermination d'une stratégie bien définie pour chaque segment visé. En essayant de satisfaire tous les clients, Laser Contact prend le risque de ne satisfaire personne. Or, la satisfaction de la clientèle est déterminante quant à l'acquisition de nouveaux clients et la

²³ Kaplan et Norton (1998), *Le tableau de bord prospectif*.

conservation des clients existants. Cependant, il ne faut pas négliger les répercussions financières engendrées par l'élargissement de la base de clientèle à savoir le profit. La segmentation du marché permet également à l'entreprise de mesurer sa part de marché et ainsi comparer ses performances par rapport à son environnement externe.

3.2.3. Les axes « Efficacité – Qualité » et « Savoir-faire – Innovation »

Après avoir analysé succinctement la nature des indicateurs permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs sur ces axes, nous étudierons quels sont les déterminants de la performance manquants par rapport à ceux de l'axe « Processus internes » du modèle proposé par Kaplan et Norton.

3.2.3.1. La volonté d'améliorer la productivité

- D'une part, le balanced scorecard de Laser Contact fait apparaître la volonté **d'améliorer la productivité des services.**

Afin de répondre à cet objectif, deux indicateurs mesurant la productivité des services ont été créés :

- le **taux de marge des trois projets les plus profitables,**
- le **taux de marge des trois projets les moins profitables.**

Les taux de marge sont des taux cumulés depuis le début de l'année. Les activités dégagant le plus et le moins de marge opérationnelle sont quasiment toujours les mêmes d'un mois sur l'autre.

En réalité, ces indicateurs de résultat répondent plutôt à un autre objectif de l'axe client à savoir améliorer la marge par client. En effet, il conviendrait plutôt de mesurer la productivité par le ratio : chiffre d'affaires / ETC (effectif) et par activité. Or, ce ratio n'est pas référencé dans le balanced scorecard mais il est déterminé mensuellement par les contrôleurs de gestion dans un autre fichier Excel. D'ailleurs, pour déterminer la productivité des effectifs de façon la plus juste, on ne tient compte dans ce ratio que des ETC productifs sur le mois c'est à dire des opérationnels hors heures de délégation et absences payées (congrés maladie, congrés maternité, congrés payés, accidents de travail, ...). Par contre, ce ratio n'est pas tout à fait fiable dans la mesure où le chiffre d'affaires est déterminé sur le mois en cours alors que l'effectif est quant à lui calculé du 15 au 15 du mois en cours. Un décalage de 15 jours s'opère donc ce qui peut avoir des impacts non négligeables sur le ratio obtenu.

Outre l'amélioration de la productivité des services, un autre objectif lié à la productivité est associé à cet axe.

- D'autre part, l'axe « Efficacité – Qualité » du tableau de bord prospectif de Laser Contact laisse apparaître la volonté **d'améliorer la productivité des Calls Centers**²⁴.

Il s'agit à nouveau d'un indicateur de résultat qui permet de mesurer le niveau d'atteinte de cet objectif : le **taux de prise des appels**. Il ne permet pas de mesurer la performance à venir mais donne à la direction une vision sur la performance passée de l'entreprise. Le taux de prise est déterminé en divisant le nombre d'appels reçus par le nombre d'appels traités.

Cet indicateur est calculé de façon globale, toutes activités confondues, car on ne peut comparer le taux de prise pour les activités entrant dans l'outsourcing 1 (prise d'appels) à celui obtenu pour les activités entrant dans l'outsourcing 3 (prise d'appels + développement informatique + conseil). En effet, dans le premier cas, le ratio doit être proche de un alors que pour les autres métiers exercés par Laser Contact le ratio s'en éloigne. Une comparaison des taux de prise par site reste cependant envisageable.

⇒ Ainsi, on note une focalisation excessive sur des indicateurs financiers aussi restrictifs que la productivité. Ces indicateurs permettent seulement à la direction de l'entreprise de constater sa performance passée. Or, aujourd'hui, produire en masse n'est plus la clé de la réussite. Sur un marché où la concurrence est vive, les centres d'appels pourraient fonder leur avantage concurrentiel sur le renouvellement permanent de leur offre et sur la qualité du service assuré au client, une fois la prestation réalisée. Mais cela reste particulièrement difficile pour les entreprises prestataires de services immatériels. Voyons à présent comment l'entreprise mesure sa capacité à innover.

3.2.3.2. Le développement des offres à valeur ajoutée

Actuellement, la satisfaction des clients est une priorité absolue dans les entreprises. Celles-ci doivent donc non seulement se pencher sur leur production mais doivent également innover.

Afin de satisfaire ses clients et de contribuer à accroître son chiffre d'affaires, l'entreprise doit « savoir anticiper et orienter les besoins futurs de ses clients »²⁵. Or, au sein de la société Laser Contact, le service contrôle de gestion attend la publication d'appels d'offres pour faire une proposition.

L'objectif consistant à développer les offres à valeur ajoutée caractérise la volonté d'innover au sein de Laser Contact.

En effet, comme nous l'avons étudié précédemment, l'entreprise propose différents services à sa clientèle :

- la prise d'appels (outsourcing 1),
- la prise d'appels et le développement informatique (outsourcing 2),
- la prise d'appels, le développement informatique et le conseil (outsourcing3),

²⁴ Centres d'Appels en français

²⁵ Kaplan et Norton (1998), *Le tableau de bord prospectif*.

- le télémarketing (outsourcing 4), ...

