

DESS en comptabilité de management

CTB 6010 Essai

Rapport d'activités

**Objectifs stratégiques et performance
du service de ventes**

Nom de l'étudiante : Janic Normandeau

Directrice d'essai : Madeleine Lussier

Département des sciences comptables

Université du Québec à Hull

Mai 1999

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe de ventes des Services en logistique de distribution du Groupe Communication Canada inc. pour le temps qu'elle m'a accordé en entrevue. L'équipe de ventes est composée de M. Jacques Cyr, directeur des ventes et de MM. Phil Yang, Raoul Séguin et Stéfán Beaudoin, vendeurs. Leur coopération a été totale et ils m'ont permis de me familiariser avec leurs fonctions et leurs défis.

Je remercie également M. Guy Martineau, vice-président des Services en logistique de distribution, pour son temps et pour m'avoir permis de consulter et d'utiliser l'information du plan stratégique de l'entreprise.

Et finalement, cet avant-propos ne serait pas complet sans remercier Mme Madeleine Lussier, professeure au département des sciences comptables de l'Université du Québec à Hull, et directrice d'essai. Ses conseils judicieux m'ont beaucoup aidée dans la réalisation de cet essai.

Table des matières

| | | |
|--|--|----|
| Sommaire | 1 | |
| Introduction | 3 | |
| Chapitre 1 Problématique | 4 | |
| 1.1 | Mise en situation | 4 |
| 1.2 | Importance du sujet | 5 |
| 1.3 | Objectifs du projet | 6 |
| Chapitre 2 Cadre conceptuel | 6 | |
| 2.1 | Revue de littérature - Indicateurs de performance | 6 |
| 2.2 | Moyens de mesurer les indicateurs de performance | 11 |
| 2.3 | Revue de littérature - Planification stratégique | 12 |
| Chapitre 3 Situation actuelle | 14 | |
| 3.1 | Objectifs stratégiques | 14 |
| 3.2 | Tâches de vente actuelles | 17 |
| 3.3 | Résultats des entrevues | 18 |
| 3.3.1 | Base de la clientèle | 18 |
| 3.3.2 | Satisfaction de la clientèle | 19 |
| 3.3.3 | Croissance des ventes | 20 |
| 3.3.4 | Travail d'équipe | 21 |
| 3.3.5 | Politique de prix | 22 |
| 3.3.6 | Image | 22 |
| 3.3.7 | Autres critères d'évaluation | 23 |
| Chapitre 4 Indicateurs de performance | 24 | |
| 4.1 | Rappel des objectifs stratégiques du GCCi | 24 |
| 4.2 | Caractéristiques des indicateurs de performance | 25 |
| 4.3 | Analyse d'indicateurs de performance pour l'équipe de ventes | 25 |
| 4.4 | Recommandations d'indicateurs de performance | 37 |
| Conclusion | 40 | |
| Bibliographie | 41 | |
| Annexes | | |
| A | Organigramme de la division des Services en logistique de distribution | 43 |
| B | Description de tâches des vendeurs | 45 |
| C | Questionnaire d'entrevue avec l'équipe de ventes | 47 |
| D | Dépliants publicitaires des Services en logistique de distribution | 51 |

non inclus dans cette
version électronique

Sommaire

Cet essai consistait à identifier les objectifs stratégiques pour le service des ventes de la division des « Services en logistique de distribution » (SLD) et d'élaborer des indicateurs de performance s'y rapportant. Pour que les indicateurs soient utiles, il était essentiel de les lier aux objectifs stratégiques de l'organisation. Ceux-ci nous indiquent où l'organisation veut aller et les indicateurs de performance font en sorte de communiquer aux vendeurs où ils doivent orienter leurs efforts afin d'atteindre ces objectifs.

Afin de recueillir de l'information sur les tâches et la communication des objectifs stratégiques, j'ai eu recours à des entrevues avec l'équipe de ventes de la division des SLD. Les questions ont été élaborées à partir des objectifs stratégiques qui se retrouvent dans le plan stratégique du Groupe Communication Canada inc (GCCi).

Toute l'information recueillie m'a permis d'élaborer divers indicateurs de performance pour le service des ventes des SLD. Je les ai ensuite analysés, selon les conseils donnés par les auteurs sur le sujet, et j'ai fait des recherches afin de déterminer si l'entreprise possède présentement les outils pour mesurer ces indicateurs. Finalement, j'ai isolé et recommandé les indicateurs de performance les plus adéquats pour l'équipe de ventes des SLD, en considérant les objectifs de l'entreprise.

Le service des ventes compte sept objectifs stratégiques pour lesquels je recommande huit indicateurs de performance. Un seul des objectifs ne se prête pas à une évaluation au niveau de l'équipe de ventes. Il touche aux prix de ventes et à la profitabilité, ce qui n'est pas sous le contrôle des vendeurs. Certains objectifs ont plus d'un indicateur.

Mes recommandations concernant les indicateurs de performance pour l'équipe de ventes des SLD sont:

Objectif stratégique 1 : améliorer l'efficacité de la force de ventes

Je recommande l'indicateur de performance « Chiffres de ventes de clients référés à une autre division ».

Objectif stratégique 2 : augmenter le volume des ventes afin de balancer les ventes sur toute l'année

Je recommande les trois indicateurs de performance suivants : « Atteinte des ventes pendant trois années consécutives », « Nombre de nouveaux clients et ses variantes » et « Nombre de sollicitations téléphoniques amenant une vente ».

Objectif stratégique 3 : développer des politiques et procédures pour l'établissement des prix (incluant l'augmentation de la marge bénéficiaire brute)

Aucun indicateur de performance ne peut être recommandé, car les vendeurs n'ont pas de contrôle sur l'établissement des prix ni sur les coûts engendrés au niveau des opérations.

Objectif stratégique 4 : améliorer le profil et l'image du GCCi (incluant la participation à des activités de leadership)

Je recommande l'indicateur de performance « Nombre de tours organisés des installations des SLD ».

Objectif stratégique 5 : fournir des services à valeur ajoutée (services intégrés)

Je recommande l'indicateur « Chiffre de ventes effectuées pour le client d'une autre division ».

Objectif stratégique 6 : pénétrer le secteur privé et autres marchés géographiques

Un seul indicateur répondait indirectement à cet objectif. Il s'agit de l'indicateur « Nombre de nouveaux clients et ses variantes », qui a été recommandé à l'objectif 2 ci-dessus.

Objectif stratégique 7 : satisfaction de la clientèle

Je recommande les deux indicateurs de performance suivants : « Taux de satisfaction de la clientèle » et « Produits / services innovateurs développés par le vendeur ».

Ces indicateurs sont recommandés suite à une analyse qui a permis d'évaluer chacun des indicateurs envisagés au départ. La liste des indicateurs de performance suggérés n'est pas exhaustive. D'autres indicateurs pourraient s'avérer utiles et être développés par la suite.

Quelques indicateurs intéressants n'ont pu être retenus en raison de l'impossibilité de les mesurer avec les systèmes en place ou à des coûts de développement raisonnables. Lors du remplacement des systèmes existants, l'entreprise devrait se doter d'un système intégré permettant de mesurer les différents indicateurs financiers développés ainsi que les indicateurs non financiers.

En conclusion, cet essai regroupe et décrit les attentes des propriétaires du GCCi ainsi que les outils dont l'équipe de ventes dispose pour les atteindre. L'évaluation de l'équipe de ventes, selon les indicateurs de performance suggérés, sera un guide vers l'atteinte des objectifs organisationnels et la satisfaction de la clientèle des SLD et du GCCi.

Introduction

Le succès d'une entreprise est intimement lié à la façon dont les objectifs stratégiques sont communiqués à ses vendeurs. Ce sont eux qui font le lien entre l'entreprise et le client.

C'est pourquoi le sujet de mon essai est d'identifier les objectifs stratégiques pour le service de ventes et d'élaborer des indicateurs de performance s'y rapportant. Afin que les indicateurs soient utiles, il est essentiel de les lier aux objectifs stratégiques de l'organisation. Ceux-ci nous indiquent où l'organisation veut aller et les indicateurs de performance font en sorte de communiquer aux vendeurs où ils doivent orienter leurs efforts afin d'atteindre ces objectifs.

Les chapitres suivants constituent le résultat de mes lectures et de leur synthèse ainsi que des entrevues avec l'équipe de ventes de la division des « Services en logistique de distribution » (SLD). Les questions ont été élaborées à partir des objectifs stratégiques qui se retrouvent dans le plan stratégique du Groupe Communication Canada inc. (GCCi). Ces questions m'ont permis de collecter des données sur les tâches de l'équipe de ventes des SLD et la communication des objectifs à celle-ci. Toute l'information recueillie m'a permis d'élaborer divers indicateurs de performance pour le service des ventes des SLD. Je les ai ensuite analysés et j'ai fait des recherches pour déterminer si l'entreprise a présentement les outils requis pour mesurer ces indicateurs.

Finalement, j'ai isolé et recommandé les indicateurs de performance les plus adéquats pour l'équipe de ventes des SLD en considérant les objectifs de l'entreprise. Une discussion de mes recommandations a eu lieu avec la direction des SLD pour faire connaître les conclusions de mon essai.

Chapitre 1 Problématique

1.1 Mise en situation

Le Groupe Communication Canada inc., anciennement mieux connu sous le nom d'Imprimerie Nationale, a été privatisé le 7 mars 1997. L'entreprise a été acquise par la Corporation St-Joseph, une entreprise familiale de Toronto. La privatisation a amené un vent de changement dans toute l'organisation, autant au niveau du système de gestion au quotidien qu'au niveau des ressources humaines. La philosophie de l'entreprise se devait de changer. Maintenant, il ne s'agit plus seulement d'offrir des services d'imprimerie, de distribution et d'entreposage aux différents ministères clients, mais d'être profitable et aussi de penser comme une « famille » le fait.

Auparavant, les ministères devaient faire affaires avec le Groupe Communication Canada étant donné que c'était une Agence gouvernementale. Mais aujourd'hui, conserver et accroître le marché important que représentent les ministères fédéraux est un défi de chaque instant. De plus, l'entreprise doit diversifier son type de clientèle afin de combler les périodes creuses de l'année reliées aux opérations du gouvernement.

C'est pourquoi il est important pour l'entreprise qui m'emploie d'identifier les principaux indicateurs de performance pour le département des ventes et de les mesurer.

Suite à la décentralisation de l'équipe de ventes dans chacune des divisions, j'ai décidé de réaliser le projet d'intervention sur la division des « Services en logistique de distribution » (SLD). Le GCCi est composé de trois divisions, assez différentes l'une de l'autre.

La division des Centres d'imprimerie est composée de 62 centres situés un peu partout au Canada dont la moitié environ dans la région de la capitale nationale. Ils font principalement de la photocopie, autant en petite qu'en grande quantité. Plusieurs des centres sont aussi dotés de photocopieurs couleur performants.

La division de l'Imprimerie commerciale, quant à elle, se spécialise dans l'imprimerie. L'imprimerie est un domaine assez complexe où se côtoient planificateurs, contrôleurs de la production, spécialistes de la composition et de la mise en page, pressiers et finalement les relieurs. L'imprimerie commerciale peut aussi effectuer des travaux en couleur, car elle dispose d'équipement performant dont une imprimante six couleurs.

La troisième division, les Services en logistique de distribution, mais non la moindre, se divise en six lignes de produits:

- La section du **rassemblement et l'emballage** comprend le traitement et l'exécution des commandes ainsi que la gestion des stocks par notre système d'édition assistée par ordinateur (SEAO). Nos listes d'envois et notre base de données comprennent la

gestion de plus de 500 000 adresses pour le compte de nos clients. Nous pouvons reproduire ces listes sur disquette ainsi qu'en faire la mise à jour;

- La **distribution de masse** assure une distribution économique et efficace de quantités unitaires ou multiples aux clients inscrits sur une liste d'envois. Le volume toujours grandissant de l'expédition et du courrier nous permet de négocier des tarifs postaux et d'expédition préférentiels, des accords avec de grandes compagnies de transport partout dans le monde ainsi qu'avec la Société canadienne des postes;
- L'**entreposage** est un moyen sûr de conserver en bon état des documents ou publications pour une distribution future. Notre entrepôt occupe une superficie de 65 000 pieds carrés et est muni d'une cage sécuritaire pour des documents confidentiels ou à distribution contrôlée;
- Les **services intégrés de gestion des formulaires** se chargent des besoins de formulaires, de la conception à la livraison et fournissent des rapports de gestion personnalisés pour mieux surveiller et contrôler de loin le programme du client;
- Le **centre téléphonique national et le service 1-800** comptent des professionnels entièrement bilingues pour le service à la clientèle. Nous utilisons les plus récentes technologies de système d'information de gestion (SIG) et de système interactif de réponse vocale. Cette section recueille aussi des données démographiques de base sur tous les appels afin d'évaluer l'efficacité des campagnes de marketing de nos clients et de leur en rendre compte;
- La section de la **vente au détail de publications et formulaires** fait la vente et la diffusion, c'est-à-dire le marketing, la préparation et la livraison de publications et formulaires vendus au détail.

