



MONS

UCL Université catholique de Louvain - Mons

Analyse approfondie d'une PME, la S.A. DONEUX NOVILLE.

Implémentation d'un Tableau de Bord Prospectif.

Promoteur :
Dominique Helbois

Mémoire présenté par :
Adrien DONEUX
en vue de l'obtention du diplôme
de Master en science de gestion

Année académique 2011-2012

Remerciements

Je tiens à remercier mon promoteur, Dominique Helbois, qui a été disponible à mes requêtes et m'a permis d'affiner mon sujet de mémoire.

Je tiens aussi à remercier Marie-Luce Leclerc, l'administrateur délégué de la SA Doneux Noville qui m'a donné l'autorisation d'étudier sa société et qui m'a fourni toute l'information qui était nécessaire à la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier ma maman qui a corrigé la syntaxe et l'orthographe ainsi que toute ma famille qui m'a soutenu durant les longues heures de rédactions.

Table des matières

Résumé	5
Partie I : Présentation de la société et mise en évidence des problèmes de recherche.....	6
1. Historique de la société	6
1) le groupe Doneux.....	6
2) la société Doneux Noville SA.....	6
2. Organisation.....	7
3. Les problématiques	8
4. Présentation de l'entreprise par les comptes.....	8
Tableau 1 récapitulatif des ratios financier de l'entreprise Doneux Noville SA.....	9
4.1. Liquidité.....	10
4.1.2. Ratios de liquidité.....	10
4.1.2. Ratios de rotation des stocks.....	10
4.1.3. Délais de paiement.....	11
4.2. Solvabilité.....	11
4.3. Rentabilité.....	12
4.3.1. Rentabilité des ventes.....	12
4.3.2. Rentabilité de l'actif total.....	13
4.3.3. Rentabilité des fonds propres.....	13
4.4. Valeur ajoutée (VA)	13
4.5. Conclusion	14
5. Conclusion de la partie I	14
Partie II : Présentation de la théorie sur le Tableau de Bord Prospectif.....	16
1. L'approche globale dans une perspective historique.....	16
2. Brève définition de la Balanced scorecard	17
3. La vision systématique de l'entreprise et implantation du tableau de bord dans ce contexte.....	18
3.1. L'approche systémique	18
3.2. L'environnement du système.....	20
3.3. La dynamique du système	21
3.4. L'information.....	21
3.5. Conclusion	23
4. La mesure de la performance	23
4.1. Le développement des indicateurs	24
4.2. Nature des indicateurs	26
4.3. Comment choisir les indicateurs	26
4.4. Comment construire les indicateurs	27
5. Le tableau de bord : contenu et organisation.....	29
5.1. L'axe « financier »	29
5.1.1. Introduction	29
Figure 8 l'Axe financier.....	29
5.1.2. Les stratégies	31
5.1.3. La gestion du risque.....	34
5.2. L'axe « client »	34
Figure 9 L'axe "client"	34

5.2.1.	<i>Introduction</i>	34
5.2.2.	<i>Les indicateurs et stratégie</i>	35
5.2.2.1.	Indicateurs génériques.....	35
	Figure 10 Les politiques clients.....	39
5.2.2.2.	Les indicateurs spécifiques.....	39
5.3.	L'axe « processus ».....	40
	Figure 11 l'axe processus.....	40
5.3.1.	<i>Les processus génériques</i>	41
5.3.1.1.	Le processus d'innovation.....	41
5.3.1.2.	Le processus de production.....	41
5.3.1.3.	Le processus service après-vente.....	42
5.3.2.	<i>Les indicateurs</i>	42
5.3.3.	<i>L'optimisation des processus</i>	43
5.4.	L'axe « apprentissage organisationnel ».....	44
	Figure 12 Axe apprentissage organisationnel.....	44
5.4.1.	Les indicateurs.....	45
5.4.1.1.	Le potentiels du personnel.....	45
5.4.1.2.	Le système d'information.....	45
5.4.1.3.	L'alignement des objectifs du personnel sur les objectifs de l'organisation.....	46
6.	Relier la mesure à la stratégie	46
7.	Conclusion de la partie II	47
	Partie III : Création du tableau de bord de la SA Doneux Noville.	48
1.	Introduction	48
2.	L'entreprise	49
2.1.	Les activités principales.....	49
2.2.	La mission.....	51
2.3.	Les valeurs de l'entreprise.....	51
2.4.	Analyse SWAT de l'entreprise.....	52
2.4.1.	<i>Les forces</i>	52
2.4.2.	<i>Les faiblesses</i>	53
2.4.3.	<i>Les menaces</i>	53
2.4.4.	<i>Les opportunités</i>	54
2.5.	Les axes de progrès.....	55
2.5.1.	<i>Les sources de revenus</i>	55
2.5.1.1.	Répartition du CA.....	55
2.5.1.2.	Situer l'entreprise sur le marché.....	58
2.5.1.3.	Les attentes des clients et situation du marché.....	59
1.5.2.	<i>Les axes de progrès</i>	60
3.	Détermination des points d'intervention	62
3.1.	La vente d'un matériel.....	62
3.1.1.	<i>Le processus</i>	62
3.1.2.	<i>Acteurs clés</i>	63
3.1.3.	<i>Le diagramme</i>	64
3.2.	La vente de pièces de rechange au comptoir.....	65
3.2.1.	<i>Le processus</i>	65
3.2.2.	<i>Acteurs clés</i>	65
3.2.3.	<i>Le diagramme</i>	66
3.3.	Réparation du matériel.....	67
3.3.1.	<i>Le processus</i>	67
3.3.2.	<i>Acteurs clés</i>	67
3.3.3.	<i>Le diagramme</i>	68

4. Sélection des objectifs et plan d'actions	69
4.1. Les objectifs.....	69
3.1.1. L'axe « client »	69
3.1.2 L'axe « processus internes ».....	72
3.1.3. Axe « financier ».....	74
3.1.4. L'axe « apprentissage organisationnel »	76
4.2. Carte stratégique.....	79
5. Choix des indicateurs en fonction des objectifs.....	80
4.2. L'axe « client »	80
4.2. Axe « processus interne ».....	85
4.3. Axe « financier »	88
4.4. L'axe « apprentissage organisationnel »	90
5. Les résultats des indicateurs	92
5.1. Axe « client »	92
Figure 20 Satisfaction client Doneux Noville	92
Figure 21 Satisfaction client entreprise sœur	93
Figure 23 Enquête qualitative, clients perdus.....	94
Figure 24 Enquête Qualitative client gagné.....	94
Figure 25 Evolution de la commercialisation du produit Tunap.	95
5.2. Axe « processus interne ».....	96
Figure 27 Temps de traitement d'un ordre moyen.....	97
Figure 28 Mo Facturées et Objectif 2012.....	97
Figure 29 Ca réalisé dans le cadre de l'offre d'hiver 2011, Benchmark sans offre promotionnelle	98
Figure 30 Stock dormant	99
Figure 31 Erreurs de commande.....	100
5.3. Axe « financier »	100
Figure 32 Total dette long terme et projection.....	100
Figure 33 répartition du CA et du bénéfice.....	103
Figure 34 Dépendance au milieu agricole	104
5.4. L'axe « apprentissage organisationnel ».....	104
6. Conclusion.....	105
Bibliographie.....	108

Résumé

Ce document a pour but d'implanter un Tableau de Bord Prospectif (TBP) au sein de la SA Doneux Noville. Cette entreprise œuvre dans le secteur agricole. Elle possède une concession de marque New Holland pour les tracteurs et Kverneland pour les machines de sol. La particularité de la société est sa diversification vers d'autres secteurs que le secteur agricole.

Ce document est créé sur base du cheminement réalisé afin d'atteindre la conclusion finale des résultats. La première partie résume les caractéristiques principales de l'entreprise et la présente sous l'angle comptable. On remarquera que l'entreprise s'est continuellement autofinancée et n'a jamais eu recours à des augmentations de capital.

La partie deux quant à elle explique les théories sous jacentes de la construction. on notera que le TBP est un outil permettant aux gestionnaires d'entreprises de se forger une opinion sur la situation de leur entreprise. La particularité de cet outil est qu'il combine l'utilisation d'indicateurs financiers et non financiers. En effet, cette combinaison permet de se baser sur des informations les plus complètes possible et en temps réel. Le tableau de bord permet aussi, grâce à la réflexion qui permet de le construire et le résultat de indicateurs implantés, de prendre des mesures correctrices afin d'améliorer la situation.

La partie trois est le corps du texte en temps que tel. Elle reprend le cheminement analytique effectué afin de réaliser le TBP. Suite a notre analyse, nous avons mis en évidence que l'entreprise doit à tout prix faire revenir ses clients car c'est la fidélité de ceux-ci qui permet à l'entreprise de croître. Le service et les commodités proposées à ses clients sont donc très importantes. Ensuite, nous avons dégagé quelques pistes de réflexion qui devront être approfondies dans le future tels que la création d'un nouveau point de vente, l'endettement de l'entreprise, la distribution d'une nouvelle gamme de produit ou encore le recrutement du personnel analyser de manière plus détaillée ces aspects nécessiteraient un nouveau mémoire de recherche.

Ce travail est donc à considérer comme le début de la réflexion stratégique et informationnel de l'entreprise.

Partie I : Présentation de la société et mise en évidence des problèmes de recherche

1. Historique de la société

1) le groupe Doneux

La SA Doneux Noville est une entreprise de vente et de réparation de machines et de matériel agricole. Elle fut créée en 1996 et est basée dans le zoning industriel de Fernelemont. Cette société est une part essentielle du groupe Doneux qui œuvre dans le même secteur. Le groupe Doneux fut créé en 1962 par André et Marie-Luce Doneux, le groupe commercialise dès le départ des tracteurs Ford. Il connaît une croissance continue depuis sa création et ajoute à sa gamme les machines de récolte Clayson New-Holland au début des années 70.

Suite à la fusion entre les tractoristes Ford et Fiat le groupe Doneux se voit doté d'un nouveau territoire en Hesbaye. C'est pourquoi, l'entreprise Doneux Noville SA fut créée. Le groupe occupe, aujourd'hui, une vingtaine de personnes, comprend trois garages de vente et de réparation de matériel agricole, distribue plus de 10 marques de matériel et est dirigée conjointement par les frères Bernard et Pierre Doneux. L'entreprise reste donc une petite entreprise familiale dont les actions sont totalement détenues par des membres de la famille.

2) la société Doneux Noville SA

Depuis sa création l'entreprise connaît une croissance continue et elle occupe à ce jour 7 personnes (5,1 équivalent temps plein). L'entreprise a connu, depuis sa création, 4 grandes vagues d'investissement pour permettre son expansion. De plus, l'entreprise s'est diversifiée : outre son activité première, la vente et la réparation de matériel agricole, elle travaille essentiellement dans le matériel horticole, parc et jardin, fruitier et de fauchage. Elle est très active dans le domaine des marchés publics et vend beaucoup de matériels aux communes et ministères. La diversité est telle que, ces dernières années, près de 50% de son chiffre d'affaire est recensé hors agriculture.

Il est intéressant de souligner que, par sa diversité de débouchés, l'entreprise Doneux Noville SA est moins soumise aux aléas de la conjoncture dans le milieu agricole (volatilité du

prix des matières premières qui freine les ventes de nouveaux matériels. De plus, la réparation et la vente de pièces de rechange étant une part essentielle de son bénéfice, une baisse des ventes est moins préjudiciable pour son profit (les clients devront inévitablement réparer leur machine pour travailler)

Pour le futur, les dirigeants de l'entreprise Doneux Noville SA veulent encore ajouter une corde à leur arc car ils prévoient une diversification de leurs activités dans le génie civil, leur permettant de réduire encore leur dépendance à la conjoncture du marché agricole.

En résumé, l'entreprise Doneux Noville SA est une entreprise dynamique qui a su se diversifier pour élargir son champ d'action et, ainsi, éviter une trop grande dépendance au marché de l'agriculture.

2. Organisation

La SA DONEUX NOVILLE est organisée suivant ces activités proposées : Une partie réparation et service après vente, une partie vente de matériels neufs et d'occasion, une partie vente de petit matériel, une partie vente de pièces de rechanges directement à la clientèle et une partie administration.

La majorité du personnel s'occupe de la réparation de matériel agricole. En effet, l'atelier occupe 3,5 ETP¹. L'atelier est organisé comme suit : un chef d'atelier qui s'occupe de répartir le travail, contrôler les heures prestées et des réparations les plus complexes, deux mécaniciens seniors qui s'occupent des réparations des machines, chacun d'eux sont formés dans un domaine de prédilection (ex : moissonneuse batteuse, presse, tracteur à transmission continue,...) et un ouvrier de maintenance qui s'occupe de ranger l'atelier, les déchets et préparer le matériel vendu.

La tâche commerciale est assumée par un représentant commercial pour le groupe. Cette personne dépend des trois sièges de vente. Cette solution fût adoptée pour des raisons budgétaires et techniques. Premièrement économiquement il est plus rentable d'utiliser cette personne sur les trois sièges car cela permet de mieux répartir son cout, de plus cela permet aussi de s'assurer de la revente des occasions à travers tous les clients des deux sièges. Les occasions représentent de gros risques car elles immobilisent des importantes sommes d'argent et peuvent se dévaluer très vite. Il est donc primordial pour la pérennité des entreprises que celles-ci soient revendues dans les plus bref délais.

¹ ETP: Equivalent temps plein

L'administration est assurée par les dirigeants aidés du reste de la famille. Cette solution extrêmement paternaliste fut adoptée pour permettre un contrôle total sur toute l'entreprise. Tout ce qui se passe au comptoir ou au niveau commercial est connu par au moins un des dirigeants. La formation des deux frères dirigeants est optimale; Bernard est licencié en droit et titulaire d'un DEA en science de gestion. Il s'occupe donc de toute la politique sociale, réglementaire et financière du groupe. Son frère lui possède une formation plus technique, il s'occupe donc de toute la gestion des commandes, de l'évaluation des reprises, de la partie technique des garanties et des stocks de matériel neuf.

Le centre névralgique de toutes ces activités est le stock de pièces et de gros matériels car il intervient dans toutes les activités de l'entreprise et est essentiel à la qualité du service proposé (l'urgence de certaine réparation et service nécessite de stocker les pièces). Le stock est aussi un des couts essentiels de la société et nécessite de lourds couts de financement.

L'organisation est simple car centralisée dans les mains d'un directeur entrepreneur omniprésent qui dirige et coordonne l'ensemble des activités de la société.

3. Les problématiques

Les problématiques rencontrées sont nombreuses, la liste que nous avons réalisée n'est pas exhaustive et pourrait être modifiée durant la réalisation de mon mémoire.

1. Il n'existe pas d'outil de gestion d'aide à la prise de décision, l'ensemble des décisions est prise sur l'intime conviction des dirigeant.
2. Il est impossible de visualiser la structure de cout de l'entreprise et impossible de montrer la rentabilité distingue de chaque activité.
3. Il n'existe pas de plan stratégique, n'y de plan d'investissement
4. Il n'existe pas de baromètre efficace qui mesure la qualité du service proposé.

4. Présentation de l'entreprise par les comptes

Cette rubrique reprend l'ensemble des ratios de base de l'entreprise. Cette rubrique a pour objectif de permettre au lecteur de se faire une rapide idée de la situation des liquidités, de la solvabilité, des stocks ainsi que l'explication de la valeur ajoutée de l'entreprise.

Ci-dessus, le tableau récapitulatif des ratios² :

Ratio	2011	2010	2009
1. LIQUIDITE			
Fonds de roulement net (kEUR)	22.176	16.406	79.082
Ratio de liquidité au sens large	1,039	1,034	1,136
Ratio de liquidité au sens strict	0,542	0,653	0,943
Rotation des stocks	8,313349434	11,37811348	20,22566376
Délai moyen de paiement des clients (en jours)	42,402648	42,6827456	32,99326276
Délai moyen de paiement des fournisseurs (en jours)	49,73791974	58,50387932	92,78177367
2. SOLVABILITE			
Actif net (kEUR)	179.236	162.232	148.253
Ratio d'endettement (en %)	79,18%	80,06%	85,23%
Couverture des charges financières	2,69	2,39	2,05
Cash flow / fonds de tiers (en %)	3,86	15,89%	10,97%
3. RENTABILITE			
Rentabilité des ventes (en %)	16,10%	15,59%	15,26%
Rentabilité de l'actif total (en %)	5,19%	5,05%	3,10%
Rentabilité des fonds propres (en %)	9,49%	8,62%	2,16%
Résultat de l'exercice/ résultat avant charges financières et impôts (EBIT)	0,381	0,339	0,103
Actif total / fonds propres	4,804	5,035	6,771
Multiplieur	1,829	1,706	0,697
Résultat net par action (EPS)(EUR)	68,016	55,916	12,816
4. VALEUR AJOUTEE (VA)			
VA / valeur de la production (en %)	16,10%	15,59%	15,26%
VA par personne occupée (EUR)	71002,64151	66110	65284,5283
Frais de personnel / VA (%)	63,57%	60,98%	64,48%
Amortis. d'exploitation/VA (%)	24,30%	25,67%	26,20%
Charges financières / VA (%)	4,41%	4,92%	4,38%
Charges fiscales / VA (%)	3,09%	3,02%	4,16%
Résultat "ajouté" / VA (%)	4,63%	5,40%	0,77%

Tableau 1 récapitulatif des ratios financier de l'entreprise Doneux Noville SA

² De plus afin d'alléger le texte et de faciliter la lecture, l'année 2011 correspond à l'année fiscale juillet 2010- juin 2011, l'année 2010 correspond à l'année fiscale juillet 2009-juin 2010 et l'année 2009 correspond à l'année fiscale juillet 2008- juin 2009

4.1. Liquidité

4.1.2. Ratios de liquidité

Pour introduire ce paragraphe, nous devons faire remarquer une particularité du secteur de vente de machine agricole : le prix très élevé des machines et tracteurs vendus. Ainsi, une moissonneuse peut coûter 230000€ HTVA. Ceci va influencer très fortement la rubrique stock et la rubrique créances commerciales, et, de ce fait, la liquidité de l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise vend une machine avant la clôture des comptes, ses stocks s'en verront fortement réduits ; dans le même sens, si une créance vient à échéance à ce moment, la rubrique créances clients est elle aussi réduite.

Ainsi, par exemple, les créances commerciales passent de 662 keuros en 2009, à 588 keuros en 2011 : ceci explique que le Fonds de Roulement net soit positif durant les trois périodes. Autre exemple : les stocks passent de 112 keuros en 2009 à 281 keuros en 2011 : Ainsi s'explique une si grande différence observée entre le ratio de liquidité au sens large et le quick ratio. On remarque d'ailleurs que le quick ratio se dégrade au fil des années.

La liquidité de l'entreprise est donc plutôt instable, vu les particularités du secteur.

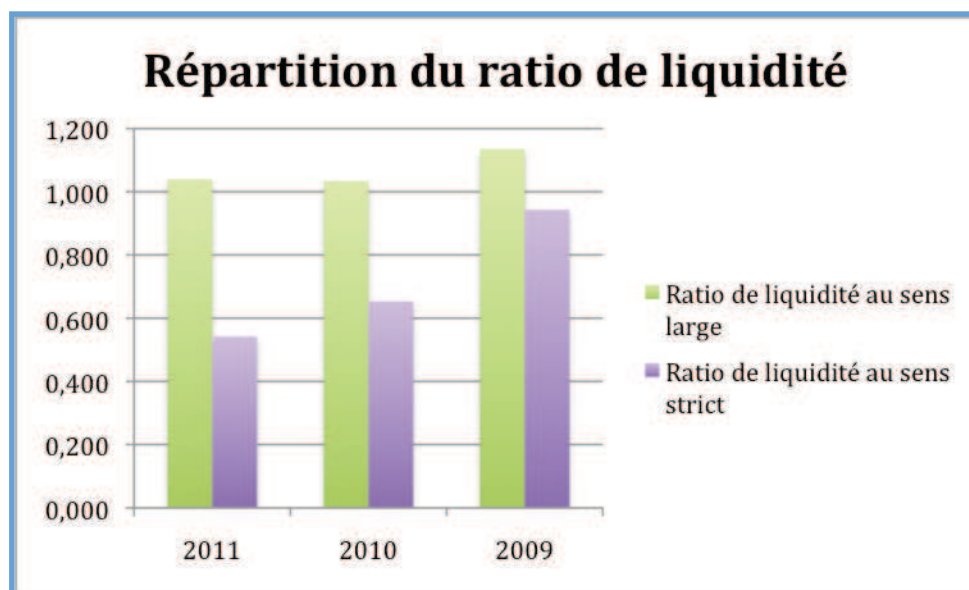


Figure 1 répartition du ratio de liquidité

4.1.2. Ratios de rotation des stocks

L'entreprise connaît un renouvellement de ses stocks en moyenne une fois par mois, sauf pour l'année 2011 où elle connut un rythme plus lent de 1 fois tous les mois et demi. Ce ratio peut être considéré comme bon, car le marché nécessite que les concessionnaires possèdent un grand stock pour satisfaire une demande imprévisible. Les périodes agricoles sont très courtes (la moisson dure une semaine) : les agriculteurs

ont besoin à certains moments précis de machines et réparations diverses qu'on ne peut anticiper. Il faut donc disposer d'un stock de pièces de rechange pour répondre à la demande. Remarquons que ce ratio est en diminution sur les 6 dernières années. En effet, le stock était renouvelé en moyenne tous les 2 mois. Ce résultat est le fruit d'une gestion plus tendue des stocks et de l'évolution des délais de livraison des fournisseurs. Étant donné la remarque évoquée supra, la fiabilité de ce ratio peut être mise en doute, il faut donc rester prudent sur les conclusions que l'on pourrait tirer de ces informations.

4.1.3. Délais de paiement

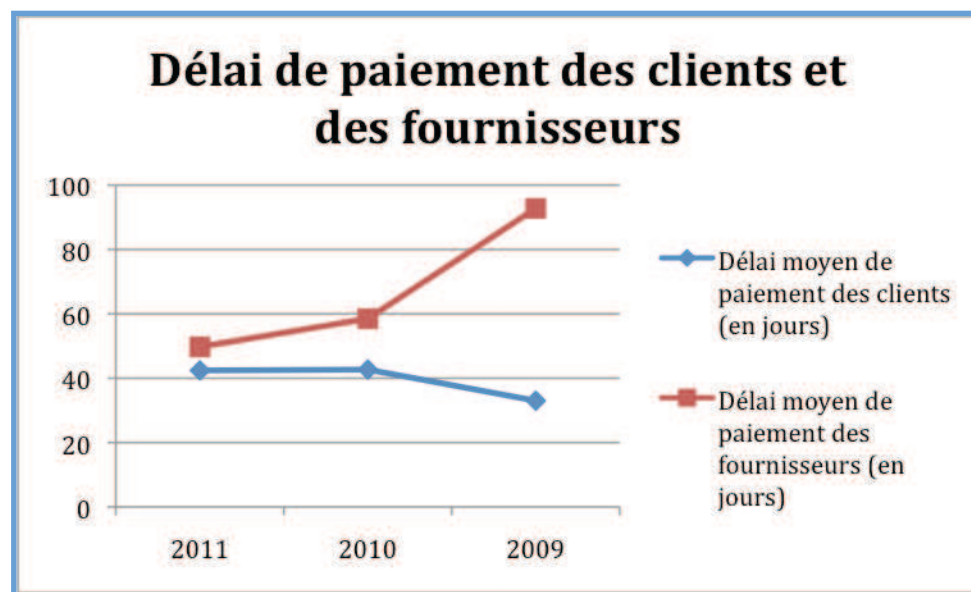


Figure 2 Délai de paiement des fournisseurs et des clients

Concernant les délais de paiement, on peut observer sur le graphe ci dessus que les clients paient dans des délais courts, qui restent relativement stable d'année en année. L'entreprise se situe d'ailleurs à ce niveau dans le premier quartile des entreprises du secteur.

L'entreprise paie ses fournisseurs dans des délais plus longs. Ce qui lui permet donc de financer une partie de son fond de roulement gratuitement. La tendance qui se dégage n'est pas favorable à l'entreprise. Le délai de paiement des fournisseurs à tendance à baisser pour se rapprocher du délai de paiement client. Le délai doit donc être un point d'attention dans la gestion des liquidités de l'entreprise.

4.2. Solvabilité

L'entreprise a privilégié, depuis ses débuts, l'endettement pour croître. Son ratio d'endettement tourne autour de 78% du passif, ce qui est élevé, même s'il tend à diminuer. Les fonds propres quant à eux tendent à augmenter doucement, vu les

bénéfices reportés d'année en année. L'entreprise affecte l'entièreté de son bénéfice aux fonds propres pour financer une partie de sa croissance.

Le fort endettement représente un risque important pour l'entreprise mais aussi un facteur de croissance indéniable : il permet de dégager des fonds pour une croissance continue et des investissements réguliers, caractéristiques de l'entreprise. L'endettement a diminué durant les trois dernières périodes car l'entreprise n'a plus effectué de grands investissements en infrastructure (les immobilisations passe de 133keuros en 2009 à 100keuro 2010).

Après le questionnement à la direction de l'entreprise, nous constatons que cette décision est poussée par deux principales raisons. Premièrement, il n'y avait plus d'investissement indispensable à la croissance durant ces dernières années. Les investissements seraient des investissements d'amélioration mais peu rentables. Deuxièmement, l'entreprise venait de faire face à plusieurs phases d'investissements successives et s'était endettée beaucoup (ratio d'endettement de 90% pour l'année 2006). Il fallait donc éviter de l'endetter davantage afin de maintenir la solvabilité.

4.3. Rentabilité

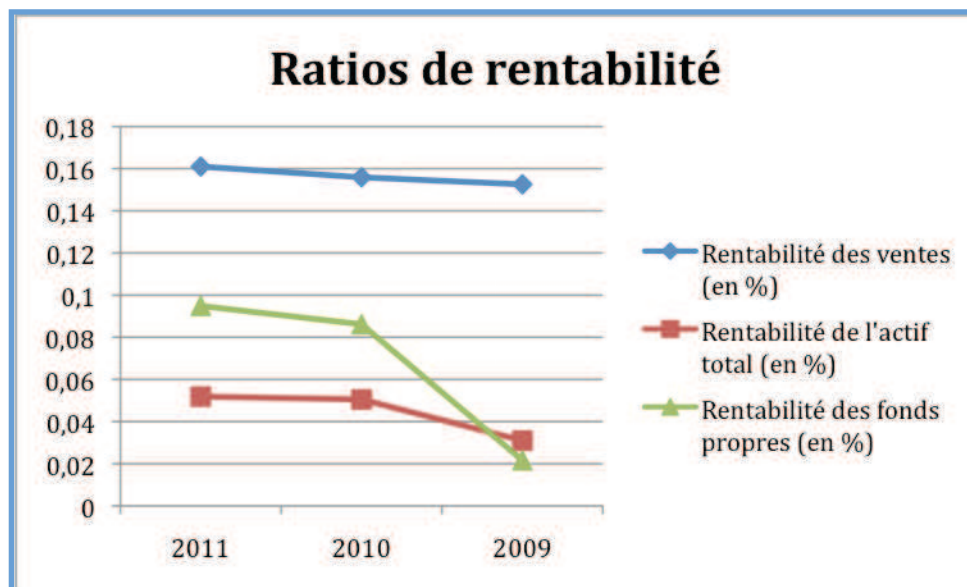


Figure 3 ratios de rentabilité

4.3.1. Rentabilité des ventes

La rentabilité des ventes est assez acceptable. Le ratio moyen pour les trois dernières années est 15,65%, l'entreprise se situe dans le deuxième quartile des entreprises du même secteur d'activité. Le schéma ci-dessus montre que le ratio est en augmentation ce qui peut s'expliquer par une diminution des investissements entraînant une diminution des amortissements et une stabilisation de l'endettement.

4.3.2. Rentabilité de l'actif total

L'Actif Total est de plus en plus rentable : le ratio passe de 3,10% en 2009 à 5,19% en 2011. Cette progression s'explique par une croissance du bénéfice et par conséquent de l'EBIT. Ce phénomène est accentué par une diminution de l'actif total suite au non investissement de l'entreprise. L'entreprise continue d'amortir ses investissements sans les renouveler ce qui pousse l'actif total à la baisse. Ces deux phénomènes opposés amplifient la rentabilité de l'actif total.

4.3.3. Rentabilité des fonds propres

En nette hausse, surtout durant les deux dernières périodes. Ce phénomène s'explique par une hausse du bénéfice durant les deux dernières périodes. Un élément explicatif pourrait être le changement de comportement des consommateurs. Les crises financières dans le domaine agricole ont poussé les fermiers à freiner le renouvellement de leurs matériels et à privilégier la réparation de celui-ci (vu le vieillissement). Comme la réparation reste plus rentable que la vente de matériels ce changement d'habitude des clients agriculteurs a poussé le bénéfice à la hausse.

4.4. Valeur ajoutée (VA)

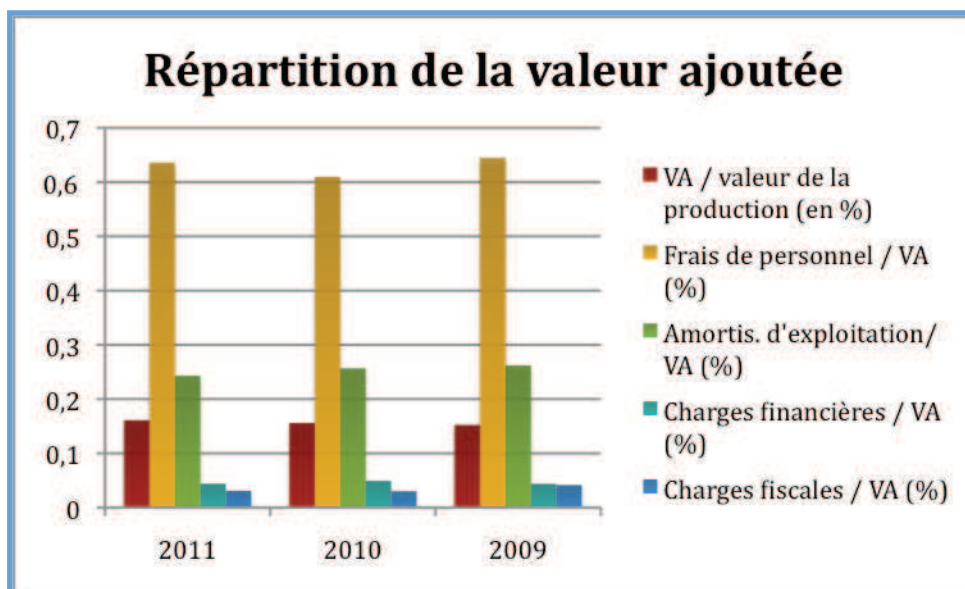


Figure 4 répartition de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée est constante entre 2009 et 2011. Le ratio VA sur valeur de la production est constant, signifiant ainsi que l'entreprise peut dégager une valeur constante de sa production. Cette tendance est un signe encourageant. Elle sait maintenir le niveau de productivité de son activité. L'entreprise se situe dans la

moyenne du secteur en ce qui concerne la part du personnel dans la valeur ajoutée et tend à devenir de plus en plus performante : la part est passée de 70% à 60% en 3 ans.

Comme expliqué supra, les amortissements sont en baisse vu l'arrêt des investissements de la société. Ceci explique le caractère décroissant du ratio amortissement d'exploitation sur valeur ajoutée. La même explication peut être évoquée pour le ratio charges financières sur VA. L'entreprise n'a plus effectué des gros emprunts et n'a donc pas augmenté sa charge financière.

Le résultat ajouté est négatif pour l'année 2006-2007 vu le poids élevé des amortissements d'exploitation, des charges financières et fiscales. Il est fortement positif en 2007-2008 vu le bénéfice élevé, des amortissements et des charges financières et fiscales faibles. Ce constat confirme l'analyse qui a été faite concernant l'évolution du résultat d'exploitation et les investissements.

4.5. Conclusion

La période analysée est une période de transition où la société arrivée à maturité se stabilise afin de grandir à nouveau. Cette période lui permet de se refinancer et de consolider sa situation financière afin de réinvestir à nouveau.

Par ailleurs, il faut mettre en exergue que les particularités du secteur d'activité caractérisé par une demande difficilement prévisible et des stocks importants et fluctuants, étaient essentielles pour comprendre l'entreprise et lire les ratios.

Un des traits les plus caractéristiques de l'entreprise est son taux d'endettement. Bien que cela soit sans doute un facteur d'instabilité, cela a indéniablement contribué à la croissance de l'entreprise, qui n'aurait pas été possible sans cet endettement. Il est le fruit d'une croissance continue. Celui-ci est en baisse pour le moment, mais il devrait augmenter durant les exercices futurs pour permettre la croissance de l'entreprise.

L'entreprise Doneux Noville SA est une société familiale. Comme toutes les sociétés de ce genre, elles ne sont pas rentables au premier regard. Il n'est en effet ni dans l'intérêt et ni dans l'esprit des dirigeants de dégager trop de bénéfice (fiscalement parlant). Mais cela n'est que la façade, et un visiteur avisé ne peut que se rendre à l'évidence : cette entreprise est en pleine santé.