Pour assurer sa performance financière à long terme, l'entreprise doit développer les services pour lesquels elle dégager le plus de chiffre d'affaires.

L'indicateur établi pour répondre à cet objectif est le **chiffre d'affaires par ligne de produit**.

En ne se focalisant que sur le chiffre d'affaires, l'entreprise prend le risque de développer des services lui générant du chiffre d'affaires mais pas toujours rentables. En effet, il est également important de tenir compte des charges correspondant à la génération de chiffre d'affaires afin d'analyser la rentabilité des services offerts.

Même si cet objectif caractérise la volonté d'innover dans l'entreprise, l'indicateur mis en avant concourt parfaitement à mesurer la performance financière de l'entreprise, à savoir l'accroissement du chiffre d'affaires.

3.2.3.3. La mesure du savoir-faire

L'indicateur établi pour mesurer le savoir-faire dans l'entreprise est le **nombre d'ETC par niveau de compétence**. Il s'agit à nouveau d'un indicateur de résultat faisant le constat de l'effectif employé le mois précédent sur les différents contrats clients.

En réalité, cet indicateur est plutôt analysé sous l'angle des coûts générés par activité. En effet, les charges de personnel représentent près de 80% des charges totales liées à une activité. La maîtrise de ces coûts s'avère donc indispensable.

Combinés, ces deux derniers indicateurs donnent une idée du profit dégagé par type de métier sur le mois.

⇒ Les indicateurs utilisés sur les axes « Efficacité – Qualité » et « Savoir-faire – Innovation » sont des indicateurs de résultat constatant *a posteriori* les performances financières de l'entreprise.

Dans la première section, nous avons analysé les raisons qui ont amené le balanced scorecard à se développer, notamment dans l'actuel contexte de concurrence. Nous rappellerons simplement que le rôle de cet outil consiste à communiquer de façon rapide, synthétique et efficace les performances clés de l'organisation.

L'étude du cas Laser Contact, nous laisse conclure que le tableau utilisé par la direction pour mesurer les performances de l'entreprise ressemble plus à un tableau de bord financier puisqu'il ne donne aucune vision sur sa performance à venir. De nombreuses améliorations à ce tableau sont envisageables afin de le rendre plus dynamique.

3.3. Améliorations à apporter au tableau de bord prospectif de Laser Contact

Dans cette section, nous proposerons un ensemble d'améliorations à apporter à l'outil en place pour rendre l'entreprise plus réactive face à la concurrence.

3.3.1. L'absence d'axe « Apprentissage organisationnel »

Cet axe recense l'ensemble des moyens permettant d'atteindre une bonne performance financière à long terme. Il est donc indispensable dans le balanced scorecard de toute entreprise.

Dans les entreprises, seuls les salariés, acteurs présents sur le terrain, sont capables de ressentir en totalité la situation de l'entreprise. Il convient donc de les motiver puisque tout le modèle repose sur eux.

L'axe « Apprentissage organisationnel » du modèle de Kaplan et Norton repose principalement sur trois éléments :

- **le potentiel des salariés :**

Actuellement, les idées d'améliorations de la performance ou de progrès doivent provenir des acteurs du terrain c'est à dire des salariés qui sont directement en contact avec les clients. Les salariés sont désormais capables d'anticiper les besoins des clients et sont à même de proposer de nouveaux services.

- **le climat dans l'entreprise :**

Le fait de responsabiliser les salariés contribue à les motiver et donc à travailler dans un climat de bien être. Or, une étude démontre que la satisfaction des salariés a des impacts positifs sur la satisfaction des clients.

- **les capacités des systèmes d'information :**

Pour être performants dans un environnement concurrentiel, les chargés de clientèle doivent disposer d'informations détaillées sur les clients avec lesquels ils sont en contact. Ils doivent également être conscients des conséquences financières de leurs décisions.

⇒ En laissant une plus grande part d'initiative aux salariés, la direction contribue à les fidéliser et à les motiver. Chacun souhaite alors aligner ses propres objectifs à ceux de l'entreprise. Un bon climat social contribue à améliorer la satisfaction de la clientèle et donc la performance financière à long terme de l'entreprise.

Il est donc fortement conseillé d'intégrer cet axe stratégique au tableau de bord prospectif de Laser Contact. La plupart des entreprises ne relient pas assez étroitement les objectifs des employés aux objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise.

3.3.2. La mesure de la performance limitée aux facteurs coûts et productivité

Le tableau de bord prospectif de Laser Contact ne comporte quasiment que des indicateurs financiers qui indiquent où en sont les principaux paramètres contribuant à la performance financière. Ces indicateurs permettent seulement à la direction de se rendre compte des performances que l'entreprise a réalisé mais ne donnent aucune vision sur ce qui va se passer et ne permettent pas de rechercher les dysfonctionnements nuisibles à l'amélioration de la performance.

