

- 
- 
- ◆ Cas Frantour
 - ◆ Éléments de corrigé – JC SCILIEN

Sommaire

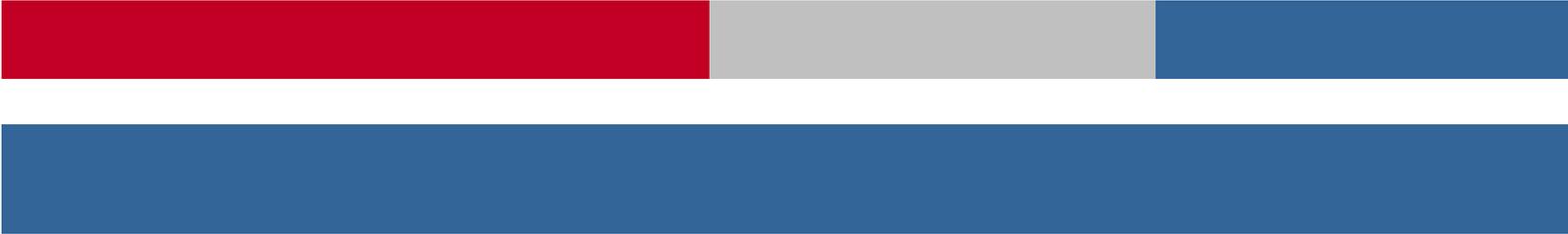
- ◆ 1. Une méthode pour construire la BSC et le TDB
 - La méthode dite OVAR = Objectif Variables d'actions Responsables
 - Éléments théoriques sur OVAR
 - Illustration d'une matrice OVAR sur FRANTOUR
- ◆ 2. Le TDB
- ◆ 3. La BSC



Liminaire

◆ Liminaire : 3 besoins à l'origine des TDB (tableaux de bord)

- Compléter le contrôle budgétaire, insuffisant pour le pilotage ;
- Nécessité d'une réactivité forte, donc d'une information directement interprétable
- Impératif de diffuser la stratégie, pour mettre en phase les objectifs des dirigeants et les décisions quotidiennes sur le terrain

- 
- ◆ La BSC (Balanced Scorecard) et les TDB (Tableaux de Bord) sont supérieurs au contrôle budgétaire 'classique'.

 - ◆ Pour construire ces outils, il faut disposer :
 - d'une méthode : voir méthode OVAR,
 - et comprendre les difficultés de mise en œuvre.

Méthode OVAR & TDB

- ◆ Méthode « **O**bjectif **V**ARIABLES d'actions **R**esponsable
- ◆ Processus de la méthode :
 - Étape 1 : définir les Objectifs, mesurables, datés et quantifiés, peu nombreux (3 à 4 au plus)
 - Etape 2 : définir les VARIABLES d'actions, =leviers pour atteindre les objectifs
 - Etape 3 : désigner un Responsable au minimum, pour chaque VA
 - Etape 4 : faire la matrice OVAR (VA en lignes, O et R en colonnes)
 - Etape 5 : élaborer les plans d'actions pour chaque VA
 - Etape 6 : choisir les indicateurs, pour matérialiser les O & les VA
 - Etape 7 : mettre en forme le TDB final (graphique etc)

Lecture du cas : Caractéristiques et FCS de l'hôtellerie

- ◆ Secteur capitalistique,
 - forts investissements et coûts fixes
- ◆ Secteur de services :
 - Production non stockable, avec :
 - Saisonnalité
 - Et problème d'ajustement de la charge à la capacité
 - Gestion de la main d'œuvre cruciale

Indicateurs FRANTOUR pour la matrice OVAR

- ◆ Taux de remplissage
- ◆ Mix clients (yield management)
- ◆ Gestion de la sous traitance
 - Variabilisation des coûts et questions de capacité
- ◆ Qualité de service
- ◆ Image, marque et régularité du service
- ◆ Compétence MOE