La clientèle des Services en logistique de distribution provient en majorité du gouvernement fédéral. L'organigramme des SLD se trouve à l'annexe A.

1.2 Importance du sujet

Le sujet que j'ai choisi est pertinent dans le contexte socio-économique où nous nous trouvons, c'est-à-dire suite à la privatisation qui est venue changer en grande partie la façon de faire et de penser. Les indicateurs de performance nous aideront à orienter la force de ventes dans la direction désirée afin de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.3 Objectifs du projet

À partir du plan stratégique de l'entreprise, j'identifierai les objectifs stratégiques afin de déterminer et recommander des indicateurs de performance pour l'équipe de ventes des Services en logistique de distribution ainsi que les moyens disponibles dans l'entreprise pour les mesurer. Les indicateurs choisis pourront aussi s'appliquer aux autres divisions du GCCi.

Chapitre 2 Cadre conceptuel

2.1 Revue de littérature – Indicateurs de performance

Définition : Un indicateur de performance est défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère.¹

Le livre de Morin, Guindon et Boulianne (1996) met l'emphase sur les indicateurs de performance au niveau organisationnel. Il est destiné aux décideurs et c'est pourquoi l'information présentée est axée sur la performance de l'entreprise. Il ne traite pas spécifiquement du secteur des ventes, mais aborde quand même la satisfaction de la clientèle. En outre, il apporte des connaissances importantes sur les indicateurs en général ainsi que des conseils quant à leur élaboration.

Voici un exemple d'indicateur de satisfaction de la clientèle qui peut s'appliquer au secteur des ventes, le seul exemple du livre sur lequel l'équipe des ventes a un certain contrôle:

$$\frac{\text{Nombre de clients de la période actuelle qui étaient du nombre des clients la période précédente}}{\text{Nombre de clients de la période précédente}}$$

Ces auteurs proposent sept règles à respecter dans le développement d'une méthode de mesure de la performance organisationnelle. Ces sept règles sont aussi applicables à une échelle plus petite, soit un secteur de l'organisation en particulier comme le secteur des ventes.

Premièrement, ils proposent de choisir des critères observables, mesurables ou définis de manière opératoire. Par exemple, la flexibilité de l'organisation peut être un critère de performance, mais sa mesure est difficile à définir; par contre, la rentabilité financière est un critère qui est bien défini et qui peut s'évaluer.

¹ Morin, Estelle M., Guindon, Michel, Boulianne, Émilio, *Les indicateurs de performance*, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Editions Guérin, 1996, p.10.

Deuxièmement, les critères doivent être capables de discriminer entre différents écarts de performance. C'est-à-dire qu'ils ne doivent pas toujours donner le même résultat mois après mois.

Troisièmement, il faut s'assurer de la fidélité et de la validité des mesures. Cette troisième règle n'est pas expliquée dans ce manuel, car son but n'est pas d'expliquer les procédures pour mesurer les indicateurs de performance. Ils définissent la fidélité d'un indicateur comme étant sa capacité à fournir une mesure fiable sur un critère, dans laquelle on peut avoir confiance. La validité est la capacité d'un indicateur à donner une information répondant de façon adéquate au critère qu'il est censé mesurer.

Quatrièmement, il faut utiliser un minimum de critères qui peuvent représenter le mieux possible les dimensions de l'efficacité. C'est le principe de la parcimonie. Le but est de déterminer des critères faciles à utiliser, qui ont un coût d'utilisation raisonnable et qui suscitent la collaboration des informateurs.

Cinquièmement, on veut différencier les critères qui représentent des facteurs qui déterminent la performance (Ex. : ressources et processus) de ceux qui représentent les dimensions de la performance (Ex. : des résultats, des produits ou des effets de l'organisation).

Sixièmement, la performance de l'organisation peut se mesurer à différents niveaux soient le plus fréquent au niveau individuel (des mesures d'employés), au niveau groupal (des mesures de services), le niveau organisationnel (des mesures de l'entreprise) et le niveau environnemental (des mesures sectorielles).

Septièmement, il faut respecter en tout temps la déontologie de la recherche et les règles de l'art de la mesure.

Les différents auteurs des livres que j'ai lus s'entendent pour dire qu'on ne peut évaluer la condition d'une entreprise par le seul examen de sa dimension financière. Dans « Les indicateurs de performances » on souligne que Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance organisationnelle qui sont définies par des critères et qui se mesurent à l'aide d'indicateurs de performance : la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

Étant donné qu'il s'adresse aux décideurs, une grande partie du livre traite des différentes dimensions qu'il faut mesurer et offre des exemples de critères ainsi que plusieurs formules financières pour les évaluer, lorsque cela s'applique. Je n'entrerai pas dans les détails car les indicateurs suggérés sont pour l'organisation en général et ne s'applique pas à mon sujet.

Les auteurs de ce livre considèrent que la participation des gestionnaires est essentielle dans les différentes étapes de l'élaboration des indicateurs de performance. « Une

entreprise n'obtiendra des résultats intéressants que pour les indicateurs de performance que les gestionnaires auront choisi de mesurer. »²

On y dit aussi que le choix des critères de mesure de la performance est la plupart du temps déterminé par les intérêts et les valeurs de ceux qui les utilisent. Par exemple, le profit est un critère qui protège les intérêts des propriétaires. Il faut donc reconnaître que les critères de performance organisationnelle sont différents selon les intérêts et les perspectives des divers constituants. On doit faire attention aux biais personnels lorsqu'on détermine quels indicateurs il faut mesurer et qui (ou quoi) sera consulté.

Selon Cuert et March (1963) cités dans ce livre, « ... l'organisation est une coalition dont les individus et les groupes qui la constituent ont des objectifs différents et qui se disputent des ressources et des avantages. Malgré leur entente sur les objectifs officiels de l'organisation, il est difficile d'établir un accord interne sur les objectifs opérationnels; des conflits surgissent donc entre eux. »³

Ce qui est intéressant, c'est qu'ils font ressortir que même si tout le monde semble s'entendre sur les objectifs globaux de l'entreprise, chaque section peut avoir ses propres objectifs et essayer d'en tirer profit au détriment de l'organisation.

Ces deux auteurs précisent aussi que, lorsqu'on évalue la performance d'une organisation, les gens ont tendance à porter leur attention sur certains critères au détriment d'autres peut-être tout aussi importants. Et la même chose peut survenir lors de l'évaluation de la performance, les gens ont tendance à comparer les résultats avec certaines organisations et à ignorer ceux des autres. Cela s'explique par la sélectivité de la perception nécessaire et par la simplification des informations traitées par le raisonnement.

Le livre de Kaufman, Sivasailam et MacGillis (1997), aborde la performance d'une façon plus générale en parlant de système de performance et va ensuite plus en détails avec les indicateurs et les objectifs. Je suivrai donc leur évolution dans ma synthèse.

Premièrement, un système de performance peut et doit être construit pour améliorer les résultats. Le système est tout ce qui supporte ou intervient dans le comportement qui génère les résultats. Un bon système de performance doit être réactif et proactif. La différence entre les deux est soit que vous acceptez comme point de départ un problème existant ou bien vous visez ce qui doit être accompli et livré avant qu'apparaisse une baisse de performance.

Les indicateurs de performance, et les objectifs qui les dictent, mettent en évidence ou prouvent qu'un effort a donné le résultat attendu. Ils ont deux usages importants, un proactif et l'autre réactif. Le premier est d'identifier ce qui doit être accompli et le deuxième de fournir les critères pour juger du succès ou de l'échec des résultats.

² Morin, Estelle M., Guindon, Michel, Boulianne, Émilio, *Les indicateurs de performance*, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Editions Guérin, 1996, p.103.

³ Ibid., p.114.

Les indicateurs de performance peuvent, selon les auteurs de ce livre, être utilisés de plusieurs façons. Ils peuvent fournir des standards d'évaluation de la performance des employés et même fournir des critères pour l'évaluation du développement des ressources humaines.

N'importe quel objectif, incluant son indicateur de performance, devrait inclure un énoncé disant vers où l'organisation se dirige et comment savoir lorsqu'on est arrivé. Il y a donc un lien entre planification stratégique et indicateur de performance, car ce qui dicte la direction de l'organisation part justement de la vision établie lors de la planification stratégique. Lors de l'élaboration d'objectifs, les auteurs suggèrent d'avoir un énoncé clair, sans ambiguïté des résultats requis, un critère précis pour mesurer les résultats actuels, un énoncé précis de qui ou quoi démontrera les résultats projetés et une autre partie d'énoncé disant sous quelles conditions la performance ou les résultats seront observés.

Ils identifient aussi des considérations majeures dans le développement d'indicateurs de performance utiles. L'une d'entre elles est la différenciation entre fins et moyens. L'indicateur doit être ce que l'on veut atteindre et mesurer et non comment l'organisation fera pour arriver aux résultats. La deuxième est la rigueur dans la mesure des résultats. Ces deux considérations pourront me servir lors de l'élaboration des indicateurs de performance de mon essai.

Ces deux mêmes considérations se retrouvent aussi dans le livre de Morin, Guindon et Boulianne (1996) mais phrasées différemment. La première qui recommande de distinguer entre fins et moyens constitue la cinquième règle. Cette règle dit de différencier les critères qui représentent des facteurs qui déterminent la performance (ex : ressources et processus) de ceux qui représentent les dimensions de la performance (ex : des résultats, des produits ou des effets de l'organisation).

La deuxième qui recommande la rigueur dans la mesure des résultats correspond à une combinaison de la troisième règle: il faut s'assurer de la fidélité et de la validité des mesures, et de la septième règle : respecter en tout temps la déontologie de la recherche et les règles de l'art de la mesure.

Le troisième volume « Vital Signs, des indicateurs – coût, qualité, délai – pour optimiser la performance de l'entreprise » de Steven Hronec (1995), définit quant à lui les indicateurs de performance comme les « vital signs » de l'entreprise en ce sens qu'ils permettent de jauger son « état de santé ». « Ils expriment, en terme quantitatif, le résultat des différentes activités d'un processus ou du processus lui-même en fonction d'un objectif donné. »⁴

⁴ Hronec, Steven M., *Vital Signs, Des indicateurs – coût, qualité, délai – pour optimiser la performance de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation, 1995, p.1.

Les indicateurs de performance devraient être fondés sur la mission de l'entreprise. Les objectifs sont ensuite rattachés à cette mission pour être en mesure d'évaluer les indicateurs. M. Hronec partage l'opinion exprimée par les autres auteurs cités précédemment et pense que les entreprises doivent rendre leur stratégie opérationnelle en se fixant des objectifs, qui sont les « résultats » qu'elles souhaitent obtenir dans l'avenir. L'auteur identifie quatre avantages des indicateurs de performance :

- Satisfaire les clients, ce qu'il qualifie d'indispensable à la survie de l'entreprise. Une entreprise peut choisir la « satisfaction du client » comme mission, la mettre en lettres majuscules dans son rapport d'activités annuel et l'afficher en grosses lettres dans le hall d'entrée. Mais si les bénéfices sont le premier critère de jugement de la performance et du succès, les employés de cette entreprise s'efforceront d'abord d'atteindre les objectifs financiers, éventuellement au détriment de la satisfaction du client.
- Suivre les progrès. Le suivi des progrès rend l'amélioration des processus non seulement possible mais durable.
- Aider à faire le benchmarking des processus et des activités.
- Piloter le changement.

Pour qu'une mesure de performance soit efficace, les personnes impliquées dans le processus doivent pouvoir influencer sur cette mesure. Le résultat de l'évaluation d'un indicateur de performance doit représenter l'effort déployé par la personne ou le groupe.

Le quatrième livre que j'ai lu sur les indicateurs de performance « Méthodes et pratiques de la performance » de Philippe Lorino (1997), propose une définition différente de Morin, Guindon et Boulianne (1996). Sa définition se divise en deux affirmations :

- Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.
- Est performance tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût. N'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément.

