



PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Master Administration des Entreprises

Enseignement thématique



Enseignant : Marion VOISIN SOULEROT

Cas Extracook



EXTRA COOK

Jean-Marc est heureux en ce lundi matin : la semaine qui démarre, bien que stressante, s'annonce excellente pour son avenir professionnel. Il y a deux ans, il a rejoint la société *Extra cook* spécialisée dans la fabrication, la vente et l'installation de meubles de cuisines. La société existe depuis environ soixante ans. Initialement, les clients étaient exclusivement des particuliers mais il y a quelques années, les dirigeants de *Extra cook* ont décidé de se lancer sur le marché de l'aménagement de cuisines pour les professionnels tout d'abord à destination de restaurateurs en créant la branche « CHR » (Cafés, Hôtels, Restaurants). Puis, plus récemment encore, le groupe s'est doté d'une branche « collectivités » spécialisée dans la commercialisation d'équipements de cuisines pour les cuisines centrales, les hôpitaux, les écoles ou encore les restaurants d'entreprises. Cette stratégie de diversification a été opérée par croissance interne mais aussi grâce au rachat d'entreprises qui disposaient toutes de compétences dans ces domaines.

Depuis trois ans, le groupe est structuré de la façon suivante :

- La structure juridique du groupe est composée de la société mère et de 4 filiales : Armise S.A., Marin S.A., Maxane S.A. et Romence S.A.
- Le groupe dispose d'une direction générale, d'une direction des achats, d'une direction financière, d'une direction commerciale et de trois divisions opérationnelles « Particuliers », « CHR » et « Collectivités ».

Jean-Marc a été embauché en tant que contrôleur de gestion de la division « Collectivités » et espère bientôt rejoindre la direction financière du groupe en tant que directeur du contrôle de gestion central.

Pour cela, il compte bien évidemment mettre en avant ses cinq années d'expérience dans la société *Med Assist*, petite entreprise d'une centaine de salariés dans le domaine du paramédical et dans laquelle il occupait un poste de responsable financier en charge de la comptabilité, la finance et le contrôle de gestion ; mais il compte surtout sur ses excellents résultats de ses deux dernières années depuis qu'il a intégré *Extra cook*. Il faut dire que les résultats de la division « Collectivités » étaient plutôt en déclin au moment où Jean-Marc a été embauché. Cela faisait d'ailleurs partie des raisons pour lesquelles la direction du groupe avait souhaité recruter un contrôleur de gestion dont la première mission serait d'accompagner la directrice de la division dans son redressement. Jean-Marc était un homme de terrain qui avait montré sa capacité à structurer des processus de gestion et à insuffler des réflexes de bonne gestion aux opérationnels dans sa première expérience professionnelle. Bien que le secteur d'activité soit différent, la directrice financière, Elisabeth, qui avait recruté Jean-Marc, avait été convaincue que son expérience serait utile dans le contexte de sa prise de poste.

En réfléchissant aux deux années écoulées depuis son arrivée, Jean-Marc est plutôt content du chemin parcouru et s'attend à ce que les différentes réunions de présentation des résultats prévues cette semaine marquent une étape importante dans sa quête de reconnaissance auprès de la direction du groupe et d'Elisabeth en particulier.

Partie 1:

La première réunion de présentation des résultats à laquelle Jean-Marc avait assisté peu de temps après son arrivée il y a deux ans, réunissait Régis, Directeur du groupe *Extra cook*, Elisabeth, la Directrice financière du groupe, les quatre Directeurs de filiales et les trois responsables des

divisions opérationnelles accompagnés de leur contrôleur de gestion. Les résultats sont présentés en annexe 1.

Jean-Marc avait alors assisté à un vif échange entre Régis et Elisabeth. Régis reprochait en effet à sa directrice financière la manière dont elle présentait les comptes qu'il jugeait inexploitable pour piloter son entreprise. Les comptes étaient présentés selon un découpage juridique de l'entreprise, ce qui permettait, selon Elisabeth, de mieux coller aux attentes des marchés en matière de communication financière. Régis, quant à lui, constatait une érosion des marges des différentes filiales par rapport aux années antérieures mais ne savait pas en expliquer les raisons.

- 1. Commentez les résultats obtenus.**
- 2. Que pensez-vous de ces débats?**

Partie 2:

Il fut alors décidé que le renforcement des équipes de contrôle de gestion, dans les divisions opérationnelles notamment, devrait permettre à l'avenir de compléter le reporting statutaire certes indispensable, par une comptabilité de gestion mettant en évidence la profitabilité des trois lignes de produits : « Particuliers », « CHR » et « Collectivités ». Quelques jours plus tard, les mêmes acteurs se réunirent pour examiner à nouveau les comptes présentés en annexe 2.