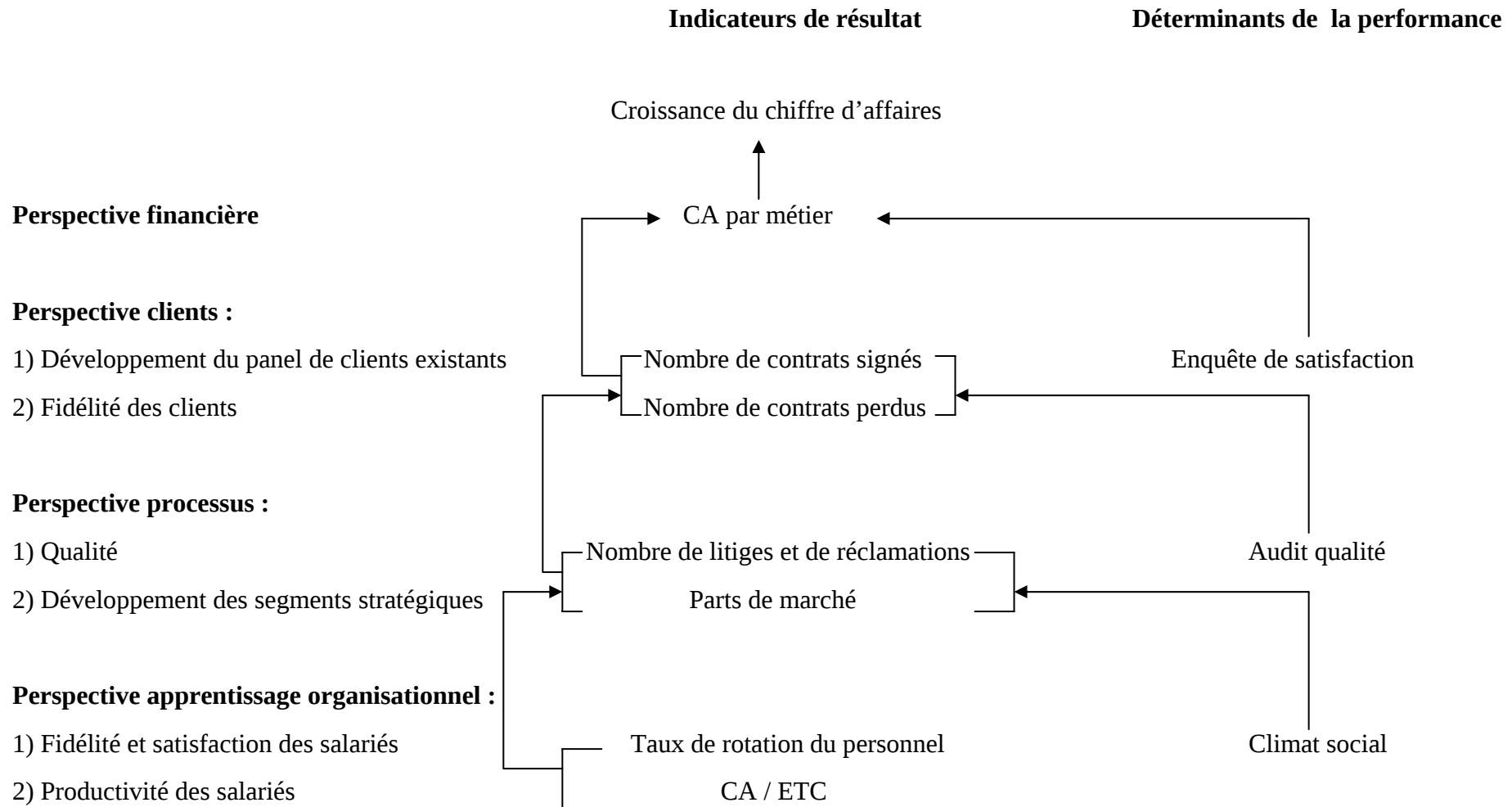
Or, le rôle revenant aux indicateurs est non seulement de mesurer une situation mais aussi de déclencher des réactions de la part de la direction. Le balanced scorecard est donc un outil d'alerte. Il est alors nécessaire de combiner indicateurs de résultat et indicateurs avancés pour valider la performance.

Cependant, les indicateurs financiers doivent continuer à jouer un rôle important puisque les gains de productivité, les nouveaux clients n'ont des effets bénéfiques que s'ils engendrent une augmentation du chiffre d'affaires. Les relations causales entre les mesures du tableau de bord prospectif doivent être rapportées à l'objectif financier.

3.3.3. L'absence de relations de causes à effets

Le balanced scorecard de Laser Contact énumère une série d'indicateurs analysés isolément par la direction. Afin de réagir dans les meilleurs délais pour faire face à la concurrence, le dirigeant doit pouvoir visualiser de façon rapide et précise où en est l'entreprise mais aussi quels déterminants freinent l'amélioration de la performance financière.

Le schéma suivant, tiré des données du balanced scorecard de Laser Contact, pourrait être développé dans l'entreprise :



⇒ Ainsi, on constate que la direction de Laser Contact reste focalisée sur le résultat du mois tout juste écoulé puisque les outils qu'elle utilise ne font que le constat de la performance passée. En effet, la mesure de la performance s'effectue exclusivement à partir d'indicateurs financiers. Or, aujourd'hui, la production en masse n'est plus la clé de la réussite. Les entreprises doivent avant tout répondre aux attentes de leur clientèle.

Afin de rendre l'entreprise plus réactive face à la concurrence, de nombreuses améliorations à l'outil utilisé au sein de l'entreprise doivent être apportées, notamment en ce qui concerne les moyens permettant d'aboutir à la performance financière.

Le tableau de bord prospectif ne peut cependant pas être considéré comme l'outil « miracle ». Sa construction nécessite une démarche rigoureuse.

3.4. Le balanced scorecard : un outil plutôt complémentaire que concurrent

Après avoir étudié succinctement les deux principaux outils utilisés chez Laser Contact en matière de pilotage de la performance, nous allons analyser dans quelle mesure il est préférable de piloter l'entreprise grâce aux tableaux de bord prospectifs.

