

## Relations entre les indicateurs (Extrait de e book « Objectif Performance ») 2/2

Cet extrait de e book « Objectif performance » présente sur un exemple pédagogique l'une des règles de base du pilotage prospectif, à savoir les relations entre différents types d'indicateur. L'exemple de formaleader sert de trame à la présentation détaillée de la démarche BSC (environ 90 pages pour le 2<sup>e</sup> chapitre de l'ouvrage). Le 3<sup>e</sup> chapitre présente les concepts d'alignement sur des exemples réels.

Reprenons l'exemple de *FormaLeader* pour illustrer les principes énoncés.

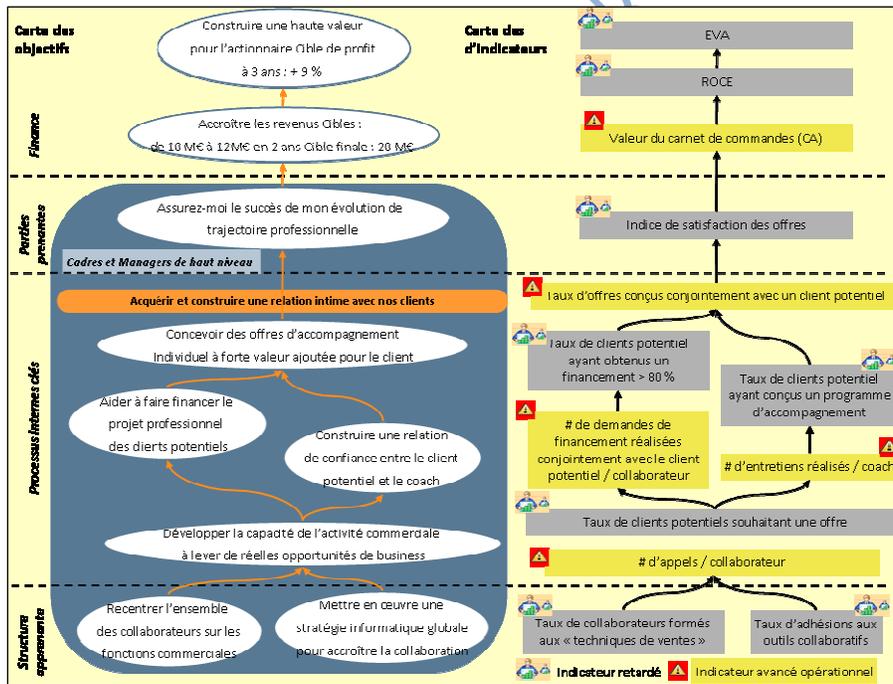


Figure 2.22 Carte des objectifs et des indicateurs illustrant la propagation de la causalité sur l'un des axes stratégiques de la carte de Formaleader

Question : Quel est le meilleur ratio entre le nombre d'objectifs et le nombre d'indicateurs ?

- Réponse : Un nombre d'indicateurs égal à un (1) nombre d'objectif est le meilleur ratio. Inutile d'évaluer l'objectif avec plusieurs indicateurs. Si tel est le cas, le libellé de l'objectif est trop large. Un ratio de 1,2 est cependant acceptable pour les premières versions de TBP. Soit 20 % de plus d'indicateurs « reliés » que d'objectifs !

Qu'observons-nous sur la figure 2.22 ?

Cette figure formalise l'un des axes stratégiques de la carte stratégique de *Foramaleader* « Acquérir et construire une relation intime avec nos clients. »

La partie gauche de la figure présente les objectifs qui composent l'axe répartis dans les quatre perspectives du modèle générique de K&N. Les objectifs sont reliés par un lien de causalité également appelé lien de contribution. C'est ainsi que l'objectif :

- « Développer la capacité de l'activité commerciale à lever de réelles opportunités de business » contribue à l'objectif « Construire une relation de confiance entre le client potentiel et le coach »
- « Construire une relation de confiance entre le client potentiel et le coach » contribue à l'objectif « Concevoir des offres d'accompagnement Individuel à forte valeur ajoutée pour le client. »

La partie droite de la figure affiche la chaîne d'indicateurs associés aux objectifs. Certains indicateurs sont de type retardé comme par exemple les indicateurs « Indice de satisfaction des offres », « Taux de clients potentiel ayant obtenus un financement > 80 %, » et d'autres, de type avancé comme par exemple le « # de demandes de financement réalisées conjointement avec le client potentiel / collaborateur », le « # d'entretiens réalisés / coach », le « # d'appels / collaborateur ».

Les indicateurs avancés sont des indicateurs d'alerte : si « le nombre de demandes de financement réalisées conjointement avec le client potentiel / collaborateur » est faible : il y a danger pour la performance de l'entreprise ! Si le « nombre d'appels / collaborateur » est faible il y a danger ! Si la « valeur du carnets de commande » est faible, il y a alerte : la performance de *Formaleader* sera faible. Ce type d'indicateur influence la performance. Par exemple le « # d'appels / collaborateur » influence le « Taux de clients potentiels souhaitant une offre » qui est une information de type reporting (retardée par rapport au nombre d'appels / collaborateur). Il est à noter que le « Taux d'offres conçus conjointement avec un client potentiel » est un indicateur avancé par rapport à l'indicateur retardé « Indice de satisfaction des offres ».