Ce livre est le seul qui parle de performance et d'objectifs stratégiques à l'aide du pilotage. L'auteur décrit le pilotage comme étant une boucle entre stratégie et opérations; piloter, c'est déployer la stratégie en règle d'action opérationnelle. Le livre présente la méthode de pilotage mais, étant donné que cela s'adresse au niveau opérationnel, je considère que c'est en dehors de mon sujet.

Cependant, l'auteur fait des commentaires intéressants et apporte des notions nouvelles par rapport aux autres livres. L'auteur considère, comme les autres auteurs cités, que les objectifs stratégiques servent de point de départ à un diagnostic de performance et à la définition de plans d'action. Il ajoute que les objectifs stratégiques doivent être relativement près de l'action. Ils se distinguent en cela d'autres concepts, tels que les finalités stratégiques ou les facteurs-clés de succès.

Pour nous faire comprendre la différence entre les deux, l'auteur apporte ces précisions :

- Les finalités stratégiques sont des cibles globales et plus ou moins floues, donnant un sens général à l'action de l'entreprise à long terme; par exemple, « devenir le No 1 européen sur tel ou tel marché », « imposer une image de qualité ».
- Les facteurs-clés de succès sont les facteurs qui ont un impact décisif sur les positions de compétitivité dans un secteur donné, quelle que soit l'entreprise; par exemple, le délai de livraison est un facteur-clé de succès dans le secteur de vente par correspondance.

Selon lui, les objectifs stratégiques traduisent les finalités stratégiques en termes plus précis, souvent quantifiables, et dessinent des grands domaines d'action. Si on prend la finalité stratégique « devenir No 1 européen », on peut la traduire en objectifs stratégiques tels que « renouveler la moitié de la gamme des produits dans les 5 ans », « réduire le coût des produits grand public de 10% par an dans les 5 ans qui viennent », « doubler la couverture territoriale des points de ventes ».

Étant donné que le sujet est principalement le pilotage, ce livre ne répond pas assez au genre d'information recherchée et est donc moins pertinent pour mon essai.

2.2 Revue de littérature – Moyens pour mesurer les indicateurs de performance

Le volume « Vital signs, des indicateurs – coûts, qualité, délai – pour optimiser la performance de l'entreprise » est le seul parmi ceux que j'ai lus qui développe sur le sujet de la mesure. Il l'a définie comme suit : « Les mesures de résultats traduisent le fruit d'un processus et servent à contrôler les ressources consommées »⁵.

La mesure implique une « évaluation par comparaison à une référence » et doit donc être fiable et cohérente, fondée sur des faits et non sur des opinions, des impressions ou des intuitions.

Dans la plupart des entreprises, les mesures de résultats sont les états financiers classiques. Mais si l'on utilise uniquement ces mesures, elles sont insuffisantes pour aider les dirigeants à concentrer toute leur attention sur ce qui est important pour le client. C'est pourquoi l'auteur présente trois familles de mesures : la qualité indique si le produit ou service est « bon », le délai indique si le processus est « bon » et le coût traduit les caractéristiques économiques de ce qui est « bon ». Le processus est ici défini par une série d'activités qui consomment des ressources et dont le résultat est un produit ou un service.

⁵ Hronec, Steven M., Vital Signs, Des indicateurs – coûts, qualité, délai – pour optimiser la performance de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, 1995, p.133.

Finalement, le plus important à retenir de cette revue de littérature sur les indicateurs de performance est que :

- Les indicateurs choisis ne doivent pas évaluer seulement la dimension financière;
- Les gestionnaires et les employés devraient être impliqués lors de l'élaboration et l'implantation des indicateurs de performance;
- Il faut faire attention aux biais personnels lors de l'élaboration et de la mesure des indicateurs;
- Il faut que l'indicateur représente le résultat à atteindre, et non le moyen pour y arriver;
- Cela implique donc que l'indicateur de performance soit relié aux objectifs stratégiques.

2.3 Revue de littérature - Planification stratégique

Définition : La planification stratégique, c'est décider vers où on se dirige et pourquoi.

Bien que cette définition soit courte, elle exprime bien l'essentiel des ouvrages que j'ai lus. Certains auteurs parlent plus en terme de réflexion stratégique et de concepts plus loin du quotidien des gestionnaires tandis que d'autres font des commentaires plus précis et parlent des objectifs à se fixer, afin d'obtenir des résultats utiles.

Les auteurs du premier livre « Penser stratégie, une vision cohérente pour distancer ses concurrents », Robert et Devaux (1994) proposent un processus qui permet de déterminer l'orientation future d'une organisation. Ce n'est pas la planification stratégique, mais plutôt la réflexion stratégique. Ce processus consiste à permettre aux membres de la direction de s'asseoir ensemble pour réfléchir aux côtés qualitatifs de leur organisation ainsi qu'à l'environnement où elle évolue.

Les auteurs affirment que, pour que le processus de réflexion stratégique soit viable, il faut qu'il soit fort au niveau des cadres dirigeants. Par exemple, quand ils se rassemblent, au lieu de discuter de questions opérationnelles, ils devraient penser à leur environnement futur, parler de l'orientation future de leur organisation et élaborer une stratégie qui exprime leur vision de l'avenir de leur entreprise.

Les auteurs du deuxième livre « Strategic Planning, A practical Guide », Rea et Kerzner (1997), voient aussi la planification stratégique au niveau le plus haut de l'organisation. Eux aussi prétendent que le processus de planification stratégique peut conduire les gestionnaires à mélanger vision et analyse quantitative. Les stratégies qui réussissent le mieux sont des visions et non des plans.

Les deux livres restent en surface en parlant de réflexion stratégique et de vision. Ils ne font pas de liens entre les objectifs stratégiques et la performance.

Les auteurs Kaufman, Sivasailam et MacGillis dans « The Guidebook for Performance Improvement : Working with Individuals and Organizations » (1997), écrivent que la planification stratégique consiste à trouver une direction et à définir ses buts.

Suite à la vision, ils proposent une démarche qui consiste à définir la mission courante de l'organisation en terme de résultats. Les paramètres de cette mission incluent le développement d'indicateurs mesurables qui montrent « dans quelle direction nous allons » et « quels critères nous permettent de savoir quand nous sommes arrivés ».

Ce livre va plus en profondeur que les deux premiers. On y parle d'objectifs et de performance. Le processus de planification stratégique consiste à définir des objectifs utiles et à les rattacher aux tactiques.

Selon eux, les objectifs devraient toujours être reliés aux résultats et jamais aux moyens. On ne devrait jamais inclure les méthodes, les ressources nécessaires ni les « comment faire » dans les objectifs. Par exemple, former, développer, apprendre, ne sont pas des objectifs mais des moyens pour atteindre des objectifs. C'est la raison pour laquelle dans la définition de planification stratégique on ne parle pas de comment se rendre. On y dit que c'est décider vers où on se dirige et pourquoi.

L'objectif est la traduction concrète d'un but. Il assure la cohérence entre but et action. L'objectif est lié à la performance. Tous les domaines susceptibles de performance et donc d'amélioration des performances se prêtent à l'utilisation des objectifs. Il est important de se poser la question « Dans quel domaine ai-je envie d'une meilleure efficacité? ». Une fois que l'on a identifié quel domaine on veut améliorer et évaluer, pour moi il s'agit du service des ventes des SLD, on doit traduire l'objectif en performance à atteindre.

En conclusion, pour l'essai, il est important de connaître les objectifs stratégiques de l'organisation, car les indicateurs de performance doivent en découler pour être utiles. Les indicateurs doivent inciter les vendeurs à atteindre les objectifs organisationnels.

Note : Le but de l'essai est de recommander des indicateurs de performance pour le secteur des ventes des SLD mais aucun des livres cités précédemment ne parle spécifiquement du secteur des ventes. Toutefois, l'information générale recueillie peut très bien s'appliquer. Les concepts et règles à respecter demeurent les mêmes sur un secteur plus restreint. Les indicateurs proposés au chapitre 4 s'inspireront des lectures tout en étant adaptés pour les SLD.

Chapitre 3 Situation actuelle

3.1 Objectifs stratégiques

La lecture de la section du plan stratégique traitant des attentes des propriétaires face aux ventes et à l'équipe de ventes m'a permis d'isoler les objectifs stratégiques qui suivent. Ils sont énoncés sur deux années, mais les objectifs de la première année sont toujours valides pour les années subséquentes. Les lectures sur la planification stratégique ont servi à connaître les notions importantes, car les indicateurs de performance doivent découler des objectifs stratégiques.

Première année (1997)

- a) Améliorer l'efficacité de la force de ventes
(Accroître la force de ventes, augmenter le travail d'équipe, augmenter la couverture de la force de ventes, implanter des équipes de ventes, segmenter les clients du gouvernement fédéral);
- b) Augmenter le volume des ventes afin de balancer les ventes sur toute l'année;
- c) Développer des politiques et procédures pour l'établissement des prix;
- d) Développer et implanter un mécanisme pour obtenir du feedback des clients;
- e) Améliorer le profil et l'image du GCCi.

Deuxième année (1998)

- f) Fournir des services à valeur ajoutée (services intégrés);
- g) Pénétrer le secteur privé et autres marchés géographiques;
- h) Participer à des activités de leadership.
(Exemple: conférences, expositions commerciales)

Situation présente reliée aux objectifs mentionnés ci-dessus

- a) Suite à la décentralisation du département des ventes dans chaque division, les personnes qui composent les différentes équipes de ventes sont plus spécialisées, ce qui permet de mieux couvrir le territoire propre à chacune des divisions.

Un autre vendeur a été engagé dans les SLD à la fin de 1998 pour porter le compte à trois. Les dirigeants prévoient en engager un autre durant le deuxième trimestre de 1999. Chaque vendeur des SLD possède une liste de clients assignés qui forment son territoire de base;

- b) Il n'y a pas eu de plan précis établi pour balancer les ventes sur toute l'année. Le but est d'augmenter les ventes en général;

- c) Il n'y a pas eu de procédures mises en place concernant les prix. Ceux-ci sont établis selon les prix standard déterminés il y a quelques années ou sur les contrats précédents ou semblables selon la ligne de produits;
- d) Le feedback des clients se fait directement au vendeur ou à la direction lors d'activités spéciales ou de dîner d'affaires avec les clients. Il n'y a pas de processus formel écrit pour recueillir les commentaires des clients;
- e) Le moyen privilégié par les SLD et GCCi pour améliorer son image est d'accroître la qualité des produits et services offerts afin de redonner confiance aux clients. Il n'y a pas eu de campagne publicitaire massive;
- f) Les différents vendeurs peuvent proposer les services intégrés qu'offrent le GCCi, mais il n'y a pas d'incitatif réel dans l'évaluation des vendeurs. Un ajout au plan de commission devait être mis en place au début de 1999 sous forme de « finder's fee », mais il semble qu'il n'entrera pas en vigueur. Le but était de récompenser les efforts déployés par les vendeurs lorsqu'ils réfèrent un client à une autre division;
- g) Les SLD ont engagé un vendeur à la fin de 1998 pour justement pénétrer le secteur privé. La région de la capitale nationale est la région d'essai. Selon les résultats obtenus, la force de ventes pourra être étendue dans les grands centres comme Montréal et Toronto;
- h) L'équipe de ventes s'implique à ce niveau à chaque année. Les SLD participent à des expositions commerciales et son équipe de ventes est présente. Les SLD organisent aussi des tours de l'entreprise pour les clients actuels qui veulent en savoir plus et aussi pour les clients potentiels.

Le plan stratégique a été présenté en mai 1997, soit deux mois après la privatisation. Comme je l'ai précisé dans la section « Mise en situation », il y avait à ce moment un département des ventes centralisé. Les objectifs chiffrés qui suivent sont les objectifs pour toute l'entreprise et pas seulement ceux de la division des SLD.

La direction stratégique pour les trois années subséquentes exigeait à ce moment que le GCCi rencontre les objectifs suivants :

| | 1997 7 mar – 31 déc | 1998 | 1999 | 2000 |
|------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| Prévision des ventes | 76,2 M\$ | 109,2 M\$ | 151,6 M\$ | 196,2 M\$ |
| Composition des ventes | | | | |
| - Gouv. fédéral | 95 % | 90 % | 79 % | 74 % |
| - Non fédéral | 5 % | 10 % | 21 % | 26 % |
| Part de marché | | | | |
| - Gouv. fédéral | 17 % | 19 % | 21 % | 25 % |
| - Non fédéral | 0 % | 0 % | 0,01 % | 0,01 % |
| Satisfaction de la clientèle | Client satisfait à 100 % Rétention de 95 % des clients existants année après année | | | |

Les objectifs de l'entreprise, tels qu'énoncés dans le plan stratégique, sont différents des concepts prônés dans les deux premiers livres cités dans le cadre théorique sur la planification stratégique. Ces deux livres associaient plus la stratégie d'une entreprise à la vision à long terme qu'ont les propriétaires et les dirigeants. Il y a eu une réflexion stratégique faite lors de l'élaboration du plan stratégique puisqu'on y retrouve des activités détaillées à entreprendre au cours des deux ou trois années subséquentes.