5. Conclusion de la partie I

L'entreprise SA Doneux Noville est donc une entreprise familiale de réparation et vente de matériel agricole. Elle fonctionne sous une organisation simple comme la majorité des entreprises familiales de cette taille. Il existe néanmoins des lacunes dans le

système d'information de la direction. C'est pourquoi il est nécessaire d'implémenter un système permettant de contrôler l'évolution de l'entreprise et obtenir des informations au bon moment.

Le tableau de bord prospectif, couplé à une comptabilité analytique efficace sont des bons moyens de résoudre ces lacunes. Malheureusement, ce processus est long et nécessite une nouvelle interrogation complète sur les objectifs poursuivis et sur l'organisation de l'entreprise. Ce mémoire aura donc pour but, de mettre en place ces outils, tout en respectant les spécificités de l'entreprise et en répondant au mieux aux attentes des gestionnaires de l'entreprise. Ce mémoire tiendra aussi compte des impératifs budgétaires d'une telle démarche et minimisera le coût de l'implantation pour l'entreprise.

Partie II : Présentation de la théorie sur le Tableau de Bord Prospectif

1. L'approche globale dans une perspective historique

Le tableau de bord prospectif est une méthode de gestion lancée au début des années 90. En effet entre 1850 et 1975, les entreprises qui réussissaient étaient les entreprises qui savaient profiter des économies d'échelle ou de gamme. Même si la technologie avait un effet important, les entreprises qui réussissaient étaient les entreprises qui savaient intégrer le progrès technologique dans une production de gamme. Par exemple, durant cette période, de grandes sociétés se sont développées comme Général Motor, Générale Electrique et de grands groupes pétroliers.

Cette période fut marquée par l'apparition de systèmes de contrôle de gestion qui permettaient de contrôler et orienter l'allocation des ressources financières et des autres actifs physiques. Cette période fut marquée par l'utilisation quasi exclusive d'indicateurs financiers. Ces derniers, comme par exemple le retour sur investissement, servaient non seulement pour l'allocation des ressources de l'entreprises mais aussi sur base des mêmes indicateurs servaient au suivi de l'usage de ces ressources par les membres opérationnels.

Depuis la fin du XX^{ème} siècles, cette ère où la simple interaction de la technologie dans leur actifs physiques, la bonne gestion des ressources et des passifs permettaient à l'entreprise de prospérer fut révolue. Une nouvelle ère de l'information émergea. Ce changement de principe de gestion, qui fut plus spectaculaire dans le secteur des services, appelle à de nouvelles compétences. La performance de l'entreprise se mesurera d'avantage sur sa capacité de mobiliser et exploiter ses actifs intangibles que la gestion des investissements et des actifs tangibles. Il est donc primordial que les sociétés soient capables de développer et d'évaluer ses actifs intangibles, comme par exemple, le développement de relations durables avec ses clients, le lancement de produits et de services innovants correspondant aux besoins du marché cible.

Il est donc primordial dans cette perspective de développer des outils qui permettent non seulement de piloter les actifs physiques qui restent malgré tout importants, mais aussi de piloter actifs intangibles qui prennent une croissance importante. Imaginons que lors d'un voyage en avion on entend le pilote de celui-ci dire qu'il va piloter l'avion

grâce à un seul instrument telle la vitesse du vent. Même si ce pilote est le plus qualifié au monde dans l'analyse de la vitesse du vent une seule chose nous passerait par l'esprit serait l'envie de descendre de l'avion. Cette comparaison illustre bien la situation des entreprises actuelles : elles ne peuvent plus se permettre de se contenter que d'une seule source d'information.

L'entreprise de l'ère de l'information fonctionne selon de nouveaux postulats : fonction transversale, c'est à dire intégration des activités de l'entreprise en parallèle avec les activités fonctionnelles. Les liens entre l'entreprise et les clients et l'entreprise et les fournisseurs, sont autant de facteurs que la technologie permet d'intégrer à ses processus d'achat, de vente et de commande par l'intervention du client. La segmentation de la clientèle, la diversité des consommateurs et des clients est énorme et l'entreprise se doit de satisfaire son public cible. Le marché est devenu mondial, l'innovation est continue et le personnel se doit d'être de plus en plus qualifié.

C'est donc dans cette nouvelle perspective et dans ces nouveaux impératifs qu'évoluent les entreprises. Il faut donc un outil de gestion efficace et intégré pour piloter les entreprises d'aujourd'hui. De plus, les modèles comptables actuels tiennent peu compte de la valeur des actifs intangibles et intellectuels de la société. Même s'il est vrai qu'il est très difficile d'évaluer la valeur de ces actifs.

2. Brève définition de la Balanced scorecard

Balanced Scorecard n'est pas un simple instrument de mesure. C'est, selon les auteurs Robert Kaplan et David Norton, un système global de clarification et de formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus efficacement. La conception et le déploiement des Balanced Scorecard de Robert Kaplan et David Norton implique nécessairement une refonte organisationnelle globale se traduisant dans les faits par l'instauration d'un mode de management adapté au nouveau principe de pilotage. Selon Kaplan et Norton la société est un système ouvert où tous les acteurs interagissent et impactent le résultat et la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif évolue selon quatre grands axes : l'axe client, l'axe processus, l'axe apprentissage organisationnel et l'axe financier. Ces différents axes seront développés dans un point infra. Mais il est primordial de remarquer que le financier n'est pas le centre du tableau de bord. Les informations financières sont donc traitées de la même manière que le reste des informations et ont le même poids dans l'outil de gestion.

Le tableau de bord prospectif est donc un outil de gestion intégré et qui permet au gestionnaire d'une entreprise de prendre des décisions en tenant compte de tout son environnement. De plus, la réalisation du tableau de bord demande la mise en œuvre de nombreuses techniques comme la méthode activity basic costing, la comptabilité de gestion, l'étude des coûts et la maîtrise de l'environnement de l'entreprise.

De plus, la création d'un tableau de bord doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs. Il s'agit de faire en sorte que chaque unité a le même but commun : la performance de l'entreprise. C'est pourquoi l'interrelation entre les différents objectifs et les indicateurs qui en découlent est primordiale pour la continuité et le succès d'un TBP.

3. La vision systématique de l'entreprise et implantation du tableau de bord dans ce contexte

Le tableau de bord prospectif permet donc de mesurer la performance de l'entreprise. Comme expliqué ci dessus, l'ère moderne impose que le gestionnaire dispose d'une information complète, fiable, donnée au moment opportun. Cette information doit être compatible avec les capacités et la stratégie de l'entreprise. Elle ne doit pas se baser sur l'ensemble de l'entreprise et pas que sur l'information financière. Le tableau de bord fournit cette information. Mais alors quelle information doit être à la disposition du dirigeant de l'entreprise afin d'assurer la plus grande rentabilité à l'entreprise.

3.1. L'approche systémique

On peut définir un système comme étant: « un ensemble d'éléments organisé en interaction dynamique organisé en fonction d'un but »³ de cette définition d'autres auteurs déduisent d'autres caractéristiques :

1. Une **frontière** qui le délimite par rapport à l'environnement dans lequel il est plongé
2. Une **finalité** c'est à dire l'objectif qui anime l'organisation
3. Une **évolution**, le système étant dynamique va évoluer, se transformer. Il possède donc un passé, un présent et un avenir.
4. Une **organisation**, le système va devoir être organisé, c'est à dire les composants du système et les interaction qui les relie avec les processus.

³ Joël de Rosnay, *Le macroscope vers une vision globale*, seuil, Paris, 1975

Un système est caractérisé « ouvert » quand il est en interaction avec l'environnement qui l'entoure. Il existe plusieurs types d'interactions ou flux qui peuvent entrer en contact avec le système. Les flux peuvent être de type monétaire, énergie, informations. Une régulation de ces flux se fait à la frontière par le mécanisme des boucles de rétroactions. Les boucles de rétroactions sont un mécanisme par lequel les flux ont la capacité de se renforcer mutuellement ou au contraire à se compenser. L'ensemble des flux est important mais plus particulièrement les flux d'information car ils permettent à l'entreprise de se situer dans son environnement, de s'adapter à la modification de celui-ci et de s'assurer ainsi de la survie de l'organisation. Il faut aussi mentionner le fait que le système comporte des boucles de causalité. Comme le mentionne Guerra, « toute action conséquence d'une situation observée, modifie les hypothèses qui ont conduit à sa mise en œuvre »⁴

Si l'on aborde la société comme étant un système dynamique où tous les éléments sont en interaction entre eux, il faut que la gestion de cette entreprise soit abordée dans sa globalité. Il faut tenir compte de la stratégie, de la mission et des objectifs de l'organisation mais aussi des relations qu'il existe entre eux. Ce postulat à savoir le fait de voir la société comme un « système dynamique et ouvert » impose que les dirigeants s'intéressent au processus de changement. Le progrès au sein de l'entreprise doit être continu. Elle peut en effet, améliorer ses processus pour devenir meilleur. Il faut donc que l'information s'adapte à l'entreprise qui est en constante évolution. Le temps s'écoule, dans la vision systémique, de manière irréversible. Le système est différent de ce qu'il était hier et il sera différent de ce qu'il sera demain.

Même si l'entreprise est en permanence en évolution, elle possède une base stable. Cette base va être un guide dans les décisions stratégiques. Cette base va constituer la vision de l'entreprise. Elle va ensuite se décliner en une série de missions. Guerra définit la vision comme la réponse à deux questions fondamentales : « qui sommes nous ? » et « que voulons-nous devenir ? ». La réponse à ces **deux** questions va constituer « l'orientation de l'entreprise »

L'entreprise qui est considérée comme un système ouvert se doit de mettre en place une gestion intégrée pour remplir les missions qu'elle s'est fixée.

⁴ Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007

3.2. L'environnement du système

Le marché dans lequel l'entreprise évolue peut être caractérisé comme: « le produit qu'elle offre, le segment qu'elle décide de servir, les concurrents aux coté desquels elle décide d'évoluer et par le degré d'intégration verticale⁵ »

L'entreprise se doit de bien connaître le marché qui l'entoure afin de répondre efficacement aux attentes de celui-ci. L'analyse consiste à déterminer les opportunités et les menaces que constituent ce marché ainsi que son attractivité et sa dynamique.

Un marché peut être caractérisé par plusieurs facteurs. Premièrement : sa taille. Ce sont les ventes réalisées sur un marché au temps t mais aussi les ventes supplémentaires qui pourront être réalisé au temps $t+1$. Deuxièmement les perspectives d'accroissement, qui consistent à déterminer la croissance possible aussi que le développement potentiel du produit dans son cycle de vie en ce dans le marché visé. Troisièmement : la structure de cout. L'entrepreneur doit déterminer la structure de cout du produit de savoir quels sont les moyens à mettre en œuvre pour développer, réaliser, commercialiser et promouvoir son produit. Quatrièmement : la rentabilité. Elle est déterminée en fonction des profits potentiels du marché et de la structure de cout de l'entreprise. Il faut donc connaître l'ensemble des concurrents et leurs forces et faiblesses potentielles. Cinquièmement : les canaux de distribution. Ils permettent de déterminer la manière de proposer le service ou le bien au consommateur.

Le marché se situe dans un contexte et ce contexte doit aussi faire l'objet d'une analyse. L'analyse comporte quelques composantes comme, la technologie et l'évolution de celle-ci qui influencera le secteur, la culture et le style de vie des consommateurs, la démographie, les règlements et les lois qui encadrent le marché et les facteurs économiques tels que le taux d'intérêt, les taux de change,...

L'entreprise subit des pressions externes comme l'explique Porter⁶. Ces pressions sont le pouvoir de négociation des clients, les entrant potentiels dans le secteur, la concurrence au sein même du secteur, le pouvoir de négociation des fournisseurs et les produits de substitutions à son propre produit. Il faut que l'entreprise soit consciente des ces menaces et qu'elle analyse les facteurs qui pourraient influencer ces pressions externes. Pour combattre ces pressions, Porter a défini deux stratégies qui sont la

⁵ Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007 suivant la citation de John Smale, CEO de Procter and Gambel

⁶ Michael Porter, *Competitive advantage sustaining superior performance*, the free press, New York, 1985

domination par les coûts et la différenciation. Ces deux stratégies peuvent être implémentées par toutes les entreprises. Il faut donc que l'entreprise se pose la question de sa stratégie et mette en place celle-ci afin de répondre au mieux aux attentes du marché, de satisfaire ses objectifs de rentabilité et de se défendre face à la concurrence en se créant un avantage concurrentiel.

3.3. La dynamique du système

Le système doit pour fonctionner avoir une organisation interne et fonctionner selon des principes clairs et définis préalablement. Les auteurs expliquent que l'organisation par processus permet d'atteindre les meilleurs niveaux de performance.

Cette amélioration de la performance et la création d'un avantage comparatif supposent que l'entreprise analyse les processus qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. Il faut donc que l'organisation soit capable de déterminer les facteurs qui lui permettront de générer le maximum de valeur de façon durable. Ce principe a été théorisé par M. Porter⁷ sous le nom de la chaîne de valeur. Cette chaîne de valeur donne donc la valeur totale générée par l'entreprise, c'est-à-dire la somme de toutes les marges de chaque activité de l'entreprise.

Les activités créatrices de valeur sont selon F. Guerra⁸ : « les activités physiques et technologiques que l'entreprise met en œuvre pour créer son produit ou son service ». Il faut que le produit afin d'être vendu soit aussi perçu par l'acheteur comme une source de valeur. Le concept d'activité présuppose que toutes les activités de la chaîne de valeur utilisent des inputs, tel que les matières premières, des ressources humaines, des technologies, des machines ...

Porter met aussi en évidence le fait que la chaîne de valeur ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. Elle peut s'étendre à d'autres entreprises comme c'est le cas dans la société étudiée infra.

3.4. L'information

Pour rester performant, le gestionnaire doit donc disposer de ces informations et des informations en temps réel. Le tableau de bord prospectif permet premièrement de disposer des données de l'activité, de l'entreprise en temps voulu, mais aussi grâce à l'implémentation de ce type d'outil, il permet aussi de théoriser ces concepts et de

⁷ Michael Porter, *Competitive advantage sustaining superior performance*, the free press, New York, 1985

⁸ Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007 p 36

s'interroger sur les facteurs de succès de l'entreprise. Le TBP est donc la source de deux améliorations majeures dans la gestion de l'entreprise.

Chaque fait, acte et évolution dans une entreprise produit de l'information. On peut prendre l'exemple d'un tracteur qui rentre dans l'atelier de réparation d'un concessionnaire, génère de multiples informations comme la date d'entrée, le modèle du tracteur, le nom du propriétaire, le type de panne, etc. Les données même si elles sont multiples réduisent la réalité et ne pourront jamais décrire l'ensemble de la réalité observée. Il faut s'assurer que la perte résultant de cette observation soit compensée par l'augmentation de la compréhension de la réalité étudiée. Il faudra donc que le « gain net » soit important. Afin d'être transmises ces données doivent faire l'objet d'un enregistrement qui sera lui aussi réducteur. F. Guerra⁹ distingue donc deux types de données. D'autre part les **données primaires** sont des qualitatives ou descriptives recueillies et formatées spécifiquement dans le but de résoudre un problème préoccupant l'entreprise au moment où la question se pose. On ne peut donc pas disposer où acheter ce type de données dans une forme standard lorsque survient ce type de problème. D'autre part, les **données secondaires** qui servent décrites comme une donnée préexistantes ou données que l'entreprise peut se procurer comme un sous-produit d'une méthodologie standard (panel de consommateurs, enquête de satisfaction, ...) et ce au moment où elle en a besoin. Il existe une complémentarité entre ces deux types de données qui peuvent être issues de l'environnement de l'entreprise ou puisées dans l'environnement lui-même.

Ces données qui subiront un traitement afin d'être traités et classées permettront d'obtenir l'**information** qui est défini par Guerra¹⁰ comme « l'aboutissement d'un processus d'observation, de constats de faits, d'encodage de ces observations en données, de présentation de ces dernières induisant interprétation et analyse dont les résultats sont synthétisés sous forme d'information ». La principale caractéristique d'une information est la pertinence. Elle doit pour ce fait répondre à plusieurs critères. Elle doit permettre de mieux cerner les risques, mieux les mesurer, mieux les appréhender et mieux les réduire. Cette prise de conscience des risques peut être une source d'insécurité perçue par l'utilisateur de ces informations. L'information peut entraîner deux situations, la disparition de l'incertitude et la modification de la distribution de probabilité des événements. Un élément plus certain sera rendu plus

⁹ Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007 p 47

¹⁰ Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007 p 52

probable que les autres. Pour que l'information soit pertinente, il faut que cette information ne comporte pas de détails sans grandes importances.

3.5. Conclusion

Kaplan et Norton identifient trois grands avantages au tableau de bord. Premièrement, le TBP aide l'entreprise à se centrer sur les éléments clés de la performance de celle-ci. Deuxièmement, il aide à intégrer les différents systèmes de l'entreprise, il permet de faire la synthèse et se rendre compte de toutes les interactions qui existent entre les différentes activités de l'entreprise et avec le monde extérieur. Troisièmement, il permet pour les grandes entreprises de décomposer à des niveaux stratégiques inférieurs la mesure de la performance et permet à chaque département de se rendre compte de sa propre performance et impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la recherche de création de valeur.

4. La mesure de la performance

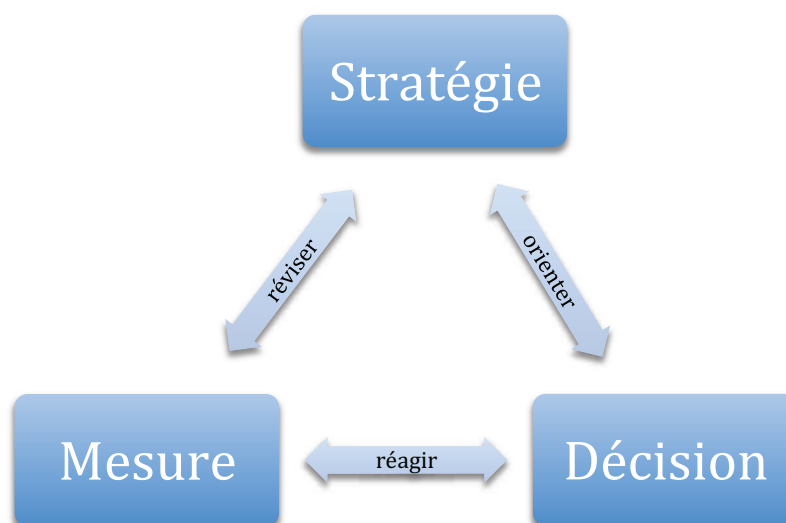


Figure 7 la mesure entraînant l'action

Le climat économique et l'imprévisibilité du marché doivent pousser les entreprises à revoir le schéma, trop souvent ancré dans la pensée collective, qui associe mesure et indicateur avec contrôles et sanctions. Ce schéma ne tient plus car il faut que l'entreprise soit dynamique et s'adapte en continu à son environnement. Il faut que la performance de l'entreprise puisse être mesurée à tout moment afin d'adapter la stratégie aux besoins du marché. Dans ce contexte, la performance de l'entreprise est mesurée par la qualité proposée par celle-ci. Les entreprises doivent se remettre constamment en question afin d'atteindre l'excellence. Elles doivent constamment rechercher les opportunités qui lui permettront de progresser. Mais pour atteindre ses objectifs, il faut

que l'entreprise puisse à tout moment connaître sa situation. C'est qui est en contradiction avec le présupposé actuel de l'association de la mesure à l'action. En effet, bon nombre de sociétés ont tendance à se focaliser sur les résultats financiers qui sont des résultats à posteriori et qui ont la faiblesse de renvoyer de l'information après que l'événement se soit passé et non pendant. Il faut donc que l'entreprise mette en place un système d'information qui permette de remonter celle-ci pendant que l'entreprise évolue afin de piloter au mieux l'entreprise. La mesure entraînera l'action. Les mesures réalisées permettront de prendre des décisions.

La mesure dans cette approche existe pour piloter l'entreprise et non pour sanctionner les acteurs de celle-ci. La mesure est un passage obligé pour l'évolution de l'entreprise et l'apprentissage permanent nécessaire à sa survie. De plus comme le souligne Guerra le fait de disposer d'éléments tangibles et objectifs sur les résultats de l'entreprise va favoriser l'apprentissage organisationnel car la cible à atteindre devient claire pour tous. Comme le dit Guerra : « la mesure est le passage obligé de l'amélioration continue, c'est la raison pour laquelle la sélection d'indicateurs adaptés à la réalité de l'entreprise est indispensable ». Le choix des indicateurs est une tâche difficile mais indispensable pour la survie de l'amélioration de l'organisation.

4.1. Le développement des indicateurs

Le développement des indicateurs nécessite quelques définitions préalables et indispensables.

La performance suppose la création de quelque chose dans le but de créer de la valeur. Il faut donc définir ce quelque chose. L'entreprise doit définir son activité, sa mission et sa ligne de conduite afin de fixer les grandes lignes de ses objectifs futurs.

Afin de développer au mieux des indicateurs, l'entreprise doit ensuite fixer ses objectifs afin de définir sa performance. En effet, la performance est abstraite; elle n'existe qu'à travers les objectifs de l'entreprise. Imaginons qu'une entreprise donnée ne pourra se dire performante qu'en se comparant un benchmark. Soit l'entreprise va se comparer avec des objectifs prédéfinis soit elle se comparera avec une autre entreprise. Cette étape est l'**étalonnage** c'est à dire la définition de ce benchmark/objectif interne ou externe. Cette étape doit se faire avant de développer ses indicateurs. Il faut savoir ce qu'il faut mesurer avant de savoir comment le mesurer. Elle est une des plus importantes car une erreur dans celle-ci rend l'ensemble de l'outil peu utile. En résumé,

comme le dit Philippe Lorino¹¹ : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprises, la performance est relative aux objectifs poursuivis par l'entreprise »

De plus, l'entreprise performante est supposée efficace et efficiente. Elle tentera par tout les moyens d'atteindre ses objectifs et e en minimisant l'utilisation des ressources dont elle dispose.

Après l'étape de l'étalonnage, l'entreprise pourra ensuite établir ses indicateurs qui seront le **contrôle** de la performance de l'entreprise et le moyen de corriger les décisions prises.

La mesure de la performance peut être de plusieurs types, financière ou non, historique ou prévisionnelle, cardinal ou littérale. L'entreprise a besoin de l'ensemble de ces types d'indicateurs afin de couvrir l'ensemble de ses aspects. De plus, l'entreprise doit mettre en place des indicateurs globaux qui rendent compte des états financiers, de la situation sur le marché, la fiabilité des processus, ... Mais elle a aussi besoin d'indicateurs locaux, rendant compte de processus spécifique et d'information ciblée. Les indicateurs doivent permettre aussi de remonter de l'information cohérente et utile à l'entreprise. Les indicateurs permettront au gestionnaire de prendre des actions correctrices, ils devront être placés là où sont les leviers d'actions seuls quelques indicateurs généraux pourront échapper à cette règles comme l'action des concurrents et les nouvelles législations.

Il faudra ensuite établir que les indicateurs répondent à ce qui est demandé. Il faut que ceux-ci informent le gestionnaire sur ce qui est demandé et que les indicateurs remontent bien les changements de la situation à leurs utilisateurs.

L'étape suivante sera la création du modèle causale reliant les objectifs et les indicateurs entre eux. Un indicateur isolé sera inutile pour l'entreprise si on considère celle-ci comme un système. Ensuite il faudra valider la pertinence de chaque lien, objectif et indicateur par des méthodes qualitatives (analyse statistique, corrélations,...) ou quantitatives (interview, recherche documentaire,...). La pertinence devra être revu à interval régulier durant toute la vie de l'entreprise.

Il faut ensuite s'assurer que les indicateurs qui seront calculés plusieurs fois se basent sur une méthodologie unique pour éviter que cet indicateur perde en fiabilité et validité rendant les comparaisons impossibles.

¹¹ Philippe Lorino, *Méthode et pratique de la performance*: Guide du pilotage, Les Editions d'organisation, Paris, 2003

4.2. Nature des indicateurs

Guerra établit une grille de classification des indicateurs en les classant par objectifs poursuivis et par informations fournies par les indicateurs.

Les indicateurs peuvent être classés par informations fournies suivant deux catégories :

1. **Les indicateurs de suivi** sont les indicateurs qui ont comme objectif de mesurer l'évolution de l'entreprise et permettent les actions correctrices. Ils permettent à l'entreprise de se doter d'une capacité d'anticipation permettant des réactions en temps opportun.
2. **Les indicateurs de résultats** permettent des mesures à posteriori qui permettent de constater la réalisation ou non des objectifs. Ils constituent un outil de formalisation et de contrôle des objectifs.

Ils peuvent encore être classé comme :

1. **De reporting** : ils sont utilisés comme outil d'information de la hiérarchie sur la performance de l'entreprise et sur le niveau d'accomplissement des objectifs. Ils s'agit le plus souvent d'indicateurs de résultats.
2. **De pilotage** : ils servent au suivi de l'action en cours, soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un contrôle régulier. Ils peuvent être aussi bien des indicateurs de suivi et de résultats.

On peut aussi classer les indicateurs suivant le type d'information qu'ils font remonter (non financier, financier) ou suivant le caractère temporel (a priori, à posteriori ou pendant l'action). Mais chaque entreprise doit classer ses indicateurs en fonctions de sa propre activité.

4.3. Comment choisir les indicateurs

Les auteurs s'accordent à dire que le nombre des indicateurs retenus devra être limité. En effet, un trop grand nombre d'indicateurs augmentera le risque que ceux-ci ne soient pas correctement pris en compte par les dirigeants de l'entreprise. Un grand nombre d'indicateurs augmente aussi le coût de l'outil de gestion, non seulement lors de la création de celui-ci mais aussi lors de l'utilisation. En effet le temps à y consacrer devra être plus important. La sélection est donc une étape importante de l'implémentation.

Pour être sélectionné, un indicateur devra répondre à différents critères.

Premièrement, l'indicateur doit **mesurer un ou plusieurs objectifs**. L'indicateur devra être sélectionné en fonction d'un objectif : l'unité mesurée et le besoin précis du dirigeant. L'unité de mesure de l'indicateur devra être identique à l'unité de mesure de

l'objectif. Ainsi si l'objectif est de diminuer de moitié le temps de production d'un bien il faut trouver un indicateur mesurant le temps de production et non la vitesse de production d'un élément spécifique. Car on peut produire très vite sur une unité spécifique mais si le nombre d'unités augmente, on peut alors se retrouver hors objectif. Deuxièmement, il faut que l'indicateur soit **constructible**, il faut que l'on puisse aisément trouver les informations nécessaires au calcul de l'indicateur ou que l'on aie la possibilité de collecter ces informations à un cout raisonnable pour l'entreprise. Troisièmement, l'indicateur devra être **sensible aux événements mesurés**. Il devra refléter le changement du phénomène étudié ou représenté et ce de la manière la plus précise possible. Cela permettra au gestionnaire d'utiliser cet indicateur en temps réel. Quatrièmement, il faut que les données collectées par l'indicateur soient **communicables** aux utilisateurs au sein de l'entreprise. Il faut aussi que la forme proposée par les indicateurs n'induisse pas un biais de lecture. Cinquièmement, comme le but principale du tableau de bord est **d'induire l'action** il faut que les indicateurs l'induisent. Il faut qu'ils permettent aux dirigeants de prendre des décisions à partir des mesures observées. Ils doivent donc permettre de se rendre compte de l'état d'avancement du chemin à parcourir pour atteindre l'objectif fixé. Le choix des indicateurs est donc primordial pour un bon tableau de bord car c'est les indicateurs qui vont influencer les décisions futures des dirigeants. Le choix efficient de bons indicateurs aboutisse à de des bonnes décisions.

4.4. Comment construire les indicateurs

Avant de construire et de définir les indicateurs, les dirigeants auront défini les objectifs et la mission de l'organisation afin de savoir au mieux cerner les problématiques et ce que vont devoir mesurer les indicateurs.

Après cette étape préalable, on pourrait déterminer le ou les types d'indicateurs adaptés a l'organisation. Comme exprimé dans le point 4.2, il existe plusieurs types d'indicateurs qui peuvent répondre à des attentes différentes. Il faut choisir les indicateurs en fonctions de ce que l'on veut contrôler. Ainsi par exemple, si on veut vérifier la réactivité du service après vente, on pourra mesurer le temps entre le premier coup de téléphone signalant un problème sur un des produits et la réparation de ce problème par le service après vente.

Chaque indicateur sera détaillé et documenté de manière précise. Les documents préciseront ce qui est mesuré, le mode de calcul, les théories éventuelles sous-jacentes, les données nécessaires pour effectuer le calcul et la manière d'interpréter les résultats.

Il faudra ensuite définir les utilisateurs de ces indicateurs et les responsables du calcul et de l'interprétation. Cette étape est très importante car elle permet de s'assurer de l'implication des personnes responsables et elle définit de manière claire les tâches de chacun afin d'éviter les conflits futurs et d'assurer la continuité du tableau de bord.

L'utilisateur devra en plus savoir exactement les valeurs cibles de l'indicateurs. Ainsi il faudra définir les limites supérieures et inférieures de l'indicateur afin de permettre à l'utilisateur, de prendre la décision de mettre en place des mesures correctrices. Ces normes seront d'autant plus utiles car elles permettent de savoir le sens et l'ampleur des mesures à prendre et ainsi d'augmenter l'efficacité des décisions prises.

L'indicateur devra être validé par les utilisateurs du tableau de bord. Il existe plusieurs méthodes de validation. La mise en place sur le tableau de validation reprenant une série de critères et l'utilisateur doit sélectionner le bon critère et le commenter, ou encore une vérification situationnelle, on fait varier de manière artificielle les données de base puis on vérifie la réaction de l'indicateur, cette méthode permet de constater la sensibilité de l'indicateur au changement. Enfin, on peut utiliser des méthodes statistiques comme les corrélations. L'inconvénient de cette dernière est qu'elle ne s'applique pas à tous les indicateurs car seuls les indicateurs numériques peuvent faire l'objet de ce type de vérification.

Comme déjà mentionné ci-dessus, l'indicateur devra être étalonné. L'étalonnage vise à l'aide de méthode de comparaison de se rendre compte de la situation par rapport aux autres entreprises du secteur ou par rapport aux données connues du passé. L'étalonnage appelé aussi benchmark peut être de plusieurs natures. L'entreprise peut se comparer à une autre entreprise du secteur ou à une entreprise sœur œuvrant dans le même secteur. On parle alors de benchmark concurrentiel. Il pourra aussi être appelé benchmark interne si l'entreprise compare ses résultats avec ses résultats passés. On fera aussi la distinction entre le benchmark fonctionnel ou l'on compare des fonctions similaires dans une entreprise du même secteur ou de benchmark générique quand l'on compare des méthodes différentes de travail. Le choix des étalons sera une étape sérieusement analysée car il influencera les actions correctrices des dirigeants de l'entreprise. Lors de la présentation des indicateurs, les gestionnaires devront visiblement présenter les benchmarks respectifs afin de faciliter la lecture des résultats. Les indicateurs peuvent en plus faire l'objet de multiples mesures, comme le comptage qui est un nombre avec référent, le taux qui est un comptage rapporté à un ratio, le ratio qui est un rapport entre deux unités d'un même ratio qui sera appelé composite si il met

en rapport deux mesures d'unités différentes, un indice qui est une composition arithmétique de plusieurs indicateurs ou encore notation qui est une appréciation globale. Cette appréciation pouvant s'exprimer sous la forme d'une note chiffrée ou d'un commentaire verbal.

Cette étape décrite ci dessus fait partie d'un ensemble plus vaste expliqué infra. Mais il est primordial de comprendre les moyens et les méthodes utilisées pour mesurer la performance de l'entreprise.

5. Le tableau de bord : contenu et organisation

Le tableau de bord prospectif est organisé en 4 axes : l'axe financier, l'axe client, l'axe apprentissage organisationnel et l'axe processus interne. Ces quatre axes couvrent l'ensemble des activités et des points clés de l'entreprise.

