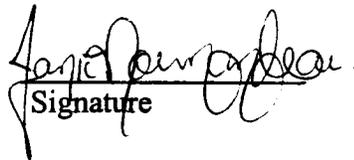


Dossier de Proposition d'Essai

Objectifs stratégiques et performance du service de ventes

Soumis par :

Janic Normandeau
Nom de l'étudiant


Signature

5 mars 1998
Date

(819) 779-2315
Tél. au travail

(819) 595-0376
Tél. résidence

(819) 779-2343
Télécopieur

jinorpbas@cactuscom.com
Adresse électronique

Comité de supervision :

Madeleine Lussier
Directrice d'Essai

Stephen Baker
Lecteur

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ DU PROJET	1
I PRÉSENTATION DU PROJET	
1.1 Mise en situation	2
1.2 Origine du projet et contexte d'intervention	3
1.2.1 Identification de la problématique	4
1.2.2 Objectif général du projet	5
1.3 Importance du sujet	5
1.4 Recherches antérieures	6
II RÉALISATION DU PROJET	
2.1 Méthodologie de la recherche	7
2.2 Limites et contributions du projet	9
2.3 Description des chapitres	10
2.4 Échéancier	10
BIBLIOGRAPHIE	11
ANNEXE 1 ÉBAUCHE DE LA TABLE DES MATIÈRES	12
ANNEXE 2 ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION	13
ANNEXE 3 LETTRE D'ACCEPTATION DE GCC INC.	15

RÉSUMÉ DU PROJET

Le but de mon projet d'intervention est de recommander des indicateurs afin d'évaluer la performance de l'équipe du département des ventes au sein du Groupe Communication Canada inc. L'équipe de ventes comprend environ vingt personnes soit: les représentants au service à la clientèle, les chargés de comptes, les directeurs des ventes, le directeur des ventes intégrées et le vice-président, ventes.

Dans la première partie de mon travail, je parlerai des objectifs stratégiques de l'entreprise reliés à la philosophie des nouveaux acquéreurs. Je vais ensuite enquêter sur les tâches réalisées présentement ainsi que sur la communication des objectifs stratégiques auprès de l'équipe de ventes.

Dans la deuxième partie, j'identifierai les indicateurs de performance que l'on se doit d'évaluer et de mesurer pour atteindre nos buts. Cette partie comprend aussi les moyens disponible dans l'entreprise afin d'évaluer les indicateurs de performance choisis et la fréquence d'évaluation privilégiée afin qu'ils soient utiles. Je recommanderai les indicateurs de performance découlant de la recherche et de l'analyse précédente.

Janic Normandeau, CMA

Analyste financière pour le Groupe Communication Canada inc.

I PRÉSENTATION DU PROJET

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 indicateurs de performance importants pour le département des ventes et de les mesurer. La Corporation St-Joseph a acquis le Groupe Communication Canada car elle croyait en son potentiel de rentabilité.

J'ai décidé de réaliser le projet d'intervention sur mon entreprise. Je suis certaine que cela m'apportera une expérience importante sur le sujet et aussi me permettra d'en apprendre plus sur le Groupe Communication Canada inc.

1.2 Origine du projet et contexte d'intervention

Lors de mon embauche comme analyste financière des ventes et du développement stratégique en mai 1997, un système de rémunération (commission) avait déjà été élaboré. À mesure que les mois passaient, je me suis rendue compte que ce système avait des lacunes à certains niveaux. Le système de rémunération n'est pas rattaché aux objectifs stratégiques ni aux indicateurs de performance de l'entreprise. La conséquence à cela est qu'il incite les vendeurs à vendre mais ne les encourage pas à se soucier de la capacité des équipements ni des coûts.

Suite à une discussion avec Donald Prior, directeur des finances, il a été convenu que l'élaboration d'indicateurs de performance serait un pas dans la bonne direction afin de faire le point sur nos objectifs qualitatifs et quantitatifs et de réaliser les attentes financières des propriétaires.

Plus tard, l'entreprise pourra se servir de ces indicateurs de performance pour élaborer un système de rémunération cohérent et motivateur pour l'équipe de ventes.