Le plan stratégique ne contient pas la vision ou mission de l'entreprise. Cependant, la direction a remis à chaque employé l'énoncé de la mission de la Corporation St-Joseph ainsi que les valeurs et principes directeurs. J'en conclus donc que le GCCi embrasse cette mission.

Mission de la Corporation St-Joseph

La Corporation St-Joseph est une entreprise de communications déterminée à être un chef de file dans le secteur de la présentation, de la reproduction et de la diffusion créative d'information par des moyens diversifiés.

Quelques-uns des principes directeurs et valeurs

- Nous nous engageons à bien saisir les besoins changeants de notre clientèle et à y répondre efficacement à titre de partenaire fiable et important;

- Nous favorisons l'initiative individuelle, le respect mutuel, la dignité personnelle, ainsi qu'une atmosphère de travail où règne la collaboration;
- Nous sommes les chefs de file de l'industrie, pour ce qui concerne la promotion et le soutien de la formation et perfectionnement continus de nos employés, dans le but d'améliorer sans cesse la qualité de notre travail.

Quant au troisième livre des auteurs Kaufman, Sivasailam et MacGillis, il considère que la planification stratégique consiste à définir des objectifs utiles et à les rattacher aux tactiques. Les auteurs soutiennent aussi que les objectifs doivent toujours être reliés aux résultats et jamais aux moyens. Certains des objectifs énoncés dans le plan stratégique du GCCi sont assez précis et déterminent les attentes à court et moyen termes des propriétaires. Ils peuvent être considérés comme des moyens plutôt que des résultats car ils emploient les verbes « développer », « participer ». Par exemple « Participer à des activités de leadership » peut être considéré comme étant un moyen de réaliser l'objectif stratégique « Conquérir 0,01% du marché du secteur privé ».

Afin de présenter l'information de façon plus succincte, les objectifs du tableau peuvent être rattachés aux objectifs de la première et deuxième année. Ces regroupements serviront au chapitre 4 lors de l'analyse des indicateurs de performance. La croissance des ventes et l'augmentation des parts de marché sont reliées à l'objectif b) « Augmenter le volume des ventes afin de balancer les ventes sur toute l'année ». La profitabilité est reliée à l'objectif c) « Développer des politiques et procédures pour l'établissement des prix ». La composition des ventes gouvernementales versus non gouvernementales est quant à elle reliée à l'objectif g) « Pénétrer le secteur privé et autres marchés géographiques ».

3.2 Tâches de vente actuelles

L'entreprise ne possède pas de description de tâches pour ses employés et donc pour ses vendeurs. Les tâches sont énoncées lors de l'embauche et l'objectif principal est d'augmenter les ventes.

J'ai toutefois inclus, à l'annexe B, une description de tâches qui s'appliquait aux vendeurs de la division des Services en logistique de distribution avant la privatisation. Selon les vendeurs, cette description décrit bien, encore aujourd'hui, les tâches qu'ils ont à accomplir.

Habituellement, les objectifs stratégiques sont communiqués par le biais des descriptions de tâches. Étant donné que les descriptions de tâches n'ont pas été mises à jour après la privatisation, j'ai effectué des entrevues avec l'équipe de ventes. En plus de connaître les tâches des vendeurs, ces entrevues avaient pour but de déterminer comment les objectifs stratégiques leur avaient été communiqués.

3.3 Résultats des entrevues

Afin d'obtenir plus d'information sur les tâches et objectifs de ventes, j'ai interviewé les trois vendeurs et le directeur des ventes des SLD, individuellement. J'ai ensuite posé quelques unes des questions au vice-président des SLD pour connaître son point de vue et pour le comparer à celui de l'équipe de ventes.

Le questionnaire se trouve à l'annexe C. Il comprend une série de questions touchant la base de la clientèle, la satisfaction de la clientèle, les objectifs de ventes, le travail d'équipe, la politique de prix et l'image de l'entreprise. Les questions à l'intérieur de ces catégories touchent aux objectifs stratégiques énumérés plus haut.

En général, les réponses obtenues se ressemblaient d'un vendeur à l'autre, de même que celles du directeur des ventes. Voici, par catégorie de questions, ce qui ressort des entrevues :

3.3.1 Base de la clientèle

Le contact avec la clientèle existante se fait assez régulièrement, soit au moins une fois par mois. Lorsqu'il s'agit de client majeur, le contact se fait plus souvent, aux deux à trois semaines environ. Les vendeurs ont une liste de clients assignés.

Plusieurs moyens sont utilisés pour maintenir le lien avec les clients. Il y a entre autres : les visites chez le client, les appels téléphoniques, les invitations à des événements (golf, journée d'appréciation du client, loge au Centre Corel), les invitations à dîner informelles et formelles. Il n'y a pas de moyens pour mesurer le nombre ou la fréquence des contacts présentement. C'est-à-dire que l'équipe de ventes ne dispose pas d'un système d'information formel pour noter les dates des appels téléphoniques ou pour prévoir de façon précise ces dates de contact. Les vendeurs notent cependant les visites effectuées dans leur agenda.

Les visites sont utilisées principalement lorsqu'un travail débute, pour connaître les besoins du client et fixer les détails. Le nombre de visites effectuées n'est pas compilé dans un rapport, mais les vendeurs remplissent hebdomadairement le « Business Opportunity Report ». Le vendeur y dresse le portrait de tous ses clients potentiels. Ce rapport est remis au directeur des ventes et est passé en revue à chaque semaine lors de la réunion de l'équipe des ventes. Les appels téléphoniques sont utilisés pour faire le suivi d'un travail en cours et informer le client des derniers développements. Les invitations à dîner formelles se font à chaque année pour faire le bilan et discuter des projets futurs avec les clients importants.

Le client a habituellement de l'information de la part du vendeur lors des visites et appels téléphoniques, car en faisant le suivi sur les travaux en cours du client, le vendeur en apprend sur les autres besoins de celui-ci. Il est donc en mesure de lui

proposer les services des SLD sur-le-champ. Il existe aussi une pochette publicitaire renfermant une description des services offerts (annexe D).

Il n'existe pas de rapport indiquant le statut des comptes, c'est-à-dire un rapport indiquant la date des derniers travaux effectués avec chaque client. Mais lors des réunions entre les vendeurs et le directeur des ventes, l'information circule et, si un client ne nous a pas contactés depuis quelques mois, le vendeur l'appellera.

Le vendeur se renseignera sur les raisons pour lesquelles le client n'a pas fait affaires avec la division. Si c'est une question de satisfaction du client, le vendeur en discutera avec celui-ci et proposera des solutions pour regagner la confiance du client. Si la raison est le prix, le vendeur donnera plus d'information pour trouver une solution moins coûteuse ou expliquera la valeur ajoutée du service offert par la division.

Le vice-président des SLD corrobore l'information recueillie auprès de l'équipe de ventes.

3.3.2 Satisfaction de la clientèle

Les réponses qui ressortent pour tous dans la signification de la satisfaction du client sont : la qualité du produit et service, la livraison à temps, un bon rapport qualité/prix.

Parmi les réponses, on retrouve aussi : être à l'écoute du client, de ses besoins, apporter des solutions innovatrices, retourner rapidement les appels du client, faire sentir au client que nous nous intéressons vraiment à lui et qu'il peut nous faire confiance.

Les moyens pour recevoir le feedback du client sont formels et informels. Le feedback est formel dans le cas des commandes de formulaires en inventaire. Les utilisateurs des formulaires de nos clients commandent par les lignes téléphoniques 1-800. Les SLD disposent d'une ligne propre à chaque client qui désire offrir au public des brochures ou dépliants. La commande est transmise à l'entrepôt d'où les produits sont rassemblés, emballés et envoyés à l'utilisateur. Le client utilisateur peut donc nous aviser par le biais de cette ligne 1-800, s'il n'a pas reçu sa commande, par exemple.

Le feedback est transmis de façon informelle lors de dîner ou de journée avec les clients comme la journée de golf annuelle. Mais selon les vendeurs, ils reçoivent les commentaires des clients en tout temps en faisant le suivi des travaux. Ils demandent aux clients ce qu'ils ont aimé et s'il y a des choses qui leur ont déplu et que nous pourrions améliorer.

Lorsque le client a une plainte à faire, il appelle le vendeur ou le directeur des opérations, tout dépendant du type de problème. Le système d'édition assistée par ordinateur (SEAO) produit des rapports hebdomadaires ou mensuels par client, indiquant le nombre de commandes livrées en dedans de trois jours, cinq jours, etc. Si le contrat du client mentionne qu'il désire recevoir toutes ses commandes en dedans de cinq jours, alors ce rapport nous permet de déterminer la performance du service de livraison. Quant au rapport qualité/prix, l'équipe ne dispose pas de système d'information concernant les coûts de chaque produit.

Le vice-président des SLD corrobore l'information provenant de l'équipe de ventes.

3.3.3 Croissance des ventes

Les objectifs de ventes sont exprimés principalement de façon monétaire. Chaque vendeur doit atteindre un certain chiffre de ventes dans son territoire. Le territoire de deux des vendeurs est constitué de clients gouvernementaux uniquement. Ils doivent maintenir la base de la clientèle et trouver de nouveaux clients au sein du gouvernement fédéral. Le troisième vendeur doit, pour sa part, percer le secteur privé uniquement. Il a lui aussi un quota de ventes à aller chercher aux fins d'évaluation et de commission.

Selon les ententes verbales avec le directeur des ventes, les vendeurs ont certains autres objectifs personnels à atteindre qui n'entrent pas dans le processus de commission. Il peut s'agir de faire un meilleur suivi des travaux, d'essayer d'augmenter la profitabilité de certains travaux, de mieux gérer son temps, de faire des appels téléphoniques de premier contact (sollicitation téléphonique) avec les clients potentiels, de déléguer aux représentants du service à la clientèle. Les représentants du service à la clientèle font le lien entre les opérations et le vendeur. Ils suivent les travaux en cours pour s'assurer que les spécifications du contrat sont respectées. Dans le cas du service de la Distribution de masse, chaque fois qu'un travail est terminé, la personne responsable appelle le représentant du service à la clientèle. Celui-ci avertit le vendeur qui peut ainsi contacter le client pour l'en informer à son tour.

Même s'il n'y a pas de description de tâches officielle, il a été entendu en début d'année avec le directeur des ventes que les vendeurs se devaient d'aller chercher un chiffre de ventes déterminé en nouveaux clients.

Les façons de trouver de nouveaux clients sont variées. Pour ce qui est des clients du secteur privé, le vendeur utilise les alliances, partenariats avec d'autres entreprises pour se faire connaître auprès de nouveaux clients, il travaille avec d'autres représentants du GCCi et de la Corporation St-Joseph (la compagnie

propriétaire de CCGi), il identifie des clients du secteur privé en feuilletant les pages jaunes de l'annuaire téléphonique.

Pour ce qui est des clients gouvernementaux, les vendeurs utilisent beaucoup le système Merx qui annonce les appels d'offres, les contacts avec les vendeurs de la division de l'Imprimerie commerciale, les expositions commerciales, les références d'une personne contact et beaucoup de bouche à oreille sur les débouchés possibles.

Les vendeurs estiment qu'ils ne consacrent pas beaucoup de temps à la recherche pure de clients. Les contrats viennent à eux par des contacts et du bouche à oreille, très souvent. Ils estiment consacrer de 10 à 20 % de leur temps à la recherche. Le reste du temps est occupé à faire le suivi des travaux en cours. Le directeur des ventes, quant à lui, estime que les vendeurs devraient passer environ 50 % de leur temps à la recherche.

Les vendeurs n'ont pas eu comme objectif de conquérir d'autres marchés géographiques que la région de la capitale nationale. Toutefois, le vendeur s'occupant du secteur privé fait une étude de marché dans la région et, si cela s'avère positif, les SLD envisagent de percer le marché torontois et montréalais.

Le vice-président des SLD corrobore les objectifs de ventes de l'équipe de ventes.