- 3. Commentez ces résultats.**
- 4. Qu'apporte la comptabilité de gestion par rapport au reporting statutaire de la partie 1 ? Quelles sont les limites de ce nouveau système ?**

Partie 3:

Lors de la deuxième réunion, alors que les résultats présentés faisaient apparaître un taux de profitabilité très faible des produits vendus aux « Collectivités » et que Laetitia, directrice de la division, passait un très mauvais moment, Jean-Marc avait expliqué qu'il ne fallait pas confondre profitabilité des produits et performance de la division. Il s'était lancé dans un long discours expliquant que la performance se jugeait par rapport à l'atteinte des objectifs et que pour apprécier la performance de Laetitia, il fallait plutôt se référer aux budgets prévisionnels et aux écarts constatés par rapport à celui-ci. Prêt à montrer tout de suite à Laetitia qu'il allait être un collaborateur loyal qui tenterait de défendre la qualité de son travail en toutes circonstances, Jean-Marc avait apporté avec lui la démonstration que les écarts par rapport au budget plaidaient plutôt en faveur de Laetitia. L'analyse des écarts est présentée en annexe 3.

- 5. Que pensez-vous des arguments avancés par Jean-Marc?**
- 6. Commentez les résultats obtenus en annexe 3.**

Partie 4 :

A l'issue de cette deuxième réunion et bien qu'aillant défendu la directrice de la division « Collectivités » à laquelle il est rattaché, Jean-Marc était toutefois convaincu d'une chose : après des années de croissance de l'activité et du chiffre d'affaires, le déclin relativement fort des ventes aux collectivités qui souffraient des baisses des dotations de l'état dans le domaine public, s'était fait ressentir de manière encore plus brutale chez *Extra cook* que chez ses concurrents. Les dirigeants avaient laissé les collaborateurs s'installer dans un certain confort et l'organisation

prendre de mauvaises habitudes. En particulier, son premier étonnement était que la procédure budgétaire était plus considérée comme un rituel que comme un outil de pilotage et encore moins un outil d'évaluation des performances. Pourtant, Jean-Marc savait de par son expérience passée, que bien utilisés, les budgets pouvaient permettre de mieux planifier l'utilisation des ressources en fonction de l'activité prévue et d'inciter les équipes à atteindre des objectifs ambitieux. Plus généralement, ses premiers pas dans la société le conduisaient à penser que *Extra cook* et plus spécifiquement la branche « Collectivités » manquaient de rigueur et c'est précisément ce qu'il allait apporter. Voici donc les mesures qu'il décida de mettre en œuvre depuis deux ans :

- Tout d'abord, il fallait que la productivité du centre d'appel en charge de la prospection de clients potentiels s'améliore. Pour cela, il proposa de suivre deux indicateurs : nombre d'appels par jour et par collaborateur et temps moyen d'un appel pour chaque collaborateur. Le quartile des collaborateurs les moins performants serait affiché sur un « mur de la honte » et celui des plus performants sur un « mur des employés du mois ». En ce lundi, Jean-Marc est content de pouvoir annoncer que grâce à ces mesures, certes un peu puériles mais efficaces, le temps d'appel moyen est passé en deux ans de 9 à 6 minutes, ce qui a permis d'augmenter de 30% le nombre d'appels passés par opérateur.
- Il souhaita également que soit suivi un indicateur relatif au pourcentage d'expéditions dans les délais. Il est heureux de pouvoir compter aujourd'hui près de 95% des expéditions dans les délais.
- Concernant la recherche et développement, il n'avait pas mis longtemps à convaincre Laetitia qu'une incitation fondée sur le nombre de brevets déposés permettrait de dynamiser un peu le service qui n'en avait guère déposé beaucoup ces dernières années.
- Pour finir, au Service Après Vente (SAV), Jean-Marc avait fait en sorte que le temps de réponse au client fasse l'objet d'une plus grande attention. Ainsi, le bonus des collaborateurs fut indexé sur le respect d'un engagement auprès des clients de répondre à leur sollicitation dans la journée où le collaborateur en prendrait connaissance.

Cette semaine serait donc l'occasion pour Jean-Marc de mettre en avant toutes ces initiatives dont il était sûr qu'elles avaient permis de redynamiser la division « Collectivités », comme l'attestaient certains résultats. En ce lundi matin, ce serait d'abord la revue des résultats avec le comité de direction de la division « Collectivités » et mercredi, ce serait la consécration lors de la présentation des résultats annuels devant le comité de direction de *Extra Cook*.