5.1. L'axe « financier »

5.1.1. Introduction

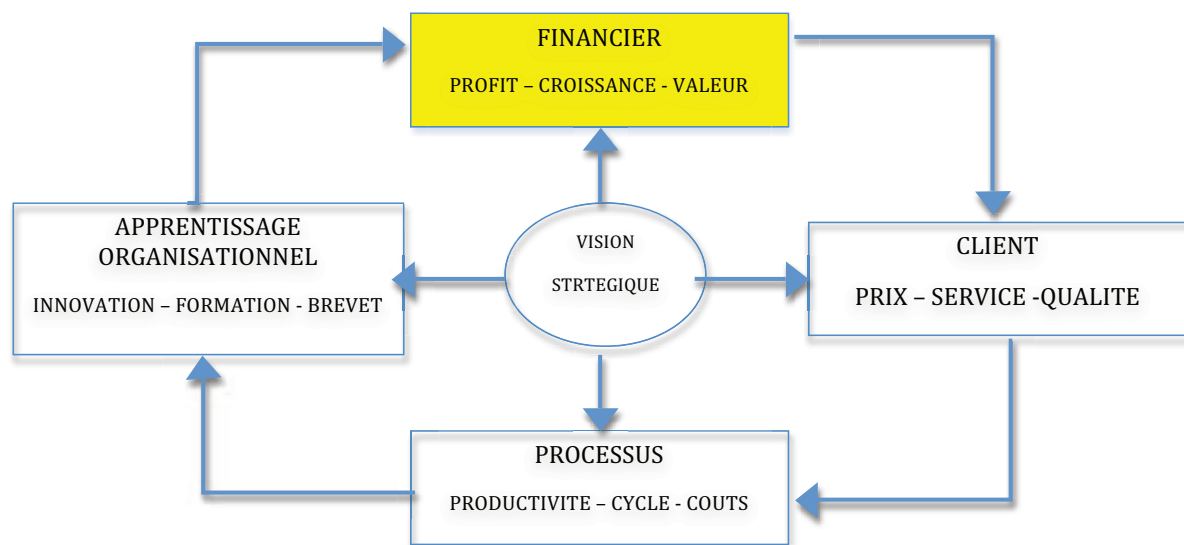


Figure 8 l'Axe financier¹²

Les dirigeants vont fixer les objectifs financiers stratégiques. Il se pose la question de l'indicateur principal de sa stratégie. Il peut mettre l'accent sur l'augmentation du chiffre d'affaire, la part de marché, la rentabilité du capital, la rentabilité des actifs, la liquidité ou le financement de l'entreprise. Chaque indication précédemment citée peut faire l'objet d'un indicateur et d'une évaluation mais il est indispensable de privilégier l'un d'entre eux qui doit être la pierre angulaire de la stratégie financière. Mais le plus souvent les objectifs financiers se basent sur la rentabilité. La situation de l'entreprise va influencer ce choix. Ainsi une entreprise en croissance propose des produits et des services ayant

¹² Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007 p 166

un grand potentiel de progression et de croissance. Elle va devoir investir beaucoup de ressources dans le développement de la clientèle, des infrastructures, la recherche et l'amélioration de ses produits, etc. Elle pourra donc avoir des retours sur investissement faible et des cash-flows négatifs. L'objectif sera alors la croissance du chiffre d'affaire. En effet utiliser la rentabilité comme indicateur fausserait l'information en remontant des signaux négatifs alors que la situation est positive. De plus, comme le TBP induit l'action des dirigeants cela pourrait influencer négativement la situation de l'entreprise en influençant les dirigeants à prendre des mesures contraires à la croissance de l'entreprise.

Dans la même logique, une entreprise en stabilisation de l'activité, une phase qui nécessite encore des investissements et des réinvestissements pour lesquels on peut attendre un rendement du capital plus élevé, vont utiliser comme objectif la rentabilité des actifs comme le résultat d'exploitation ou la marge brut.

Pour les entreprises dont les produits sont à maturité (l'entreprise récolte les bénéfices des investissements réalisés dans les deux phases précédentes, il n'est donc plus nécessaire de réaliser des investissements supplémentaires) vont mettre l'accent sur la maximisation de la trésorerie et la minimisation du fond de roulement afin de préparer au mieux le déclin annoncé.

Il y a donc des différences importantes entre les objectifs suivant la phase d'activité. Lors de la création du TBP, il est important d'établir un dialogue entre chaque intervenant : le responsable produit et le responsable financier afin de déterminer la phase de chaque produit et faire correspondre les objectifs avec les phases des produits. Il faut ensuite s'assurer de faire évoluer les objectifs avec l'évaluation des phases de produit car les produits ne restent pas éternellement au même stade.

Il faut mettre en évidence et particulièrement dans cet axe le lien, qui existe entre les objectifs financiers et les objectifs opérationnels. Tous les autres objectifs du TBP devront de manière causale montrer leur effet sur les objectifs financiers. Les objectifs financiers représentent une part importante du TBP mais ne peuvent exister seuls, comme expliqué supra. Ce lien entre les objectifs permet de tirer l'avantage de l'information financière en évitant les distorsions qu'elle entraîne. L'axe financier sera donc le fil rouge des objectifs des autres axes. En effet, l'entreprise doit créer de la valeur pour rémunérer ses actionnaires afin de pérenniser son activité. Il faut émettre des réserves quant à l'implantation de TBP dans des organisations sans but lucratif car l'axe financier devient la ligne de conduite, la frontière du possible de l'organisation.

5.1.2. Les stratégies

La stratégie va être influencée par la phase du cycle de vie de l'entreprise. Kaplan et Norton établissent trois objectifs financiers qui guident la stratégie¹³ :

1. La croissance et la diversification du chiffre d'affaire,
2. Réduction des coûts/amélioration de la productivité,
3. Stratégie de l'utilisation de l'actif et de l'investissement.

Ces trois objectifs pourront être utilisés simultanément en sachant que la phase du cycle de vie de l'unité va influencer la mise en place de la stratégie. Car les capacités financières, de flexibilité ne sont pas les mêmes pour les entreprises des différents cycle, les besoins sont aussi différents suivant le cycle où on se trouve. Par exemple une entreprise en croissance devra disposer de plus de flexibilité de capacité de financement qu'une entreprise mature. Mais une entreprise mature devra disposer de plus d'économie d'échelle et d'une clientèle plus diversifiée qu'une entreprise en croissance.

1. La croissance et la diversification du chiffre d'affaire.

Cette stratégie souvent utilisée par des produits en phase de croissance se mesure par le pourcentage de contribution de l'évolution du CA pour un produit déterminé. Elle peut être mise en place de plusieurs manières comme par exemple, l'introduction d'un nouveau produit. Dans l'idéal, un nouveau produit doit être une amélioration importante par rapport à l'offre de produit existante ce qui permet d'attirer de nouveaux clients sans remplacer la vente des produits existants et éviter ainsi la cannibalisation¹⁴ des produits entre eux. L'entreprise peut aussi créer de nouvelles applications. L'entreprise évaluera la stratégie grâce à des indicateurs mesurant le pourcentage du nouveau produit dans l'évolution du chiffre d'affaire ainsi que des indicateurs mesurant l'évolution du produit par rapport aux autres produits.

Dans certaines industries, le développement de nouveaux produits peut être extrêmement coûteux, comme l'industrie pharmaceutique ou aéronautique, elle peut donc accroître son chiffre d'affaire par l'introduction de nouvelles applications, comme par exemple développement d'un avion cargo sur base d'un avion de ligne. Dès lors, si le développement de nouvelles applications est un objectif stratégique, il doit faire l'objet d'indicateurs.

¹³ Robert Kaplan & David Norton, *le tableau de bord prospectif*, Eyrolles, 2010, p. 65

¹⁴ la cannibalisation est le fait que la part de marché d'un produit augmente au détriment de la part de marché d'un autre produit de l'entreprise. Une partie des client de l'ancien produit délaisse celui-ci afin d'acheter le nouveau.

L'entreprise peut cibler de nouveaux marchés et de nouveaux clients, les indicateurs seront alors le pourcentage des clients dans le chiffre d'affaire ou le pourcentage du secteur dans le chiffre d'affaire.

En modifiant le mix produit et service, l'entreprise peut aussi augmenter son chiffre d'affaire. Une unité de l'entreprise peut considérer qu'elle pourrait augmenter son chiffre d'affaire en proposant un mix orienté vers la clientèle comme par exemple une offre combiné GSM forfait ou des service ALL IN. Elle mesurera l'impact par la croissance des ventes générées par ce nouveau mix.

L'entreprise peut aussi utiliser le levier du prix afin d'augmenter son chiffre d'affaire (stratégie de produit mature). Cette stratégie de prix peut se faire à la baisse afin d'attirer de nouveaux clients étant plus attractifs que ses concurrents. Et peut se faire aussi à la hausse certaines entreprises proposent des produits spécialisés ou avec une clientèle particulièrement exigeante peuvent augmenter leurs prix sans perdre des parts de marché. Par exemple, Porsche n'a jamais vendu autant de véhicule alors que le prix a fortement augmenté ces dernières années. Les indicateurs pourront être la rentabilité par service, par produit, par client ou en pourcentage de produits, services, clients, ne générant pas de profits et pour les produits homogènes un indice des prix pourra être établi. Ex: un prix à la donne ou à l'heure machine.

2. Réduction des coûts/amélioration de la productivité,

Une entreprise en croissance va privilégier l'amélioration de la productivité car la baisse de cout nécessite une automatisation et des économies d'échelle qui ne sont pas toujours compatibles avec les besoins de réactivité et d'adaptation des entreprises en croissance. Il faut donc augmenter le chiffre d'affaire par personne employée cet élément est aussi un bon indicateur de cette stratégie.

La réduction des couts peut passer par plusieurs mécanismes. Premièrement l'entreprise peut réduire les couts unitaires et de travail en automatisant la production ou en la standardisant. La stratégie pourra être évaluée par des systèmes d'imputation des couts ou des comptabilités de gestion.

L'entreprise peut diversifier son réseau de vente afin de proposer des solutions moins chères pour l'entreprise. Ex : les banques qui proposent des services clients en ligne réduisent le cout de main d'œuvre, les entreprise qui proposent des commandes en ligne beaucoup moins chères que la commande traditionnelle. La technologie a révolutionné cette stratégie en proposant des solutions moins onéreuses et très efficaces. Cette stratégie peut parfois s'accompagner d'incitants aux clients à utiliser les nouveaux

canaux de distributions. Ex, certaines entreprises proposent un rabais si la commande est effectuée en ligne, certains services bancaires sont gratuits si on effectue ses opérations sur le site internet. Les indicateurs pourront être le pourcentage des ventes par circuit de vente afin de pouvoir orienter ses clients vers les circuits les moins coûteux.

L'entreprise peut aussi se focaliser sur les frais annexes à la production comme les frais administratifs et commerciaux. L'entreprise contrôlera cet objectif en mesurant les frais totaux ou encore la part des frais annexes dans chaque produit vendu.

1. Stratégie de l'utilisation de l'actif et de l'investissement.

Cette stratégie pourra comporter des objectifs comme retour sur capital engagé ou le retour sur investissement ou encore la valeur ajoutée de l'entreprise.

L'entreprise peut diminuer le fond de roulement qui peut être mesuré par la formule $\text{nombre de jour en stock} + \text{le nombre de jours des créances} - \text{le jour des dettes fournisseurs}$. Le nombre de jours ainsi obtenu est la durée que l'entreprise doit financer elle-même. Une minimisation de cette durée réduit les frais de financement de l'entreprise. L'entreprise peut aussi agir sur la manière de se financer en choisissant la meilleure solution entre le financement court terme long terme, auprès d'organisme bancaire ou non, par le marché obligataire ou le financement sur fond propre ou même un mix de ces propositions. L'entreprise pourra utiliser comme indicateurs son cout annuel de financement ou le pourcentage payé pour se financer. La gestion du fond de roulement passera aussi par des objectifs d'efficacité en payant les fournisseurs le plus tard dans la limite acceptable, minimisant les temps de stock nécessaire et en contrôlant les paiements des clients. Des indicateurs peuvent aussi être mis en place pour mesurer ces objectifs comme le nombre de clients qui paient en retard sur la base des clients ou le nombre de jours de stock.

L'entreprise peut aussi mieux gérer ses ressources financières en améliorant le processus d'investissement. Ce qui va diminuer le temps entre l'engagement des fonds et les premiers cash flow et ainsi réduire le cycle de trésorerie de l'entreprise. Et qui peut être mesuré par le temps entre le premier paiement et le premier cash flow. L'entreprise peut aussi augmenter la rentabilité de ses investissements en maximisant leurs utilisations ou en élaborant de nouveaux processus. Ex : Rayan air qui diminue le temps de sol de ses appareils afin d'utiliser aux maximum les capacité de l'avion. Cela peut être mesuré par un ratio de return sur investissement ou un ratio d'occupation.

5.1.3. La gestion du risque

L'axe financier doit aussi prendre en compte le risque financier auquel l'entreprise s'expose. Sans la prise en compte du risque, certaines stratégies pourraient s'avérer attrayantes pour l'entreprise même si elles mettraient l'entreprise en danger. Ainsi il faut tenir compte de ce facteur lors du choix des indicateurs. Par exemple, une entreprise préférera comme indicateur le nombre de ventes avec bénéfice plutôt que le nombre de ventes afin de minimiser le risque de faire des ventes atteignant l'objectif sans améliorer la rentabilité. Les indicateurs doivent aussi tenir compte de l'effet pervers qu'ils peuvent induire.

5.2. L'axe « client »

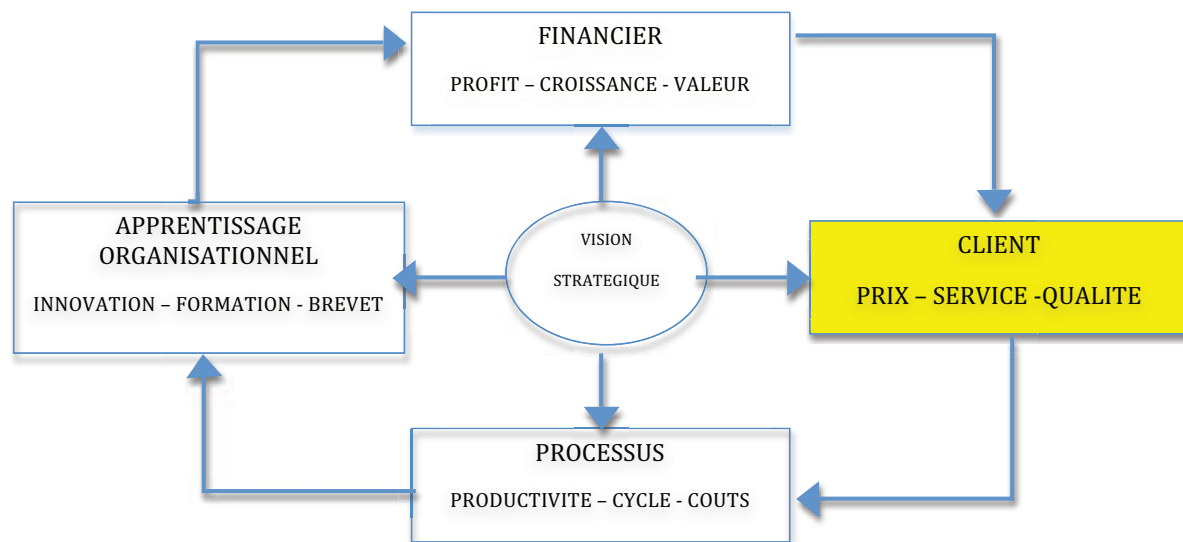


Figure 9 L'axe "client"

5.2.1. Introduction

Une entreprise ne peut rester performante qu'en apportant une attention particulière à ses clients. Seul les clients satisfaits du service ou du produit vont retourner acheter dans cette entreprise. Il n'est même pas certain que ces clients satisfaits retourneront dans l'entreprise, seules les extrêmement satisfaits seront fidèles à l'entreprise. La question cornélienne de la satisfaction des clients est donc au centre de toutes les préoccupations.

Malheureusement, les attentes des clients ne sont pas homogènes, ni sur des marchés différents ni même sur un marché identique. L'entreprise doit donc segmenter son marché afin de se rendre compte au mieux des besoins de ses clients. L'entreprise pourra segmenter ses clients suivant leurs caractéristiques comme l'âge, le sexe, les

revenus, l'emploi,... mais aussi suivant leurs réactions face aux produits ou avantage recherché.

L'entreprise doit établir comme le souligne Guerra, le profil des clients qu'elle veut cibler et sa stratégie pour les cibler. Premièrement, elle doit définir les besoins d'achat de ses clients et la capacité à satisfaire ceux-ci afin de se focaliser sur ceux qui seront le plus satisfaits. Ensuite elle doit analyser le potentiel de croissance des segments qu'elle va viser. Et enfin, elle doit évaluer le pouvoir de négociation de la clientèle. Ce phénomène est la capacité du client à faire baisser les prix, mais il exercera ce pouvoir suivant sa sensibilité aux prix. Un client peut accepter un prix élevé si et seulement si le service ou le produit le satisfait totalement.

5.2.2. Les indicateurs et stratégie

Après avoir défini les marchés et segmenté la clientèle, les gestionnaires devront choisir les indicateurs génériques, à savoir les indicateurs que la plupart des entreprises utilisent et les indicateurs spécifiques, qui sont ceux qui permettent de se différencier de la clientèle, qui sont utiles pour leur propre tableau de bord.

5.2.2.1. Indicateurs génériques

1. La part de marché

Tout les gestionnaires vont premièrement déterminer la part de marché de l'entreprise qu'il dirige. Elle se définit comme le pourcentage de vente de l'entreprise dans les ventes totales du marché toutes entreprises confondues. Cette mesure peut aussi être exprimée en volume ou en valeur par rapport au chiffre d'affaire total du marché. Cette mesure est relativement facile à faire à partir du moment où les marchés ont été définis. En effet, il existe souvent des données statistiques sur les ventes de véhicule. Ex : les statistiques des immatriculations pour la vente de voitures.

2. La conservation de la clientèle

Une des meilleurs façons d'accroître et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché est de garder ses clients. Il est plus coûteux de conquérir de nouveaux clients que d'investir pour conserver ses anciens clients. Cette mesure est très intéressante pour les entreprises qui peuvent identifier tous leurs clients comme les entreprises industrielles, les banques, les sociétés de cartes de crédit, les sociétés de ventes par correspondance, etc.

La fidélité du client peut avoir trois sources :

- Le client lui-même parce qu'il est satisfait des services proposés, car l'entreprise a dépassé de loin ses attentes ou il subit l'inertie d'achat en continuant à acheter ce produit par paresse ou par manque d'attention
- Les attitudes spécifiques du fournisseur parce qu'il possède une offre concurrentielle, parce qu'il jouit d'une position particulière sur le marché, parce qu'il a une relation personnelle avec le client, ou enfin parce qu'il convient le mieux au client par sa situation géographique, sa culture ou l'existence d'une interdépendance entre le client et l'entreprise
- Le marché influence la fidélité par sa taille et le pouvoir de négociation des deux parties, par sa dynamique où la fidélité est nécessaire pour subsister ou par sa structure et son organisation où le marché est intégré dans de grandes chaînes de distribution.

Pour mesurer la conservation des clients, l'entreprise peut mesurer le pourcentage de clients existant qui font un achat durant l'année. Les entreprises peuvent mesurer aussi la part des clients existants dans la croissance de l'entreprise.

3. Acquisition de nouveaux clients

Il est légitime pour une entreprise de vouloir accroître son volume de vente par l'acquisition de nouveaux clients. La progression peut être mesurée en terme absolu : nombre de nouveaux clients acquis ou en terme relatif : pourcentage de nouveaux clients dans la base de clients. Elle peut être aussi mesurée par le nombre de nouveaux clients sur un marché ou par le chiffre d'affaire généré par ces nouveaux clients.

L'acquisition de nouveaux clients se fait, le plus souvent, au prix de stratégies de conquête, de promotion, de séduction. Ces stratégies ne sont pas gratuites et doivent aussi faire l'objet de mesure d'efficacité. Afin de se rendre compte de l'utilité de ces stratégies. Elles peuvent être mesurées par exemple par le taux de prospects qui achètent un produit ou un service ou le coefficient de chiffre d'affaire réalisé auprès de nouveaux clients par euro dépensés dans la publicité. Une autre manière est d'utiliser des enquêtes afin de savoir la manière dont les clients ont connu l'entreprise. Mais l'évaluation reste toujours partielle car il est très difficile de juger des effets d'images que peut générer une publicité. Il est aussi difficile d'isoler les effets des différents médias lors d'actions conjointes. Ces mesures de l'efficacité des actions promotionnelles resteront donc partielles.

4. Satisfaction du client

Dans un marché concurrentiel, l'entreprise ne peut espérer conserver que les clients qui sont satisfaits. Et pour que la satisfaction soit au rendez-vous il faut que l'entreprise propose des produits ou des services de qualité. Il faut que l'entreprise comble un besoin du consommateur et ce de manière la plus proche possible des attentes de celui-ci.

La satisfaction de la clientèle est triplement intéressante pour l'entreprise car un client satisfait va acheter plus qu'un client non satisfait, il va plus facilement revenir acheter de nouveaux produits et enfin il va aussi partager sa bonne expérience avec son entourage et participer à la publicité de bouche à oreille.

Il est donc très important de mesurer la satisfaction de la clientèle de manière régulière afin de pouvoir prendre des mesures correctrices. De plus, chaque année, des clients quittent l'entreprise sans explication et sans que l'entreprise ne puisse les retenir.

Une bonne enquête de satisfaction doit permettre de définir les attributs du produit qui sont importants pour les clients, ainsi que le degré d'importance relative qu'ils attribuent à chacun d'entre eux. L'enquête doit aussi montrer la performance de l'entreprise par rapport aux attributs importants pour les clients et enfin la performance relative de l'entreprise sur ses clients.

Le modèle E.F.Q.M. management¹⁵ par la qualité totale, peut être une stratégie permettant de satisfaire aux mieux les clients. Ce modèle qui a été pour la première fois utilisé juste après la seconde guerre mondiale, se base sur 8 grands principes qui ne sont pas immuables et qui doivent être adaptés d'une société à l'autre.

- L'entreprise doit être orientée vers le client. Tous les efforts de l'entreprise vont vers la satisfaction du client et le client est le juge final de la qualité des services/produits proposés par l'entreprise. La satisfaction de celui-ci est mesurée de manière régulière.
- L'entreprise établit un partenariat avec ses clients et ses fournisseurs. Celui-ci doit être profitable à toutes les parties.
- L'entreprise implique et développe son personnel afin d'impliquer celui-ci et créer un ensemble de valeur partagée par le personnel.
- L'entreprise agence ses activités en processus afin de générer de la valeur et satisfaire les clients et toutes les parties prenantes.

¹⁵ <http://www.efqm.org/>

- L'entreprise doit innover et développer continuellement et doit implanter une culture d'innovation et de développement dans l'entreprise.
- Les dirigeants développent une culture forte de l'entreprise et sont cohérents dans les objectifs. La stratégie est développée de manière systématique vers tous les départements de l'entreprise. Les attitudes des dirigeants et du personnel sont orientées vers ces valeurs.
- L'entreprise est éthique et tout son personnel adopte une attitude dans ce sens. Elle peut même revendiquer des normes supérieures aux normes légales.
- Elle oriente ses résultats durablement. La pérennité de l'entreprise ne peut assurer que par une relation durable avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Ce modèle s'inscrit dans la vision systémique de l'entreprise car elle établit des relations entre les différents concepts. Les plus évidents sont la gestion du personnel et la satisfaction du personnel ou la gestion des processus clés de l'organisation et les résultats opérationnel.

La satisfaction est donc l'élément central de l'entreprise et doit donc faire l'objet d'une grande attention dans les modèles de gestion des entreprises.

5. La rentabilité par segment

Même si l'entreprise est performante dans les 4 indicateurs clés cités ci-dessus, cela ne signifie pas qu'elle est rentable. L'entreprise peut avoir des clients très satisfaits et une fidélité élevée car les tarifs pratiqués sont très bas mais sa rentabilité n'est pas assurée.

Il faut des indicateurs mesurant la rentabilité des secteurs afin d'éviter la déviance et de se focaliser de manière trop importante sur la satisfaction des clients. Un indicateur permet de prendre les bonnes décisions d'investissement. Cette stratégie permet aussi d'identifier les clients où il est nécessaire d'investir ou ceux où il est préférable abandonner. Il est nécessaire de suivre la rentabilité des clients durant une longue période avant de prendre de telle décision. Une décision hâtive pourrait s'avérer non recommandée dans la mesure où les produits en phase de croissance sont rarement rentables. Car il faut attendre les phases suivantes pour commencer à faire des bénéfices. Un abandon des clients à ce stade serait catastrophique car l'entreprise aurait consenti des investissements sans prendre le temps de récolter les fruits de ceux-ci.

Caplan & Norton établissent¹⁶ une grille de lecture :

Clients	Rentable	Non-rentables
Ciblés	Conserver	Convertir
Non ciblés	Suivre	Eliminer

Figure 10 Les politiques clients

Cette grille représente de manière générique les politiques clients à suivre. Le but est de ramener les clients non ciblés rentables et les clients non rentables ciblés dans la catégorie rentable par des stratégies clients comme la proposition de produits nouveaux ou la baisse des coûts.

5.2.2.2. Les indicateurs spécifiques

Toutes les entreprises doivent en plus définir des paramètres supplémentaires qu'elles doivent intégrer dans leur TBP. Ces paramètres peuvent permettre à l'entreprise de se positionner face à la concurrence ou surveiller ses points clés de rentabilité. On retrouvera généralement des indicateurs, de prix, de réactivité, qualité, d'image de marque ou de positionnement produit.

Les indicateurs doivent permettre à l'entreprise de prendre des décisions et de savoir précisément sa situation sur les points clés de sa relation avec les clients. Par exemple, une entreprise automobile doit pouvoir connaître sa réactivité de gestion des stocks, une grande surface doit pouvoir se positionner aux niveaux des prix par rapport à ses concurrents en établissant des enquêtes de prix, etc.

¹⁶ Robert Kaplan & David Norton, *le tableau de bord prospectif*, Eyrolles, 2010, p. 88

5.3. L'axe « processus »

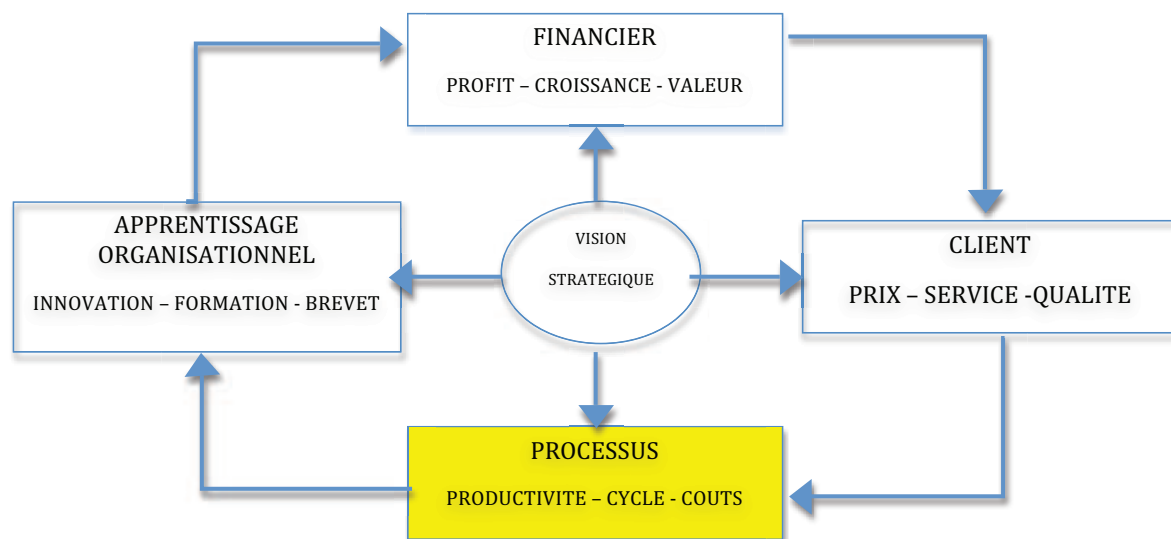


Figure 11 l'axe processus

La vocation de toute entreprise commerciale est de créer un maximum de valeur. Elle ne pourra y arriver qu'en minimisant l'utilisation des ressources et en maximisant la valeur créée par ses ressources. De plus, l'entreprise pour rester prospère devra disposer d'un avantage concurrentiel durable. Les processus internes sont centraux à l'entreprise et c'est pourquoi ils font l'objet à eux seuls d'un axe. Une entreprise avec les meilleurs débouchés et les meilleurs produits ne pourra être rentable que si elle met en place les processus permettant de répondre aux besoins des consommateurs de la manière la plus efficace possible.

La plupart des entreprises se focalisent sur les processus de production car ceux-ci sont plus importants que les autres et centraux à l'entreprise. Mais dans le cadre d'un TBP il faut prendre en compte tous les processus, de la prospection, à la facturation ainsi que le recouvrement de créance. Car les processus annexes à la production sont aussi importants et peuvent être la source de perte de valeur ou de ressource. Imaginons une entreprise avec la meilleure production mais avec une facturation défaillante, elle rencontrera inévitablement au pire des difficultés financières ou au mieux des pertes d'argent.

L'approche par les processus et le contrôle de ceux-ci par des indicateurs est une approche spécifique aux TBP. Il existe peut-être d'autres méthodes qui se focalisent sur les processus, ce qui renforce la qualité de cette approche dans la gestion d'organisation.

Il a été prouvé que le fait d'analyser simplement les résultats des entreprises uniquement par des indicateurs financiers et non financiers sur les résultats ne

permettait pas de d'améliorer significativement les résultats de l'entreprise. A contrario, l'utilisation d'indicateurs basés sur les processus et sur les améliorations qui sont réalisés permet d'ouvrir de nouveaux champs d'amélioration en augmentant la rentabilité. Car dans les TBP les objectifs et les indicateurs de l'axe processus interne sont définis à partir de nouvelles stratégies explicitement définis, qui ont pour but de répondre aux besoins des « shareholder ». Cette approche permet d'ouvrir les champs de vision et de faire émerger de nouveaux processus

L'intérêt de cette approche vient de la mise en évidence des liens qui existent entre la performance de l'entreprise au niveau de la satisfaction des besoins des clients et au niveau financier avec les processus internes. Ce lien permet d'impliquer chaque acteur de l'entreprise et de lui montrer à l'aide des objectifs et des indicateurs vers quoi il doit agir sur la situation actuelle. Ainsi tout le monde est conscient de son incidence sur la performance de l'entreprise.

5.3.1. Les processus génériques

Kaplan et Norton définissent¹⁷ trois processus génériques : le processus d'innovation, le processus de production et le processus de service après vente.

5.3.1.1. Le processus d'innovation

Bien souvent, l'innovation n'est pas considérée comme un processus interne mais plutôt comme un processus logistique. En effet l'innovation peut être considéré comme plus importante que la production, pour les entreprises avec un long processus d'innovation et est aussi le garant des profits futurs. La R&D doit aussi faire l'objet de contrôle car elle demande beaucoup de ressources et peut dès lors générer des risques potentiels pour l'entreprise.

Malheureusement, il est plus difficile de fixer des objectifs clairs car le lien établi entre la R&D et la performance est plus faible que le lien existant par exemple entre la performance et la production. Il faut donc faire des stratégies à moyen terme pour vraiment évaluer clairement la situation entraînant ainsi l'intérêt à court terme de telles mesures.

5.3.1.2. Le processus de production

Le processus de production commence par la commande et se termine par la livraison du produit. La production est un processus facile à maîtriser car elle est directe, l'évolution est explicite, les activités sont répétitives et les paramètres sont connus. La

¹⁷ Robert Kaplan & David Norton, *le tableau de bord prospectif*, Eyrolles, 2010, p. 111

production ne peut pas échapper à la règle de la surveillance conjointe d'indicateurs financiers et non financiers. Les stratégies de qualité totale ont contribué au développement du monitoring suivant ce principe de deux types d'indicateurs. Ce processus est aussi le processus le plus suivi par les managers car le lien entre celui-ci et la performance est très explicite.

5.3.1.3. *Le processus service après-vente*

Le processus de service après vente est le dernier processus de satisfaction du client. Il est donc important car il permet de s'assurer de la satisfaction totale du client. Le service après vente sera mesuré par les critères de réactivité, de qualité et de coûts et de durée du cycle. Il y a une corrélation positive entre la vitesse du service et la satisfaction du client. Pour Kaplan et Norton le processus de facturation et de recouvrement fait aussi partie du service après vente. Celui-ci démarre donc dès la livraison du produit jusqu'à la mort de celui-ci.

5.3.2. *Les indicateurs*

Le but du TBP étant de contrôler de manière continue la performance de l'entreprise, les indicateurs de cette performance des processus internes respecteront cette maxime. Les indicateurs doivent surveiller l'ensemble des composantes du processus interne ainsi que les processus eux-mêmes. Comme le but du TBP est de pouvoir identifier les actions correctrices qui doivent être prises, les indicateurs de l'axe fournissent des valeurs qui peuvent être comparées tant aux niveaux de l'évolution qu'au niveau des valeurs brutes. Il faudra donc mettre en place un benchmarking.

Il existe plusieurs manières d'exprimer les indicateurs¹⁸ de l'axe processus interne :

1. Indicateurs de **volume** : il exprime le niveau d'activité des processus et sont exprimés en quantité d'output. Par exemple : le nombre de nouveaux brevets déposés par le département R&D par le processus d'innovation ou le nombre de voitures produites pour le processus de production.
2. Indicateur **d'efficacité** : il mesure la capacité des processus à atteindre les objectifs fixés. Par exemple, pour le processus de production cela pourrait être l'écart entre les quantités à priori et les quantités à posteriori.
3. Indicateur **d'efficience** : il mesure la capacité des processus à utiliser le minimum de ressource pour atteindre les objectifs fixés. Par exemple, cela

¹⁸ Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007 p 147

pourrait être l'écart entre les heures jugées nécessaires pour la réparation d'un véhicule et les heures réellement effectuées.