3.3.4 Travail d'équipe

Lorsque le client désire un produit d'une autre division, les vendeurs s'entendent pour dire qu'ils impliquent un représentant de l'autre division tout en gérant le projet. Ils ne font pas seulement référer le client à l'autre vendeur car ils veulent garder le contact et plutôt intégrer les produits de l'autre division à leurs services comme sous-contractant.

Lors des visites ou des appels téléphoniques, les vendeurs disent demander au client s'il a besoin de faire imprimer quelque chose afin de l'incorporer aux services offerts par les SLD. Si la réponse est positive et que les besoins du client requièrent un spécialiste, c'est alors qu'entre en jeu le vendeur de la division d'imprimerie.

Jusqu'à tout récemment, il n'y avait aucun incitatif à vendre les produits ou services des autres divisions. Cela était même perçu comme pénalisant par les vendeurs. C'est-à-dire que les commissions étaient calculées sur les ventes externes seulement. Le vendeur se sentait donc pénalisé de vendre à l'interne puisque ces ventes étaient soustraites des ventes totales. Depuis janvier 1999, le calcul des commissions inclue les ventes internes.

Le vice-président des SLD corrobore l'information obtenue de l'équipe de ventes et ajoute qu'il prône le travail d'équipe et que c'est aussi la philosophie des propriétaires. Cette philosophie est explicite, car en plus des commissions pour les travaux effectués par plus d'une division, les propriétaires ont implanté un programme des partages des profits pour tous les employés de l'entreprise.

3.3.5 Politique de prix

Les vendeurs n'ont pas de contrôle sur la rentabilité des ventes car ils n'ont pas les outils nécessaires pour déterminer le coût réel des services offerts. Les prix sont basés sur des tarifs prédéterminés établis, il y a quelques années, lors d'une étude. Le prix s'établit donc en fonction du service, selon l'historique pour un travail comparable ou selon le barème de prix standard.

Les vendeurs peuvent suggérer au directeur des ventes d'accorder des rabais, mais celui-ci prend la décision finale. Les rabais sont généralement accordés lorsque le volume est grand, que la compétition est élevée et qu'ils désirent aller chercher le client ou lorsque c'est une période creuse et qu'ils veulent vendre pour récupérer les frais généraux.

Pour répondre à l'objectif d'augmentation des profits des propriétaires, il faudrait identifier les lignes de produits les plus rentables et mettre en place des mécanismes pour que les vendeurs mettent l'accent sur celles-ci. Mais selon le directeur des ventes, il est préférable de garder un mix de ventes, car plusieurs lignes de produits sont interreliées. Même si certaines lignes sont moins rentables que d'autres, elles assurent la viabilité des lignes de produits à plus long terme.

Le directeur privilégie l'écoute du client pour lui donner ce dont il a besoin plutôt que de forcer la vente d'une seule ligne. Il mentionne aussi le fait que le nombre de clients est restreint pour une ligne de produit rentable, par exemple la vente de publications et formulaires au détail.

Le vice-président des SLD corrobore l'information recueillie auprès de l'équipe de ventes.

3.3.6 Image

Les vendeurs utilisent plusieurs moyens pour faire connaître l'entreprise. Il y a des moyens formels et d'autres informels. De façon formelle, il y a les dépliants qui présentent SLD et GCCi, les expositions commerciales où on y installe un kiosque, les visites des installations des SLD aux clients potentiels où les vendeurs

décrivent les services offerts, les annonces dans le « Journal des affaires » et magazines spécialisés.

De façon informelle, il y a le bouche à oreille et les cartes d'affaires laissées au client lors de sollicitation. Un vendeur a mentionné qu'il manquait de publicité selon lui pour faire connaître les SLD et GCCi. Mais selon le directeur des ventes, la publicité à grande échelle comme dans les journaux, n'est pas efficace. Étant donné que la gamme de services offerts est complexe, elle doit être expliquée. La publicité doit cibler une clientèle.

La publicité pourrait être axée sur le fait que le GCCi offre une gamme de services intégrés car le plan stratégique prévoit la promotion de cet avantage. La publicité pour les SLD pourrait aussi être axée sur les services intégrés car ce qui distingue les SLD des entreprises semblables est l'intégration de ces six lignes de produits. Les entreprises concurrentes possèdent en général deux des six lignes de produits. Il y a seulement une qui a peu de compétition, il s'agit de la ligne « rassemblement et emballage ».

Selon les vendeurs, la division des SLD a une bonne réputation auprès des clients. Les vendeurs peuvent constater la satisfaction des clients à chaque travail effectué puisqu'ils sont en relation avec ceux-ci jusqu'à la fin de la livraison. Les clients sont satisfaits du service, de la qualité et des délais de livraison. Ils considèrent que les SLD ont des prix compétitifs. Les clients voient une amélioration avec les années passées.

La situation est différente pour ce qui est de l'image du GCCi. Il semble que les clients ont des doutes quant à la qualité et les délais de l'Imprimerie commerciale. Cette division traîne la réputation acquise au cours des années passées et éprouve encore des difficultés au niveau de la qualité.

Ces problèmes et cette image négative ont un impact sur les SLD pour les clients potentiels car ils ne font pas la distinction entre cette division et GCCi qu'ils associent à l'Imprimerie commerciale. Les clients existants n'ont pas ce biais selon les vendeurs parce qu'ils ont fait l'expérience avec les services des SLD et n'ont, pour la plupart, pas été déçus.

Le vice-président des SLD corrobore l'information recueillie auprès de l'équipe de ventes.

3.3.7 Autres critères d'évaluation

Présentement, le critère d'évaluation de la compagnie concernant les commissions des vendeurs est le chiffre de ventes. J'ai demandé aux vendeurs de me suggérer d'autres critères sur lesquels ils aimeraient être évalués et qui les motiveraient.

Les critères suggérés sont la satisfaction de leur clientèle, la flexibilité et l'esprit innovateur du vendeur (lorsqu'il apporte des solutions nouvelles pour améliorer le service au client ou pour réduire les coûts), les ventes générées dans les autres divisions qui démontrent l'esprit d'équipe du vendeur, une évaluation pour les projets de longue durée et finalement un plan sur trois ans pour évaluer la constance des ventes.

Les critères suggérés par le directeur des ventes et le vice-président des SLD ont été : la satisfaction de la clientèle et l'esprit d'équipe.

Chapitre 4 Indicateurs de performance

4.1 Rappel des objectifs stratégiques du GCCi

Les indicateurs de performance doivent être rattachés aux objectifs stratégiques pour être utiles. Voici un rappel des objectifs stratégiques du GCCi concernant le département des ventes :

1. Améliorer l'efficacité de la force de ventes
 - Travail d'équipe;
2. Augmenter le volume des ventes afin de balancer les ventes sur toute l'année
 - Croissance des ventes : Ventes de 151,6 M \$ en 1999
 - Part de marché : Gouv. fédéral : 21 % en 1999
Non fédéral : 0,01 % en 1999;
3. Développer des politiques et procédures pour l'établissement des prix
 - Augmenter la profitabilité;
4. Améliorer le profil et l'image du GCCi
 - Participer à des activités de leadership;
5. Fournir des services à valeur ajoutée (services intégrés);
6. Pénétrer le secteur privé et autres marchés géographiques
 - Composition des ventes : Gouv. fédéral : 79 % en 1999
Non fédéral : 21 % en 1999;
7. Satisfaction de la clientèle
 - Satisfaite à 100 %

- Rétention de 95 % des clients existants année après année
- Développer et implanter un mécanisme pour obtenir du feedback des clients.

4.2 Caractéristiques des indicateurs de performance

Afin d'analyser les différents indicateurs développés, j'ai eu recours aux caractéristiques que les auteurs cités dans la revue de littérature décrivent comme nécessaire pour avoir des indicateurs de performance adéquats et diversifiés. Voici les caractéristiques utilisées et leur signification :

- I. Observable et mesurable : Qui peut être observé et mesuré avec les systèmes en place ou suite à des modifications mineures;
- II. Variable : Qui est capable de discriminer entre différents écarts de performance, qui peut varier de mois en mois;
- III. Fidèle : Qui est capable de fournir une mesure fiable sur un critère;
- IV. Valide : Qui est capable de donner une information répondant de façon adéquate au critère qu'il est censé mesurer;
- V. Facile : Qui est facile à utiliser;
- VI. Coût raisonnable : Qui a un coût d'utilisation et de mesure raisonnable;
- VII. Dimension - financière : L'indicateur mesure les résultats financiers, monétaires
- non financière : L'indicateur mesure des résultats non monétaires;
- VIII. Niveau - individuel : L'indicateur mesure les résultats d'une personne à la fois
- groupal : L'indicateur mesure les résultats d'un groupe de personnes travaillant ensemble pour l'atteinte de la performance désirée;
- IX. Désigne un - résultat : Ce que l'entreprise veut atteindre et mesurer (recommandé par les auteurs)
- moyen : Comment l'entreprise s'y prendra pour arriver aux résultats;

4.3 Analyse d'indicateurs de performance pour l'équipe de ventes

Les indicateurs envisagés ont été établis en fonction des objectifs stratégiques du GCCi. Les pages qui suivent les décrivent, indiquent ce qu'ils mesurent et les objectifs auxquels ils sont rattachés. Elles reprennent aussi les caractéristiques énumérées ci-dessus pour

analyser si les indicateurs rencontrent les caractéristiques proposées par les différents auteurs sur le sujet.

A. Rétention de la clientèle

Il s'agit de mesurer si les clients reviennent d'année en année. Pour ce faire, on peut calculer un taux de rétention de la clientèle comme : le nombre de clients de la période actuelle qui étaient clients la période précédente divisé par le nombre de clients de la période précédente.

Cet indicateur est rattaché à l'objectif stratégique # 7 « Satisfaction de la clientèle » qui inclut l'objectif de retenir 95 % de la clientèle existante année après année.

La plupart de nos clients proviennent du gouvernement fédéral. Il est facile de mesurer la rétention de la clientèle seulement pour les lignes de produits où le client a un contrat, car les contrats doivent être renouvelés chaque année. Il n'est cependant pas possible de mesurer la rétention des différents usagers à l'intérieur du client « parent ». C'est-à-dire qu'un ministère fédéral peut représenter quatre clients pour les SLD et que ceux-ci peuvent être composés de centaines d'usagers situés un peu partout dans la région de la capitale nationale et au Canada. Lorsqu'il y a un contrat, l'information recueillie demeure fidèle et valide, car si le client « parent » renouvelle l'entente avec les SLD, cela signifie que la majorité de ses usagers sont satisfaits des produits et services reçus. Cependant, il n'est pas mesurable pour les lignes de service où les ventes sont effectuées sur une base individuelle. Cela rend donc l'indicateur non valide, pour l'instant.

Les résultats peuvent varier car ils dépendent de la performance de chaque vendeur dans son territoire. Les coûts pour mesurer l'indicateur sont raisonnables car l'analyse peut être effectuée à l'interne.

Cet indicateur évalue la dimension non financière de la performance car il utilise des données non monétaires. Il se mesure mieux au niveau individuel étant donné que chaque vendeur possède un territoire assigné. L'indicateur de performance peut aussi s'appliquer au directeur des ventes, car le renouvellement des contrats existants dépend grandement de la bonne relation d'affaires entre celui-ci et le client.

B. Atteinte des ventes pendant 3 années consécutives

Il s'agit de mesurer si le vendeur atteint ses objectifs de ventes de façon constante et continue dans le but d'éviter de grandes fluctuations dans les ventes et profits. Il se peut que le vendeur performe très bien pendant une année et qu'ensuite il diminue ses efforts.

L'indicateur est rattaché à l'objectif # 2 « Augmenter le volume des ventes » car l'entreprise désire habituellement augmenter ses ventes d'une année à l'autre.

Il peut être observé et mesuré en déterminant, à chaque année, le montant de ventes à atteindre et en le comparant aux résultats obtenus en fin d'année. Les résultats vont varier car ils dépendent de la performance de chaque vendeur. Il est facile à utiliser et peu coûteux car le système de facturation fournit déjà des rapports de ventes par vendeur. L'indicateur est fidèle et valide car l'information obtenue pour le mesurer provient du système de facturation (SEAO) et correspond à l'information nécessaire pour évaluer le vendeur sur cet indicateur. Cet indicateur évalue la dimension financière de la performance car il se sert de données monétaires.

C. Nombre d'anciens clients reconquis

Cet indicateur a pour but de mesurer les efforts déployés pour reconquérir les clients perdus, de connaître leurs raisons afin de s'améliorer, s'il y a lieu.