1.2.1 Identification de la problématique

La problématique vient du fait que l'entreprise n'a pas réalisé les ventes prévues pour l'année 1997 quoiqu'elles aient été globalement plus élevées que l'année précédente, que la marge de profit est mince et que les personnes du département des ventes ne sont pas très satisfaites des commissions attribuées.

En 1997, les bonis étaient établis selon le pourcentage de croissance des ventes globales de l'entreprise par rapport à 1996. Le système prévoyait un boni supplémentaire si les ventes de l'imprimerie commerciale atteignait une croissance de 30%. La force de ventes a donc portée fruit pour cette division, les ventes ont été supérieures de façon marquée à celles de 1996. Cependant, pour les deux autres divisions, la situation est différente. Les ventes sont demeurées relativement stables par rapport à 1996.

L'équipe de ventes a agi selon les incitatifs monétaires mis en place par la direction. Il semble que le manque de communication d'objectifs spécifiques et l'absence d'indicateurs de performance ont fait en sorte que l'équipe de ventes a orienté ses efforts sur l'imprimerie commerciale en pensant aller chercher un boni supplémentaire à la fin de l'année. Ce faisant, elle a omis d'agir en fonction des ventes globales de l'entreprise.

1.2.2 Objectif général du projet

À partir du plan stratégique de l'entreprise, identifier les objectifs stratégiques afin de déterminer et recommander des indicateurs de performance pour le service des ventes ainsi que les moyens disponibles dans l'entreprise pour les mesurer.

1.3 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.

De mon côté, je pense retirer une expérience importante sur le sujet grâce aux différentes lectures ainsi qu'à l'intégration concrète des notions dans l'entreprise qui m'emploie. La réalisation de l'Essai en milieu de travail est la principale raison qui m'a poussée à m'inscrire au diplôme de deuxième cycle en comptabilité de management.

1.4 Recherches antérieures

Plusieurs livres et articles traitent des indicateurs de performance et de leur mesure. Ce que fait ressortir Morin, Guindon et Boulianne (1996), c'est que la performance est une exigence pour la pérennité de l'organisation et que celle-ci est inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent. Il n'y a donc pas une seule et unique solution mais plutôt des lignes directrices qui nous aident à mieux situer notre entreprise face à sa propre performance.

Dans le même ordre d'idée, il faut prêter attention à la diffusion des objectifs de l'organisation. Selon un article écrit par M. Paul Sharman (1995), qui représente bien la situation dans laquelle nous nous trouvons: "même si les ventes, le marketing et diverses autres fonctions opérationnelles s'acquittent superbement de leurs tâches, la plupart des fonctions ont seulement une vague idée de leur contribution aux objectifs de l'ensemble de l'organisation. Plus souvent qu'autrement, elles ont tendance à maximiser leur rendement en fonction de leurs propres objectifs."

Certains auteurs relient les indicateurs de rendement et leur mesure aux systèmes de rémunération efficaces et sur le besoin d'identifier des facteurs de mesure à long terme comme c'est le cas dans l'article de M. Jim Fisher (1995).

II RÉALISATION DU PROJET

2.1 Méthodologie de recherche

Je réunirai les données nécessaires grâce à différents outils de collecte d'information.

Premièrement, je ferai une revue de littérature qui portera principalement sur les indicateurs de performance et les moyens de les mesurer. Mes lectures viseront plus précisément: les indicateurs de performance pour les entreprises de service, ceux reliés à la fonction vente et les liens entre les indicateurs de performance et la planification stratégique.

Cette revue de littérature sur les indicateurs de performance m'apportera de l'information sur les différents indicateurs de performance utilisés et sur les moyens de mesurer leur atteinte. Elle me guidera plus tard dans l'identification d'indicateurs appropriés pour le département des ventes du Groupe Communication Canada inc.