4. Indicateur de **qualité** : il mesure le nombre de défauts, de ratés de rebuts dans le processus dans une entreprise à qualité totale, l'objectif doit être zéro défaut. Ces indicateurs doivent aussi permettre d'estimer le coût de la non qualité pour l'entreprise.
5. Les indicateurs de **délai** : il informe sur le respect des délais et sur la réalisation de toutes les étapes des processus. Par exemple, pour le processus d'innovation cela pourrait être l'écart entre la date de déposition d'un brevet et la date prédéfinie.

L'entreprise peut aussi évaluer les caractéristiques d'un produit ou service d'un processus afin d'évaluer si ces activités contribuent à atteindre les objectifs souhaités et produisent ainsi une valeur ajoutée. Cela permet de se rendre compte de la manière dont chaque activité d'un processus permet d'atteindre les caractéristiques souhaitées. Cet objectif peut être réalisé par la création d'une matrice de la qualité produit – processus. La matrice regroupe les caractéristiques du produit par catégorie et leur attribue un poids. Cet indice est repris en ligne dans la matrice. Ensuite, le manager liste les processus impliqués et les exprime en terme de rendement. Par exemple, au lieu de dire processus d'approvisionnement de matières premières on dit « achat matière première X » les processus forment les colonnes de la matrice. Ensuite à l'intersection de chaque ligne et de chaque colonne le manager indique la contribution de chaque processus à la caractéristique grâce à une échelle graduée. On fait ensuite la somme pondérée (suivant le poids de chaque caractéristique) dans chaque colonne. Cela permet de se rendre compte de l'importance relative de chaque processus. Enfin les managers peuvent établir les corrélations entre chaque colonne avec un « + » pour les relations qui renforcent le processus et un « - » pour les corrélations qui se nuisent. Il faut comme dans toutes les démarches du TBP établir un benchmarking avec d'autres données afin de se rendre compte de la situation.

5.3.3. L'optimisation des processus

Lors de la mise en place d'un TBP, les managers peuvent se pencher sur l'organisation même des processus. La mise en place d'un TBP est souvent l'occasion de remettre en cause l'organisation et de se poser les questions qui permettent d'augmenter l'efficacité et l'efficacités des processus internes.

Lors de l'analyse des processus, les managers peuvent améliorer ceux-ci sous plusieurs aspects. Les améliorations¹⁹ peuvent provenir de :

1. L'élimination d'activités redondantes
2. La gestion des goulots d'étranglement
3. La modification de la séquence d'activité, faire deux activités en même temps afin de réduire les délais.
4. Planifier au mieux les activités
5. Optimiser la gestion d'une activité
6. Changer le processus qui permet de réaliser l'activité

L'optimisation peut passer par une recherche mathématique ou statistique permettant de trouver l'optimum. Ces techniques ont fortement été développées depuis les années 90 par un grand nombre de chercheurs.

Si l'entreprise décide de changer ses processus, il faut que celle-ci mette en place des indicateurs qui permettent de mesurer l'évolution et l'amélioration des changements apportés. De plus, ces indicateurs doivent permettre aussi de dicter les actions correctrices éventuelles.

5.4. L'axe « apprentissage organisationnel »

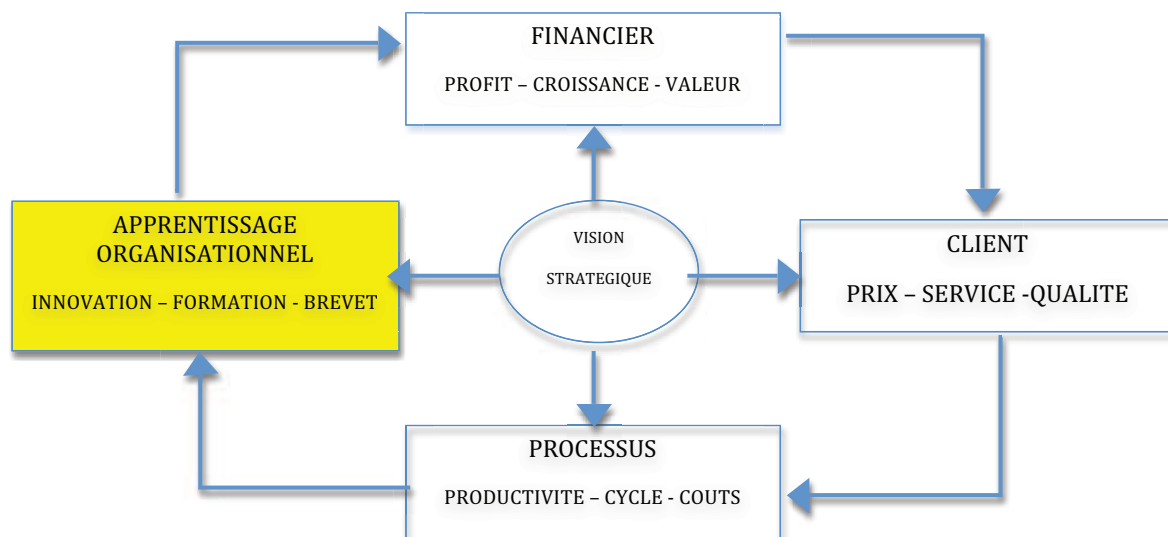


Figure 12 Axe apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel comprend trois composantes : l'homme, les systèmes et les procédures. Les trois autres axes sont consacrés à mesurer l'écart qui existe entre ces trois composantes et les objectifs fixés. L'apprentissage organisationnel mesure lui les actions entreprises pour diminuer cet écart. En effet, pour diminuer l'écart entre la

¹⁹ liste non exhaustive

réalité et les objectifs à atteindre, il faudra investir dans de nouvelles composantes, améliorer les procédures et pratiques et améliorer la communication.

Nous apprenons de nos erreurs et c'est en résolvant celles-ci que nous apprenons. C'est en déterminant l'écart qu'il existe entre le résultat obtenu d'une action et l'objectif souhaité qu'on pourra tirer des conclusions qui nous permettront d'apprendre. De plus les entreprises sont confrontées à un autre problème : Comment faire évoluer l'apprentissage de tous sans se focaliser sur l'apprentissage de l'individu. Il faut que l'organisation apprenne indépendamment de chaque individu mais non indépendamment de tous les individus. La clé de ce problème est la communication. En communiquant, l'apprentissage va se diffuser et toucher un maximum d'individus et ce pour le bien de toute l'organisation.

L'apprentissage organisationnel est important pour la survie de l'organisation en permettant d'atteindre les objectifs et d'améliorer les performances des entreprises, elle va pérenniser l'activité.

5.4.1. Les indicateurs

Comme cet axe comprend les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois autres axes, on y retrouvera : le potentiel du personnel, les systèmes d'information, l'alignement des objectifs du personnel sur les objectifs de l'organisation. Il faut que les indicateurs mesurent au moins ces trois caractéristiques.

5.4.1.1. Le potentiels du personnel

Le potentiel du personnel est très important pour la performance de l'entreprise. Il suffit de constater le montant impressionnant de ressources que les entreprises utilisent pour recruter, trouver et garder les talents nécessaires à leur croissance. Le talent management est depuis les dernières années un point clé de la stratégie des entreprises. Trois mesures peuvent être utilisées pour mesurer le potentiel du personnel : la satisfaction du personnel, la fidélité du personnel et la productivité du personnel employé. Il faut aussi tenir compte des spécificités de l'entreprise comme les compétences propres à l'activité pour répondre à la demande.

Comme dans les autres axes, il sera important de positionner les résultats obtenus avec d'autres entreprises du secteur ou un benchmarking.

5.4.1.2. Le système d'information

Avant d'évaluer les possibilités du changement de ce système, il faut évaluer le système existant. Dans un environnement concurrentiel, les employés doivent disposer d'un système d'information performant. L'entreprise peut établir un ratio de couverture

permettant de mesurer si les données sont disponibles au bon moment pour le gestionnaire et les membres du personnel.

Ensuite, l'entreprise peut mettre en place des systèmes permettant l'amélioration de la collecte et de la diffusion des informations. Il est évident qu'un suivi de l'évolution doit être mis en place par l'entreprise. Ce suivi doit permettre de savoir si les systèmes sont efficaces et permettent de transmettre les informations à la bonne personne et au moment opportun. En effet, il faut mieux disposer d'une information de moyenne qualité au bon moment qu'une information de bonne qualité intervenant trop tard. Un trade off va se mettre en place entre la qualité, la ponctualité et le coût.

5.4.1.3. L'alignement des objectifs du personnel sur les objectifs de l'organisation

Pour qu'une organisation soit performante, il faut que les objectifs des membres qui la composent et les objectifs de l'organisation se rejoignent. Il faut donc porter une attention particulière aux objectifs de ses employés et de ses collaborateurs. Cette mesure ne se limite pas aux personnels de l'organisation mais aussi aux fournisseurs et clients qui doivent partager la vision de l'entreprise afin de créer une relation de confiance.

Cette mesure peut s'effectuer par le biais d'enquêtes et d'interviews avec les clients. De plus les RH et les commerciaux peuvent être une source importante d'information. Il faut donc rester à l'écoute de l'organisation.

6. Relier la mesure à la stratégie

Le simple fait de disposer d'indicateurs financiers ou non financiers ne constituent pas un tableau de bord. Il faut que les indicateurs et les objectifs fassent partie d'une chaîne de relations causales. Cette chaîne sera appelée carte stratégique.

La carte stratégique mettra en évidence l'ensemble des liens qui existent entre eux. Dès lors un objectif sans lien avec d'autres objectifs ne sera pas retenu. Seuls les objectifs pouvant s'inscrire dans la chaîne stratégique, pourront être des objectifs prioritaires.

Lors de la création du tableau de bord, l'entrepreneur devra établir un document permettant de mettre en évidence les liens entre les objectifs. Ce document devra mettre en évidence les liens qui existent entre les objectifs mais aussi l'appartenance de ceux-ci aux différents axes du tableau de bord.

Trois caractéristiques permettent de relier la mesure à la stratégie : la relation de cause à effet, les déterminants du résultat et l'articulation du résultat financier. La relation de cause à effet résulte du fait qu'une stratégie est un ensemble d'hypothèses de cause à

effet. Il faut donc mettre en évidence l'ensemble de ces hypothèses. Les déterminants de la performance reliés aux résultats permettent de mettre en évidence les activités et les différentes caractéristiques qui vont faire la performance de l'entreprise. Il faut ensuite garder en ligne de mire les résultats financiers de l'entreprise.

L'entreprise doit donc mettre en place un document permettant d'expliquer l'ensemble des hypothèses qui vont sous tendre les résultats financiers.

7. Conclusion de la partie II

Le monde dans lequel nous vivons où les entreprises subissent une grande concurrence oblige celles-ci à évoluer en permanence et rester au contact des besoins de ses clients afin de perdurer.

Le tableau de bord permet donc à l'entreprise de faire une meilleure opinion de la situation de l'entreprise. Il se base sur l'hypothèse que l'entreprise est un système ouvert à toutes les influences extérieures. Kaplan et Norton identifient donc trois grands avantages au tableau de bord. Premièrement, le TBP aide l'entreprise à se centrer sur les éléments clés de la performance de celle-ci. Deuxièmement, il aide à intégrer les différents systèmes de l'entreprise, il permet de faire la synthèse et se rendre compte de toutes les interactions qui existent entre les différentes activités de l'entreprise en lien avec le monde extérieur. Troisièmement, il permet, pour les grandes entreprises, de décomposer à des niveaux stratégiques inférieurs, la mesure de la performance et permet à chaque département de se rendre compte de sa propre performance et impliquer l'ensemble ainsi des collaborateurs dans la recherche de création de valeur.

Il met non seulement en évidence les résultats financiers de l'entreprise mais aussi les résultats non financiers de celle-ci. Il ne se focalise pas que sur des données à posteriori. Il permet ainsi d'avoir une vision plus claire de l'avenir. La mission première du tableau de bord est d'informer le décideur mais il doit aussi montrer les actions correctrices qui permettront d'améliorer la situation.

Le tableau de bord est organisé par une carte stratégique reprenant l'ensemble des objectifs et les liens causaux qui sous tendent ceux-ci. Les objectifs seront organisés en quatre axes minimum reprenant l'ensemble des aspects de l'entreprise : l'axe « financier », l'axe « client », l'axe « processus » et l'axe « apprentissage organisationnel ». Ces quatre axes, extrêmement liés entre eux, reprennent les différents aspects de la stratégie et permettent de dégager les points importants de l'entreprise.

Le tableau de bord devient donc un outil de plus en plus indispensable pour la création d'entreprise et également dans le développement d'activités existantes.

Partie III : Création du tableau de bord de la SA Doneux Noville.

1. Introduction

Cette partie a pour objectif de définir le TBP de la société et de fournir une situation détaillée de l'entreprise. Les résultats de l'analyse sont les principaux enjeux de ce travail. Présentés de manière succincte ils permettent une lisibilité accessible aux dirigeants dont le temps est précieux. Le reste du travail n'établit que les bases, les fondations et les hypothèses qui sous-tendent les résultats.

Cette partie s'inscrit dans la continuité du cheminement analytique effectué sur l'entreprise. Après la présentation de l'entreprise sur l'angle de la comptabilité et des activités et une explication de la théorie de Kaplan et Norton, ce chapitre suit le même raisonnement que présenté en partie II. La construction du TBP se base sur la méthodologie de Kaplan et Norton adaptée au PME. En effet, ces deux éminents professeurs ont surtout axé leurs recherches sur les grandes entreprises. Ce postulat induit des étapes qui ne sont pas utiles dans une PME de la taille de la SA Doneux Noville. Par exemple, il est inutile de définir les rôles et les objectifs personnels de chaque employé car la coordination ne se fait guère à travers des procédures mais bien grâce au dialogue et à l'organisation informelle.

Les tests ont aussi été adaptés à la spécificité de l'entreprise. En effet, l'entreprise évolue dans un secteur où la relation client est très importante et où la confiance des clients dans l'entreprise est primordiale. Cette situation impose de ne pas faire de tests trop frontaux car le risque de brusquer la clientèle est fort important. Nous avons décidé d'utiliser des tests plus qualitatifs basés sur le dialogue informel avec la clientèle. De plus, une grande partie de l'information remontée par ce tableau de bord était déjà existante dans l'entreprise. Le principal travail est donc de formaliser les objectifs et de centraliser l'information. Une attention particulière est portée à la théorisation et à la centralisation d'informations qualitatives comme les raisons d'achats ou les raisons de quitter l'entreprise. Une grille de lecture de ces raisons est créée.

Malheureusement pour des raisons de confidentialité une partie de l'information a dû être transformée en pourcentage afin de ne pas perturber l'activité de l'entreprise et de ne pas dévoiler des informations sensibles à des tiers. L'information qui est adressée aux

dirigeants est cependant totale pour qu'il puisse et il disposer de toute l'information nécessaire. Le dirigeant dispose aussi d'une feuille de calcul permettant de centraliser l'information.

La partie est construite de la manière suivante : Premièrement une présentation des activités, de la mission des forces et faiblesses, opportunités et menaces permettant de définir les axes de progrès de l'entreprise. Ensuite le deuxième chapitre définit les processus et les points majeurs d'intervention. Dans le troisième chapitre nous établissons les objectifs de l'entreprise : 14 objectifs très précis ont été établis. Le quatrième chapitre définit les différents indicateurs qui ont été mis en place afin de contrôler les objectifs. Enfin la cinquième partie explique les résultats obtenus et établit les conclusions de gestion et les actions correctrices qui devraient être entreprises.

2. L'entreprise

Ce chapitre décrit l'entreprise et met en évidence les caractéristiques principales de celle-ci. Afin de se forger une opinion sur l'entreprise et d'en connaître les enjeux, la vision, les activités, le marché, les forces, les faiblesses, les opportunités, les menaces et les principaux challenges.

Ensuite le chapitre tentera de mettre en évidence les axes de progrès de l'entreprise et les possibilités de croissance.

2.1. Les activités principales

Une des tâches les plus importantes de la SA Doneux Noville est la commercialisation des machines New Holland, Schäffer, Kverneland, Fauchaux, Joskin, Case construction Vandal, Shibaura, Zuiberg, Rau, Kleine (elle en est même le seul importateur pour la Belgique). Bien entendu, chacune de ces marques possède un nombre invraisemblable de modèles différents qui sont tous, bien entendu, commercialisés par la SA Doneux Noville. Chacune des machines vendues par la société est mise en route et expliquée par un membre de son personnel. Pour les très grosses machines comme les moissonneuses, la mise en route et l'explication peut prendre jusqu'à deux jours.

Lors de ces marchés, il faut reprendre le matériel d'occasion qu'il faut revendre.

Outre la commercialisation de matériel neuf ou d'occasion, l'entreprise vend les pièces de rechange de ces marques²⁰ et met à la disposition de ses clients un self-service de pièces d'accessoires²¹ de marque Tracpièce.

Enfin, l'entreprise soigne le service après-vente dans différents aspects. Tout d'abord, l'entreprise possède un atelier de réparation et d'entretien pour les machines qu'elle a vendues et les machines de ses clients. Pour dépanner sur chantier, elle a acquis aussi une flotte de camionnettes full équipées. Ensuite, elle assure aussi les garanties sur ces machines. Le service de réparation est complet : diagnostic, fourniture des pièces de rechanges, démontage et remontage et entretien. Lors de ceux-ci, une analyse d'huile est effectuée permettant de prévenir certains problèmes et une remise à jour des logiciels. Quand le client ne peut se passer d'une machine, la société prête un tracteur aux clients pour qu'il puisse continuer à travailler. Le travail agricole étant un travail extrêmement saisonnier avec des périodes creuses et des périodes de travail intenses, la société est flexible pour ses heures de travail : Lors des moments intenses de travail aux champs, elle répare les tracteurs et les machines durant ces périodes quasi 24H/24H. De plus, elle propose à ses clients la possibilité de calculer la puissance et la consommation de leurs tracteurs²². Elle propose aussi un service de G.P.S. de précision²³.

Chacun des membres du personnel est toujours à l'écoute des problèmes des clients pour essayer de les résoudre le plus vite possible. La direction consacre une grande partie de son temps à écouter ses clients et à rechercher des solutions : recherche des historiques d'entretien pour le calcul des couts de revient, recherche pour les primes d'investissement ... Elle propose aussi un service de conseil gratuit pour aider les clients qui ont acheté des pièces de rechanges, dans le remontage des pièces achetées. Les clients peuvent avoir un contact avec un mécanicien pour expliquer les processus liées à ces pièces.

La SA Doneux Noville ne fabrique pas beaucoup elle-même, mais elle fabrique quelques pièces uniques comme le montage de protection forestière sur des tracteurs, le montage de panneau de signalisations²⁴, la modification de nombreuses pièces, dans le but de fournir toujours un service complet et personnalisé à ses clients.

¹Elle possède un stock très important de pièces de rechange et propose un système de livraison sous 24 heures et sous 12 heures en période de moisson.

²¹ Clips, broches, troisième point,...

²² Banc d'essai unique dans une concession belge.

²³ Système Trimble RTK vendu à la SA Doneux Noville par la société CNH

²⁴ Pour les tracteurs des communes, entreprises de fauchage des autoroutes,...

La société propose aussi des solutions de financement à taux préférentiels pour chaque machine ou occasion qu'elle vend.

Ainsi les activités de la SA Doneux Noville sont beaucoup plus vastes que la simple commercialisation de matériels agricoles. La part du bénéfice dû à l'activité de commercialisation est moins importante que le bénéfice due aux autres activités est le meilleur exemple de la diversité des activités.

2.2. La mission

La mission de l'entreprise est « la définition de sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre²⁵ ». La raison d'être de la SA Doneux Noville est la livraison de solutions pour l'utilisation, la réparation, le remplacement des équipements agricoles, génie civile et espaces verts à ses clients.

Cette mission présuppose donc que l'entreprise doit toujours soutenir ses clients dans les difficultés qu'ils rencontrent avec leurs matériels. La vente de nouveaux matériels est donc une des solutions que l'entreprise peut proposer. Il faut donc que l'entreprise reste flexible pour pouvoir réagir à toutes les demandes de ses clients. La flexibilité est donc primordiale pour l'entreprise.

2.3. Les valeurs de l'entreprise

La première valeur de l'entreprise est la **qualité**. L'entreprise veut toujours avoir un service de qualité tant sur le niveau du savoir faire qu'au niveau de la rapidité du service. La qualité est pour l'entreprise un gage de succès. Les clients de l'entreprise sont des clients réguliers ce qui impose de construire une relation de confiance avec ceux-ci.

La deuxième valeur est **l'honnêteté**. Elle respecte toutes les règles en vigueur et a toujours eu une éthique irréprochable. Elle respecte et a adopté tous les codes d'éthique des organismes professionnels dont elle dépend, Fédérauto, le Dealer club²⁶,...

La troisième valeur est **familiale**. L'entreprise est une entreprise familiale ce qui sous-entend un fonctionnement particulier. L'ensemble de ses dirigeants ainsi que une grande partie de son personnel fait partie d'une même famille. Celle-ci veille à y intégrer les employés. Ce qui donne une atmosphère de travail particulière.

La quatrième valeur est la **proximité**. L'entreprise se veut par sa nature et sa taille être proche de son environnement. Ses dirigeants et son personnel veulent être le plus possible accessible que possible, de par ses clients et aussi par ses fournisseurs.

²⁵ <http://www.systemic.ch/NewArticles/article008.htm>

²⁶ Le club des concessionnaires New Holland de Belgique

2.4. Analyse SWAT de l'entreprise

2.4.1. Les forces

- **L'actionnariat familial** : L'entreprise n'a que deux actionnaires qui sont les deux entrepreneurs. Cela lui permet une totale liberté. Il n'y a donc pas de risque de divergence dans l'actionnariat et augmente l'indépendance de celle-ci. De plus aucun des deux actionnaires ne possède une majorité de blocage permet tant l'imposition de certaine décision.
- **La situation géographique** : L'entreprise se situe au centre de la Wallonie ce qui lui permet de pouvoir être présente sur un grand marché.
- **L'expertise** : Elle est reconnue dans le monde agricole comme ayant une grande expertise dans le domaine. La longue histoire de la famille dans le domaine confère un respect de la clientèle. De plus elle est composée de personnel de qualité répondant aux normes de connaissances des fournisseurs²⁷.
- **Matériel de pointe** : L'entreprise investit dans un matériel toujours à la pointe, banc d'essai unique en Belgique, système électronique de détection des pannes, caméra de détection de fuite, air conditionné, etc.
- **Non dépendance du monde agricole** : Une partie importante de sa clientèle n'est pas de la clientèle agricole. Cette situation permet à l'entreprise de diversifier les risques de marché des différents secteurs. Cela lui permet aussi de pouvoir profiter de l'essor de ces marchés non agricoles.
- **Des possibilité d'avenir** : Il est fort probable que la famille compte dans ses membres les plus jeunes des successeurs pour la continuation de l'entreprise. Cela permet premièrement de réconforter les clients qui voient l'avenir de manière positive et peuvent ainsi avoir la certitude de toujours trouver le service qu'il souhaite dans les prochaines années. En effet, un achat d'une moissonneuse ou un tracteur est un investissement sur le long terme qui nécessite un entretien constant. Les clients sont soucieux de pouvoir toujours trouver un correspondant pour trouver une solution à leurs problèmes. Cette situation permet aussi de rassurer les fournisseurs. La société jouit de contrat de concession lui donnant le droit de commercialiser leur matériel. En octroyant ce droit les fournisseurs

²⁷ Les fournisseurs organise des cours pour expliquer les spécificité des nouveaux modèles. Les cours se conclut par un examen. Chaque concession doit avoir un ouvrier titulaire du certificat de réussite des cours pour prétendre au remboursement des garanties fournisseurs.

veulent des garanties sur la pérennité de l'activité. Le fait de savoir qu'il est fort probable que la jeune génération soit favorable à une reprise de l'activité donne un certain crédit à l'entreprise.

- **Des marques reconnue avec un éventail de produits large :** Les marques de la SA Doneux Noville sont les marques leaders du marché Belge. Elles jouissent toutes de bonne réputation et de grande force de vente. La société peut bénéficier de support et d'aide importants lors des opérations commerciales d'envergure. De plus, la gamme de produit est très large. Elle peut donc satisfaire un grand nombre de clients.
- **Des garanties bancaires solides :** Elle bénéficie de solides garanties car ses dirigeants jouissent d'une bonne réputation auprès des banques. Cela lui permet d'assurer son financement court et long terme à des conditions très favorables.
- **Un équipement de pointe :** l'entreprise possède une équipement à la pointe. Ce qui lui permet toujours de proposer des services de qualité.

2.4.2. Les faiblesses

- **Un personnel vieillissant :** L'entreprise est confrontée comme toutes les entreprises du secteur à la pénurie de personnels qualifiés. Il est de plus en plus difficile de trouver des personnes capables de répondre aux exigences des nouvelles technologies agricoles et industrielles. La société est composée de personnel assez âgé qui devra être remplacé dans les prochaines années.
- **Situer sur un terrain peu vaste :** L'entreprise est située sur un terrain qui n'est pas très grand. L'activité nécessite un grand parking afin d'entreposer le matériel d'occasion et celui en cours de réparation. La taille du terrain pourrait à terme menacer la croissance des bâtiments de l'entreprise.
- **La dépendance au dirigeant :** La taille de l'entreprise fait que survie soit vraiment liée à son dirigeant- entrepreneur. S'il arrivait un incident à ce dirigeant, l'entreprise pourrait être menacée.

2.4.3. Les menaces

- **La législation européenne :** Même si l'entreprise ne travaille pas exclusivement avec des fermiers, ceux-ci représentent une part importante du chiffre d'affaire. La survie des fermes en Europe est due principalement aux aides de la PAC. Une modification des aides peut entraîner une modification des habitudes d'achat des fermiers.

- **La législation sur la vitesse des tracteurs :** Jusqu'au 31/12/2011, les tracteurs pouvaient rouler à 50 km/h. Cette réglementation a permis de concurrencer le transport par poids lourds. Cette concurrence a ouvert de nouveaux marchés car certains entrepreneurs se sont équipés de tracteur afin de faire du transport TP. Cette réglementation peut menacer le marché. Il y a donc un risque de diminution des ventes.
- **A restructuration des réseaux de vente par les importateurs :** Il y a une tendance de la part des importateurs à réduire le nombre de concessionnaires afin de favoriser les grosses concessions dans le but de rentabiliser et de sécuriser. Il y a donc toujours un risque de perdre cet agrément.
- **Le manque de personnel qualifié disponible :** Il devient de plus en plus difficile de trouver du personnel de qualité. Ce personnel coûte de plus en plus cher. Il y a une menace de ne pas trouver le personnel adéquat, ce qui menace la croissance et la continuité.
- **La diminution des fermiers :** Il y a de moins en moins de fermiers. Ceux-ci disparaissent au profit de fermes de plus en plus grandes en surface. Mais ces nouvelles très grandes fermes n'utilisent que très peu de tracteurs pour le nombre d'hectares il y a donc une érosion des ventes due à cette concentration de l'activité d'agriculteur.

2.4.4. Les opportunités

- **Les nouvelles utilisations des tracteurs :** Le tracteur connaît de nouveaux marchés comme les espaces verts, les administrations, l'industrie, la construction. Ces marchés utilisent de plus en plus de tracteurs pour remplacer camion, bulldozer,....
- **Le vieillissement des autres concessionnaires :** Le marché de vente de tracteur est dominé par des concessionnaires vieillissants. Il y a donc des possibilités de croissance dans ce domaine.
- **La complexité du matériel :** Le fait que le matériel devient de plus en plus compliqué oblige les revendeurs à s'équiper. Seuls les plus gros pourront résister à cette exigence. Une concentration du marché ne peut être bénéfique que pour les gros concessionnaires.

2.5. Les axes de progrès

2.5.1. Les sources de revenus²⁸

Afin d'identifier les sources de revenus, nous avons utilisé les informations fournies par la comptabilité ainsi que la demande de l'avis du commercial de l'entreprise.

2.5.1.1. Répartition du CA

Afin de répartir le CA nous avons créé neuf catégories de clients :

1. Les agriculteurs : Cette catégorie reprend les clients qui cultivent leurs terres pour leur propre compte. Ils s'équipent le plus généralement de matériel de moyenne gamme et très polyvalent. Il garde leur matériel très longtemps (15 ans en moyenne)
2. Entreprises agricoles : Ce sont tous les entrepreneurs qui louent leurs services à des agriculteurs qui ne possèdent pas les équipements adéquats. Cette catégorie s'équipe plus généralement de plus gros matériels et demande une très grande réactivité car elle est soumise aux exigences de ses clients. Elle achète aussi du matériel à la pointe pour satisfaire la demande. Il renouvelle leurs matériels assez régulièrement car celui-ci est soumis à un usage intensif.
3. Espace vert : Ces clients sont des prestataires de services dans le domaine du parc et jardin, l'entretien des accotements, des bois, etc. Il change très régulièrement leurs matériels (4-5 ans). Ils achètent du matériel moins imposant (tracteur de moyenne puissance) et n'achètent pas de matériel de récolte (presses, moissonneuse, etc). Ils ont des besoins d'équipement en génie civil et dans des chantiers de fauche. Ils sont très exigeants sur le service car un tracteur en panne représente une équipe de 4 personnes à l'arrêt les réparations donc doivent être très rapide.
4. Industrie : Ces clients sont des industriels utilisant du matériel agricole. Cette catégorie reprend aussi les entreprises oeuvrant dans la construction. Cette catégorie n'achète pas beaucoup de nouveaux matériels mais effectue beaucoup de réparations. La majorité du chiffre d'affaire est des réparations et des livraisons de pièces comptoir.
5. Concessionnaire : cette catégorie reprend les clients qui sont aussi concessionnaires. Ces clients sont très particuliers car ils ne se fournissent dans

²⁸ Le but de cette rubrique est d'identifier les clients les plus rentables, les produit favoris, les clients méritant une attention particulière.

la concession que quand leur propre stock de pièces fait défaut. Ces clients n'achètent que des pièces au comptoir. La pratique veut qu'on leur déduise 10% de réduction sur le prix de vente. Ces ventes sont favorisées par certains fournisseurs qui mettent en ligne les stocks des autres concessionnaires.

6. Administrations publiques : cette catégorie reprend les communes, les régions, les ministères. La particularité des administrations publiques est le fonctionnement par appel d'offre qui oblige à avoir une maîtrise totale des coûts et des techniques d'administration.
7. Chevaux : cette catégorie reprend les clients travaillant dans le domaine de l'équitation ou de l'élevage des chevaux. Ces clients achètent peu de nouveaux matériel mais sont amateurs de matériel d'occasion.
8. Particuliers : Ce sont les clients qui ne possèdent pas de N° d'entreprise. Leurs activités sont variées mais ne relèvent pas d'une pratique professionnelle. Ils achètent peu de matériel neuf.
9. Entreprises fruitières : Ce sont les exploitants de vergers qui achètent des produits de la gamme fruitière très spécifique. Cette catégorie est spécifique à la région de Hesbaye, productrice de fruit.