L'indicateur est rattaché principalement à l'objectif # 7 « Satisfaction de la clientèle » car les explications des anciens clients peuvent aider l'entreprise à s'améliorer et ainsi empêcher d'autres clients d'aller chez un concurrent. Si le client est reconquis, le vendeur atteindra donc aussi l'objectif # 2 « Augmenter le volume des ventes », mais celui-ci ne sera pas mesuré en terme monétaires.

Il peut être difficile de mesurer cet indicateur car on doit déterminer quel client est un « ancien » client. Étant donné que l'entreprise a changé de système d'information comptable en 1997 et que plusieurs problèmes ont suivi, l'information risque d'être incomplète. Cela a donc pour conséquence de diminuer la fidélité et la validité de l'indicateur. L'information n'est pas disponible par le biais du système de facturation (SEAO) car celui-ci n'était pas programmé pour identifier les ventes par vendeur l'année dernière.

Les résultats peuvent varier d'une période à une autre et dépendent de la performance du vendeur. L'indicateur a un coût raisonnable car nous disposons maintenant d'un système fournissant des données par client pour chaque vendeur, mais il serait plus approprié d'attendre une autre année afin d'avoir un historique de données par client. Il évalue la dimension non financière de la performance car il ne se sert pas de données monétaires et se mesure mieux au niveau individuel étant donné que chaque vendeur possède un territoire assigné.

D. Flexibilité des vendeurs

Cet indicateur a été suggéré par un des vendeurs lors de l'entrevue (section 3.3.7). Il s'agit de déterminer si le vendeur s'adapte facilement et rapidement aux différentes situations qui surviennent avec le client et l'environnement de travail.

Il est rattaché à l'objectif # 1 « Améliorer l'efficacité de la force de ventes ».

Les paramètres pour mesurer cet indicateur sont très difficiles à déterminer. L'indicateur n'est pas mesurable. La performance liée à la flexibilité peut varier mais dépend plus de l'attitude et du caractère de chaque vendeur plutôt que de faits observables et mesurables.

Étant donné que cet indicateur n'est pas mesurable, il devient donc non fidèle et non valide, car on ne peut avoir confiance en sa mesure et il ne peut donner une information adéquate. Les coûts pour évaluer clairement la flexibilité sont difficiles à déterminer étant donné la nature subjective de l'indicateur. L'indicateur couvre la dimension non financière et évalue l'individu uniquement.

E. Taux de satisfaction de la clientèle

Il s'agit de déterminer si le client est satisfait du service reçu du vendeur et des SLD.

L'indicateur est rattaché à l'objectif stratégique # 7 « Satisfaction de la clientèle ». Un sondage périodique, sous forme de formulaire pré-adressé, annexé à la commande du client peut être un moyen de mesure. Il peut s'effectuer sur un échantillon de clients choisi au hasard à chaque trois mois, par exemple. Le sondage répond à l'objectif d'obtenir du feedback des clients inclus dans l'objectif # 7.

Les résultats vont varier selon la performance du vendeur. L'indicateur est fidèle et valide pourvu que les clients participent au sondage et cela, que leur opinion soit positive ou négative. Il faut donc établir un taux de réponse désiré avant de pouvoir vraiment évaluer la performance du vendeur sur ce critère.

Évaluer la satisfaction de la clientèle est assez difficile en soi car il y a autant de besoins et de contraintes qu'il y a de clients. Toutefois, le sondage est un moyen efficace pour connaître les opinions du client de façon sporadique. Les coûts associés à la mesure de cet indicateur sont les coûts de développement du questionnaire, du formulaire cartonné (ou autre format) et le temps pour compiler les résultats. Cela semble raisonnable puisqu'il n'y a pas de système d'information complexe à développer.

L'indicateur évalue la dimension non financière de la performance et se prête mieux à une évaluation au niveau individuel selon la liste de clients du vendeur.

F. Délais de livraison respectés à un taux de 95 %

Cet indicateur a pour but de déterminer la qualité du service de livraison en fonction des besoins du client. Il permet de déterminer si le vendeur a bien évalué les délais de livraison avant de conclure la vente.

Il est rattaché à l'objectif # 7 « Satisfaction de la clientèle ».

L'indicateur est actuellement mesurable pour une seule ligne de produits, le « rassemblement et l'emballage ». Il faut dire aussi que c'est la ligne où les délais de livraison sont les plus pertinents. Le SEAO peut fournir un rapport indiquant la date à laquelle la commande a été entrée dans le système. Celui-ci peut ensuite être comparé à un autre rapport indiquant la date à laquelle la marchandise a quitté l'entrepôt. En général, le client désire recevoir sa commande dans les jours qui suivent. Le délai peut être de trois ou cinq jours, cela dépend du niveau de service demandé par le client. Le système ne précise pas la date à laquelle le client désire recevoir sa commande. Donc, si cette date est différente de la norme, il faudrait effectuer un suivi manuel.

Il est variable car chaque commande est différente quant à la quantité des articles désirés et les délais prescrits. Cependant, il n'est pas valide ni fidèle car plusieurs événements peuvent arriver au niveau des opérations qui sont indépendants du travail du vendeur. Le vendeur n'a pas le contrôle sur la partie « production ». Il se peut donc que, malgré de bonnes évaluations de délais de production, le client ne reçoive pas la marchandise à la date prévue.

L'indicateur est relativement facile à évaluer et cela sans frais supplémentaires grâce au rapport du SEAO. Il évalue la dimension non financière de la performance du vendeur et se prête mieux à une évaluation individuelle, étant donné que chaque vendeur a une liste de clients assignés.

G. Produits / services innovateurs développés par le vendeur

Il s'agit de mesurer si le vendeur apporte des idées nouvelles pour différencier les services offerts par l'entreprise, dans le but d'attirer les clients.

L'indicateur est rattaché à l'objectif # 7 « Satisfaction de la clientèle », car les produits ou services innovateurs servent à répondre plus adéquatement aux divers besoins des clients et aussi à susciter de nouveaux besoins.

Les produits ou services innovateurs sont observables et mesurables sur une base individuelle. C'est-à-dire que, pour les mesurer, il faut que le supérieur du vendeur, par exemple, en prenne note. Le nombre d'idées innovatrices dépend des efforts du vendeur et donc varie. Le système d'information serait basé sur la communication entre le vendeur et la personne responsable du système d'information. La mesure de l'indicateur demeure fidèle et valide car l'information est approuvée par un supérieur avant que le vendeur en ait le crédit.

Il est facile à utiliser et ne requiert pas de développement de système d'information coûteux. L'indicateur évalue la dimension non financière de la performance. Il se prête à une évaluation individuelle.

H. Nombre de nouveaux clients

Il s'agit de déterminer le nombre de nouveaux clients par vendeur sur une période donnée. Ce nombre démontre les efforts du vendeur pour faire croître l'entreprise.

Il est rattaché à l'objectif # 2 « Augmenter le volume des ventes afin de balancer les ventes sur toute l'année » qui inclut l'objectif de croissance des ventes du GCCi jusqu'à 151,6 M\$ en 1999. Cette croissance est réalisable seulement si plusieurs nouveaux clients viennent se joindre à la clientèle existante. L'indicateur peut cibler les nouveaux clients gouvernementaux pour deux des vendeurs et ceux du secteur privé pour le nouveau vendeur des SLD.

Il rejoint aussi l'objectif # 6 « Pénétrer le secteur privé et autres marchés géographiques » pour le vendeur qui s'occupe du secteur privé, en incitant celui-ci à dépasser son territoire actuel pour saisir les occasions d'affaires.

Il existe aussi des variantes à cet indicateur qui sont rattachées aux mêmes objectifs stratégiques. L'entreprise peut choisir de mesurer l'indicateur H ou bien l'un des indicateurs suivants :

- Chiffre de ventes aux nouveaux clients

L'indicateur mesure l'apport financier que représentent les nouveaux clients sur une période donnée. Le chiffre de ventes mesure l'importance des clients conquis. Il peut y en avoir peu mais qui ont un grand volume d'achat.

- Nombre de nouveaux clients pendant les périodes creuses

Cet indicateur a pour but de mettre en évidence les efforts déployés par le vendeur pour combler les périodes moins occupées de la division des SLD. Il incite le vendeur à diversifier le type de clientèle pour assurer une constance dans les ventes.

- Chiffre de ventes aux nouveaux clients pendant les périodes creuses

Celui-ci désire mesurer l'apport financier que représentent les nouveaux clients pendant les périodes moins occupées des SLD. Le chiffre de ventes mesure l'importance des clients conquis. Il peut y en avoir peu mais qui ont un grand volume d'achat.

Cet indicateur (et ses variantes) est observable et mesurable car l'équipe de facturation doit créer un nouveau compte pour chaque nouveau client. Selon la gestionnaire du système, les deux premiers chiffres des nouveaux numéros de clients changent à chaque année. Par exemple, cette année, les nouveaux numéros commencent par 25. L'information peut être obtenue par client ou selon la période demandée.

Les résultats varient d'une période à l'autre car ils sont basés sur la performance et les efforts du vendeur. L'indicateur est fidèle et valide car l'information obtenue pour le mesurer est fiable et correspond à l'information nécessaire pour évaluer le vendeur sur cet indicateur.

L'information peut être obtenue facilement et sans autres frais que le système de facturation (SEAO) existant. Les deux indicateurs mentionnant le « nombre de nouveaux clients » évaluent la dimension non financière tandis que ceux indiquant le « chiffre de ventes » évaluent la dimension financière de la performance au niveau individuel.

I. Nombre de sollicitations téléphoniques amenant une vente

Cet indicateur veut mesurer les efforts mis à la recherche de nouveaux clients.

Il est rattaché à l'objectif # 2 « Augmenter le volume des ventes afin de balancer les ventes sur toute l'année ».

Cet indicateur peut être mesuré par un système d'information manuel. Il incombe au directeur des ventes d'établir des listes ou paramètres d'appel et d'en suivre les résultats auprès de chacun des vendeurs. Suite aux entrevues, il est ressorti que les appels téléphoniques sont utilisés pour solliciter de nouveaux clients, mais que la recherche n'occupe que 10 à 20 % du temps des vendeurs. Il est préférable que cette facette soit contrôlée afin d'assurer l'atteinte de l'objectif stratégique d'augmenter le volume des ventes.

Les résultats varient d'une période à l'autre car ils sont basés sur la performance du vendeur et le succès ou l'échec des différents appels. L'indicateur est fidèle car en ayant une liste pré établie d'appels à effectuer, la mesure est fiable. Il en résulte un bon contact et finalement une vente ou bien l'appel ne porte pas fruit. Il est valide car l'information ainsi recueillie par le directeur aide la direction à évaluer le marché et son potentiel.

Cet indicateur peut être difficile à évaluer dans le cas où le client est intéressé mais que la vente n'a lieu que plusieurs mois plus tard. Il faut donc tenir à jour une base de données sur les clients sollicités et l'évolution des relations d'affaires. Le coût en est raisonnable car la base de données peut être développée à l'interne.

L'indicateur vise la dimension non financière de la performance car on recherche de l'information non monétaire.

J. Chiffre de ventes effectuées pour le client d'une autre division

Cet indicateur a pour but de reconnaître les ventes effectuées par un vendeur des SLD mais incluses dans la facturation d'une autre division.

Il se rapporte à l'objectif # 5 « Fournir des services à valeur ajoutée (services intégrés) » et # 1 « Améliorer l'efficacité de la force de ventes ». En favorisant le travail d'équipe entre les divisions, le client est exposé à une gamme plus large de produits et services. Le vendeur offre des services intégrés qui bénéficient à toute l'entreprise.

Cet indicateur est observable et mesurable à l'aide du SEAO. Lorsqu'une vente est faite, un numéro de client est entré dans le SEAO. Il y a des numéros différents pour les deux autres divisions du GCCi. Il s'agit de développer un rapport qui montre les ventes faites à ces numéros de client. Le coût de développement est minime puisqu'il peut être effectué avec les ressources internes.

L'indicateur est variable car il est basé sur les ventes internes qui fluctuent de mois en mois. Il est aussi fidèle et valide car toutes les ventes sont enregistrées dans le SEAO et que celui-ci peut nous donner l'information nécessaire. L'indicateur évalue la dimension financière de la performance car l'élément de mesure est monétaire. Les résultats peuvent être mesurés sur une base individuelle ou groupale, car la division acheteuse peut demander à la division des Services en logistique de distribution de faire un travail qui n'appartient pas nécessairement à l'un ou l'autre des vendeurs.