La mise en place du balanced scorecard, outil de diagnostic tourné vers l'analyse, ne s'opère pas sans difficultés. Nous commencerons par nous interroger sur les principales difficultés rencontrées lors du déploiement de l'outil puis nous déterminerons quels sont les apports de ces deux outils apparus dans des contextes différents.

3.4.1. Les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du balanced scorecard

Lorsque arrive le moment de mettre en œuvre le système de mesures de façon opérationnelle et durable, la plupart des entreprises rencontrent des problèmes.

3.4.1.1. Le problème de coût d'obtention

Ce problème est lié soit à la complexité de l'indicateur, soit au manque d'automatisation de sa collecte. En effet, pour alimenter le balanced scorecard, le service contrôle de gestion de Laser Contact est amené à rechercher les données dans de nombreux autres fichiers de travail. Les données sont retraitées à de nombreuses reprises et par différentes personnes. Un manque d'automatisme flagrant vient freiner la pertinence des résultats obtenus et coûte de l'argent à l'entreprise en terme de rémunération du personnel.

Une des solutions à ce problème consiste à intégrer la fonction informatique dans le travail de conception des indicateurs. Cependant, l'équipe dirigeante doit rester le véritable pilote du projet de mise en place du balanced scorecard.

3.4.1.2. Le problème de fiabilité

Ce problème est lié aux modalités d'obtention des informations : plus l'obtention est automatisée, meilleure est la fiabilité. Le fait de retraiter manuellement certaines données engendre un risque d'erreur.

La pertinence des informations doit être vérifiée, qu'il s'agisse de données internes ou externes à l'entreprise.

3.4.1.3. Le manque de comparaison par rapport à l'extérieur

Il est difficile pour les entreprises d'obtenir des informations en provenance de l'extérieur, notamment pour comparer leurs performances à celles de leurs concurrents. Pourtant, ces données sont cruciales, en particulier pour les centres d'appels impactés par l'évolution technologique et la mondialisation des échanges.

Cependant, les occasions de capter des informations sur l'extérieur sont fréquentes : bases de données spécialisées, salons professionnels, clients mystères, ...

Ces informations sont un complément indispensable aux mesures des performances internes pour cibler des avantages concurrentiels durables.

3.4.1.4. Le problème de redondance

Ce problème a pour origine le manque de définition claire et partagée des indicateurs par tous les acteurs au départ. Or, comme nous l'avons abordé précédemment, cela engendre des coûts pour l'entreprise.

Afin d'éviter ce problème, tous les acteurs concernés par un indicateur doivent être associés à son élaboration et chacun des indicateurs doit être clairement défini et communiqué afin que tout le monde ait la même compréhension de la grandeur qu'il mesure. On notera d'ailleurs que le fait d'impliquer les acteurs à la définition ou à l'ajustement d'un indicateur engendre le « rafraîchissement » du tableau de bord. En effet, ce dernier doit évoluer c'est à dire que les objectifs financiers doivent être revus périodiquement afin de confirmer ou d'adapter la stratégie financière.

⇒ La mise en place du tableau de bord prospectif dans l'entreprise ne s'opère pas sans difficultés.

Durant les années de pleine croissance, le tableau de bord de gestion était un outil parfaitement adapté au contexte puisque seuls les indicateurs financiers nécessitaient une attention particulière. Désormais, même si l'entreprise rencontre des difficultés dans la mise en place du balanced scorecard, l'outil s'avère mieux adapté au nouveau contexte économique.

3.4.2. Deux outils nés dans des contextes différents

Les objectifs revenant aux outils de pilotage sont aujourd'hui ambitieux : sélectivité de l'information, rapidité et flexibilité. Ils correspondent aux évolutions profondes des

marchés et du jeu concurrentiel ce qui oblige les entreprises à adapter en conséquence leurs modes de gestion.

Cependant, les nouveaux outils mis en place dans les entreprises ne doivent pas être considérées comme des solutions « magiques » au pilotage de l'entreprise.

3.4.2.1. La complémentarité des deux outils

Jusqu'aux années 1980, les entreprises mesuraient leur performance par leur productivité. En effet, la production en grande quantité, permettant de réaliser des économies d'échelle et donc de diminuer les coûts unitaires, était la clé de la réussite. Les clients achetaient des produits et services standards. Grâce aux seuls indicateurs financiers, la direction de l'entreprise était en mesure de déterminer sa performance.

Aujourd'hui, le contexte est caractérisé par la complexité, l'incertitude et la rapidité du changement. Il est donc difficile de s'engager dans un tel contexte. Pour aider les dirigeants à prendre des décisions, ceux-ci doivent disposer du maximum d'informations. Mais, celles-ci doivent se présenter de façon structurée afin de faciliter la réactivité des décideurs. C'est donc dans ce contexte qu'est né le balanced scorecard. Outre l'appréciation des indicateurs physiques, le tableau de bord prospectif constitue un outil d'aide au diagnostic orienté vers l'analyse et la mise en place d'actions correctives dans l'ultime but d'améliorer la performance financière de l'entreprise. L'analyse des données, permise grâce à la vision équilibrée sur les différents aspects contribuant à améliorer la performance financière, est aujourd'hui indispensable pour anticiper les performances futures de l'entreprise et faire face à la concurrence.