Le graphique ci dessus montre la répartition du CA en fonction du type de clients :

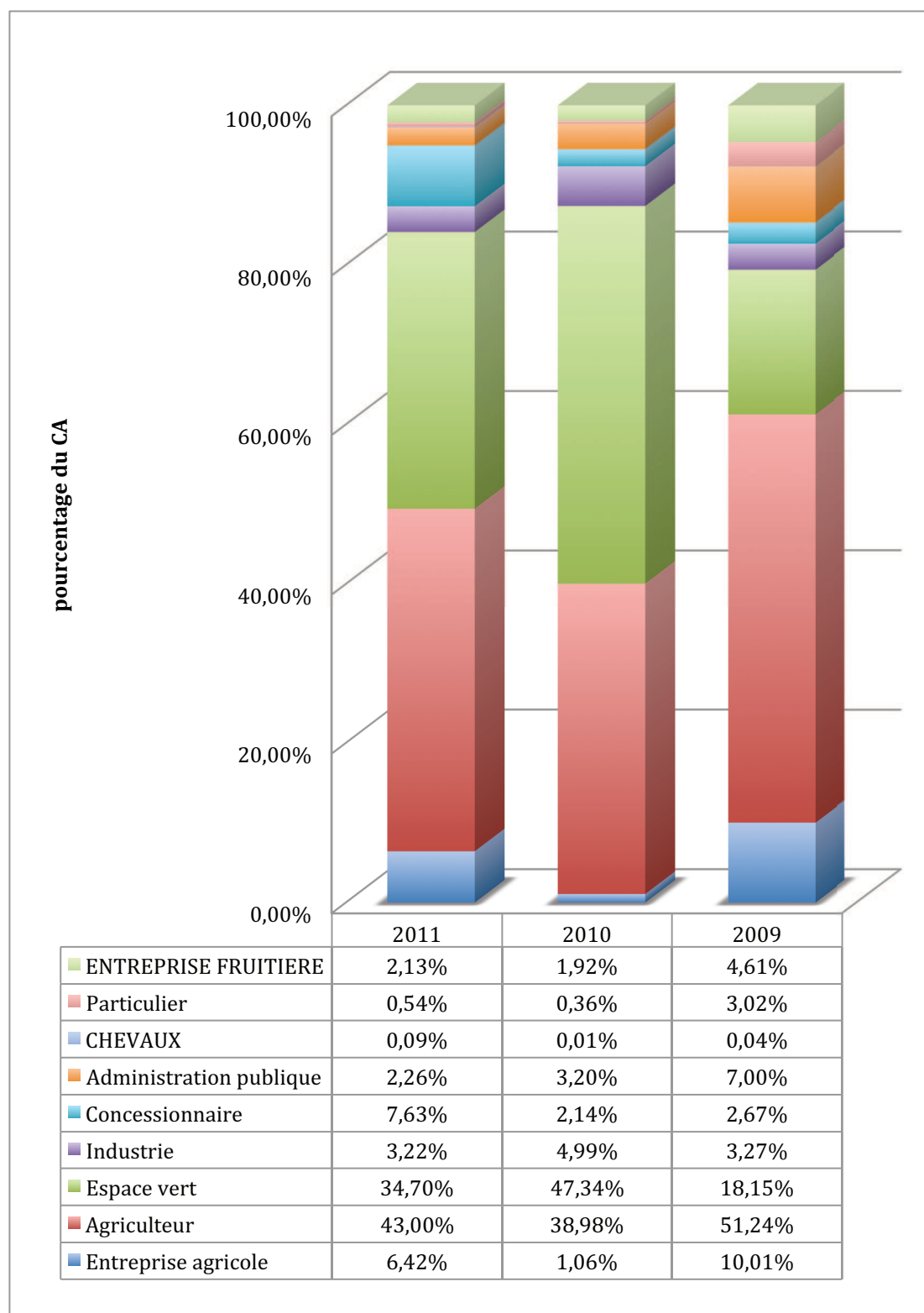


Figure 13: répartition du CA par catégorie de clients

Il est à noter que la part du chiffre d'affaire dépendant des secteurs agricoles est en diminution. Elle était de 61,26% en 2009 contre 49,42% en 2011 soit une diminution de 19,33%. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette diminution. Premièrement, le

secteur de l'agriculture a connu une forte crise en 2010 et 2011 due à la baisse des quotas de sucres et laitier. Cette crise a non seulement impacté le portefeuille des agriculteurs mais aussi leur moral ce qui a freiné les investissements de ceux-ci. Deuxièmement, les nouvelles normes européennes ont obligé les constructeurs à utiliser le système SCR²⁹ sur les tracteurs de grandes puissances ce qui a augmenté le prix des tracteurs de en moyenne 8%. Troisièmement, l'entreprise a considérablement augmenté ses ventes en espace vert.

Les principaux clients restent les clients issus de l'agriculture et les espaces verts. Mais le monde agricole a tendance à se concentrer et à diminuer. Là où il y a 25 ans il y avait 10 fermes et 20 tracteurs, on ne retrouve plus 3 fermes avec 9 tracteurs. Le marché a donc tendance à se réduire.

L'avenir se situe donc dans une diversification. Il faut pouvoir toucher un maximum de clients potentiels en proposant des produits de plus en plus dédiés à une seule tâche. La preuve de cette tendance et la commercialisation de tracteurs spécifiquement dédiés à l'industrie, comme le nouveau T9 scraper³⁰ par exemple. Les espaces verts sont aussi une source de diversification importante. Les exigences en matière d'entretien du paysage sont de plus en plus importantes.

2.5.1.2. Situer l'entreprise sur le marché

Pour situer l'entreprise sur le marché nous avons utilisé les nouvelles immatriculations³¹ sur le territoire de vente de l'entreprise. Certes, ces données ne sont qu'une indication de la situation car elles ne reprennent que les tracteurs immatriculés et pas les machines et les tracteurs de fauche qui ne sont pas immatriculés. Ces immatriculations reprennent aussi les ATV agricoles, un marché où l'entreprise n'est pas active. Certes ces données sont peut précises mais il n'existe pas de statistique plus détaillée disponible.

En analysant les données, nous constatons que l'entreprise a subi une grosse diminution lors de l'année 2010. Cette diminution s'est répercutée sur tous les niveaux de vente. Les ventes régionales, nationales et pour New Holland. Le choc de demande fût donc national. L'entreprise représente entre 5 et 10% des ventes de tracteurs dans sa région

²⁹ Système de combustion des Gaz d'échappement par l'injection de AD Blue dans une chambre de combustion post moteur. Ce système réduit la pollution de 100 fois.

³⁰ Engin de terrassement.

³¹ http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/circulation_et_transport/circulation_et_transport_-_immatriculation_de_vehicules_neufs_et_d_occasion_2008_-_2011.jsp

de vente. Ce qui est moins que la moyenne nationale des parts de marché de New Holland³². Par son contrat, l'entreprise réalise la quasi totalité des ventes de sa marque dans sa région. Elle est donc soumise à une forte concurrence des concessionnaires des autres marques. Il y a donc un potentiel de croissance important dans la vente de tracteurs auprès de clients des autres marques.

Une caractéristique de l'entreprise est qu'elle semble avoir mieux résisté à la crise que les autres concessionnaires de la marque et des autres marques. En effet, la baisse des ventes de l'entreprise est moins que proportionnel que la baisse des ventes du secteur.

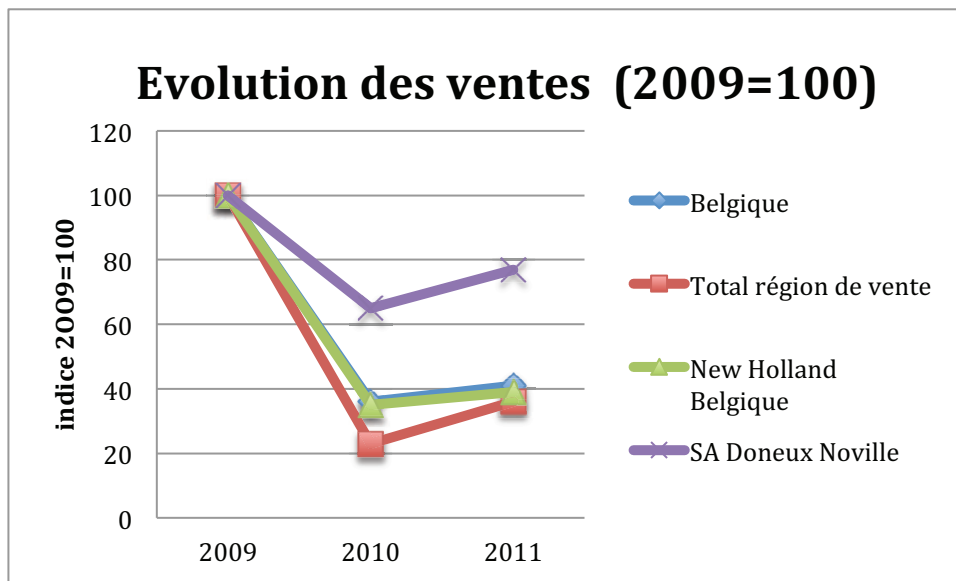


Figure 14 évolution des ventes 2009=100

On remarque que la baisse est moins importante pour l'entreprise que la baisse subie au niveau régional, national et au niveau de New Holland. Cette situation peut s'expliquer par sa répartition diversifiée des ventes.

2.5.1.3. Les attentes des clients et situation du marché

Afin de cerner les attentes des clients, nous nous sommes rendus dans de nombreux salons de l'agriculture, nous avons suivi aussi le responsable commercial durant plusieurs jours et interrogé les clients lors de leur visite à la concession.

Après cette étude qualitative, nous remarquons que les clients issus du milieu agricole sont particulièrement inquiets de l'avenir. La majorité d'entre eux pense que l'avenir sera moins bon que le passé. La principale inquiétude est le prix de l'énergie et des intrants qui ne sont plus en adéquation avec le prix des céréales, légumes et racines. Une autre source d'inquiétude est le prix des terrains qui n'est plus en rapport avec les profits de la terre. Cette situation complique deux principaux cycles de vies des fermes.

³² New Holland représente 28% des parts de marché en Belgique.

Le premier est la croissance : Les fermiers ont de plus en plus de difficultés à faire grandir leurs fermes par des achats de nouvelles terres. Le deuxième est la succession. Le prix des terres pousse les héritiers à abandonner cette activité à titre principal. Ils préfèrent soit vendre soit faire cultiver par des gros entrepreneurs en gestion de ferme totale.

Les clients issus du milieu des espaces verts sont préoccupé par le prix de l'énergie et le cout de la main d'œuvre qui plombent leurs rentabilité.

La première attente est la **fiabilité** du matériel. Les clients attendent des machines fiables car les saisons de travail sont très courtes et très intenses. Une panne lors de ces périodes peut compromettre la récolte de toute une année. Les clients en espace vert doivent stopper toute l'équipe qui suit lors d'un arrêt du tracteur entraînant un fort cout financier.

La deuxièmement attente est le **service** car les clients veulent pouvoir compter sur leurs concessionnaires pour réparer leurs tracteurs. Ils veulent un service professionnel qui s'adapte à leurs activités. Les activités de fauches, agricoles et fruitières sont très saisonnières. Il faut dès lors que le service après vente s'adapte à ces exigences. De plus, les concessionnaires doivent pouvoir régler, ajuster ou modifier le matériel pour que celui-ci corresponde parfaitement aux besoins des clients.

La troisième attente est le **produit**. Les clients veulent un produit qui corresponde à leurs besoins. Ils veulent des produits adaptables et flexibles. Les machines doivent pouvoir répondre aux exigences techniques actuelles (guidage par satellite, économie de carburant, précision des semis semence, etc)

La quatrième attente est la **proximité**. D'après une étude de marché réalisé par New Holland, les clients moyens considèrent que 20 Km est la distance maximale pour se rendre à sa concession. Une concession a donc un rayon d'action de 20Km à la ronde. La situation de l'établissement est donc primordial pour le développement de l'entreprise.

1.5.2. Les axes de progrès

Après l'analyse du marché, des forces et faiblesses, des sources de revenus et les attendent des clients. Nous avons identifier plusieurs axes de progrès possibles :

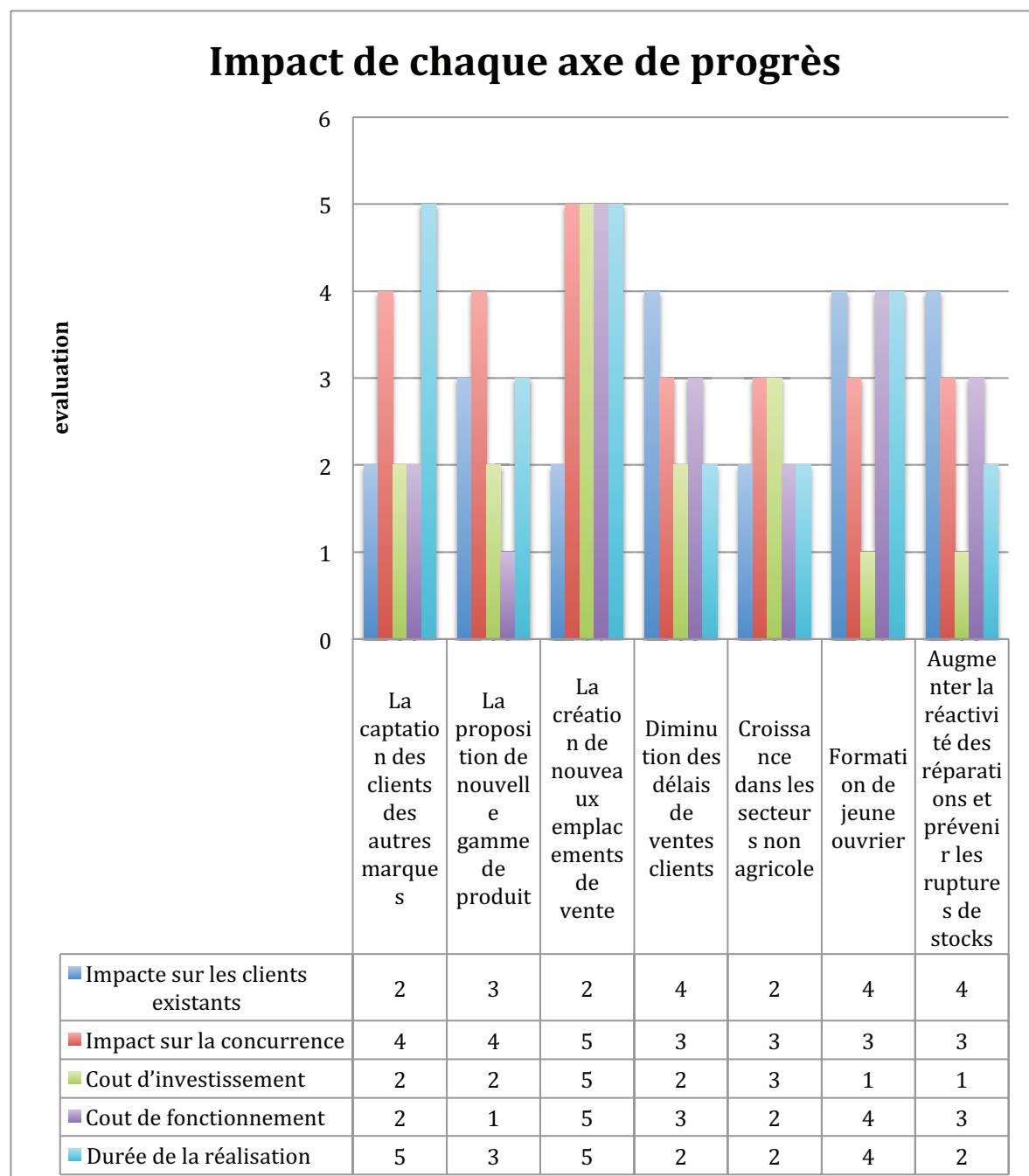
1. La captation des clients des autres marques
2. La proposition de nouvelle gamme de produit
3. La création de nouveaux emplacements de vente
4. Diminution des délais de ventes clients

5. Croissance dans les secteurs non agricoles

6. Formation de jeunes ouvriers

Afin de les qualifier on utilise 5 critères différents :

1. Impact sur les clients existants (1= impact faible, 5=impact très important)
2. Impact sur la concurrence (1= impacte faible, 5=impact très important)
3. Cout d'investissement (1=cout faible, 5=cout élevé)
4. Cout de fonctionnement (1=cout faible, 5=cout élevé)
5. Durée de la réalisation (1=court terme, 5=long terme)



Le graphique ci dessus montre l'évaluation de chaque axe en fonction de chaque critère :

Figure 15 Impact de chaque axe de progrès

Ces axes de progrès permettront à l'entreprise de se développer et de se diversifier même si certains d'entre eux seront plus difficilement réalisables. En effet, ouvrir un nouveau siège nécessite l'autorisation de New Holland suivant le contrat qui lie l'entreprise Doneux avec le constructeur de tracteurs.

3. Détermination des points d'intervention

Ce chapitre vise à identifier exhaustivement les activités et processus critiques pour l'entreprise. Cette étape permet aussi de mettre en évidence les points critiques de l'activité.

L'entreprise est organisée en trois grandes activités qui s'imbriquent les unes dans les autres. La première est la vente de nouveau matériel à des clients. La deuxième est la vente de pièces de rechange directement au comptoir. La troisième est la réparation et le suivi des tracteurs vendus.

3.1. La vente d'un matériel

3.1.1. Le processus

Ce processus consiste à vendre de nouveaux matériels à des clients. Ceux-ci sont prospectés par le responsable commercial ou le client contacte celui-ci directement. Ensuite le commercial prend contact avec les clients pour prendre un rendez-vous. Lors de ce premier rendez-vous, une première offre de prix est proposée pour le nouveau matériel. Les photos et les caractéristiques techniques de la reprise éventuelle sont recensées par le responsable commercial pour évaluation. Ces données sont transmises au Partner responsable. Le Partner transmet l'évaluation correspondante au responsable commercial qui va ensuite les transmettre au client. Un second rendez-vous est pris pour clarifier les zones d'ombre ou pour affiner les caractéristiques du produit. A ce stade une HOD³³ peut être demandée. A ce stade, soit la vente est réalisée soit elle est perdue. Si celle-ci est perdue, le vendeur reprend contact avec le prospect pour savoir les raisons de cet échec. Si elle est réalisée le vendeur transmet le bon de commande au directeur pour commander le matériel auprès de l'importateur. Un délai est envoyé par l'importateur et celui-ci est communiqué par téléphone à l'acheteur. Dès que le matériel est livré à la concession, les mécaniciens préparent celui-ci. En effet, toutes les machines nécessitent au minimum une demi journée de préparation avant d'être livrées. La facture est ensuite envoyée et le paiement de celle-ci est demandé. L'administration contrôle que tous les documents nécessaires à l'immatriculation et à

³³ Help On Deal: aide accordée par l'importateur pour permettre la vente.

l'assurance du véhicule soit présente et valide. Dès la preuve de paiement reçue, le matériel peut être livré. Un rendez-vous est pris avec le client pour la mise en route de la machine et l'explication de celle-ci.

Il existe un processus annexe à ce processus, ce processus est qualifié de disjoint³⁴ car son déroulement n'influence pas le déroulement du processus. Ce processus est la préparation et la commercialisation du matériel d'occasion. Dès la livraison du matériel neuf l'entreprise récupère le matériel repris lors de la vente. Ce matériel est inspecté et remis en ordre de marche. Le matériel est ensuite photographié et mis sur le site internet de l'entreprise ainsi que sur le site agriaffaire.fr³⁵. Des contacts sont entrepris avec les prospects intéressés et une offre est établie. La facture est ensuite établie et le paiement est attendu avant la livraison. Dès que l'argent est encaissé, le matériel peut être livré.

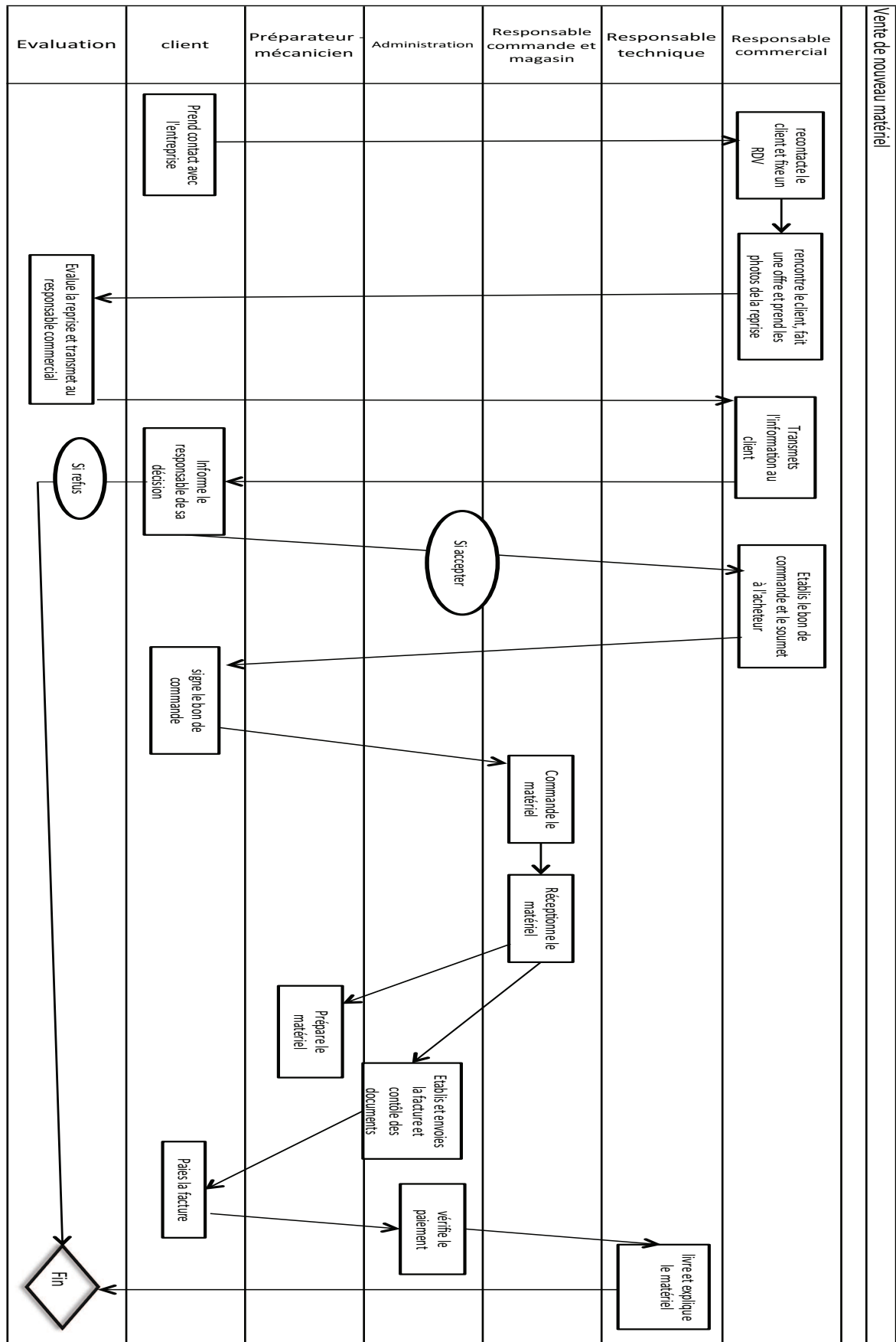
3.1.2. Acteurs clés

Acteurs	Implications
Responsable commercial	Très forte implication
Responsable évaluation	Implication moyenne
Importateur	Faible implication
Mécanicien - préparateur	Faible implication
Administratif	Faible implication
Responsable commande	Implication moyenne

³⁴ Alain Fernandez, *l'essentiel du tableau de bord*, troisième édition, Eyrolles, Paris, 2011, p70

³⁵ Ce site est le site de vente de matériel agricole le plus utilisé.

3.1.3. Le diagramme



3.2. La vente de pièces de rechange au comptoir

3.2.1. Le processus

La vente de pièces de rechange au comptoir est un processus très important pour l'entreprise car il permet de maintenir un contact régulier avec la clientèle et solutionner les problèmes des clients. Le processus commence lors de la commande du client soit par téléphone soit directement au comptoir. Ensuite le responsable du magasin cherche les pièces dans les catalogues. Cette étape du processus est critique car il s'agit de trouver la pièce correcte car il se peut qu'il y ait différents numéros pour le même modèle de tracteur, les variantes provenant des différentes versions du modèle. C'est ainsi que le responsable magasin peut demander l'assistance du responsable technique. Dès que le numéro de la pièce est identifié, le responsable du magasin contrôle ses stocks. Si la pièce est disponible en stock³⁶, elle est livrée au client et recommandé en commande de stock par la même personne. Si elle n'est pas disponible, il contrôle si celle-ci est disponible dans le stock de l'entreprise sœur et la commande chez cette entreprise. Si elle n'est pas disponible il la commande chez l'importateur. Chaque commande est notifiée par un bon de commande et un encodage sur les portails internet des fournisseurs. Dès réception de la pièce, le responsable envoie un SMS au client pour lui signaler qu'il peut disposer de celle-ci. Un bon de livraison est établi et celui-ci est transféré à la facturation.

L'enjeu de ce processus est de disposer des pièces au bon moment. L'entreprise a le choix de commander pour le lendemain 6 heures ou endéans les trois jours. Il est évident, que les conditions de vente sont plus intéressantes lors de commande à trois jours. De plus, certaines casses de matériels nécessitent des réparations dans l'heure et une rupture de stock entraîne un grand mécontentement de la clientèle. Il faut donc faire la synthèse entre le coût de stockage des pièces, le coût de commande et le risque de rupture de stock chez les fournisseurs. Ce dernier risque est de plus en plus présent car les dernières réorganisations poussent les importateurs à minimiser leur stock.

3.2.2. Acteurs clés

Acteurs	Implications
Responsable commercial	Pas d'implication
Responsable magasin	Forte implication
Importateur	Faible implication
Responsable technique	Implication moyenne
Administratif	Faible implication

³⁶ La SA Doneux Noville dispose d'un stock de pièces de rechange de 100 000 €.

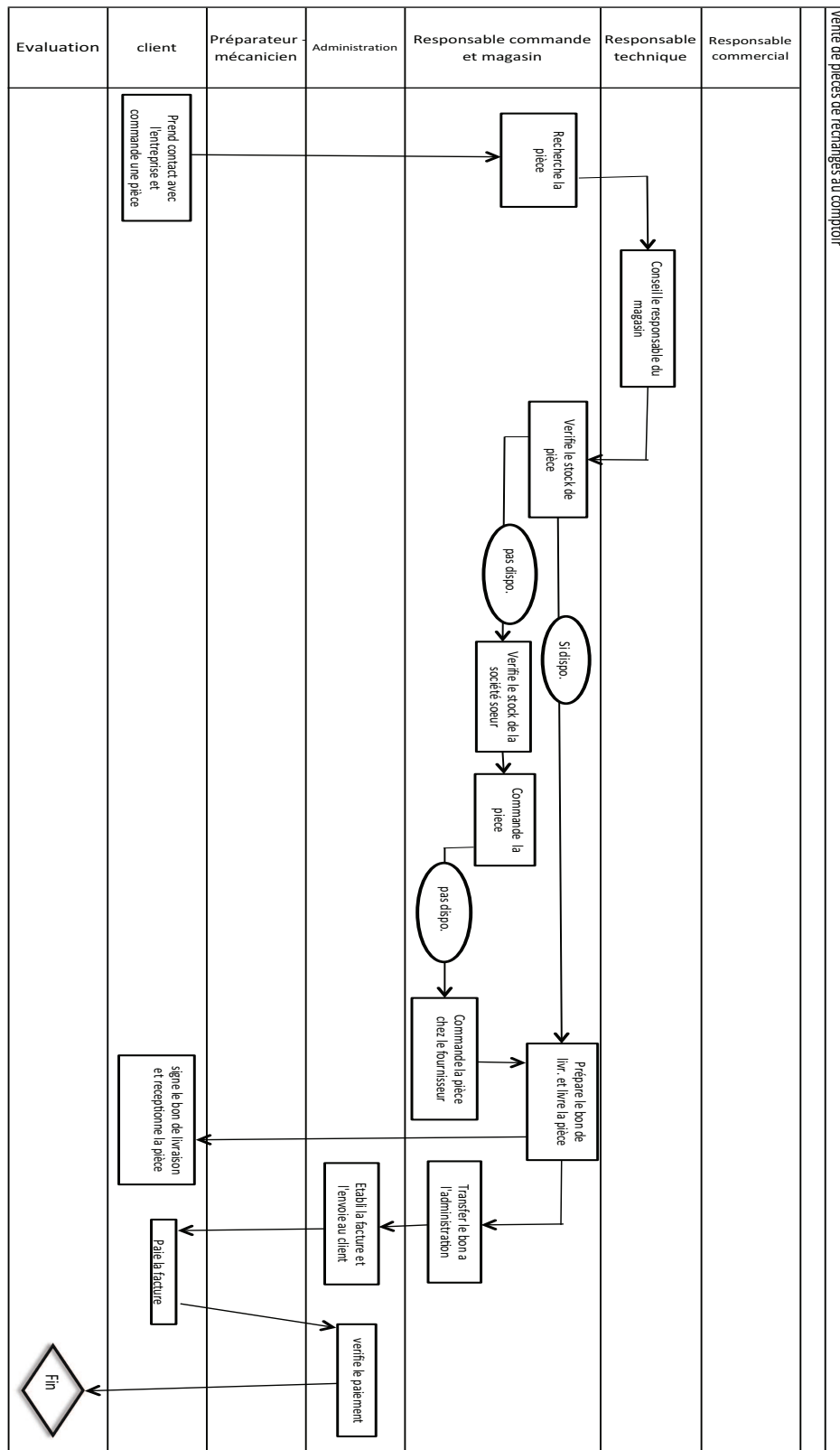
Responsable commande**Fort implication****3.2.3. Le diagramme**

Figure 17 processus de vente de pièces de rechanges au comptoir

3.3. Réparation du matériel

3.3.1. Le processus

L'élément qui déclenche le processus est l'appel du client notifiant le besoin d'une intervention. Dès que l'appel est reçu, le responsable du magasin établit un ordre de mission. Cet ordre reprend, les heures de la machine, le nom du client, le lieu d'intervention et la machine cible. Les pièces nécessaires sont aussi ajoutées à cet ordre. L'ordre est transmis au chef d'atelier qui va organiser le travail et désigner un membre de l'équipe pour effectuer la mission. S'il faut d'autres pièces pour terminer l'intervention, le mécanicien informe le magasin pour en disposer. Le même processus que la commande d'une pièce comptoir s'enclenche et la pièce est fournie dans les meilleurs délais au mécanicien. Le mécanicien est responsable de noter ses heures de prestation sur l'ordre de travail. Le responsable de l'atelier contrôle ensuite que toutes les heures prestées sont notées et facturées. L'ordre fini est envoyé à la comptabilité pour facturation. Dans un même temps un SMS est envoyé au client pour lui signaler qu'il peut récupérer son tracteur ou sa machine.

Le principal enjeu de ce processus est la réactivité de la réparation. Il faut qu'au plus vite la machine soit à nouveau opérationnelle pour le client. Les stocks et la disponibilité du personnel sont donc des éléments essentiels de la qualité fournie.

3.3.2. Acteurs clés

Acteurs	Implications
Responsable commercial	Pas d'implication
Responsable magasin	Forte implication
Importateur	Faible implication
Responsable technique	Forte implication
Administratif	Implication moyenne
Responsable commande	Forte implication

3.3.3. Le diagramme

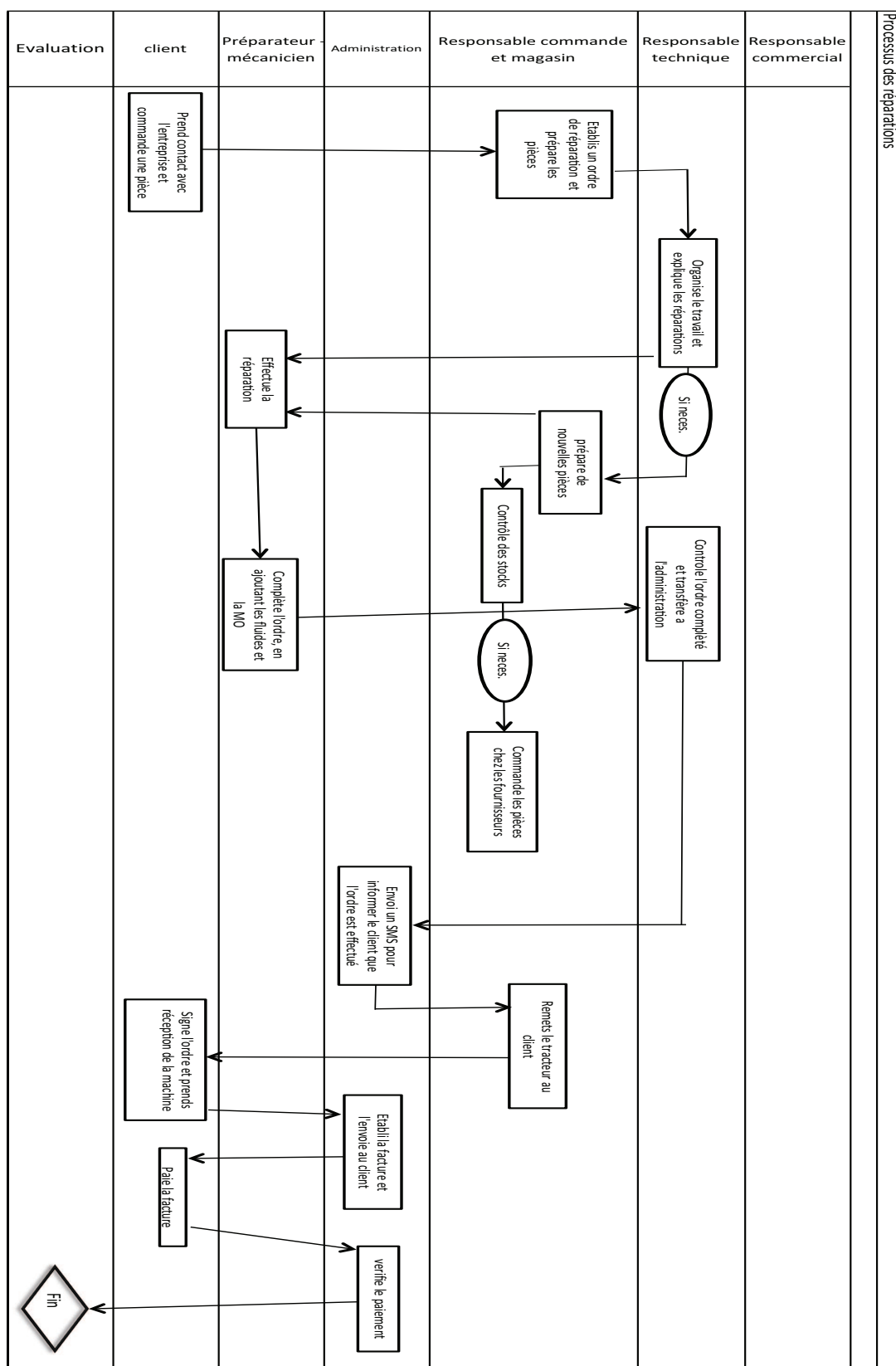


Figure 18 Processus de réparation

4. Sélection des objectifs et plan d'actions

Comme expliqué dans la partie II, le tableau de bord va comporter 4 axes à savoir : l'axe « financier », l'axe « client », l'axe « apprentissage organisationnel » et l'axe « processus interne ». Même si le but ultime de la société est de créer de la richesse pour ses actionnaires. Les quatre axes revêtent la même importance.