K. Chiffre de ventes de clients référés à une autre division

L'indicateur mesure les ventes facturées par une autre division, qui n'impliquent pas de travail pour les lignes de produits et services des SLD mais qui ont été trouvées par un vendeur des SLD.

Cet indicateur se rapporte à l'objectif # 1 « Améliorer l'efficacité de la force de ventes » qui inclut l'objectif d'augmenter le travail d'équipe.

Il est observable et mesurable de façon manuelle. L'évaluation de cet indicateur devait se faire au début de 1999 mais n'est pas encore en place. L'idée est de tenir compte des clients référés aux autres divisions afin qu'un montant d'argent soit considéré dans le plan de commission sous forme de « Finder's fee ». Ces ventes référées sont prises en compte par le directeur des ventes des SLD. Elles nécessitent l'approbation de celui-ci et du directeur des ventes de l'autre division.

Tout comme l'indicateur précédent, il est variable car il est basé sur les ventes internes qui fluctuent de mois en mois. L'indicateur est fidèle et valide car l'information obtenue pour le mesurer est approuvée par la direction des deux divisions et mesure le travail d'équipe à l'intérieur du GCCi.

L'indicateur est plus ou moins facile à utiliser car l'information doit être tenue à jour manuellement. Son coût est raisonnable si l'on ne développe pas d'application automatisée. L'information est recueillie de façon manuelle étant donné le volume restreint. Il évalue la dimension financière de la performance. « Le nombre de clients référés à une autre division » est une variante qui évalue la dimension non financière.

L'évaluation peut être faite sur une base individuelle pour récompenser le vendeur de ses efforts de ventes ou groupale car ce dernier incite le travail d'équipe à l'intérieur de la division.

L. Économies réalisées suite à une solution pour réduire les coûts et augmenter la profitabilité

L'indicateur a pour but d'inciter le vendeur à chercher des moyens pour augmenter la profitabilité de la division des SLD.

Il se rapporte à l'objectif # 3 « Développer des politiques et procédures pour l'établissement des prix » qui inclut l'objectif d'augmenter la profitabilité.

Cet indicateur est difficile à mesurer avec le système actuel car il n'y a pas de programme qui indique combien chaque travail devrait coûter pour chaque ligne de produits ou services. Tous les contrats ont des spécifications différentes et donc des coûts différents.

De plus, les vendeurs n'ont pas de contrôle sur les coûts d'opération en général ni sur les prix de vente. Cela rend l'évaluation non fidèle et non valide car l'information recueillie risque de ne pas être adéquate pour trouver les économies réellement réalisées.

Il serait utile d'analyser les prix standard des activités et de les mettre à jour, si nécessaire, afin d'effectuer un meilleur suivi de la profitabilité des contrats. L'exercice peut engendrer des coûts en temps des employés car l'analyse doit être faite sur plusieurs activités, mais est essentielle pour la santé financière de la division.

L'indicateur évalue la dimension financière de la performance sur une base individuelle.

M. Nombre de participations à des conférences et expositions commerciales

Il s'agit de mesurer l'implication du vendeur dans des activités de promotion pour faire connaître les SLD à un bassin de clients potentiels.

L'indicateur est rattaché à l'objectif # 4 « Améliorer le profil et l'image du GCCi » et donc de chacune de ses divisions. Cet objectif comprend la participation à des activités de leadership tel qu'indiqué dans le plan stratégique.

Il est facilement observable et mesurable en tenant un registre des activités de façon manuelle. Il est cependant possible que le nombre de conférences ou d'expositions commerciales reliées au domaine d'activités des SLD soit peu élevé. L'évaluation peut être faite plutôt en terme de taux de participation. Les résultats sont variables et dépendent du degré d'implication du vendeur.

Cet indicateur risque d'être non fidèle et non valide si l'équipe de ventes n'a pas connaissance de toutes les activités concernant la division des SLD. Toutefois, la direction peut juger de la fidélité et validité de l'indicateur si elle conclut que l'équipe possède toute l'information nécessaire à ce sujet et qu'il existe un nombre assez important d'activités.

Les coûts reliés à cet indicateur sont modestes étant donné l'approche manuelle devant être utilisée. Il évalue la dimension non financière car il ne mesure pas de données monétaires. L'indicateur se prête bien à une évaluation groupale. Cela aurait pour effet de resserrer les liens à l'intérieur des SLD en travaillant à la préparation d'une activité commune.

N. Nombre de tours organisés des installations des SLD

Il s'agit aussi de mesurer l'implication du vendeur dans des activités pour faire connaître les SLD aux clients potentiels. Les tours organisés ciblent des groupes de clients précis en les amenant voir les installations des SLD.

Il est rattaché à l'objectif # 4 « Améliorer le profil et l'image du GCCi » qui inclut de participer à des activités de leadership tel qu'indiqué dans le plan stratégique.

Il est facilement observable et mesurable en ayant un système d'information manuel des tours organisés. Les résultats sont variables et dépendent du degré d'implication du vendeur dans l'organisation des tours. L'indicateur est fidèle et valide car l'information obtenue repose sur des faits vérifiables, soit le nombre de tours des installations.

Les coûts reliés à cet indicateur sont modestes étant donné l'approche manuelle devant être utilisée et la facilité avec laquelle l'information peut être recueillie à l'interne. Il évalue la dimension non financière car il ne mesure pas de données monétaires.

L'indicateur se prête bien à une évaluation groupale. Tout comme l'indicateur M ci-dessus, cela aurait pour effet de resserrer les liens à l'intérieur des SLD en travaillant à la préparation d'une activité commune.

Tous les indicateurs analysés ci-dessus désignent un résultat à atteindre et non un moyen pour y parvenir. Cela correspond aux conseils des auteurs au sujet des indicateurs de performance.

Le tableau suivant reprend ces indicateurs de performance et fournit une analyse sommaire des caractéristiques que doivent avoir des indicateurs adéquats selon les auteurs cités dans la revue de littérature.

Tableau récapitulatif

| Indicateur de performance | Obj. strat. visé | Observ. et mesur. | | Variable | | Fidèle et valide | | Facile | | Coût raisonnable | | Dimension | | Niveau | | Indic. Revenu |
|--|------------------|-------------------|-----|----------|-----|------------------|-----------------|--------|-----|------------------|-----|-----------|----------|--------|---------|---------------|
| | | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Financ. | Non-fin. | Indiv. | Groupal | |
| A Rétention de la clientèle | 7 | | X | X | | | X | | X | | | | X | | X | |
| B Atteinte des ventes pendant 3 années consécutives | 2 | X | | X | | | X | | | X | | | X | | | X |
| C Nombre d'anciens clients reconquis | 7, (2) | | X | X | | | X | | X | | | | X | | X | |
| D Flexibilité des vendeurs | 1 | | X | X | | | X | | X | | | | X | | X | |
| E Taux de satisfaction de la clientèle | 7 | X | | X | | | X | | X | | | | X | | X | X |
| F Délais de livraison respectés à un taux de 95 % | 7 | X | | X | | | X | | X | | | | X | | X | |
| G Produits / services innovateurs développés par le vendeur | 7 | X | | X | | | X | | X | | | | X | | X | X |
| H Nombre de nouveaux clients et ses variantes | 2, (6) | X | | X | | | X | | X | | | | X | | X | X |
| I Nombre de sollicitations téléphoniques amenant une vente | 2 | X | | X | | | X | | X | | | | X | | X | X |
| J Chiffre de ventes effectuées pour le client d'une autre division | 5, (1) | X | | X | | | X | | X | | | | X | | X | X |
| K Chiffre de ventes de clients référés à une autre division | 1 | X | | X | | | X | | X | | | | X | | X | X |
| L Économies réalisées suite à une solution pour réduire les coûts et augm. profitabilité | 3 | | X | X | | | X | | X | | | | X | | X | |
| M Nombre de participations à des conférences et exposition commerciales | 4 | X | | X | | | Discutable----- | | X | | | | X | | | X |
| N Nombre de tours organisés des installations | 4 | X | | X | | | X | | X | | | | X | | X | X |

() : Les parenthèses désignent un objectif stratégique mesuré indirectement par l'indicateur de performance.

4.4 Recommandations d'indicateurs de performance

Suite à l'analyse précédente, huit indicateurs de performance sont retenus. Voici donc les indicateurs recommandés, applicables aux différents objectifs stratégiques du Groupe Communication Canada inc :

Objectif stratégique 1 : améliorer l'efficacité de la force de ventes

Je recommande l'indicateur de performance K « Chiffre de ventes de clients référés à une autre division ».

Plan d'action:

Cet indicateur sera mesuré manuellement. Il faut donc mettre en place des processus pour que l'information soit recueillie et compilée dans un système d'information indépendant. Pour éviter tout désaccord, il faut aussi élaborer une procédure selon laquelle les directeurs de ventes des deux divisions signeraient une lettre confirmant, dans chaque cas, le client référé ainsi que le montant des ventes présentes et futures (estimées), s'il s'agit d'une entente d'un an avec le client.

Objectif stratégique 2 : augmenter le volume des ventes afin de balancer les ventes sur toute l'année

Je recommande les trois indicateurs de performance suivants : B « Atteinte des ventes pendant trois années consécutives », H « Nombre de nouveaux clients et ses variantes » et I « Nombre de sollicitations téléphoniques amenant une vente ».

Plan d'action:

L'indicateur B « Atteinte des ventes pendant trois années consécutives », peut être mesuré à l'aide d'un rapport existant. Celui-ci devra être envoyé au directeur des ventes des SLD sur une base mensuelle pour qu'il effectue une vérification et un suivi. Les objectifs de ventes de l'année suivante devront être communiqués aux vendeurs au moins un mois avant le début de la nouvelle année.

L'indicateur H « Nombre de nouveaux clients et ses variantes », nécessiteront le développement d'un rapport provenant du système de facturation des SLD (SEAO). Le développement peut se faire avec les ressources internes et est assez simple.

L'indicateur I « Nombre de sollicitations téléphoniques amenant une vente », devra être suivi par le directeur des ventes des SLD. Il devra élaborer des listes d'appels pour les vendeurs et suivre les résultats dans un système d'information manuel.

Objectif stratégique 3 : développer des politiques et procédures pour l'établissement des prix (incluant l'augmentation de la marge bénéficiaire brute)

Aucun indicateur de performance ne peut être recommandé, car les vendeurs n'ont pas de contrôle sur l'établissement des prix, ni sur les coûts engendrés au niveau des opérations.

Objectif stratégique 4 : améliorer le profil et l'image du GCCi (incluant la participation à des activités de leadership)

Je recommande l'indicateur de performance N « Nombre de tours organisés des installations des SLD ».

Plan d'action :

La mesure de cet indicateur devra, elle aussi, résulter de faits recueillis manuellement par le directeur des ventes ou le directeur des opérations et compilés dans un système d'information indépendant.

Objectif stratégique 5 : fournir des services à valeur ajoutée (services intégrés)

Je recommande l'indicateur J « Chiffre de ventes effectuées pour le client d'une autre division ».

Plan d'action :

La mesure de cet indicateur nécessitera le développement d'un rapport provenant du système de facturation (SEAO). Le développement peut se faire facilement avec les ressources internes. L'information est présentement recueillie de façon systématique.

Objectif stratégique 6 : pénétrer le secteur privé et autres marchés géographiques

Un seul indicateur répond indirectement à cet objectif. Il s'agit de l'indicateur H « Nombre de nouveaux clients et ses variantes », qui a été recommandé à l'objectif 2 ci-dessus.

Plan d'action:

La mesure sera obtenue grâce à un rapport de ventes provenant du SEAO. Ce rapport pourra être facilement développé à l'interne en spécifiant les codes de profil assignés aux clients non gouvernementaux.

Objectif stratégique 7 : satisfaction de la clientèle

Je recommande les deux indicateurs de performance suivants : E « Taux de satisfaction de la clientèle » et G « Produits / services innovateurs développés par le vendeur ».

Plan d'action :

La mesure de l'indicateur E « Taux de satisfaction de la clientèle », peut être réalisée en effectuant un sondage périodique sous forme de formulaire pré adressé et annexé à la commande du client.

La compilation des résultats nécessitera le travail d'une personne pendant quelques heures sur une base périodique. Les résultats devront être communiqués au vice-président et au directeur des ventes des SLD pour qu'ils puissent effectuer le suivi approprié.

La mesure de l'indicateur G « Produits / services innovateurs développés par le vendeur », devra aussi résulter de faits recueillis manuellement par le directeur des ventes. L'évaluation se fera en consultation avec le directeur des opérations pour déterminer la faisabilité du produit ou service.