Je ferai par la suite une cueillette d'information propre à l'entreprise touchant les objectifs stratégiques et la communication de ceux-ci. J'analyserai donc le plan stratégique de l'entreprise afin d'identifier les objectifs stratégiques et de déterminer s'il trace des lignes directrices concernant la performance globale désirée de la part du département des ventes. J'analyserai aussi la documentation interne telle que les mémos internes et les descriptions de tâches.

Afin de dresser le portrait de ce qui se passe actuellement, je ferai des enquêtes qui serviront à compléter et à corroborer ou infirmer les informations contenues dans le plan stratégique. Je poserai des questions précises sur les tâches et la communication des objectifs pour l'équipe de ventes.

Je réaliserai mon enquête auprès de chaque niveau hiérarchique du département des ventes ainsi qu'auprès du vice-président finances et administration. Je poserai des questions au vice-président ventes ainsi qu'au trois directeurs des ventes car ceux-ci représentent chacun une division distincte et donc un contexte de vente différent. Ensuite, je choisirai deux personnes sur six parmi les représentants du service à la clientèle et deux autres personnes sur huit parmi les chargés de comptes. Le choix de ces personnes tiendra compte de leur disponibilité. Je fournirai un organigramme du département des ventes en annexe.

Suite à l'analyse des données recueillies à l'interne et compte tenu de la revue de littérature, j'identifierai les indicateurs de performance les plus appropriés pour le département des ventes du Groupe Communication Canada inc. Je recommanderai ensuite les moyens de mesurer ceux-ci en considérant les moyens disponibles à l'intérieur de l'entreprise.

2.2 Limites et contributions du projet

Mon projet d'intervention sera adapté à mon entreprise. Je recommanderai des indicateurs de performance pour l'équipe du département des ventes. Toutefois, cet Essai ne traitera pas de l'implantation de mes recommandations. Mais j'espère que celles-ci seront utilisées par l'entreprise dans un avenir rapproché. À cette fin, je ferai traduire mon rapport final en anglais car la majorité des dirigeants sont anglophones.

Je ne testerai pas les indicateurs de performance recommandés. Comme par exemple mon Essai ne testera pas la satisfaction de la clientèle. Je ne choisirai donc pas d'échantillon de clients.

Les indicateurs de performance identifiés seront seulement ceux pour évaluer la performance de l'équipe du département des ventes. Les indicateurs ne concerneront pas la performance des autres départements de l'entreprise.

Et finalement, même si l'idée de déterminer les indicateurs de performance est venue de l'insatisfaction de l'équipe de ventes face aux commissions attribuées en 1997, je ne traiterai pas de système de rémunération. Plus tard, l'entreprise pourra se servir des indicateurs de performance pour élaborer un système de rémunération cohérent.

2.3 Description des chapitres

Une ébauche de la table des matières est présentée à l'annexe 1. Il est possible que les titres associés aux différents chapitres ainsi que ceux des sous-sections soient modifiés légèrement lors de la rédaction de l'Essai.

2.4 Échéancier de réalisation

Un échéancier de réalisation est présenté à l'annexe 2. Le tableau identifie chacune des étapes nécessaire à la réalisation de mon Essai. Les dates et la durée de chacune d'elles sont approximatives mais elles correspondent aux buts que je me suis fixés. Il est à noter que cet échéancier tient compte des heures qui seront consacrées à l'Essai ainsi que celles pour le cours Lectures dirigées, CTB 6011.

La durée totale devrait être d'environ 405 heures:

- ♦ Essai 270 heures (6 crédits à 45 heures/crédit)
- ♦ Lectures dirigées 135 heures (3 crédits à 45 heures/crédit)

BIBLIOGRAPHIE

Barry, John W., Henry, Porter, *Effective sales incentive compensation*, McGraw-Hill, 1981.

Fisher, Jim, *Comment fonctionnent les systèmes de rémunération efficaces*, La Revue CMA, juin 1995, pp.32-36.

Howell, Robert A. et al., *L'élaboration d'indicateurs de rendement complets*, Politiques de comptabilité de management 31, Ordre des comptables en management du Canada, 1994.

Morin, Estelle M., Guindon, Michel et Boulianne, Émilio, *Les indicateurs de performance*, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Éditions Guérin, 1996.