Afin de faciliter la lecture nous avons classé les objectifs par axes. Afin de les évaluer nous avons choisi six critères différents. Les critères sont :

1. L'objectif doit être **borné** : tout objectif doit être défini dans une dimension de temps.
2. L'objectif doit être **mesurable** : Il faut pouvoir mesurer des données pour pouvoir établir de l'accomplissement de l'objectif.
3. L'objectif doit être **accessible** : Il faut que les dirigeants ou les responsables disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif.
4. L'objectif doit être **réaliste** : il faut que celui-ci soit réalisable
5. L'objectif doit être **fédérateur** : il faut que chaque partie puisse se retrouver autour de l'objectif. L'objectif ne doit pas diviser les membres de l'entreprise.
6. L'objectif doit être **constructif** : il faut que les objectifs suivent et servent les axes de progrès.

4.1. Les objectifs

3.1.1. L'axe « client »

Objectif n°1 : Satisfaire 95% des clients de l'entreprise.

Constat : il n'y a pas de donnée concernant la satisfaction des clients. De plus, il n'y a pas de Feed back pour savoir ce que pensent les clients des prestations.

Critères	Description
Mesurable	Il est aisé de mesurer la satisfaction du client par deux biais le premier est les enquêtes de satisfaction et le second est le retour des commerciaux.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Les moyens de mise en œuvre sont présents dans l'entreprise par son site internet. L'entreprise peut demander à ses clients de répondre à ses enquêtes. Des réunions bi semestrielles sont organisées avec le responsable commercial pour faire le point sur les dossiers. Il est facile d'y intégrer un volet satisfaction.
Réaliste	98% ne semblent pas irréalisables car la stratégie de zéro défaut de l'entreprise tend vers une satisfaction de 100%
Fédérateur	Tous les membres de l'entreprise peuvent se retrouver dans cet objectif qui fédère l'entreprise vers le client
Constructif	Il permettra d'attirer de nouveaux clients et de garder des clients en plus

Plan d'action :

1. Afin de satisfaire le client l'entreprise va appliquer une stratégie de Total quality management.
2. Mise en place de système de contrôle de la satisfaction.

Objectif n°2 : conquérir 5 nouveaux clients (acheteur de gros matériel, tracteur, machines de récolte, impléments,...) dans l'année 2012.

Constat : un axe de progrès est la conquête des clients des autres marques. Il faut donc sans négliger les clients historiques, prospecter afin d'attirer des nouveaux clients. Par expérience, nous savons que la vente la plus difficile est la première vente. Donc il est important de conquérir de nouveaux clients.

Critères	Description
Mesurable	Il est aisé de mesurer la conquête de nouveaux clients par la création de ceux-ci dans le programme de gestion.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré : l'année 2012
Accessible	L'entreprise dispose d'un responsable commercial qui a une grande réputation dans le milieu agricole auprès de clients qui ne sont pas de la marque. Cette réputation peut être utilisée pour conquérir de nouveaux clients.
Réaliste	5 nouveaux est un objectif ambitieux mais réalisable. Cela représente 10% des ventes des matériel³⁷ de l'entreprise.
Fédérateur	Tous les membres de l'entreprise peuvent se retrouver dans cet objectif qui fédère l'entreprise vers l'avenir
Constructif	Il fait clairement référence à un des axes de progrès énoncé supra.

Plan d'action :

1. Prospection dans les foires de Libramont et de Bruxelles.
2. Mailing aux clients potentiel de la région
3. Prospection en porte à porte dans la clientèle cible.

Objectif n°3 : Proposer une nouvelle gamme de produit compatible avec les produits existants.

L'avenir est à la diversification et à la spécialisation du matériel. Pour pouvoir continuer à prospérer il faudra proposer les produits les plus adéquats aux clients. Chaque client a des besoins spécifiques et il faut pouvoir satisfaire ces besoins si on veut continuer la croissance. Donc une croissance de la gamme de produits s'impose.

³⁷ Dans ce cas nous prenons en compte tout les types de matériels

Critères	Description
Mesurable	Il est mesurable par les contrats de distribution signés durant l'année
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Des contacts sont déjà établis dans ce sens.
Réaliste	Il est réalisable si l'on prend en compte la diversification de plus en plus grande des activités de l'entreprise.
Fédérateur	Cet objectif touche tous les membre de l'entreprise : Le technique, l'administration et le commercial.
Constructif	Il fait clairement référence à un des axes de progrès énoncé supra.

Plan d'action :

1. Sondage du terrain pour savoir les besoins des clients et les manques de la gamme.
2. Prise de contact avec les distributeurs potentiels et négociation de contrat.
3. Elaboration d'une stratégie marketing
4. Formation du personnel
5. Distribution du produit

Objectif n°4 : Posséder un quatrième point de vente d'ici 2014.

Comme expliqué supra la proximité avec les clients est primordiale pour la survie de l'entreprise. Un quatrième siège se situant à 30 km de Noville-les-Bois permettrait de capter une nouvelle clientèle.

Critères	Description
Mesurable	Il est mesurable car il suffit de constater un nouveau contrat avec New Holland.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Des contacts sont déjà établis dans ce sens.
Réaliste	L'entreprise elle-même et son entreprise sœur possèdent les capacités de financement nécessaire. Seul l'accord de l'importateur est incertain. Il existe un risque de non réalisation mais celui-ci peut être maîtrisé.
Fédérateur	Cet objectif touche tous les membre de l'entreprise le technique, l'administration et le commercial.
Constructif	Il fait clairement référence à un des axes de progrès énoncé supra.

Plan d'action :

1. Prise de contact avec New Holland pour lancer le projet
2. Prise de contact avec le propriétaire de la concession visé
3. Négociation du rachat avec les deux parties
4. Construction d'une nouvelle base de vente
5. Embauche de personnel
6. Commercialisation.

3.1.2 L'axe « processus internes »

Objectif n°5 : Réduire de temps de traitement d'un ordre de travail moyen de 10% en saison de travail.

La vitesse est un élément important pour le client durant les périodes de travail. Nous avons constaté que de moins en moins de clients effectuent des entretiens d'hiver sur leurs machines. Ces entretiens sont indispensables pour le bon fonctionnement des machines durant les saisons de travail intense. Sans ces entretiens, les machines sont plus fragiles et cassent à des moments peu opportuns. De plus les saisons deviennent de plus en plus courtes et les machines de plus en plus performantes. Les arrêts sont donc de plus en plus coûteux pour les clients car le coût d'opportunité augmente sans cesse.

Critères	Description
Mesurable	Grâce au programme de gestion, il est facile de mesurer le temps de traitement. C'est le temps entre l'ouverture de l'ordre et la date de la dernière intervention.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Une meilleure organisation des stocks et une meilleure collaboration avec l'entreprise sœur permettront de réduire le temps de réponse. Il est donc possible de réduire ce temps de réponse.
Réaliste	Il est réalisable si on ne tient compte que des périodes de grandes activités
Fédérateur	Tous les membres de l'entreprise peuvent se retrouver dans cet objectif qui fédère l'entreprise une réduction des temps morts
Constructif	Il fait clairement référence à un des axes de progrès énoncé supra.

Plan d'action :

1. Réorganiser le système de commande
2. Réorganisé le système de garde
3. Mettre en place une gestion par l'urgence
4. Formation du personnel

Objectif n°6 : Facturer 5% de main d'œuvre en plus en période creuse.

Comme l'activité est saisonnière et fortement influencée par la météo, certaines périodes sont plus creuses durant ces périodes. Les ouvriers ne sont pas occupés par des activités facturables. Une augmentation des activités durant ces périodes pourrait augmenter la rentabilité des ouvriers et de l'entreprise consécutivement.

Critères	Description
Mesurable	Grâce au programme de gestion, il est facile de mesurer les heures facturées. En comparant ces données avec les heures prestées on peut facilement trouver l'information.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Il est possible d'augmenter le temps de travail en favorisant certaines interventions durant les périodes creuses.
Réaliste	Il est réalisable si on considère que les ouvriers ne coutent plus à l'entreprise ai leurs heures sont facturées aux clients.
Fédérateur	Tous les membres du personnel sont sensibles à avoir une bonne répartition du travail.
Constructif	Il permettra d'augmenter la réactivité des réparations en ne gardant en période de grande activité que les interventions urgentes.

Plan d'action :

1. Promouvoir les entretiens d'hiver.
2. Faire des réduction sur le prix de MO durant ces périodes
3. Poursuivre l'objectif de diversification car les périodes creuses des différents secteurs ne coïncident pas

Objectifs n°7 : Réduire les stocks dormant de 10% fin 2012

L'activité exige d'importants stocks pour pouvoir réagir très rapidement lors des interventions. Ce stock a un cout pour l'entreprise. Le futur exige donc de stocker que les pièces qui ont une grosse rotation ou qui sont difficiles à obtenir. Par conséquent, chacune pièce qui est accessible après plus d'un jour de démontage et qui est facile à obtenir ne doit pas être stockée. En effet, l'entreprise s'approvisionne à 24 heures et peut donc commander les pièces la veille lors du démontage. De plus, il faut tenir compte du fait que les marges sont plus réduites lors des commandes à 24 heures.

Critères	Description
Mesurable	Grâce au programme de gestion, il est facile de mesurer le roulement des pièces. De plus grâce à leur description, nous pouvons établir la liste des pièces qui sont à stocker et les pièces qui ne le sont pas.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Cet objectif est réalisable car les stocks comportent des pièces très anciennes. La vente de ces pièces est possible grâce au système de partage des stocks.
Réaliste	Car il y a de plus en plus de veilles pièce qui ne sont plus fabriquées mais qui sont encore nécessaires.
Fédérateur	Une bonne gestion des stocks satisfait les clients. L'objectif de l'entreprise est de satisfaire les clients.
Constructif	Il satisfera les clients ce qui est un axe de progrès.

Plan d'action :

1. Mettre en vente les pièces sans roulement sur des sites spécialisé.
2. Proposer à la vente sur le site d'échange des fournisseurs
3. S'assurer de ne plus commander des pièces sans roulement

Objectifs n°8 : Réduire les erreurs de commande de 50%

Les erreurs de commandes sont doublement préjudiciables pour l'entreprise. Premièrement, elles ont un cout car l'entreprise doit payer des frais de retour pour renvoyer les pièces à ses fournisseurs. Deuxièmement, les erreurs augmentent les délais d'intervention car il faut recommander la bonne pièce. Ce retard augmente l'insatisfaction du client.

Critères	Description
Mesurable	Chaque retour fait l'objet d'un bon de retour qui est comptabilisé et répertorié.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Une concentration plus accrue sur les commandes et la spécialisation du responsable du magasin
Réaliste	Les nouveaux outils informatiques disponibles depuis 2011 pourront permettre d'atteindre cet objectif
Fédérateur	La réduction du stock dormant implique le magasin et l'atelier vers un objectif commun : l'efficacité des activités.
Constructif	Cet objectif permet de dégager des fonds pour réaliser les autres objectifs.

Plan d'action :

1. S'assurer des numéros
2. Exporter les commandes directement du programme de gestion pour éviter les erreurs de frappes
3. Utiliser la plateforme technique³⁸ pour trouver les numéros compliqué.

3.1.3. Axe « financier »**Objectif n°9 : Maintenir l'endettement sur la moyenne de la vie de l'entreprise.**

La particularité de la société est son autofinancement. En effet, seul l'apport légal à la constitution d'une SA fût apporté par les actionnaires. Tous les emprunts successifs ont permis sa croissance. Le niveau d'endettement permet donc de connaître la situation de l'entreprise et les projets à venir. L'objectif vise donc à avoir une politique d'investissement définie dans un plan d'investissement en tenant compte de l'échéance des dépenses. Une dépense long terme doit être financée grâce à des emprunts long termes une dépense court terme doit être financée par des emprunts court termes.

³⁸ Cette plateforme est neuve et nécessite un abonnement mensuel

Critères	Description
Mesurable	L'endettement peut être facilement évalué par l'entreprise.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Puisqu'il ne faut que maintenir cet objectif, il reste accessible. Les investissements futurs se référant donc aux plans financiers futures.
Réaliste	Basé sur les données passées c'est dès lors réalistes
Fédérateur	Cet objectif ne fédère pas les employés de la société mais ne les divise pas non plus il est acceptable.
Constructif	Il permet d'assurer la pérennité de l'entreprise

Plan d'action :

1. Etablir un plan d'endettement.
2. Respecter ce plan.

Objectif n°10 : Maintenir le niveau de rentabilité.

L'entreprise ne fait pas énormément de bénéfice comparé à son chiffre d'affaire. Mais l'entièreté de celui-ci est réinvesti dans l'entreprise. Elle ne distribue jamais de dividendes à ses actionnaires. Cette décision permet de construire année après année des réserves qui sont utiles pour sa croissance et son financement.

De plus, il faut maintenir le niveau de rentabilité de chaque activité et savoir quelles sont les sources de revenus et le volume de chaque activité.

Critères	Description
Mesurable	Le bénéfice peut être facilement évalué par l'entreprise.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Il faut maintenir le niveau de rentabilité ceci reste donc parfaitement accessible.
Réaliste	L'entreprise a montré qu'elle était moins sensible à la conjoncture que le reste du marché.
Fédérateur	Cet objectif ne fédère pas les employés de la société mais ne pousse pas non plus à les diviser Il est donc acceptable.
Constructif	Il permet d'assurer la pérennité de l'entreprise

Plan d'action :

1. Satisfaire tous les objectifs cités dans le tableau de bord.

Objectif n°11 : diminuer la dépendance aux milieu agricole de 5% en 2 ans en maintenant le CA.

Le marché agricole tend à se réduire et à se concentrer. La diversification est donc indispensable pour survivre. Cette diversification ne doit absolument pas se faire au détriment des agriculteurs et entrepreneurs agricoles.

Critères	Description
Mesurable	La dépendance est mesurable par le programme de gestion
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie. L'objectif est chiffré
Accessible	Les moyens tant sur les produits offerts que sur la clientèle disponible permet d'atteindre cet objectif.
Réaliste	L'entreprise a diminué continuellement sa dépendance.
Fédérateur	Tous les membres du personnel sont impliqués dans ce processus car la relation avec la clientèle, les outils, les produits et les attentes changent.
Constructif	Il permet d'assurer la pérenniser de l'entreprise

Plan d'action :

1. Focaliser la politique marketing vers le milieu non agricole.
2. Prospecter dans les milieux non agricoles
3. Participer à des salons de l'espace vert
4. Proposer une nouvelle gamme de produit

3.1.4. L'axe « apprentissage organisationnel »**Objectif n°12 : Satisfaire les exigences de formation des fournisseurs et assurer l'avenir en formant un ouvrier.**

L'entreprise doit pour pouvoir être remboursé des garanties fournisseurs, prouver que ses employés répondent à des exigences de compétences et de qualités professionnelles. Pour ce faire, ils organisent des tests et des cours auxquels sont conviés tous les employés des firmes. Les résultats des tests permettent de déterminer quels sont ceux qui sont aptes à être certifiés. Il faut donc s'assurer qu'au moins un employé de la concession est titulaire de ces certificats. De plus, les filières de formation ne permettent plus de former des ouvriers polyvalents en mécanique, hydraulique, électricité et électronique. Pour avoir des ouvriers de qualité, l'entreprise doit les former elle-même. La formation est donc essentielle pour s'assurer de la pérennité de celle-ci.

Critères	Description
Mesurable	Les résultats sont disponibles sur internet par le concessionnaire et le constat de la formation est aisé.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie.
Accessible	Les couts de formations sont déjà supportés par l'entreprise. Elle recherche actuellement à engager un apprenti³⁹ pour le former.
Réaliste	Le niveau de compétences actuel des ouvriers permet de satisfaire les objectifs.
Fédérateur	La formation permet d'attirer des talents et de les garder. La valorisation par la formation permet de faire améliorer l'organisation
Constructif	Il permet d'assurer la pérennité de l'entreprise

Plan d'action :

1. Former tout les employés en fonction de leurs spécificités
2. Contrôler les résultats des examens
3. Conscientiser le personnel à la problématique

Objectif n°13 : S'assurer de la satisfaction du personnel et garder celui-ci.

Comme expliqué ci-dessus, le personnel est très difficilement formable et recrutable. Le maintien de l'équipe est donc primordial. Il est moins couteux de garder du personnel que de le former et le recruter. Ce constat entraine une démarche importante à suivre.

Critères	Description
Mesurable	Même s'il est difficile de sonder la pensée profonde de degrés de satisfaction du personnel au travail, une écoute continuelle et une grille de lecture permettront de se faire une idée partielle.
Borné	Il n'est pas borné mais sur une longue période.
Accessible	Il est possible de garder son personnel mais impossible de le garder contre son grès.
Réaliste	Il n'y a pas de signe dans le sens du départ pour le moment.
Fédérateur	L'attention portée aux employés ne peut être que bénéfique pour l'entreprise et l'ambiance de travail
Constructif	Il permet d'assurer la pérennité de l'entreprise

Plan d'action :

1. Faire des réunions semestriellement pour connaître les satisfactions et attendre de chacun
2. Organiser des séances récréatives permettant de créer une bonne ambiance de travail
3. Valoriser le personnel lors de bon résultat

³⁹ Elle recherche une personne titulaire d'un bac en moteur à explosion ou en électromécanique.

4. Associer le personnel lors de réussites

Objectif n°14 : disposer d'une information financière et non financière prévisionnelle et a posteriori

Comme expliqué dans la partie II, une bonne information permet de prendre des mesures correctrices. Ces mesures permettront à l'entreprise de réagir plus rapidement, plus efficacement et de manière plus appropriée. Cela permettra à l'entreprise de s'adapter au mieux au marché changeant qui est le sien.

Critères	Description
Mesurable	On peut mesurer les champs d'applications que concentre le tableau de bord.
Borné	L'objectif est sur une période de temps définie.
Accessible	Le tableau de bord est réalisable et utilisable au quotidien par les membres de l'entreprise.
Réaliste	Les TBP peuvent être implanté dans tout type d'organisation.
Fédérateur	Comme expliqué dans la partie II, cela permet d'impliquer tous les niveaux de l'entreprise et de conscientiser les membres aux besoins de l'organisation.
Constructif	Il permet d'assurer la pérennité de l'entreprise

Plan d'action :

1. Etablir un tableau de bord
2. Organiser l'information et centraliser celle-ci
3. Maintenir le tableau de bord de manière régulière
4. Informer des résultats les membres concernés

4.2. Carte stratégique

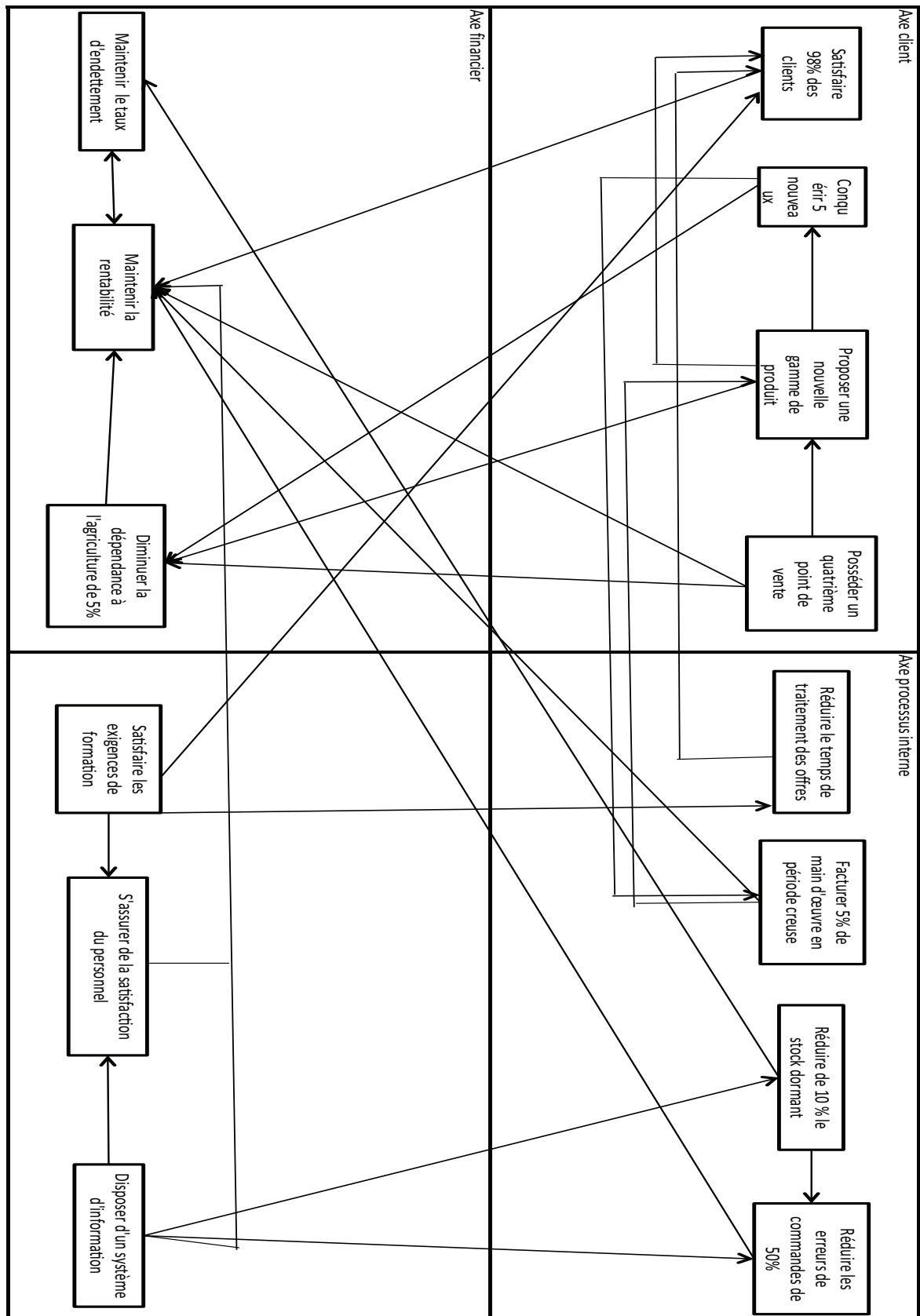


Figure 19 la carte stratégique

5. Choix des indicateurs en fonction des objectifs

Ce chapitre a pour objectif de définir les indicateurs qui permettront de vérifier l'accomplissement ou non des objectifs. Comme expliqué dans la partie II, ceux-ci peuvent être d'ordre financiers ou non financiers. Tous sont basés sur des données et font l'objet d'une appréciation et d'une comparaison.

Le tableau de bord est un outil qui permet de se construire une idée sur l'entreprise à condition que celui-ci soit mis à jour et corresponde à l'entreprise. Les indicateurs ont été choisis dans ce but. Ils doivent être mis à jour à moindre coût et leur mise en place doit être quasiment indolore pour leurs utilisateurs.

Afin d'évaluer l'indicateur, nous avons établi cinq critères :

1. **Mesure de l'objectif à suivre**
2. **Fiabilité** : il faut être sûr de l'information pour pouvoir prendre sa décision.
3. **Incite à décider** : il faut qu'il montre la voix des actions correctrices.
4. **Facile à construire et à coût raisonnable** : une information trop difficile à construire et trop coûteuse ne sera pas efficace pour l'entreprise. De plus la SA Doneux Noville est une PME avec des ressources limitées, le temps de ses dirigeants étant très précieux, il faut donc trouver des indicateurs peu gourmands en temps.
5. **Toujours rafraîchi à temps** : pour que l'indicateur soit efficace il faut que celui-ci puisse être mis à jour en temps voulu pour montrer en permanence une information reflétant la réalité.

4.2. L'axe « client »

Objectif n°1 : Satisfaire 95% des clients de l'entreprise.

Enquête de satisfaction

- Collecte des données : Après chaque ordre fini et Clôturé de la remise du véhicule, le responsable de l'atelier fait compléter une enquête de satisfaction aux clients⁴⁰, afin de connaître l'avis de chaque client de l'entreprise.
- Méthode de calcul⁴¹ : L'objectif est que 95% des clients soient satisfaits ou très satisfaits à chaque question. Chaque question reprend un point précis du service proposé par l'entreprise. Une moyenne sur chaque question est effectuée afin de déterminer le pourcentage de satisfaction. Cela permet de mettre en évidence les points à améliorer.

⁴⁰ Voir questionnaire en annexe

⁴¹ Pour plus d'information voir feuille excel en annexe.

- Benchmark : la même enquête sera effectuée dans l'entreprise sœur. Afin de pouvoir comparer l'efficacité des deux entreprises en matière de satisfaction.
- Mise à jour : après chaque intervention et collecte d'enquêtes complétées.
- Type de présentation : l'indicateur sera présenté sous forme de barre horizontale. Graduée, permettant ainsi de se rendre compte directement des points faibles du service.

Critères	Description
Mesure objectif	L'enquête mesure bien la satisfaction des clients. Et permet de savoir les points faibles et les points forts de l'entreprise
Fiable	Cela permet de recueillir de manière fiable l'avis des clients
Guide l'action	Montre clairement les points que l'entreprise doit améliorer pour atteindre les objectifs.
Cout et construction	Le cout est limité car le remplissage de l'enquête se fait directement par le client et l'encodage ne nécessite que quelques secondes. Car le nombre de questions est limité pour se focaliser que sur l'essentiel du service.
Rafraichit à temps	Il sera rafraichi après chaque intervention afin d'être le plus proche de la réalité.

Enquête qualitative des clients perdus

- Collecte des données : Prise de contact téléphonique, par le responsable commercial, auprès de chaque client qui ont acheté du matériel chez un des concurrents afin de se rendre compte des raisons qui l'ont décidé à acheter chez ce concurrent.
- Méthode de calcul : nous avons fait le choix de 5 catégories (le prix, inadéquation du produit, service plus satisfaisant chez le concurrent, préférence intrinsèque d'un produit concurrent, commodité (plus proche, plus en confiance, amitié, etc). A la fin de l'interview, le responsable commercial sélectionne parmi les catégories le ou les catégories qui correspondent au choix.
- Benchmark : l'entreprise sœur.
- Mise à jour : après chaque constatation de perte de client
- Type de présentation : graphique à 5 colonnes.

Critères	Description
Mesure objectif	L'enquête mesure bien la satisfaction des clients, et permet de connaître les points faibles et les points forts de l'entreprise lors de la perte de marché.
Fiable	La fiabilité se limite à ce que veut bien dire le client. Elle est donc limitée au bon vouloir de celui-ci.
Guide l'action	Montre clairement les points que l'entreprise doit améliorer pour atteindre les objectifs.
Cout et construction	Le cout est limité car ne nécessite qu'un coup de fil de routine et qu'un remplissage du tableau.
Rafraichit à temps	Il sera rafraichi après chaque constatation de perte de marché afin d'être le plus proche de la réalité.

Objectif n°2 : conquérir 5 nouveaux clients (acheteurs de gros matériel, tracteur, machines de récolte, impléments,...) dans l'année 2012.

Comptage des nouveaux clients

- Collecte des données : Après chaque vente de gros matériel neuf ou d'occasion ou la vente de pièce pour un CA de plus 3000€⁴² à un nouveau client. Celui-ci est comptabilisé. De plus on collecte les raisons pour les quelles il est venu selon le critère prédéfini
- Méthode de calcul : Addition de chaque nouveau client et comptage des raisons d'achat. Nous avons fait le choix de 5 catégories (le prix, adéquation du produit, service plus satisfaisant, préférence intrinsèque du produit, commodité (plus proche, plus en confiance, amitié, etc)) de raison. Le responsable commercial sélectionne parmi les catégories le ou les catégories qui correspondent au choix.
- Benchmark : L'entreprise soeur
- Mise à jour : Après chaque vente encodage dans la feuille de calcul.
- Type de présentation : barre horizontale d'avancement pour le nombre de clients et graphique colonne pour les raisons.

⁴² Prix de la plus petite machine neuve en vente

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure le nombre de clients qui ont été conquis par l'entreprise.
Fiable	Fiable, il se base sur les résultats des ventes. De plus, lors de la vente le commercial peut facilement constater les raisons qui ont poussé à l'achat. Il passe beaucoup de temps avec le client et peut savoir durant la conversation les raisons de l'achat.
Guide l'action	Montre clairement les points forts que l'entreprise possède pour atteindre les objectifs ainsi les raisons les plus prépondérantes.
Cout et construction	Cout minime car il ne nécessite qu'un encodage de moins de 2 minutes de la part du responsable commercial.
Rafraichit à temps	Rafréchi après chaque vente à un nouveau client.

Objectif n°3 : Proposer une nouvelle gamme de produits compatibles avec les produits existants.

Evaluation de l'évolution du processus de commercialisation d'une nouvelle gamme

- Collecte des données : donnée récoltée par le dirigeant sur l'avancement du produit.
- Méthode de calcul : Le processus est divisé en 5 étapes (voir plan d'action) chaque étape représente 20% d'importance. Le dirigeant évalue le degré d'avancement étape par étape et au sein de l'étape en court.
- Benchmark : Les différentes étapes permettent de se rendre compte du degrés d'avancement.
- Mise à jour : Sur base mensuelle.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure l'avancement de la commercialisation d'une nouvelle gamme de produit. Ce qui est en lien avec l'objectif.
Fiable	Se base sur des critères précis et la connaissance du dirigeant. Si nous prenons comme hypothèse que le dirigeant est honnête⁴³ les résultats seront fiables.
Guide l'action	Permet de se situer et savoir, grâce au plan d'action, les actions suivantes à réaliser pour atteindre l'objectif.
Cout et construction	Cout minime car il ne nécessite qu'un encodage de moins de 2 minutes de la part du dirigeant.
Rafraichit à temps	Rafréchi sur base mensuelle. Acceptable car cet objectif est un objectif à moyen terme et le rafraichissement doit se faire en une même période pour pouvoir remonter une information non biaisée par le laps de temps. En effet, si on actualise tous les jours cet indicateur, il ne bougera pas forcément et renverra l'information que l'entreprise n'est pas sur la bonne voie même si ce n'est pas le cas.

⁴³ Le fait de promouvoir une démarche de TBP est une forme d'honnêteté avec soi-même. Car seul un dirigeant voulant la vérité promeut ce type d'outil.

- Type de présentation : Jauge d'avancement.

Objectif n°4 : Posséder un quatrième point de vente d'ici 2014.

Evaluation de l'évolution de la démarche.

- Collecte des données : données récoltées par le dirigeant sur l'avancement du projet.
- Méthode de calcul : Le processus est divisé en 6 étapes (voir plan d'action) chaque étape représente 1/6 en terme d'importance. Le dirigeant évalue le degré d'avancement étape par étape et au sein de l'étape en court.
- Benchmark : Les différentes étapes permettent de se rendre compte du degré d'avancement. Grâce au plan d'action de l'objectif.
- Mise à jour : Sur base semestrielle.
- Type de présentation : Jauge d'avancement.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure l'avancement de la mise en place d'un nouveau point de vente. Ce qui est en lien avec l'objectif.
Fiable	Se base sur des critères précis et la connaissance du dirigeant. Si nous prenons comme hypothèse que le dirigeant est honnête⁴⁴ les résultats seront fiables.
Guide l'action	Permet de se situer et savoir, grâce au plan d'action, les actions suivantes à réaliser pour atteindre l'objectif.
Cout et construction	Cout minime juste un encodage de moins de 2 minutes de la part du dirigeant.
Rafraichit à temps	Rafraichi sur base semestrielle. Acceptable car cet objectif est un objectif moyen terme et le rafraichissement doit se faire en une même période pour pouvoir remonter une information non biaisée par le laps de temps. En effet, si on actualise tous les jours cet indicateur, il ne bougera pas forcément et remontra l'information que l'entreprise n'est pas sur la bonne voie même si ce n'est pas le cas.

⁴⁴ Le fait de promouvoir une démarche de TBP est une forme d'honnêteté avec soi-même. Car seul un dirigeant voulant la vérité promeut ce type d'outil.

4.2. Axe « processus interne »

Objectif n°5 : Réduire le temps de traitement d'un ordre de travail moyen de 10% en saison haute de travail.

Le temps de traitement d'ordre :

- Collecte des données : Lors de la facturation, reprise de la date de l'ouverture de l'ordre et la date de la dernière intervention de l'atelier ou de l'immatriculation. Nous avons écarté la date de facturation car elle ne représente pas le temps réel de d'intervention car elle est réalisée après la livraison du tracteur.
- Méthode de calcul : L'écart de temps entre les deux dates. Calcul de la moyenne par moi des écarts et encodage dans le tableur excel.
- Benchmark : L'entreprise sœur et la période précédente
- Mise à jour : Après chaque facture non comptoir.
- Type de présentation : Graphique à barre horizontale.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure le temps de traitement donc en lien avec l'objectif
Fiable	Se base sur des critères précis de temps qui sont des données fixes.
Guide l'action	Permet de se situer et savoir, grâce au plan d'action, les actions suivantes à réaliser pour atteindre l'objectif.
Cout et construction	Cout minime : nécessite un encodage de moins de 2 minutes de la part du dirigeant.
Rafraichit à temps	Rafraichi après chaque intervention Donc information est encodée en quasi temps réel. Moyenne calculée sur base mensuelle pour se rendre compte de l'évolution.