Conclusion

Cet essai a permis d'identifier les objectifs stratégiques du Groupe Communication Canada inc concernant le service des ventes ainsi que les indicateurs de performance de l'équipe de ventes des Services en logistique de distribution. L'étude démontre que celle-ci a plusieurs défis à relever afin d'atteindre les différents objectifs. Un seul des objectifs ne peut être considéré dans l'évaluation des vendeurs, car ceux-ci n'ont pas le contrôle sur son résultat. Il s'agit de l'objectif 3, « Développer des politiques et procédures pour l'établissement des prix » qui inclut l'augmentation de la marge bénéficiaire brute.

L'établissement des indicateurs de performance recommandés permettra de mieux orienter la force de ventes. Les efforts pourront être dirigés sur les aspects importants des ventes et seront bénéfiques à l'ensemble de l'entreprise. Ces indicateurs permettront aussi de se rapprocher de la philosophie de la Corporation St-Joseph. Tous les associés du GCCi doivent travailler en équipe afin d'offrir des services intégrés de qualité, de satisfaire la clientèle et finalement d'être profitable pour garantir la viabilité à long terme de l'entreprise.

Les indicateurs de performance développés dans cet essai s'adressent à l'équipe de ventes des SLD, mais peuvent s'adapter aux autres divisions, si la mesure est possible avec leur système d'information. Il est à noter que la mesure de plusieurs des indicateurs recommandés repose sur le système de facturation (SEAO) propre à la division des SLD. Le nouveau système financier du GCCi, Platinum, impose plusieurs limites quant à la production de rapports de ventes. Il ne peut fournir de l'information détaillée et exacte sur les ventes par client (gouvernemental versus secteur privé), par vendeur, etc.

Le SEAO a été développé dans les années 80 mais il semble qu'il ne sera pas remplacé pour l'an 2000. Il sera prêt pour le passage au nouveau millénaire. Cependant, plusieurs indicateurs recommandés devront être mesurés manuellement, car aucun système de l'entreprise ne peut répondre à ce besoin présentement. D'autres indicateurs intéressants n'ont pas été retenus étant donné l'impossibilité de les mesurer, pour l'instant. Lorsque le SEAO sera remplacé, l'entreprise devra se doter d'un système intégré permettant de mesurer les différents indicateurs financiers développés ainsi que de mesurer des indicateurs non-financiers.

En conclusion, cet essai regroupe et décrit les attentes des propriétaires du GCCi ainsi que les outils dont l'équipe de ventes dispose pour les atteindre. L'évaluation de l'équipe de ventes selon les indicateurs de performance sera un guide vers l'atteinte des objectifs organisationnels et la satisfaction de la clientèle des SLD et du GCCi.

Bibliographie

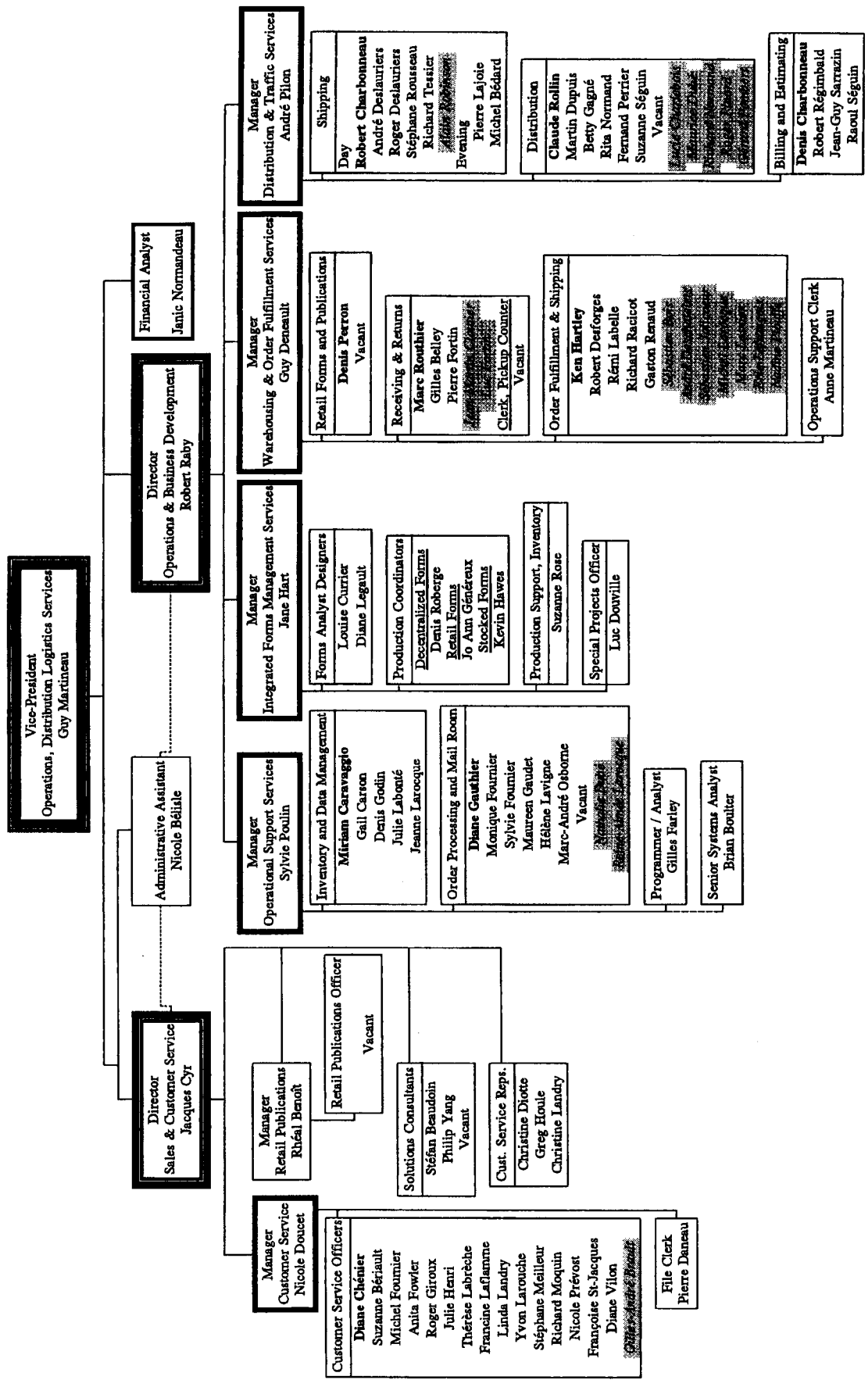
- 1- Berne, Philippe, *Managez par objectifs*, Chotard et associés éditeurs, 1989.
- 2- Hronec, Steven M., *Vital Signs, Des indicateurs – coût, qualité, délai – pour optimiser la performance de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation, 1995.
- 3- Kaufman, Roger, Sivasailam, Thiagarajan, MacGillis, Paula, *The Guidebook for Performance Improvement : Working with individuals and Organizations*, Pfeiffer, 1997.
- 4- Lorino, Philippe, *Méthodes et pratiques de la performance*, Les éditions d'Organisation, 1997.
- 5- Morin, Estelle M., Guindon, Michel, Boulianne, Émilio, *Les indicateurs de performance*, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Éditions Guérin, 1996.
- 6- Rea, Peter, Kerzner, Harold, *Strategic Planning, A practical Guide*, Van Nostrand Reinhold, 1997.
- 7- Robert, Michel, Devaux, Marcel, *Penser stratégie, une vision cohérente pour distancer ses concurrents*, Dunod, 1994.
- 8- Schuler, Eric, *Rémunération et stimulation des vendeurs*, Les éditions d'Organisation, 1995.
- 9- Schuster, Jay R., Zingheim, Patricia K., *The new pay, Linking Employee and organizational Performance*, Lexington Books, 1992.

Annexe A

CANADA COMMUNICATION GROUP A ST. JOSEPH CORPORATION COMPANY

Operations, Distribution Logistics Services

May 7, 1999



Annexe B

JOB DESCRIPTION

Solutions Consultant / Sales representative
~~Customer Requirements Analyst~~
Distribution Logistics Services

The Customer Requirements Analyst (CRA) for Distribution Logistics Services will be an integral part of the sales team providing account executives with the technical support and expertise required during the discovery, analysis and closing portions of the sales cycle. The CRA will also oversee the integration of client operations to DLS operations and provide on-going support and customer service to DLS clients. The CRA will also be instrumental in growing the business with current clients by introducing and promoting DLS service enhancements.

Specifically, the CRA will be responsible and accountable for the following tasks:

- attend meetings on a regular basis with account executives to analyse client requirements for the purpose of mapping out the integration of clients' operations to DLS' operational infrastructure
- act as consultant during meetings with clients on issues that require in-depth knowledge of DLS operations
- identify and analyse customer processes and facilities requirements (on-site) to assist in the preparation of proposals and to develop appropriate transition and implementation plans
- assist in the preparation of DLS proposals and service level agreements
- prepare transition and implementation plans for IFMS, electronic warehousing and pick and pack service agreements in consultation with DLS clients and the DLS management team
- follow-up on implementation plan to ensure integration is carried out as planned
- act as a liaison between DLS and clients throughout transition to ensure all customer requirements and needs are met and provide on-going customer service on issue related to SLAs
- provide monthly and quarterly outlooks including sales analysis and forecast for DLS business in current accounts
- identify significant customer service issues and concerns and recommend corrective course of action
- promote new DLS service enhancements and/or suggest alternative service delivery to existing clients, as a means of growing revenues or improving bottom line by achieving reductions in operational costs

Annexe C

Questionnaire d'entrevue avec l'équipe de ventes

A- Base de la clientèle

- 1- Comment faites-vous pour maintenir le contact avec les clients existants ?
 - a) Visites – à quel intervalle :
 - b) Appels – à quel intervalle :
 - c) Email :

- 2- Que doit faire le client pour obtenir de l'information sur un produit ou service des SLD?

- 3- Quel genre de démarches entreprenez-vous lorsqu'un client n'a pas fait affaires avec vous depuis plusieurs mois ?

B- Satisfaction de la clientèle

- 4- Que signifie pour vous la satisfaction de la clientèle ?

- 5- Pouvez-vous décrire les mécanismes en place pour recevoir le feedback des clients ?
 - a) Formel :
 - b) Informel :

- 6- Quel est le processus suivi lorsqu'un client fait une plainte concernant un produit ou un service ?
 - a) de votre division :

C- Croissance des ventes

- 7- Comment s'énoncent vos objectifs pour l'année ?

- 8- De quelle façon a été établi votre objectif de croissance des ventes ?

- 9- Est-ce que votre description de tâches prévoit que vous devez aller chercher de nouveaux clients ?

- 10- Comment vous y prenez-vous pour aller chercher de nouveaux clients ?
- 11- Combien de temps en moyenne par semaine, consacrez-vous à la recherche de nouveaux clients ?
- 12- Avez-vous eu comme objectif de conquérir d'autres marchés géographiques? Si oui, comment vous y prenez-vous?

Ex. : Par personne contact, assister à des conférences, expositions commerciales,...

- 13- Quel pourcentage de votre temps est consacré à la recherche de nouveaux clients ?
- a) du secteur privé :
- b) du gouvernement :

D- Travail d'équipe

- 14- Qu'arrive t-il si un client désire un produit d'une autre division ?
- 15- Comment faites-vous pour connaître les besoins du client pour d'autres produits ou services offerts par le GCCi ?
- 16- Quels sont les mécanismes en place pour inciter le travail d'équipe à l'intérieur du GCCi ?

E- Politique de prix

- 17- Comment tenez-vous compte des coûts lorsque vous accordez un rabais au client ?
- 18- Quelle marge de manoeuvre avez-vous lors de la décision du prix de vente de votre produit ou service ?
- 19- Selon quel critère attribuez-vous des rabais ?
- a) lorsque c'est un nouveau client
- b) selon le volume d'affaires du client
- 20- Avez-vous reçu des indications précises de votre directeur concernant les rabais accordés?

F- Image

21- Que faites-vous pour faire connaître l'entreprise ?

- a) Assister à des conférences
- b) Participer à des expositions commerciales

22- Comment les clients perçoivent t-ils :

- a) SLD ?
- b) GCCi dans son ensemble ?

G- Autres critères d'évaluation

23- Présentement, le critère d'évaluation est le chiffre de ventes. Pouvez-vous me suggérer d'autres critères qui vous motiveraient ?