Au moment où la directrice des ressources humaines, Sophie achève sa présentation, Jean-Marc se dit que ce n'est pas le démarrage qu'il escomptait. En effet, celle-ci a présenté les résultats de son enquête auprès des salariés et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'elle est sans concession vis-à-vis des indicateurs mis en place par Jean-Marc. Le « mur de la honte » a bien du mal à passer auprès des équipes en charge de la prospection client en plateau téléphonique qui trouvent cet outil humiliant et infantilisant. Ce ne sont pas les seuls à avoir le moral en berne. Au sein du département Recherche et Développement aussi, la grogne monte. Il est reproché au nouveau système d'évaluation de la performance d'inciter au dépôt de brevets indépendamment de leur caractère exploitable ou non commercialement or ce qui va permettre d'améliorer la situation de la division, c'est bien sa capacité à déposer des brevets sur des innovations qui seront intégrées dans ses produits.

Jean-Marc attend avec impatience la présentation d'Hugo, le directeur commercial de la division, pour qu'enfin soient évoqués les apports de ses indicateurs. Pourtant, lorsque celui-ci démarre, tout ne se présente pas de la meilleure des façons. Hugo commence par dire qu'il a sondé deux des plus gros clients de la division pour faire un point sur leur satisfaction et ceux-ci ont été très virulents : ils ont d'abord reproché le délai très long de livraison. Pour l'un, le

commercial lui avait indiqué qu'un délai d'expédition d'un mois était nécessaire alors même qu'habituellement, le délai était plutôt de l'ordre de deux semaines. Pour l'autre, alors qu'il ne voyait pas le produit arriver dans les délais prévus, il avait contacté le SAV. Il eut les plus grandes difficultés à les joindre et la réponse qu'il obtint ne le satisfait guère : les meubles attendus pour l'installation avaient bien été expédiés dans les délais mais étaient restés bloqué chez le livreur. Après avoir interrogé ses équipes, Hugo est en mesure de donner quelques explications :

- Ses équipes sont focalisées sur l'expédition dans les délais et négocient régulièrement avec le client un délai confortable qui permettra de respecter l'engagement
- Au SAV, il arrive fréquemment que l'on ne réponde pas aux appels pour s'assurer de ne pas faillir dans le respect du délai de réponse.

Hugo est assez virulent vis-à-vis du système mis en place par Laetitia et Jean-Marc. Au moment où arrive son tour de présenter les résultats financiers de la division, Jean-Marc est un peu décontenancé et cette semaine qui s'annonçait si belle démarre bien mal !

7. Que pensez-vous de ces échanges ?

ANNEXE 1: Présentation des résultats des différentes filiales

	Armise S.A.	Marin S.A.	Maxane S.A.	Romence S.A.	TOTAL
Chiffre d'affaires	10 474 000	7 354 410	12 519 300	6 640 900	36 988 610
Coûts de production	5 343 500	3 686 830	6 661 340	3 676 000	19 367 670
Coûts d'installation	912 500	757 700	1 180 800	592 630	3 443 630
Marge brute	4 218 000	2 909 880	4 677 160	2 372 270	14 177 310
Coûts commerciaux	1 617 796	1 135 950	1 933 710	1 025 742	5 713 197
Frais généraux	1 652 287	1 160 167	1 974 935	1 047 610	5 835 000
Résultat courant avant impôt (RCAI)	947 917	613 763	768 515	298 918	2 629 113
Taux de profitabilité	9,05%	8,35%	6,14%	4,50%	7,11%

Les coûts commerciaux ainsi que les frais généraux ont été considérés comme des charges indirectes imputées aux entités proportionnellement à leur chiffre d'affaires.

ANNEXE 2: Du reporting statutaire à la comptabilité de gestion

	Particuliers	CHR	Collectivités	TOTAL
Chiffre d'affaires	6 942 500	17 172 320	12 873 790	36 988 610
Coûts de production	3 076 620	8 580 760	7 710 290	19 367 670
Coûts d'installation	767 030	2 019 100	657 500	3 443 630
Coûts commerciaux	1 224 462	2 345 366	2 143 370	5 713 197
Frais marketing	600 000	320 000	555 000	1 475 000
Frais encadrement	518 000	476 000	798 000	1 792 000
Marge brute	756 388	3 431 094	1 009 631	5 197 113
Autres frais généraux	481 995	1 192 219	893 786	2 568 000
Résultat courant avant impôt (RCAI)	274 393	2 238 876	115 845	2 629 113
Taux de rentabilité	3,95%	13,04%	0,90%	7,11%

ANNEXE 3: Ecart budgétaires de la division « Collectivités »

	Ecart sur Volume	Ecart sur prix	Ecart global
Chiffre d'affaires	603 000 FAV	191 210 DEF	411 790 FAV
Coût de production	361 500 DEF	122 210 FAV	239 290 DEF
Coûts d'installation	30 900 DEF	12 000 FAV	18 900 DEF
Coûts commerciaux			138 170 DEF
<i>Salaires fixes</i>	69 000 DEF	2 400 FAV	66 600 DEF
<i>Commissions</i>	41 179 DEF	30 391 DEF	71 570 DEF
Ecart Total			15 431 FAV