Sharman, Paul, *La mesure du rendement au sein de votre organisation: comment y parvenir?*, La Revue CMA, mai 1995, pp.29-34.

ANNEXE 1

ÉBAUCHE DE LA TABLE DES MATIÈRES

Voici une ébauche de la table des matières incluant une description des chapitres de mon rapport d'intervention. Il est à noter que le sommaire exécutif sera présenté en français et en anglais.

“Objectifs stratégiques et performance du service de ventes”

- **Page titre**
- **Page de remerciements**
- **Table des matières**
- **Sommaire exécutif**
- **Introduction**

- **Chapitre 1: Problématique**
 - ◆ Mise en situation
 - ◆ Importance du sujet
 - ◆ Objectifs du projet

- **Chapitre 2: Cadre conceptuel**
 - ◆ Revue de littérature - Indicateurs de performance
 - ◆ Moyens de mesurer les indicateurs de performance

- **Chapitre 3: Situation actuelle**
 - ◆ Objectifs stratégiques
 - ◆ Tâches de vente actuelles
 - ◆ Communication des objectifs

- **Chapitre 4: Indicateurs de performance**
 - ◆ Indicateurs de performance pour le département des ventes
 - ◆ Moyens disponibles en entreprise pour mesurer les indicateurs identifiés
 - ◆ Recommandations d'indicateurs de performance adéquats

- **Conclusion**
- **Bibliographie**
- **Annexe (organigramme)**

ANNEXE 2

ÉCHÉANCIER

- ♦ Essai d'environ 40 pages + annexes (environ 10 pages)

Début	Durée	Fin	Description
5 nov. 97	15 heures	23 déc. 97	Recherche préliminaire sur le sujet.
29 déc. 97	25 heures	19 janv. 98	Rédaction de la proposition.
9 fév. 98	10 heures	15 fév. 98	Préparation pour la présentation orale.
16 fév. 98	1 heure	16 fév. 98	Présentation orale du projet.
20 fév. 98	15 heures	6 mars 98	Modification à la proposition d'Essai.
7 mars 98	100 heures	7 avr. 98	Recherche théorique et lectures sur les indicateurs de performance, leur mesure et la planification stratégique.
8 avr. 98	20 heures	15 avr. 98	Identification des buts et objectifs stratégiques de l'entreprise.
16 avr. 98	34 heures	27 avr. 98	Collecte de données sur les tâches, la communication des objectifs stratégiques et analyse.
28 avr. 98	45 heures	12 mai 98	Identification et recommandation d'indicateurs adéquats.
13 mai 98	30 heures	23 mai 98	Identification des moyens pour mesurer les indicateurs choisis.
24 mai 98	2 heures	24 mai 98	Discussion de mes recommandations avec les dirigeants.
24 mai 98	70 heures	19 juin 98	Rédaction de l'essai.
20 juin 98	1 heure	20 juin 98	Remise de l'essai.
20 juin 98	20 heures	28 juin 98	Préparation pour la présentation orale.

29 juin 98	2 heures	29 juin 98	Présentation orale.
			Évaluation de l'essai.
Total	390 heures		

ANNEXE 3

LETTRE D'ACCEPTATION

M. Alain Beaufile
Comité de programme
DÉSS en comptabilité de management
Université du Québec à Hull

Le 5 mars 1998

Nous approuvons le sujet choisi par Janic Normandeau pour son projet d'intervention « **Objectifs stratégiques et performance du service de ventes** » au sein du Groupe Communication Canada inc. L'identification des indicateurs de performance pour le service des ventes est un sujet profitable pour notre entreprise.

En conséquence, Janic Normandeau aura accès à la documentation requise et pourra se renseigner sur la communication des objectifs et les tâches effectuées auprès de l'équipe du département des ventes aux fins de ses recherches. Cette acceptation est sous réserve de la confidentialité des renseignements concernant l'entreprise et les personnes qui y travaillent.

Je, Stephen Baker, tiendrai le rôle de lecteur pour les fins de cet Essai.



Stephen Baker, Vice-président finances et administration