⇒ Ainsi, le balanced scorecard ne « domine » pas le tableau de bord dans le sens où ces deux outils sont adaptés à des environnements bien distincts. L'évolution du contexte depuis quelques années rend nécessaire l'adaptation des modes et des outils de gestion.

Cependant, quels sont les véritables apports de l'utilisation d'indicateurs non financiers sur l'amélioration de la performance ?

3.4.2.2. La remise en cause de l'utilisation du balanced scorecard

- **Une pratique culturellement différente en France :**

L'analyse et l'anticipation ne sont pas assurées dans beaucoup d'entreprises. Ceci est plus particulièrement vrai dans les entreprises françaises où les décideurs restent focalisés sur les résultats financiers de la période écoulée. Selon certaines études, ce phénomène semble provenir des différences culturelles entre les pays. Etant « prêt à l'emploi », le tableau de bord équilibré ne semble pas correspondre aux principes français en matière de pilotage puisqu'en France, les acteurs veulent rester libre dans la définition des indicateurs.

De plus, en France, cet outil est très peu utilisé dans les filiales. Concernant la société Laser Contact, l'utilisation du balanced scorecard a été imposée aux filiales du groupe Laser.

- **Un bon outil de communication ?**

Les travaux de Malina et Selto (2001) débouchent sur des résultats contrastés. Selon ces auteurs, le tableau de bord équilibré crée une meilleure communication au sein de l'entreprise mais cela ne suffit pas à améliorer les résultats de l'entreprise. En effet, les salariés ne sont pas pour autant plus motivés et n'alignent pas forcément leurs propres objectifs à ceux de l'entreprise.

Le fait d'utiliser des indicateurs avancés n'entraîne donc pas systématiquement de meilleures performances dans l'entreprise. En effet, « seules 37% des entreprises semblent avoir constaté une amélioration de la compréhension de la stratégie par les salariés suite à l'implantation d'un balanced scorecard »²⁶.

²⁶ N. Berland (2004), *Mesurer et piloter la performance*.

Conclusion 3^{ème} partie

Face à l'incertitude et à la complexité actuelle du marché, les entreprises ont dû adapter leurs modes de gestion. Le balanced scorecard ou tableau de bord prospectif, outil d'aide au diagnostic reposant sur quatre axes stratégiques complémentaires, a donc été promu à l'initiative de Kaplan et Norton.

Ces quatre axes définissent des niveaux de performance complémentaires permettant au final d'expliquer la performance financière et d'anticiper la performance à venir dans l'entreprise.

Offrant une vision équilibrée de la performance globale de l'entreprise, le tableau de bord prospectif permet à la direction d'analyser rapidement la situation mais également de tenter de cerner les dysfonctionnements dans l'entreprise.

Le système de mesures repose tant sur des indicateurs de résultat que sur des déterminants de la performance (indicateurs avancés).

A travers une étude de cas, nous avons pu déterminer de façon concrète la composition de chacun des quatre axes stratégiques. Mais on retiendra que le tableau de bord est spécifique à chaque entreprise. D'ailleurs, nous avons démontré que l'outil utilisé chez Laser Contact pour mesurer sa performance ressemble plutôt à un tableau de bord financier puisque la majorité des indicateurs ne font que constater les performances passées de l'entreprise.

Après avoir analysé les raisons expliquant la prédominance des indicateurs financiers dans le tableau de bord prospectif, nous avons souligné la complémentarité des deux versions de tableaux de bord créées dans des contextes distincts. En effet, l'analyse de la performance à partir des seuls indicateurs financiers ne suffit plus à aider les responsables à anticiper et à faire face à la concurrence. Mais, de récentes études viennent atténuer le « prestige » du nouveau système de tableaux de bord. Les deux versions du système de mesures étudiées dans ce mémoire apportent donc une analyse complémentaire à la direction de l'entreprise.

Conclusion Générale

Le monde des entreprises est devenu depuis une vingtaine d'années un univers particulièrement complexe. L'équipe dirigeante de la société Laser Contact, centre d'appels confronté à une rude concurrence, peut en témoigner.

Afin d'aider le décideur à piloter les performances de son entreprise, les contrôleurs de gestion sont amenés à utiliser des outils dont les tableaux de bord. Ceux-ci se composent d'un ensemble d'indicateurs évoluant de façon continue et parallèlement à l'évolution de la stratégie. Les indicateurs permettent de contrôler la bonne marche de l'entreprise.

Les tableaux de bord actuellement utilisés au sein de l'entreprise Laser Contact sont des outils purement financiers faisant le constat de ce qui vient de se passer. Mais, dans un environnement instable, l'analyse de l'existant et surtout l'anticipation s'avèrent indispensables. Le tableau de bord prospectif ou équilibré, outil basé sur les principes du tableau de bord financier, a donc été créé dans ce nouveau contexte économique. Il s'agit d'un document d'information, de synthèse orienté vers le contrôle et la prise de décision. Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions et de réagir dans de brefs délais. Il s'agit également d'un instrument de communication privilégié au sein de l'entreprise.

Au delà de la dimension financière déjà mesurée dans les tableaux de bord « classiques », le balanced scorecard met l'accent sur les indicateurs prédictifs de la performance à plus longue échéance et est orienté vers l'information externe à l'entreprise. Les dirigeants ne doivent plus se limiter à mesurer la performance de leur propre entreprise mais doivent désormais être en mesure de comparer leurs performances à celles de leurs principaux concurrents.