Il convient ensuite d'ajouter l'évolution de l'influence (« + » ou « - ») entre les indicateurs pour illustrer la propagation de la causalité l'un des concepts de base du pilotage prospectif (figure 2.23).

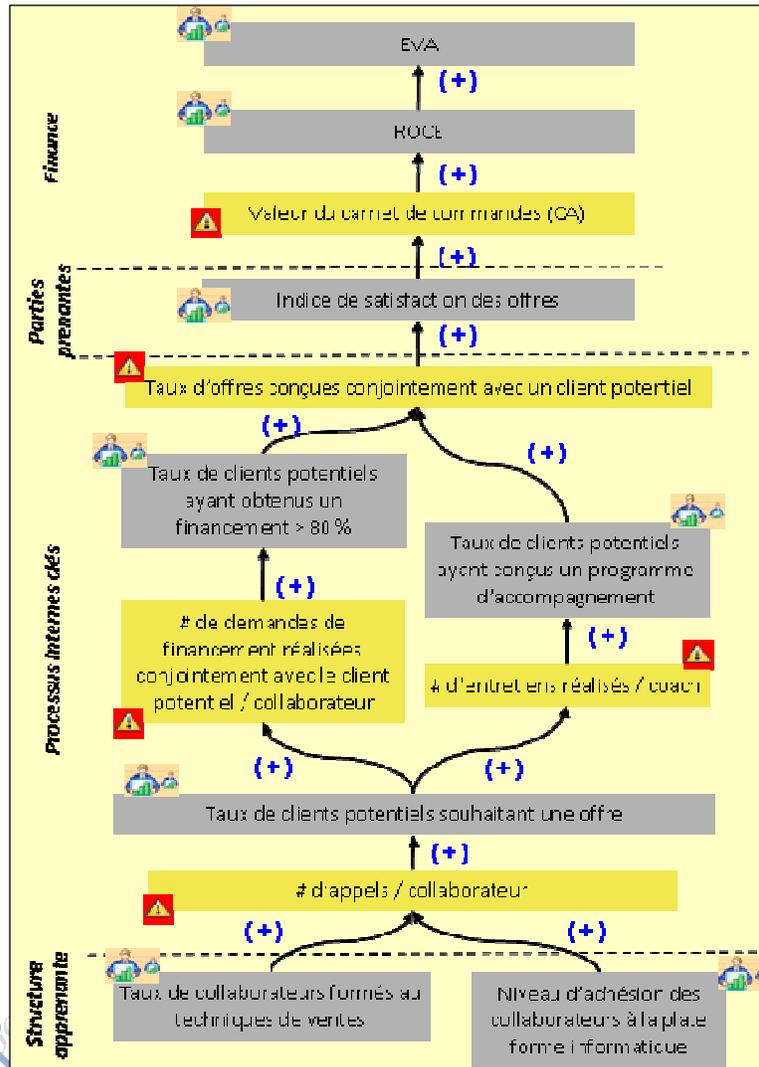


Figure 2.23 Modèle de propagation de la causalité à l'aide de liens d'influence

C'est ainsi que l'indicateur :

- «Taux de collaborateurs formés aux techniques de ventes » influence dans le même sens (+) l'indicateur « # d'appels / collaborateur (formé) »
- « # d'appels / collaborateur » influence dans le même sens l'indicateur « Taux de clients potentiels souhaitant une offre » : plus (+) d'appels par collaborateur (formé) => plus (+ de clients potentiels souhaitant un conseil / collaborateur. Moins (-) # d'appels / collaborateur => moins (-) de clients potentiels souhaitant un conseil

**Question :** Pourquoi est-il souhaitable de concevoir des cartes d'indicateurs reliés par des liens d'influence en identifiant le type d'influence (même sens ou sens inverse) ?

- **Réponse :** La TBPE formalise un système de pilotage prospectif et non un catalogue d'indicateurs sans lien entre eux. Dans ce système, les éléments (les indicateurs) qui le composent sont en interactions. Mais la principale raison concerne le manque de rigueur que nous constatons dans les organisations dans le choix des indicateurs lorsque ceux-ci ne sont pas reliés par un lien d'influence. Avec ce type de liens tagués (+ / -), vous ferez de meilleurs choix d'indicateurs.

Vous notez que la « valeur du carnet de commandes » est un indicateur avancé (🚩) de la performance de *FormaLeader* évaluée à l'aide des deux indicateurs retardés (🕒) que sont le ROCE et EVA.

**Question :** Les indicateurs de type avancé qui illustrent la performance opérationnelle doivent-ils se retrouver dans le TBPE ?

- **Réponse :** OUI, non pas pour justifier les principes méthodologiques du BSC tels qu'ils ont été définis par K&N en 1996, mais bien pour alerter les décideurs. Dans le cas de *Formaleader*, entreprise de petite taille son DG peut être amené, en revue stratégique, à s'interroger sur la faiblesse l'indicateur de type retardé « taux de clients potentiels souhaitant une offre » dont la cause pourrait être le « # d'appels / collaborateur » voire le « taux de collaborateurs formés aux techniques de ventes » trop faible, et prendre des mesures en conséquence.

*Pour commander l'ebook (disponible uniquement en version pdf personnalisée)*

<http://objectif-performance.net/index.php>

[patrickjaulent@objectif-performance.net](mailto:patrickjaulent@objectif-performance.net)

P. Jaulent - MA. Quares - P. Mularski