Objectif n°6 : Facturer 5% de main d'œuvre en plus en période creuse⁴⁵.

Main d'œuvre facturée par moi

- Collecte des données : Main d'œuvre facturée mois par mois. Encodage dans un tableau Excel dédié.
- Méthode de calcul : calcul d'un taux d'accroissement sur le montant facturé l'année précédente.
- Benchmark : Année précédente
- Mise à jour : Encodage après chaque facture (toute période confondue) et calcul après la période creuse.

⁴⁵ Novembre à début février

- Type de présentation : Courbe d'accroissement dans un graphique avec la tendance à suivre.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure le temps les heures facturées donc en lien dès lors avec l'objectif
Fiable	Se base sur les heures facturées en lien avec la comptabilité données dès lors très précises.
Guide l'action	Permet de situer l'entreprise par rapport à l'objectif.
Cout et construction	Cout minime nécessite un encodage de moins de 2 minutes de la part du dirigeant. De plus, cette statistique était déjà encodée par les dirigeants. Il n'y a donc pas de surcharge de travail.
Rafraichit à temps	Rafraichit après chaque facture ainsi l'information est resencée en quasi temps réel.

Evaluation des offres promotionnelles

- Collecte des données : chiffre d'affaire généré par l'offre en fonction des différentes offres. Par exemple : offre pour des réparations d'hiver couplées avec une offre sur les lubrifiants en séparant des deux chiffres d'affaires
- Méthode de calcul : Addition du chiffre d'affaire généré par l'offre promotionnelle en comparaison avec les autres années.
- Benchmark : Entreprise sœur qui ne réalise pas l'offre, on regarde ce que facture la société dans les domaines concernés par l'offre. EX : si l'offre concerne les révisions des moissonneuses on regarde combien a facturé la société dans ce domaine.
- Mise à jour : Après chaque vente réalisée dans le cadre d'une offre promotionnelle
- Type de présentation : Graphique barre verticale.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure du chiffre d'affaire des offres réalisées dans le cadre de l'objectif. Mesure avec l'entreprise sœur qui ne réalise pas l'offre afin de connaître l'impact de la promotion.
Fiable	Se base sur des données comptables.
Guide l'action	Permet de se rendre compte de l'efficacité de l'offre.
Cout et construction	Ces données peuvent être recueillies dans le programme de gestion de l'entreprise par une commande.
Rafraichit à temps	Rafraichi après chaque facture, information en quasi temps réelle.

Objectifs n°7 : Réduire les stocks dormant de 10% fin 2012Evaluation de la diminution du stock dormant

- Collecte des données : Les données sont disponibles dans le programme de gestion
- Méthode de calcul : valeur du stock dormant depuis au moins un an
- Benchmark : L'année précédente et entreprise soeur
- Mise à jour : Mise à jour trimestrielle
- Type de présentation : Courbe d'évolution dans un graphique avec la tendance à suivre.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure le stock dormant de l'entreprise
Fiable	Se base sur des données comptables.
Guide l'action	Permet de se rendre compte de l'effort à produire
Cout et construction	Ces données peuvent être recueillies dans le programme de gestion de l'entreprise lors des commandes.
Rafraichit à temps	Rafraichi trimestriellement évitant ainsi le biais induit par le temps .

Objectifs n°8 : Réduire les erreurs de commande de 50%Taux d'erreurs de commande

- Collecte des données : Bons de retour encodés dans le programme de gestion
- Méthode de calcul : nombre d'erreurs de commande sur la période de temps
- Benchmark : Année précédente et entreprise soeur
- Mise à jour : Trimestriellement
- Type de présentation : Courbe d'évolution dans un graphique avec la tendance à suivre.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure les bons de retour
Fiable	Se base sur des données factuelles
Guide l'action	Permet de se rendre compte de l'effort à produire pour continuer l'effort suivant le plan d'action.
Cout et construction	Peu de cout car se fait au fur et à mesure.
Rafraichit à temps	Rafraichi trimestriellement en évitant le biais induit par le temps .

4.3. Axe « financier »

Objectif n°9 : Maintenir l'endettement sur la moyenne de la vie de l'entreprise.

Taux d'endettement de l'entreprise

- Collecte des données : Création d'un tableau d'endettement grâce aux données des emprunts de la société.
- Méthode de calcul : Moyenne des ratio d'endettement sur les fonds propres et comparaison avec les années précédentes. De plus on projette l'endettement tout autre chose égale par ailleurs.
- Benchmark : les autres années, données BNB du secteur et entreprise soeur
- Mise à jour : Après chaque nouvel emprunt
- Type de présentation : Graphique en colonne.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure l'endettement de l'entreprise
Fiable	Se base sur des données factuelles, les contrats d'emprunts de la société.
Guide l'action	Permet de savoir si un emprunt est opportun ou pas suivant le taux d'endettement.
Cout et construction	Cout réduit car le tableau ne fait l'objet que d'un encodage court. De plus, l'indicateur modifie des données déjà prises en compte par l'entreprise et n'augmente pas le travail du dirigeant exagérément.
Rafraichit à temps	Rafraichi après chaque modification de l'endettement, il permet donc de se faire une idée précise facilement

Objectif n°10 : Maintenir le niveau de rentabilité.

Rentabilité de chaque activité

Cet indicateur calcule la rentabilité de chaque activité de l'entreprise. La vente de machine, la réparation et le service après vente et la vente au comptoir. Cet indicateur est construit sur la méthode Activity Basic Costing

- Collecte des données : données de la comptabilité et de gestion.
- Méthode de calcul : Méthode ABC⁴⁶
- Benchmark : Entreprise soeur
- Mise à jour : Après chaque offre encodée dans l'ordinateur
- Type de présentation : graphique en colonne avec la rentabilité et un autre graphique colonne pour les couts.

⁴⁶ voir annexe explication de la méthode.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure la rentabilité de l'entreprise
Fiable	Se base sur des données comptables et sur des comptages.
Guide l'action	Permet de se rendre compte de la source de la rentabilité. Cette information permet aussi de se rendre compte des couts importants de l'entreprise
Cout et construction	Nécessite des investissements de la part des dirigeants mais les informations retirées sont très précieuses.
Rafraichit à temps	Quotidiennement pour coller à la réalité.

Objectif n°11 : diminuer la dépendance aux milieu agricole de 5% en 2 ans en maintenant le CA.

Taux de dépendance du CA

- Collecte des données : Données du programme de gestion qui répartit le chiffre d'affaire en fonction des types de clients. Ce paramétrage fut demandé pour le TBP.
- Méthode de calcul : Répartition du CA en fonction des clients sur le total du chiffre d'affaire et calcul du taux de dépendance (vente dans le milieu agricole, fermier et entrepreneur).
- Benchmark : Entreprise soeur
- Mise à jour : trimestriellement
- Type de présentation : Courbe d'évolution dans un graphique avec la tendance à suivre.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure la dépendance à l'agriculture
Fiable	Se base sur des données comptables.
Guide l'action	Permet de se rendre compte de l'effort à fournir pour atteindre l'objectif
Cout et construction	Information contenue dans le programme de gestion et nécessite peu de manipulations
Rafraichit à temps	Trimestriellement car cela permet d'éviter les biais de temps.

4.4. L'axe « apprentissage organisationnel »

Objectif n°12 : Satisfaire les exigences de formation des fournisseurs et assurer l'avenir en formant un ouvrier.

Check liste des exigences de la personne satisfaisant l'entreprise

- Collecte des données : Le dirigeant de l'entreprise
- Méthode de calcul : Chaque case de la check liste doit être cochée. Message d'alerte si une des cases n'a pas été cochée.
- Benchmark : exigence des fournisseurs
- Mise à jour : Après le signalement de nouvelles exigences et le passage de nouveaux test des ouvriers.
- Type de présentation : Message d'alerte.

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure le fait que l'entreprise satisfait les critères de fournisseur donc c'est en lien avec les objectifs.
Fiable	Se base sur les bulletins services⁴⁷ des fournisseurs.
Guide l'action	Permet de se rendre compte de l'effort à fournir pour atteindre l'objectif
Cout et construction	Après la création de la feuille de résumé le travail est minime car il suffit d'encoder les nouvelles exigences.
Rafraichit à temps	Tenu au jour le jour sur les exigences.

Objectif n°13 : S'assurer de la satisfaction du personnel et garder celui-ci.

Le chef d'entreprise conduit des interviews informel avec les ouvriers et il évalue leur motivation sur une échelle de un à dix.

- Collecte des données : Sur le terrain par les membres de la direction.
- Méthode de calcul : Evaluation sur base de l'intime conviction du dirigeant et les souhaits reportés par les membres du personnel.
- Benchmark : Entreprise soeur
- Mise à jour : mensuellement
- Type de présentation : compteur.

⁴⁷ Ce sont des documents envoyés par les fournisseurs afin de tenir au courant des modifications techniques et des campagnes de réparations

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure la satisfaction ce qui est l'objectif.
Fiable	Peu fiable mais il est pas possible de faire plus fiable. En effet des enquêtes formelles seraient contre productives car la culture d'entreprise n'a jamais mis en évidence ce type de méthode. L'enquête serait perçue comme une possible défiance de la direction.
Guide l'action	Permet de formaliser un sentiment et d'intégrer cette donnée dans le TBP
Cout et construction	Cout très faible car les enquêtes sont déjà réalisées par la direction
Rafraichit à temps	Un rafraichissement mensuel permet d'éviter de se focaliser sur des sauts d'humeur mais, de se centrer sur des changements profonds de la satisfaction

Objectif n°14 : disposer d'une information financière et non financière prévisionnelle et à posteriori

Maintien de TBP :

Après la mise en place du TBP qui est réalisé par ce mémoire, le plus important est la continuité du suivi des informations. C'est pourquoi tous les indicateurs ont été choisis dans le but de couler en ressource le moins possible. La plupart d'entre eux est le rajout d'une petite étape dans le processus.

- Collecte des données : Automatiquement lors de l'enregistrement des données
- Méthode de calcul : Chaque modification doit être encodée avec la date un système d'alerte permettant de savoir si le taux de rafraichissement a été dépassé.
- Benchmark : le document présent
- Mise à jour : Après chaque modification
- Type de présentation : Alerte sur la page principale

Critères	Description
Mesure objectif	Mesure la mise a jour de l'outil
Fiable	Permet de savoir si les dirigeants ont mis a jour
Guide l'action	Permet de tenir en alerte sur la mise à jour du TBP
Cout et construction	Minime car automatique
Rafraichit à temps	Rafraichissement après chaque action.

5. Les résultats des indicateurs

5.1. Axe « client »

Objectif n°1 : Satisfaire 95% des clients de l'entreprise.

Afin de collecter les données nécessaires à la réalisation des graphiques nous avons fait passer un questionnaire aux clients qui sont venus faire réparer leurs tracteurs dans les deux concessions.

L'étude a porté sur 35 clients différents qui représentent toutes les catégories de clients qui ont été présentées supra. Dans l'ensemble, l'entreprise atteint son objectif car 97% des clients sont au moins satisfaits des prestations de l'entreprise. L'analyse plus en profondeur nous montre que seulement 91% sont satisfaits de la résolution des problèmes et de la documentation. Ces deux points sont donc à améliorer.

Afin de satisfaire l'objectif, l'entreprise devrait mieux expliquer la résolution des problèmes et fournir plus facilement de la documentation technique. L'entreprise s'est dotée dans ce but de l'accès à la plateforme technique de New Holland, appelée Eteame. Cette plateforme va permettre de fournir une documentation adéquate et d'imprimer les livres d'atelier afin de fournir les cotes nécessaires au bon fonctionnement des machines. Les factures devraient aussi être mieux détaillées afin d'expliquer le mode opératoire de la résolution des problèmes aux clients.

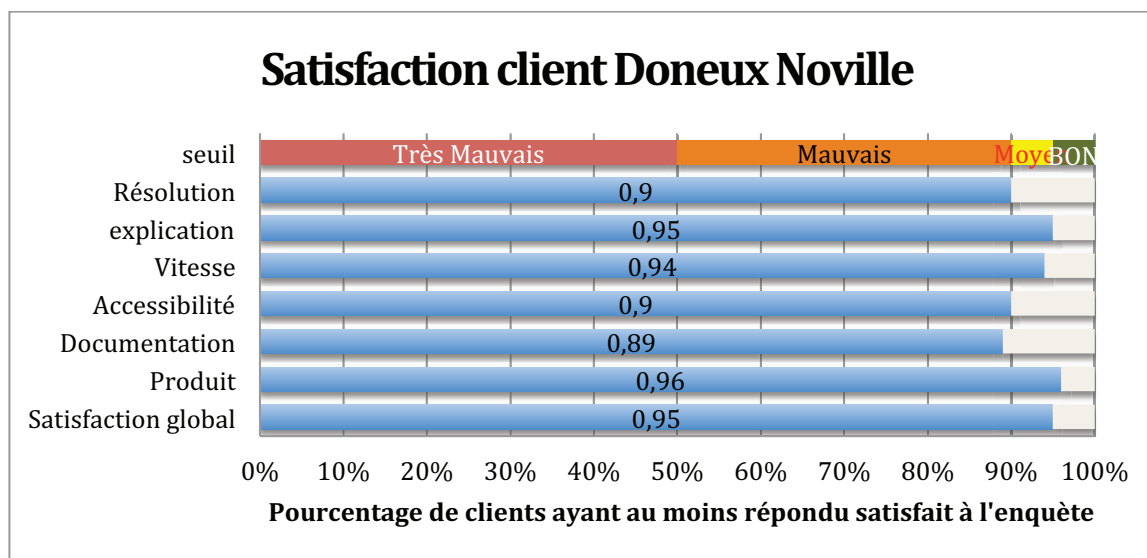


Figure 20 Satisfaction client Doneux Noville

Lorsque l'on compare les résultats de l'entreprise avec ceux obtenus avec la même enquête auprès de l'entreprise sœur, nous nous rendons compte qu'ils sont similaires. En effet, la documentation et la résolution des problèmes sont aussi deux points améliorables. Même si l'objectif est tout juste obtenu au niveau de la satisfaction globale cette dernière satisfait néanmoins 95% de ses clients.

Nous pouvons expliquer ces résultats par le spécificité de la clientèle, composée majoritairement d'agriculteurs qui sont très demandeurs d'explications et de documentations.

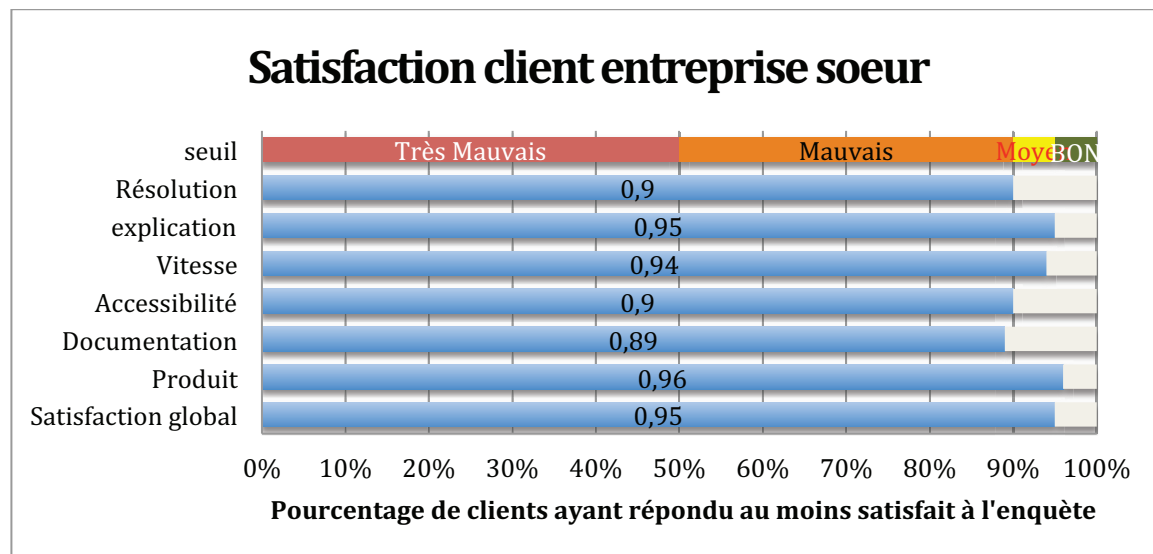


Figure 21 Satisfaction client entreprise sœur

Nous avons aussi comme expliqué supra analyser les raisons qui poussent les clients à acheter chez les concurrents. Nous avons utilisé les données disponibles par le commercial ou contacter les clients qui ont quitté l'entreprise. Le graphique ci dessous centralise les réponses des clients et formalise un savoir qui était diffus.

Nous constatons que les clients quittent l'entreprise pour des raisons de prix, de commodité et de préférence intrinsèque du produit. Le service et le produit ne sont pas des raisons majeures de changements.

Ce sont des résultats positifs car les deux entreprises obtiennent presque les mêmes résultats. Premièrement, le prix et la préférence intrinsèque sont deux variables sur lesquelles les deux entreprises n'ont pas beaucoup de pouvoir de changement. En effet, l'entreprise est tributaire des produits proposés par les fournisseurs qu'elle distribue et doit suivre les politiques de prix des fournisseurs. Deuxièmement, le fait que la commodité est une raison importante de changement prouve que la politique de la création d'un nouveau point de vente est une adéquate réponse car cela permettra de proposer un service plus proche au client. La proximité reste donc un point essentiel du service. Il ne suffit donc pas de proposer un grand point de vente pour attirer les clients; il faut aller les chercher et se rapprocher de leurs activités.

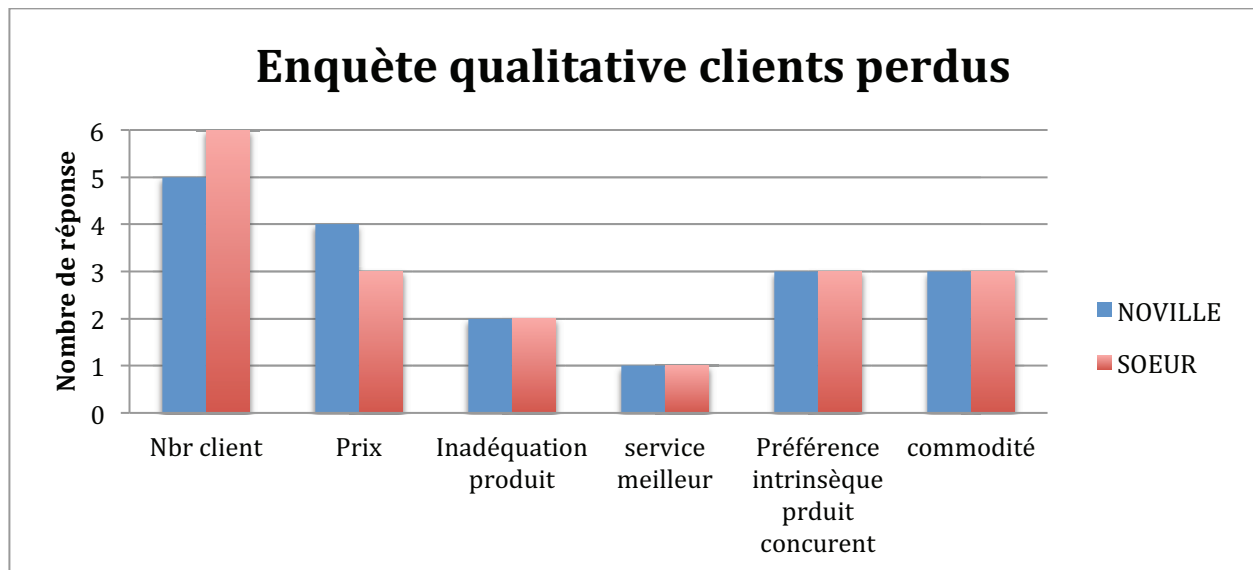


Figure 23 Enquête qualitative, clients perdus

Objectif n°2 : conquérir 5 nouveaux clients (acheteur de gros matériel, tracteur, machines de récolte, impléments,...) dans l'année 2012.

Contrairement aux clients perdus, l'entreprise acquiert de nouveaux clients grâce à son service et au commodité qu'elle propose. Les résultats sont logiquement similaires à ceux obtenus par l'entreprise sœur.

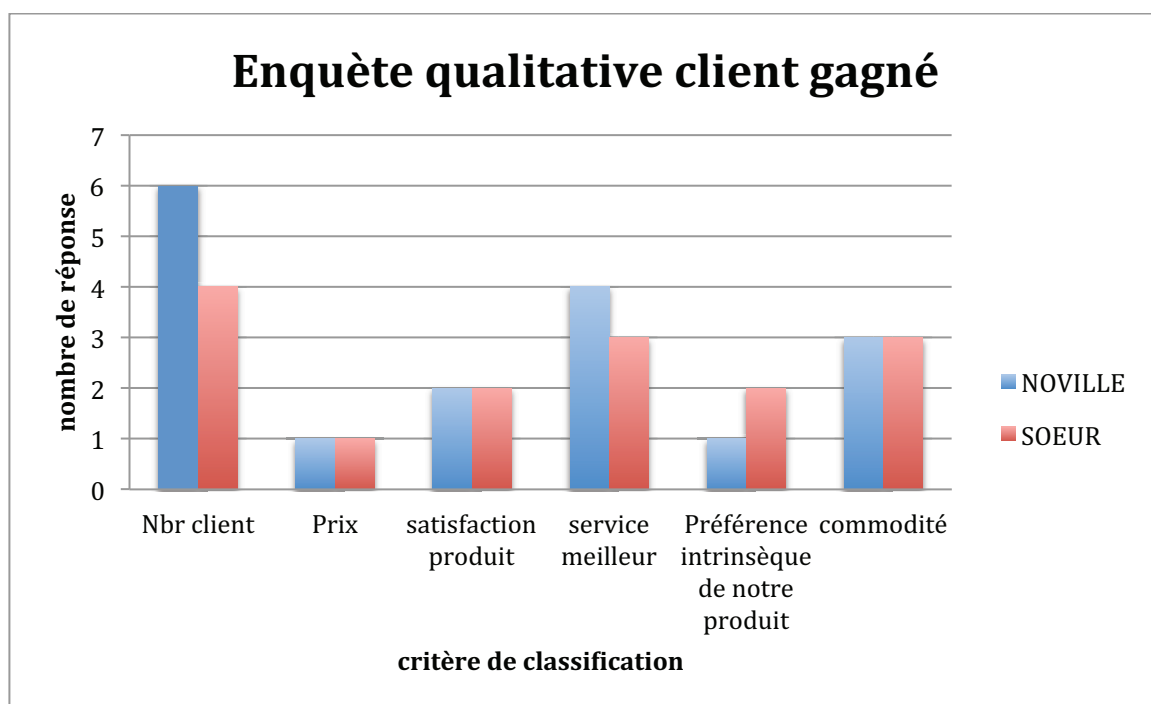


Figure 24 Enquête Qualitative client gagné

Le graphique montre que depuis le mois de juin 2012, l'entreprise a gagné 6 nouveaux clients, ce qui est au dessus de son objectif qui était fixé à 5. Cela peut s'expliquer par de bons résultats lors du salon de l'agriculture de Bruxelles et la commercialisation d'un

nouveau modèle de télescopique par New Holland qui a permis d'attirer une nouvelle clientèle.

L'entreprise doit donc continuer à se focaliser sur le service proposé et sur les commodités qu'elle met à disposition afin de satisfaire l'objectif sur l'année 2012.

Objectif n°3 : Proposer une nouvelle gamme de produits compatibles avec les produits existants.

La nouvelle gamme de produits proposés par l'entreprise sont des produits de traitement du mazout au sein même des tracteurs. En effet, les nouvelles législations européennes imposent aux pétroliers d'insérer au minimum 5% de carburant issu de la production biologique dans les carburants traditionnelles. Cette législation a pour conséquence de rendre les produits pétroliers plus sensibles aux bactéries les rendant ainsi visqueux et impropres à la consommation. Le risque est de casser les circuits d'alimentation ou de perdre de la puissance. L'entreprise s'est donc mise à la recherche d'un produit permettant de traiter ce problème. Afin de s'assurer de l'efficacité du produit sélectionné, elle a mené en collaboration avec l'université d'agronomie de Gembloux des études sur les gains de puissance et de consommation. L'entreprise est pratiquement au stade de la commercialisation et a déjà la moitié de son personnel formé par le fournisseur. Dès que la formation sera terminée, l'entreprise pourra commencer la commercialisation, formation qu'il est primordial d'accélérer.

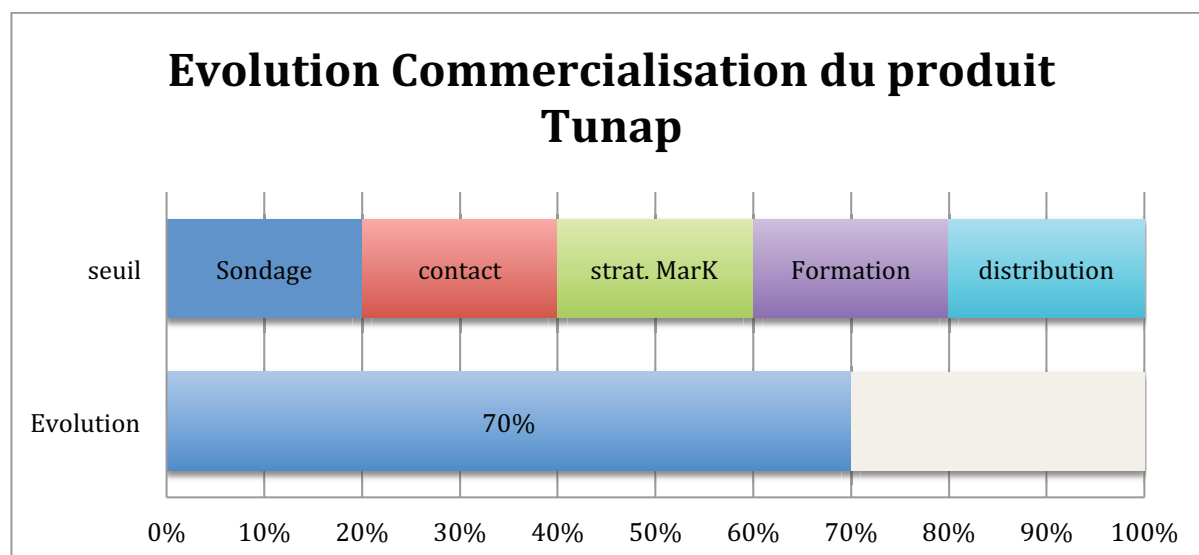


Figure 25 Evolution de la commercialisation du produit Tunap⁴⁸.

⁴⁸ <http://www.tunap.com/fr.html>

Objectif n°4 : Posséder un quatrième point de vente d'ici 2014.

Cet objectif est une réalisation à moyen terme. Seule la phase de prise de contact avec New Holland a été effectuée. L'entreprise doit donc continuer à se focaliser sur l'objectif afin de pouvoir mener à bien ce projet. La route reste longue et semée d'embûches.

Cet objectif est primordial pour le développement de l'entreprise afin de pouvoir toucher une nouvelle clientèle et bénéficier d'économie d'échelle.

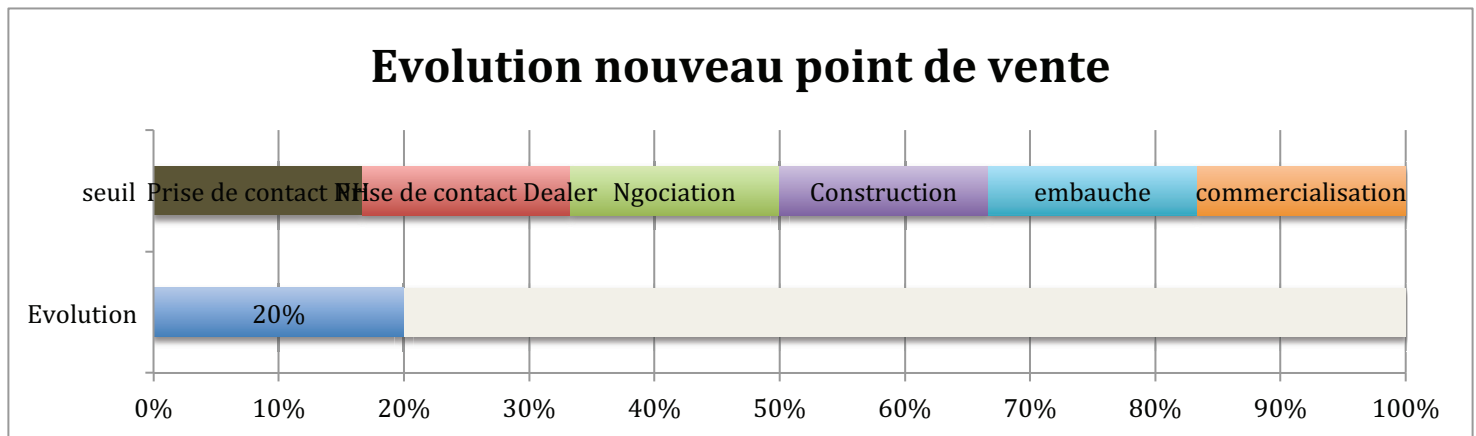


Figure 26 Evolution du processus d'un nouveau point de vente

5.2. Axe « processus interne »

Objectif n°5 : Réduire le temps de traitement d'un ordre de travail moyen de 10% en saison de travail.

Nous remarquons que le temps de traitement est très variable. En effet, une grosse panne peut modifier sensiblement le temps de traitement. C'est pourquoi en Mars le temps de traitement augmente brusquement car l'entreprise a été confrontée au remplacement d'un moteur d'un tracteur qui n'était pas disponible chez le fournisseur. Le graphique montre que la tendance est baissière lors des saisons de grosse activité. Cela peut s'expliquer par le fait que les clients repoussent les grosses interventions lors de ces périodes. Il faut donc se focaliser sur le stockage de pièces rares et dont le démontage ne nécessite pas plus d'un jour de démontage. En effet, l'entreprise peut être livrée sous 24 heures. Ainsi s'il faut plus d'un jour de démontage, l'entreprise pourra disposer des pièces à temps.

L'objectif est déjà réalisé en mai et la tendance se confirme aussi en juin. Il faut donc continuer les efforts de réactivité.

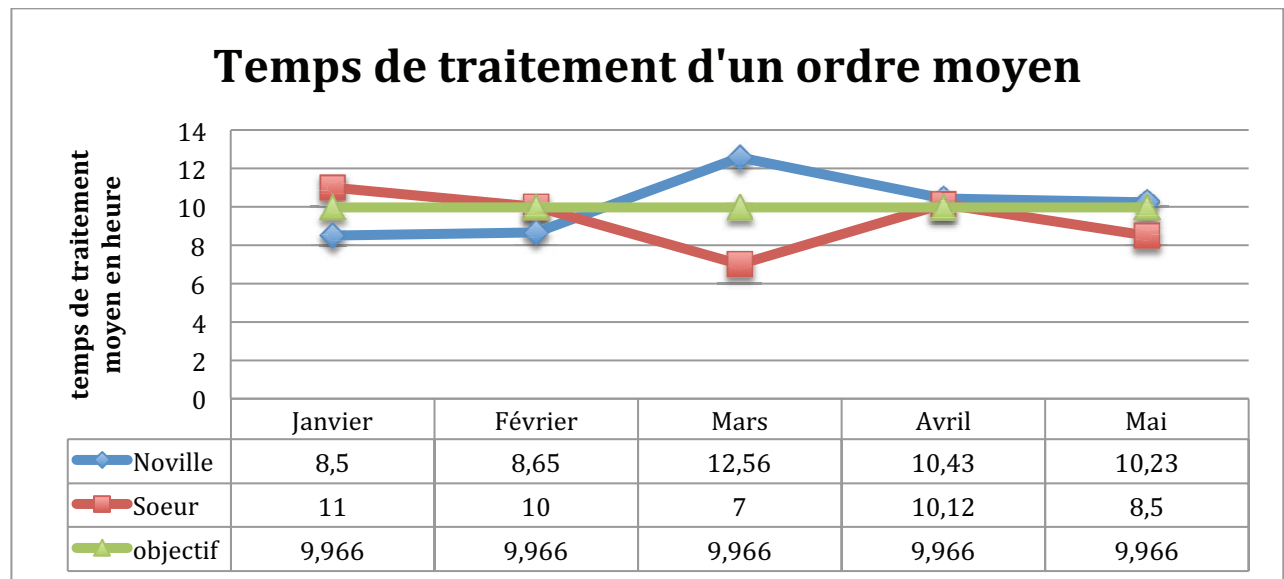


Figure 27 Temps de traitement d'un ordre moyen

Objectif n°6 : Facturer 5% de main d'œuvre en plus en période creuse

Nous remarquons que les périodes creuses se situent entre novembre et Avril. Cela peut s'expliquer par le fait que l'activité des clients est au ralenti et dès lors cassent peu leurs matériels.