Ainsi, les outils d'aide au diagnostic doivent évoluer et s'adapter en permanence aux évolutions du contexte économique. Tout au long de la troisième partie du mémoire, nous nous sommes appuyés sur un outil déjà en place et utilisé avant mon arrivée dans l'entreprise. Une autre problématique mériterait d'être étudiée : comment mettre en œuvre et faire accepter un tel outil de pilotage dans une entreprise où tout doit être fait dans l'urgence ?

Evaluation personnelle du stage

Enrichissement humain

Laser Contact évolue dans un secteur d'activité qui m'était jusqu'à présent inconnu. Pourtant, forte d'une expérience professionnelle dans le domaine des prestations de service auprès d'un centre de gestion, la gestion d'un centre d'appel reste très particulière.

Il m'a donc fallu une période d'adaptation pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Cela n'a pas empêché ma bonne intégration au sein de la société. En effet, les diverses missions qui m'ont été confiées (mise en place de procédures, retraitement mensuel des ETC, ...) nécessitent de nombreux contacts tant auprès des opérationnels (superviseurs, managers, ...) que des services supports (hiérarchie, ingénieurs commerciaux, service ressources humaines, service comptabilité, département qualité, ...).

Pour analyser des données comptables et financières, le contrôleur de gestion est amené à communiquer de façon transverse avec tous les acteurs de l'entreprise. Cela constitue à mes yeux une de mes attirances pour ce métier.

J'ai donc eu l'opportunité d'entrer rapidement en relation avec divers collaborateurs ce qui a largement contribué à mon épanouissement dans l'entreprise.

Mais, de part sa jeunesse, l'organisation de Laser Contact reste assez floue. En effet, les fonctions de chaque collaborateur ne sont pas toujours clairement définies d'où des problèmes de communication. Ne sachant pas forcément à qui s'adresser, une personne peut être amenée à faire passer l'information auprès d'un intermédiaire avant que celui-ci ne la transmette au collaborateur concerné.

Egalement, comme dans beaucoup d'entreprises, des problèmes de communication entre services ralentissent les échanges d'informations.

De plus, tous les collaborateurs travaillent quasiment uniquement sur la base du logiciel Excel dont les capacités restent limitées.

Outre un problème de communication flagrant dans l'entreprise, la principale difficulté à laquelle le service Contrôle de Gestion de Laser Contact est confronté réside dans le fait que tout doit être fait dans l'urgence. Par exemple, la réponse aux appels d'offres doit généralement être faite dans les jours suivant sa publication. Alors que les travaux récurrents (reporting, retraitement des ETC, CA prévisionnel, ...) doivent être rendus à la société mère dans les délais impartis, de nombreuses études imprévues viennent perturber le planning du contrôleur de gestion.

Développement intellectuel

Au-delà de l'enrichissement humain procuré par ce stage, celui-ci m'a également permis de solidifier mes diverses connaissances en Contrôle de Gestion acquises tout au long de mon cursus universitaire. En effet, je me suis servie des différents supports de cours pour répondre à mes missions et rédiger ce mémoire.

L'accumulation de connaissances ne suffit pas à se rendre compte de ce qui se passe concrètement dans l'entreprise. L'expérience de mes différents collaborateurs m'a, de ce point de vue, beaucoup aidée dans mon travail. Le travail en équipe facilite également l'acquisition de nouvelles connaissances.

Outre la mise en application de connaissances, le stage m'a également fait découvrir un autre domaine à savoir la qualité. En effet, j'ai été amenée à mettre en œuvre des procédures pour formaliser ce qui se passe dans l'entreprise.

D'un point de vue méthodologique, le stage procure d'autres bénéfices : aptitude à gérer son temps, organisation, ... De plus, cette expérience m'a aidée à prendre de l'assurance et à devenir plus autonome.

L'ensemble des travaux que je réalise et que je mets en place au sein de Laser Contact sont d'une grande utilité pour les besoins de l'entreprise. Par exemple, afin de calculer de façon fiable et précise quel est le montant de chiffre d'affaires généré par les chargés de clientèle sur chaque activité, il est nécessaire que chaque salarié soit correctement affecté à l'activité sur laquelle il a effectivement travaillé. Auparavant, seuls les ETC reclassés faisaient l'objet d'une réaffectation sur la bonne activité. Etant donné l'ampleur que prend la mutualisation, il s'avère nécessaire de tenir compte des ETC mutualisés dans la détermination du chiffre d'affaires par activité. De plus, désormais on détermine tous les mois un chiffre d'affaires par ETC productif c'est à dire que l'on retrace les absences et la délégation.

Concernant l'établissement de la procédure de revue de compte, depuis sa validation par la direction, elle est désormais appliquée dans l'entreprise. Chaque acteur est donc amené à s'y référer.

Le fait d'apporter de nouvelles bases utiles à l'entreprise constitue une grande satisfaction.

⇒ Dans l'ensemble, ce stage a constitué une expérience enrichissante puisqu'il m'a apporté de nouvelles connaissances et m'a permis de mieux me connaître. Il m'a également confortée dans ma volonté d'intégrer un poste de contrôleur de gestion.

Bibliographie

- Livres :
 - Berland N. (2004), *Mesurer et piloter la performance*, Editions de la performance.
 - Mendoza C., Delmond MH., Giraud F. et Löning H. (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Guide de Gestion, Revue Fiduciaire.
 - Kaplan RS. et Norton DP. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris.
 - Iribarne P. (2003), *Les tableaux de bord de la performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, Dunod.
 - Selmer C. (2003), *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris.
 - Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond MH., Bescos PL. (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino Editeur, Paris, p.85 à 204.
 - Fernandez A. (1999), *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, Editions d'Organisation.
 - Fernandez A. (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'Organisation.
 - Fernandez A. (2005), *L'essentiel du tableau de bord*, Editions d'Organisation.
 - Burlaud A., Teller A., Chatelain-Ponroy S., Mignon S., Walliser E. (2004), *Contrôle de Gestion*, Vuibert, p.181 à 196.
 - Gervais M. (1997), *Contrôle de Gestion*, Economica, 6^{ème} édition, Paris, p.593 à 636.
 - Langlois G. et Bonnier C. (1996), *Contrôle de gestion*, Foucher, Paris, p.255 à 262.
 - Alazard C. et Separi S. (1994), *Contrôle de gestion*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, p.523 à 533.
 - Löning H. et Pesqueux Y. (2003), *Le contrôle de gestion*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, p.77 à 164.
 - Dervaux B. et Coulaud A., *Dictionnaire de management et de contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, Dunod, p.202 à 206.
 - Bouquin H. (1997), *Le contrôle de gestion*, Gestion, Presses Universitaires de France, p.366 à 387.
 - Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, p.235 à 249.

- Malo JL. Et Mathé JC. (1998), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Editions d'Organisation, p.181 à 202.

- Cahier de recherche :

- Bessire D. (2000), *Tableaux de bord, balanced scorecard et pilotage : l'entreprise au risque de se perdre*, Paris 1.

- Sites Internet :

- www.qpr.com : « Qu'est ce que le Balanced Scorecard ? »
- www.educnet.education.fr : « Du tableau de bord au tableau de bord prospectif »
- www.piloter.org
- www.investinfrance.org
- www.afrc.org (Association Française des centres de Relation Client)
- www.cesmo.fr (Conseil, Etude, Stratégie, Marketing et Organisation)
- www.journaldunet.com

- Articles :

- L'Expansion, 01/04/2005, « Mesure, analyse et anticipation »
- Centres d'Appels, Octobre - Novembre 2004, n°53.

Glossaire

- **BSC** : Balanced ScoreCard ou tableau de bord prospectif
- **CA** : Chiffre d'affaires
- **Call Center** : centre d'appel
- **Chargé ou attaché clientèle** : personne ayant une activité de production opérationnelle en contact avec les clients finaux
- **CRM** : Customer Relationship Management ou centre de gestion de la relation clientèle plurimédias
- **Efficacité** : mesure de l'écart entre les objectifs et les résultats d'une politique ou d'un programme
- **Efficience** : degré auquel un programme a utilisé les ressources à bon escient et a réalisé les activités en temps voulu
- **ETC** : Equivalent Temps Complet
- **Indicateur** : information ou regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur
- **Indicateur de résultat** : indicateur mettant en évidence les objectifs stratégiques et les progrès à court terme
- **Indicateur d'action (de suivi ou avancé) ou déterminant de la performance** : indicateur indiquant les axes de développement pour atteindre les objectifs et permettant d'anticiper la performance à long terme
- **Insourcing** : mise en place de solutions ou de plates-formes de relation clients à distance au sein de l'entreprise cliente
- **Manager** : personne exerçant un encadrement de troisième niveau (sur des responsables d'équipe et/ou des superviseurs)
- **Mutualisation** : échange de quantité d'heures et/ou de personnes d'une activité de rattachement à une activité de prêt au sein d'une même entreprise
- **Niveau de compétence ou ligne de produit** : métier exercé au sein de l'entreprise (outsourcing 1, 2, 3, 4, insourcing, formation)
- **Outsourcing** : externalisation de la gestion de la relation client ou gestion de la relation client pour le compte de tiers
- **OVAR** : Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités
- **Part de marché** : comparaison entre le chiffre d'affaires (ou alternativement le nombre d'unités vendues, le nombre de clients, ...) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur ce marché
- **Performance** : ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un système

- **Pertinence** : étude de faisabilité sur l'atteinte des objectifs compte tenu des moyens disponibles
- **Pilotage** : action de diriger, de conduire, de donner les orientations, de surveiller, de contrôler et d'ajuster le déroulement d'un processus
- **Plateau** : lieu de production au sein de l'entreprise
- **Responsable d'équipe** : personne exerçant un encadrement de deuxième niveau (sur les superviseurs)
- **SECA** : Salon Européen des Centres de Contacts
- **Stratégie** : prévision et coordination des actions à mener pour l'atteinte d'un but
- **Superviseur** : personne exerçant un encadrement de premier niveau (sur les chargés de clientèle)