Nous remarquons aussi une certaine volatilité du CA réalisé par la facturation de la MO. En effet, une ou deux grosses réparations peut influencer la main d'œuvre qui est facturée. L'entreprise doit donc trouver de nouveaux débouchés durant ces périodes creuses pour assurer la rentabilité de son personnel

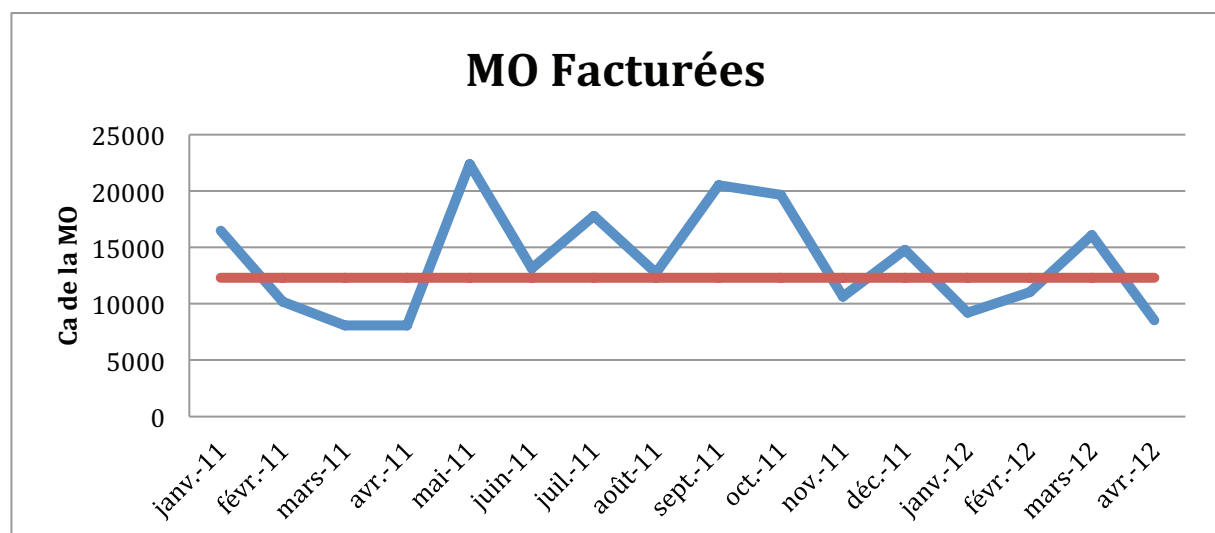


Figure 28 Mo Facturées et Objectif 2012

Nous avons remarqué aussi que les promotions d'hiver sont bénéfiques à l'entreprise. Les clients sont sensibles aux prix promotionnels proposés. Cette initiative doit donc être reconduite car elle représente une bonne solution pour attirer les clients lors des saisons creuses et occuper ainsi le personnel.

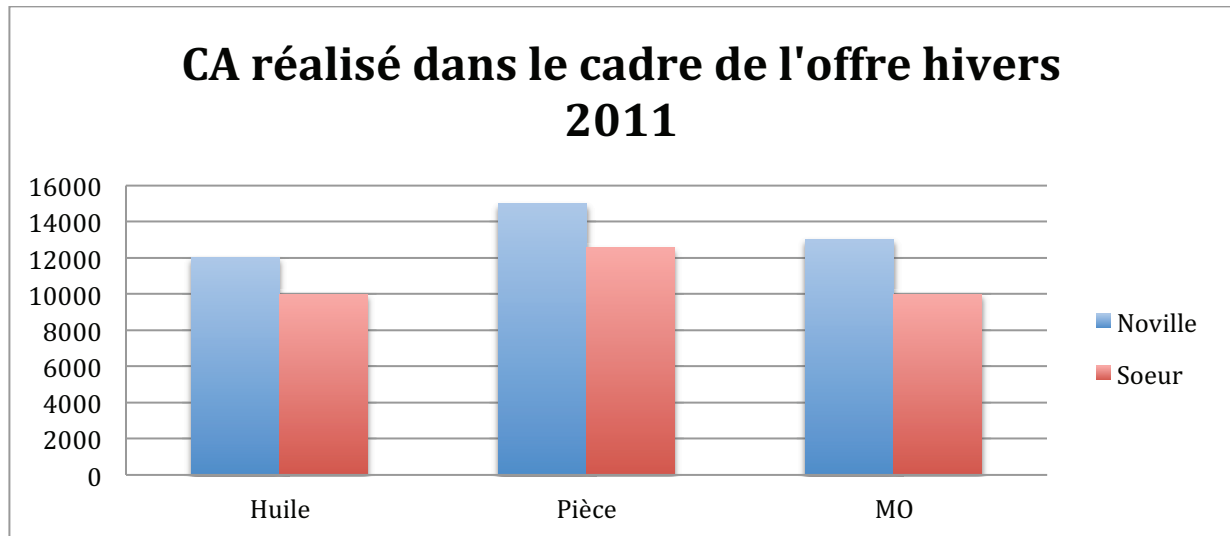
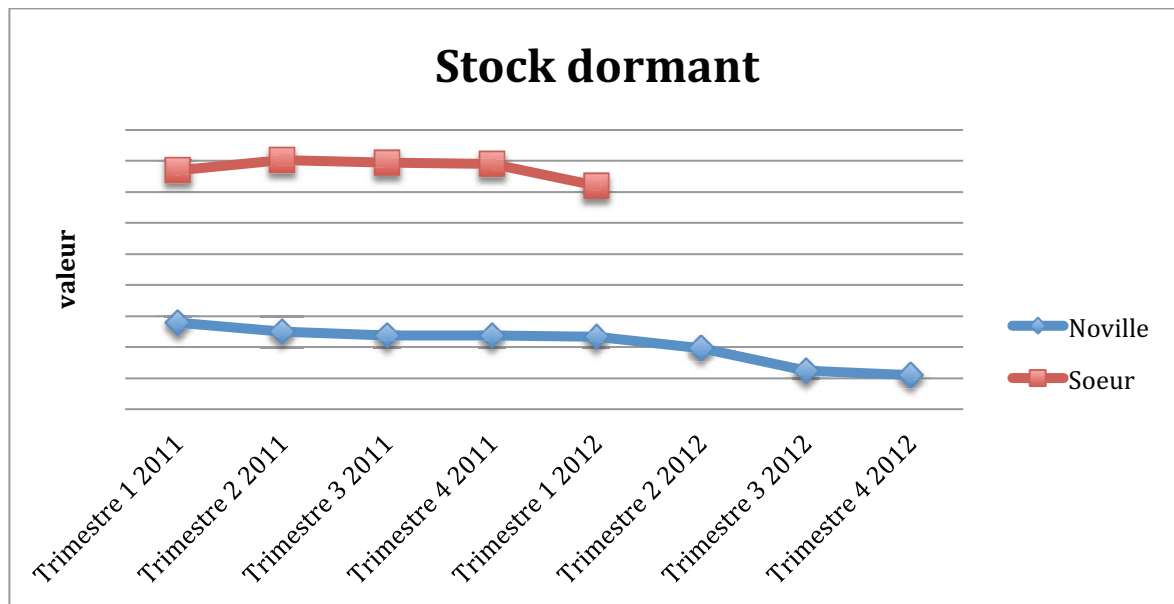


Figure 29 Ca réalisé dans le cadre de l'offre d'hiver 2011, Benchmark sans offre promotionnelle

Objectifs n°7 : Réduire les stocks dormant de 10%

Nous remarquons premièrement que le stock dormant est moins important à Noville que dans l'entreprise sœur. Cela s'explique par l'histoire des deux points. L'entreprise sœur fut créée en 1962 et a donc des pièces en stock depuis cette époque. Cette accumulation de reste de stock gonfle la partie dormante de l'inventaire. De plus, certaines pièces sont destinées à des machines qui ne sont plus en fonctionnement dans la clientèle. On remarque que la tendance des deux entreprises est un stock baissier cela s'explique par la politique de réduction mis en œuvre depuis un an. Malheureusement, cette politique n'est pas suffisante pour atteindre l'objectif fixé. L'entreprise devra donc prendre de nouvelles mesures. Nous préconisons la vente de pièces en lot, pour les pièces de machines qui ne sont plus utilisées en Belgique, sur les marchés émergents et la mise en vente de certaines pièces sur les sites de vente spécialisés. Ces deux mesures n'ont pas encore été mises en œuvre. Cela permettra de dégager de la place de stockage pour de nouvelles pièces plus stratégiques et de dégager des fonds pour financer une partie de ce stock.

Figure 30 Stock dormant⁴⁹**Objectifs n°8 : Réduire les erreurs de commande de 50%**

Les erreurs varient entre 21 et 24 par trimestre. On ne remarque pas d'évolution dans les résultats. L'objectif est donc difficilement atteignable d'ici la fin de l'année. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il est très difficile d'éviter ces erreurs car les modèles et les numéros des pièces sont en continuel changement. Le magasin utilise des systèmes informatiques de recherche de pièce et des systèmes de rapport de problèmes auprès des fournisseurs.

Afin d'arriver à cette objectif, il faudrait investir beaucoup en recherche et en personnel. En effet, une double confirmation des commandes serait nécessaire pour s'assurer que les pièces commandées sont bien les bonnes pièces. Cet investissement est très important par rapport au bénéfice récolté de telle mesure. Cet objectif semble donc peut approprié et pas réalisable. Un ciblage de ces mesures sur les pièces les plus rares et les plus onéreuses serait plus judicieux. Le responsable du magasin doit donc se focaliser et se concentrer sur les commandes les plus chères. Un ciblage stratégique des vérifications par le système disponible doit devenir la norme.

⁴⁹ L'absence de graduation de l'axe verticale est expliquée par un soucis de confidentialité de la valeur des stocks.

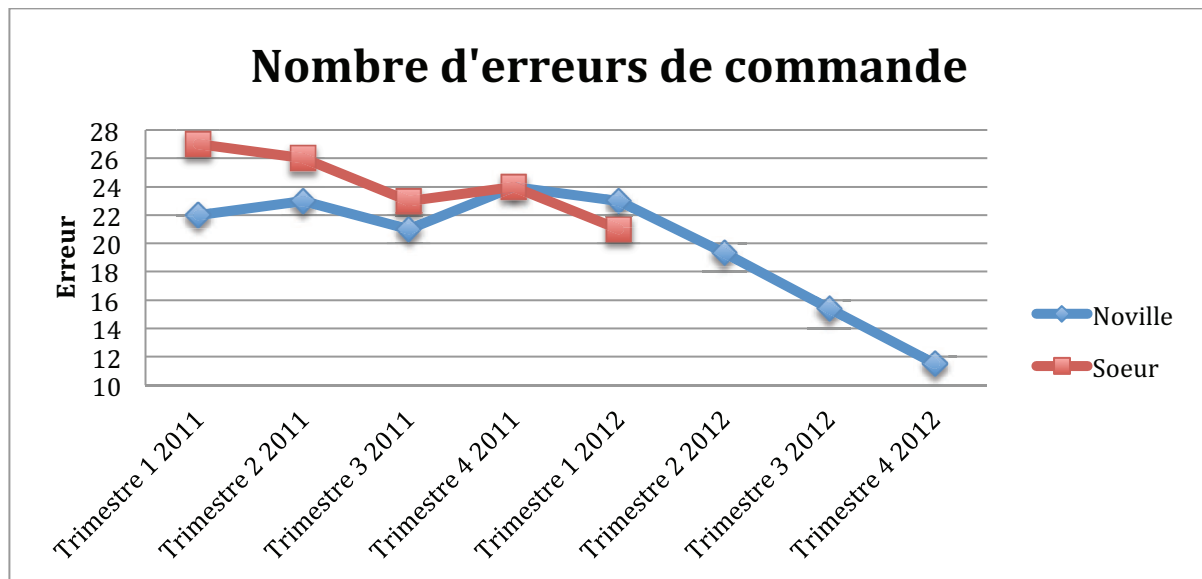


Figure 31 Erreurs de commande

5.3. Axe « financier »

Objectif n°9 : Maintenir l'endettement sur la moyenne de la vie de l'entreprise.

L'analyse de l'endettement nous montre que l'entreprise n'est plus fortement endettée. Car elle n'a plus contracté de prêt important durant ces dernières années. L'entreprise peut donc commencer une nouvelle phase d'investissement sur base d'emprunt bancaire. Cette situation est propice à la réalisation de l'objectif N°4 : la création d'un nouveau point de vente. En effet, l'entreprise devra soutenir cette nouvelle entité. Elle pourra plus facilement emprunter auprès des banques, des fonds dans cette situation actuelle d'endettement. A notre sens, il faut donc préserver cette situation durant les négociations afin d'avoir un grand pouvoir de latitude auprès des banques.

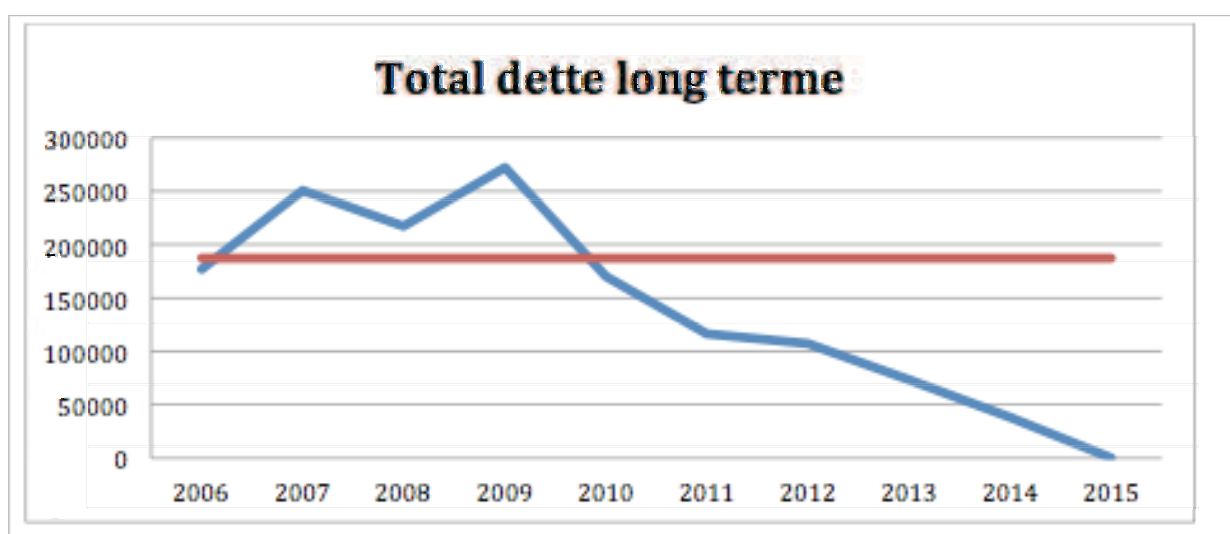


Figure 32 Total dette long terme et projection

Le graphique nous montre que si rien n'est envisagé l'entreprise ne sera plus endettée fin 2015. L'entreprise peut donc se lancer dans de nouveaux projets afin d'assurer sa croissance.

Objectif n°10 : Maintenir le niveau de rentabilité.

Nous avons étudié la structure des coûts de l'entreprise afin de se rendre compte de la répartition du bénéfice. Pour des raisons de confidentialité, nous ne présenterons que les résultats sous forme de pourcentage.

Nous avons utilisé la méthode Activity Basic Costing afin de répartir les charges indirectes. De plus, nous avons séparé l'entreprise en trois activités suivant les principaux processus de celle-ci : le comptoir, l'atelier et la vente de machine. Pour les trois activités, nous avons recherché le point commun et défini l'unité d'œuvre qui permettra de répartir les différents frais généraux de l'entreprise.

L'unité d'œuvre choisie pour le comptoir est le nombre d'articles de l'ordre. Ce choix se justifie par le fait que le prix des pièces n'influence pas la recherche et le temps passé à livrer les pièces. De plus les coûts de chauffage et d'éclairage des stocks ne sont pas non plus influencés par le prix de celle-ci.

L'unité d'œuvre pour les deux autres activités est l'heure de main d'œuvre attachée à l'ordre. En effet, le chiffre d'affaire ne représente pas les coûts associés. Un tracteur neuf est un très gros chiffre d'affaire mais ne passe que très peu de temps dans l'atelier et donc nécessite moins de ressource de chauffage, de préparation, d'éclairage, etc. Les ressources sont consommées par les machines qui sont dans l'atelier. Les coûts de ventes (voiture du commercial, salaire, prospectus,...) font l'objet d'une unité d'œuvre répartis suivant le chiffre d'affaire de la vente

Nous avons ensuite réparti les coûts entre les différentes activités afin d'établir le coût d'une unité d'œuvre. Nous avons réparti comme suit :

Centre de cout	Rép. MO	Rép. Art.	Justification
Administration	90%	10%	L'administration passe peu de temps pour le comptoir en effet les factures se font presque automatiquement et la gestion du magasin se fait par une personne dédiée.
Consommable (CHAUFFAGE, ECLERAGE,...)	75%	25%	Nous avons réparti les consommable suivant la surface utilisée par les activités.
Véhicule	95%	5%	Répartis suivant l'utilisation. Le responsable du magasin a un véhicule de fonction mais il ne travaille que 15% de son temps pour cette activité. Son véhicule est donc réparti au prorata de son activité.
Service et bien divers	85%	15%	Nous avons réparti suivant les investissements, le niveau d'activité et nombre de factures.
Salaires	95%	5%	Répartis suivant l'occupation des personnes attachées à ces tâches.

Les charges financières ne sont pas associées à ce calcul car nous voulons connaitre la répartition de l'EBIT.

Nous avons ensuite calculé pour chaque ordre le bénéfice réel en déduisant les couts directs et les couts indirects suivant les unités d'œuvre expliquées ci-dessus.

Après calcul, nous remarquons que les bénéfices ne se répartissent pas de façon uniforme entre les activités. Les ventes ne sont donc pas le premier pourvoyeur de bénéfice mais elle assure le travail dans le reste des activités. Le CA est donc peu révélateur du niveau de rentabilité de l'entreprise. En effet, une vente créant un chiffre d'affaire important ne rapportera au final que très peu en proportion à l'entreprise. Le service est donc primordial pour l'entreprise. Un client rentable est donc un client qui revient pour réparer son tracteur dans l'entreprise. Une politique de vente unique serait dès lors catastrophique pour l'entreprise.

L'entreprise doit donc se focaliser sur la satisfaction du client et sur sa fidélisation plus que sur d'autres secteurs. Il faut impérativement faire revenir le client afin qu'il répare et entretienne son matériel en concession.

Les ventes peuvent être vues comme une manière de renouveler le matériel d'un client dans la continuité du service proposé par l'entreprise.

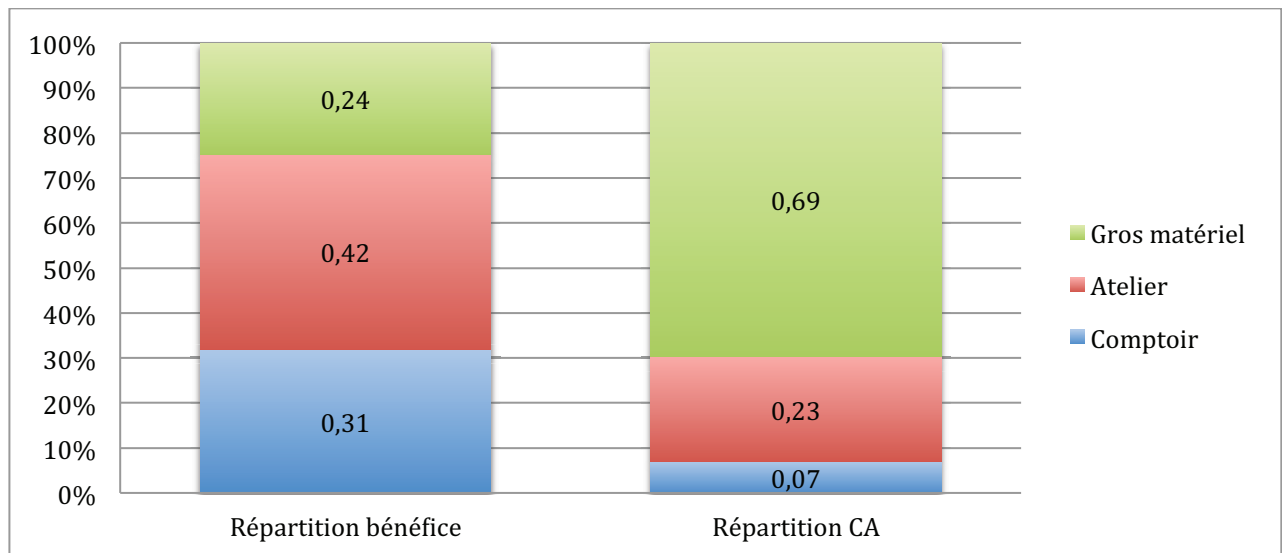


Figure 33 répartition du CA et du bénéfice

Objectif n°11 : diminuer la dépendance au milieu agricole de 5% en 2 ans en maintenant le CA.

Nous remarquons que Noville est moins dépendante du secteur agricole. Cette tendance est bénéfique pour l'entreprise car elle est moins soumise au marché agricole. Cette situation peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Premièrement, la situation géographique de l'entreprise lui permet de toucher une clientèle fruitière : La région compte beaucoup de producteurs de fruits. Deuxièmement, l'entreprise s'est aussi spécialisée dans les espaces verts et compte désormais de gros clients oeuvrant dans ce secteur. Troisièmement, les dirigeants ont aussi porté une attention particulière aux administrations publiques. La vente à ces clients est particulière car elle se fait sous la méthode des appels d'offres et nécessite une connaissance précise du droit qui régit ce type de contrat.

La tendance qui se dégage en 2012 montre que l'entreprise pourra atteindre ses objectifs et ainsi diminuer sa dépendance au milieu agricole.

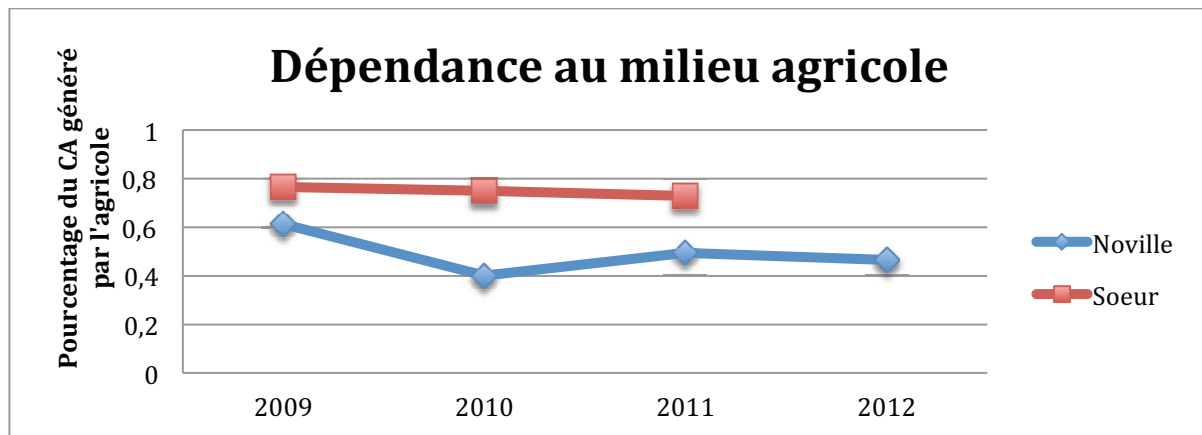


Figure 34 Dépendance au milieu agricole

5.4. L'axe « apprentissage organisationnel »

Objectif n°12 : Satisfaire les exigences de formation des fournisseurs et assurer l'avenir en formant un ouvrier

Elle satisfait toutes les exigences de formation des fournisseurs. Mais celles-ci ne sont parfois détenues que par un seul employé. Ce qui expose l'entreprise au risque de se trouver sans autorisation du fournisseur dans le cas où l'employé venait à quitter l'entreprise. Il faut donc diversifier le risque en faisant passer dans la mesure du possible les tests aux autres employés afin de toujours disposer du personnel compétent en cas de démission et d'être moins tributaire d'une seule personne.

Objectif n°13 : S'assurer de la satisfaction du personnel et garder celui-ci.

Après discussion informelle avec le personnel, nous nous sommes rendus compte que celui-ci n'avait pas d'importants griefs contre l'entreprise. La petite structure permet de créer un contact privilégié avec celui-ci et de rester à l'écoute. Les principales préoccupations sont l'avenir. Il faut leur montrer que leur travail est sûr et que les dirigeants n'ont pas l'intention de se séparer de leurs services. Ensuite la rémunération est importante. En effet la concurrence n'hésite pas à proposer de meilleurs salaires pour débaucher du personnel. La pénurie d'employés qualifiés pousse les salaires à la hausse. Ensuite la reconnaissance est importante. Il faut reconnaître leur travail et montrer de l'intérêt pour les tâches qu'ils effectuent dans l'entreprise.

La formation d'un employé est importante à plusieurs titres. Premièrement, le personnel est vieillissant et le meilleur moyen de se doter de personnel compétent est de poursuivre la formation continue de celui-ci. Deuxièmement, ces employés formés spécifiquement pourraient déléguer des tâches plus simples aux autres membres du personnel moins qualifié.

Nous pensons que la politique d'embauche doit s'orienter vers l'engagement de gradués afin de s'assurer de la motivation des candidats. Doit ceux-ci possèdent des bases techniques solides afin de se perfectionner dans le métier des engins agricoles.

Objectif n°14 : disposer d'une information financière et non financière prévisionnelle et à posteriori

Ce document montre que l'entreprise possède un outil de gestion permettant de s'assurer de la bonne gestion de l'entreprise. Le challenge consiste maintenant à la mise à jour régulière de ces données. Cette tâche incombera au gestionnaire de l'entreprise. Ce travail ne permet pas d'assurer cette tâche mais comme tous les objectifs ont été décidés et sélectionnés avec l'aide des gestionnaires, nous pensons que cette collaboration aura sensibilisé les gestionnaires à l'utilité d'un tel outil.

6. Conclusion

La SA Doneux Noville est une PME oeuvrant dans le secteur des tracteurs et machines agricoles. Dans ce mémoire, nous avons construit un tableau de bord prospectif pour cette entreprise. Le tableau de bord est un outil permettant à l'aide d'indicateurs financiers et non financiers de se rendre compte de sa situation. Non seulement cet outil permet de recenser des données de l'entreprise mais il permet aussi de proposer des pistes afin d'améliorer la situation.

Ce travail fut créé comme un cheminement. Pas à pas, le TBP est construit afin d'arriver à l'analyse finale des résultats obtenus. Premièrement, nous avons analysé les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise afin de définir les axes de progrès. Nous avons donc établi 6 axes de progrès : La captation des clients des autres marques, la proposition de nouvelles gammes de produits, la création d'un nouvel emplacement de vente, la diminution des délais des ventes clients, la croissance dans les secteurs non agricoles, la formation de jeunes ouvriers. Ces axes ont permis de définir 14 objectifs précis sur les différents axes du tableau de bord et différents indicateurs permettant de contrôler ces objectifs. Enfin nous avons analysé les données récoltées.

L'analyse de l'axe client nous montre que l'entreprise peut garder ceux-ci grâce au service et commodités proposées. En effet, les principales raisons qui incitent les clients à venir dans l'entreprise sont le service et les facilités proposées par l'ensemble de l'équipe. A contrario, les clients quittent l'entreprise pour des inadéquations avec le produit et le prix des produits proposés deux données sur les quelles la SA Doneux

Noville n'a pas beaucoup d'impact. De plus, nous avons constaté que l'entreprise arrive globalement à satisfaire ses clients même si elle devrait améliorer les explications techniques sur les réparations données aux clients. Ce problème se confirme chez l'entreprise sœur. Nous pensons donc qu'il est primordial pour l'entreprise de continuer à proposer de nouveaux services et d'augmenter les commodités à ses clients. La proposition d'un nouveau point de vente et de nouvelles gammes de produit sont donc deux pistes intéressantes permettant d'attirer de nouveaux clients, de fidéliser la clientèle existante et de toucher des clients qui se situaient trop loin des points de ventes. De plus, le marché agricole est en constante diminution. Il y a de moins en moins d'agriculteurs et les fermes deviennent de plus en plus grandes. Cette concentration pousse les fermiers à s'équiper de plus gros matériel. Ainsi, puisque le nombre d'unité diminue les ventes de l'entreprise sur ce marché diminuent également. Il faut donc grandir afin de toucher un plus grand nombre de clients potentiels.

L'analyse de l'axe apprentissage organisationnel, nous montre à quel point la formation et la fidélisation du personnel est importante. L'avenir de la société dépend de ces deux problématiques. En effet, la pénurie de personnel qualifié sur le marché menace la croissance de l'entreprise. Les dirigeants doivent garder celui-ci au maximum pour éviter de se retrouver sans personne qualifiée pour réaliser le travail.

L'analyse de l'axe financier, nous montre que la répartition des bénéfices n'est pas proportionnelle au chiffre d'affaire. Les activités de réparation et de ventes comptoir sont plus lucratives que la vente de gros matériel. Cette constatation confirme que le service et la fidélisation des clients sont très importantes pour la pérennité de l'entreprise. La vente est donc la continuité du service proposé par l'entreprise. L'entreprise se situe actuellement dans une période de faible endettement. Cette situation est très intéressante pour lui permette une marche de manœuvre aux vues des investissements importants qui sont planifiés pour la création d'un nouveau point de vente. La situation financière est donc propice à cette stratégie.

L'analyse de l'axe processus interne nous montre que l'activité de l'entreprise est cyclique. Un moyen de croissance serait donc d'augmenter l'activité durant les périodes creuses. Les promotions qui ont été réalisées durant l'hiver sont efficaces pour attirer les clients durant cette période. Nous pensons donc qu'il faut continuer à proposer ce type de promotion. Malheureusement, nous avons constaté qu'il était impossible et peu rentable de se focaliser sur la diminution des erreurs de commande. Seul les grosses commandes doivent faire l'objet d'une attention particulière.

Les principales pistes de développement futures sont donc : La focalisation sur le service proposé comme par exemple, proposer des solutions clés en main à ses clients et favoriser une relation de confiance, le développement de nouvelles gammes de produits afin de pouvoir toucher un plus grand nombre de clients, le développement d'un nouveau point de vente la diversification de sa clientèle. L'entreprise devra aussi relever plusieurs défis : La fidélisation de son personnel, la formation de celui-ci, arriver à attirer des clients venant d'autres marques et continuer à croître dans un secteur en diminution.

L'entreprise a donc un bel avenir devant elle. Mais elle devra rester à l'écoute de sa clientèle et continuellement proposer l'excellence si elle veut continuer à compter dans le monde agricole de Hesbaye.

Ce travail n'est qu'une analyse situationnelle de l'entreprise. Il serait intéressant d'approfondir certaines pistes plus en profondeur tels que la création d'un nouveau point de vente, l'endettement de l'entreprise, la distribution d'une nouvelle gamme de produit ou encore le recrutement du personnel mais ces analyses plus détaillées nécessiteraient un nouveau mémoire de recherche.

Nous pensons que les dirigeants devraient lire attentivement ces réflexions afin de développer les pistes de croissance présentées ci-dessus en reprenant et actualisant sans cesse les 14 objectifs qui y sont détaillés.

Bibliographie

- Joël de Rosnay, *Le macroscope vers une vision globale*, seuil, Paris, 1975
- Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007
- Fabienne Guerra, *Pilotage stratégique de l'entreprise*, de Boeck, 2007 suivant la citation de John Smale, CEO de Procter and Gambel
- Michael Porter, *Competitive advantage sustaining superior performance*, the free press, New York, 1985
- Philippe Lorino, *Méthode et pratique de la performance: Guide du pilotage*, Les Editions d'organisation, Paris, 2003
- Robert Kaplan & David Norton, *le tableau de bord prospectif*, Eyrolles, 2010
- <http://www.efqm.org/>
- <http://www.balancedscorecard.org/>
- <http://www.tableau-de-bord.org/>
- Alain Fernandez, *l'essentiel du tableau de bord*, troisième édition, Eyrolles, Paris, 2011
- François Pottier, *Analyse des couts*, Economica, Paris, 2005
- Robert Kaplan et Steven Anderson, *la méthode ABC piloté par le temps*, Eyrolles, Paris, 2008
- Laurent Ravignon, *La Méthode ABC/ABM*, troisième édition, Eyrolles, Paris, 2008
- <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/BIEN-BATIR-SON-BUDGET-PREVISIONNEL-22509-1.htm>
- Benoit Pigé et Philippe Lardy, *Reporting et contrôle budgétaire*, édition Ems collection les essentiels de la gestion
- Didier Leclère *Gestion budgétaire*, édition Eyrolles Université collection gestion 1993