Table des matières

Sommaire.....	1
Remerciements.....	3
Résumé.....	4
Introduction	5
Plan 1^{ère} partie.....	6
1. Présentation de la société	7
1.1. <i>Structure de l'entreprise.....</i>	7
1.1.1. Historique de Laser Contact	7
1.1.2. Organigramme du groupe Galeries Lafayette	7
1.1.3. Implantation majoritaire à l'Ouest de la France	7
1.1.4. Organisation de l'entreprise et ressources	8
1.2. <i>Fonctionnement de Laser Contact.....</i>	8
1.2.1. LaSer Contact : un spécialiste du Customer Center	8
1.2.2. Une activité adaptée aux attentes de la clientèle	9
1.2.3. Une offre de services variée	9
1.3. <i>LaSer Contact et son environnement.....</i>	10
1.3.1. Un secteur dynamique et concurrentiel	10
1.3.1.1. Raisons expliquant la croissance du nombre de centres d'appels	10
1.3.1.2. Evolution du nombre de centres d'appels et répartition géographique	11
1.3.2. La détermination de l'intensité de la concurrence : la première étape du modèle des cinq forces de Porter	11
1.3.2.1. Identification des cinq forces de concurrence	11
1.3.2.2. Menace représentée par chacune des cinq forces	12
Plan 2^{ème} partie.....	14
2. Le tableau de bord de gestion : un outil d'évaluation de la performance financière	15
2.1. <i>Présentation générale des tableaux de bord de gestion.....</i>	15
2.1.1. Définition.....	15
2.1.2. Fonctions du tableau de bord.....	16
2.1.3. Construction du tableau de bord.....	17
2.1.3.1. La mission et les objectifs	17
2.1.3.2. Les variables d'action.....	18
2.1.3.3. Les indicateurs.....	18
2.2. <i>Le tableau de bord « Direction Générale » de Laser Contact.....</i>	19
2.2.1. Construction du tableau de bord « Direction Générale »	19
2.2.1.1. Objectif quantitatif.....	19
2.2.1.2. Objectif qualitatif.....	20
2.2.2. Difficultés rencontrées.....	21

2.2.2.1.	Problème de délai de restitution des données.....	21
2.2.2.2.	Problème de fiabilité des données	21
2.2.2.3.	Manque de comparaison par rapport à l'extérieur (Benchmark).....	22
2.2.3.	Intégration du tableau de bord « Direction Générale »	23
2.2.3.1.	Un tableau de bord synthétique et utile	23
2.2.3.2.	Impacts sur les plans d'actions	23
2.3.	<i>Le reporting : le support de liaison hiérarchique facilitant la communication ..</i>	24
2.3.1.	Principe	24
2.3.2.	Les buts du reporting	25
2.4.	<i>La remise en cause de l'évaluation de la performance financière.....</i>	25
2.4.1.	Les raisons expliquant l'insuffisance des indicateurs financiers.....	26
2.4.1.1.	La mondialisation des échanges	26
2.4.1.2.	Les attentes des clients	26
2.4.1.3.	L'évolution technologique.....	27
2.4.2.	Le développement de nouveaux outils	27
Conclusion 2^{ème} partie		29
Plan 3^{ème} partie.....		30
3. Le balanced scorecard : le nouveau système de tableau de bord pour une entreprise réactive		31
3.1.	<i>Facteurs expliquant le développement du balanced scorecard.....</i>	31
3.1.1.	Un besoin d'anticipation.....	31
3.1.2.	Un outil de communication	32
3.1.3.	Une mesure de la performance élargie	32
3.2.	<i>Les quatre axes stratégiques déployés chez Laser Contact.....</i>	33
3.2.1.	L'axe financier.....	34
3.2.1.1.	Le reflet d'actions passées	34
3.2.1.2.	Les indicateurs financiers servant de fil conducteur à ceux des autres axes.....	34
3.2.2.	L'axe « Clients – Partenaires ».....	35
3.2.2.1.	Les deux objectifs visés par l'entreprise	35
3.2.2.2.	Les autres objectifs non déployés.....	36
3.2.3.	Les axes « Efficacité – Qualité » et « Savoir-faire – Innovation ».....	38
3.2.3.1.	La volonté d'améliorer la productivité	38
3.2.3.2.	Le développement des offres à valeur ajoutée.....	39
3.2.3.3.	La mesure du savoir-faire	40
3.3.	<i>Améliorations à apporter au tableau de bord prospectif de Laser Contact.....</i>	41
3.3.1.	L'absence d'axe « Apprentissage organisationnel »	41
3.3.2.	La mesure de la performance limitée aux facteurs coûts et productivité	42
3.3.3.	L'absence de relations de causes à effets	42
3.4.	<i>Le balanced scorecard : un outil plutôt complémentaire que concurrent</i>	44
3.4.1.	Les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du balanced scorecard	44
3.4.1.1.	Le problème de coût d'obtention.....	44
3.4.1.2.	Le problème de fiabilité.....	45
3.4.1.3.	Le manque de comparaison par rapport à l'extérieur	45
3.4.1.4.	Le problème de redondance.....	45

3.4.2.	Deux outils nés dans des contextes différents	45
3.4.2.1.	La complémentarité des deux outils	46
3.4.2.2.	La remise en cause de l'utilisation du balanced scorecard.....	46
Conclusion 3^{ème} partie		48
Conclusion Générale		49
Evaluation personnelle du stage		50
<i>Enrichissement humain</i>		50
<i>Développement intellectuel</i>		51
Bibliographie		52
Glossaire		54
Table des matières		56
Liste des annexes		59

Liste des annexes

- Annexe 1 : Fiche d'identité de Laser ContactI
- Annexe 2 : Historique de l'entreprise Laser ContactII
- Annexe 3 : Organigramme du groupe Galeries LafayetteIII
- Annexe 4 : Organisation financière du GroupeIV
- Annexe 5 : Organigramme Laser Contact 2005V
- Annexe 6 : Evolution du nombre de Centres d'Appels et répartition géographique.....VI
- Annexe 7 : Tableau de bord DGVII
- Annexe 8 : Définition des indicateurs d'ETCVIII
- Annexe 9 : Balanced scorecard Laser ContactIX
- Annexe 10 : Identification des axes stratégiques financiersX
- Annexe 11 : Maquette opportunités XI