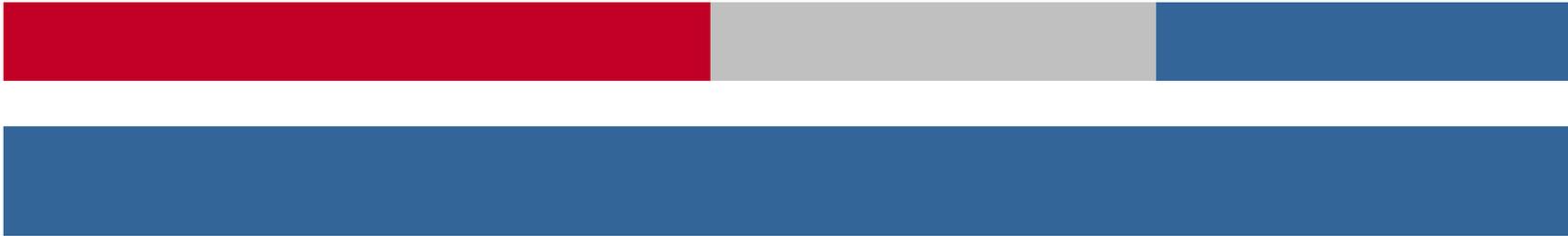


Les niveaux hiérarchiques concernés pour OVAR

- ◆ 1. Management de l'activité hôtelière de FRANTOUR
 - Absence de manager
- ◆ 2. Direction d'hôtel
- ◆ 3. Responsable de service

Ex. Matrice OVAR du management de FRANTOUR

MissionS Hôtel		objectifs			responsable	
		OVAR Dir. Hôtel	rentabilité	croissance	image	groupe Frantour
L E V I E R S d'Action	remplissage	X				1
	mix client	X				1
	fidélité client					
	synergies entre H.					
	investissement	X		X		2
	communication					
	augm. Nbre de lits					
	emplacement					
	qualité service			X		1
	TOTAL		3	1	1	



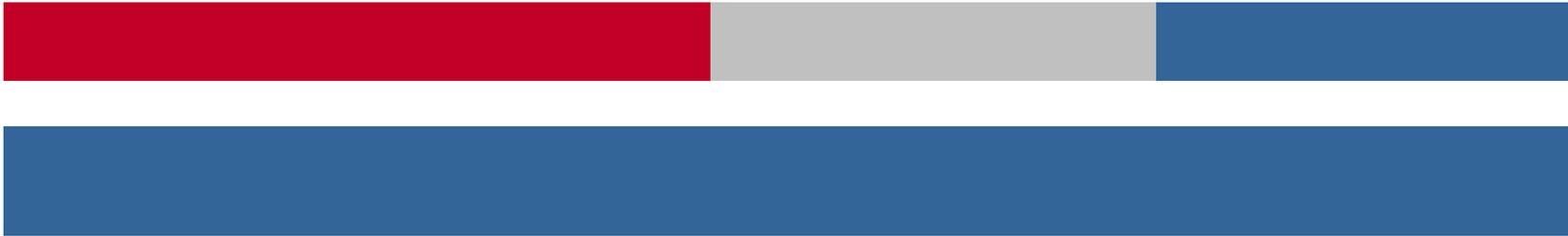
objectifs

responsable

OVAR GROUPE FRANTOUR	rentabilité	croissance	image	groupe Frantour	Directeur Hôtel
-------------------------	-------------	------------	-------	--------------------	--------------------

L E V I E R S d'Action	remplissage					
	mix client					
	fidélité client					
	synergies entre H.					
	investissement					
	communication			X	1	
	augm. Nbre de lits	X	X		2	
	emplacement	X	X	X	3	
	qualité service					

TOTAL	2	2	2	6	0
-------	---	---	---	---	---



objectifs	responsable
-----------	-------------

OVAR Communs Groupe + Dir. Hôtel	rentabilité	croissance	image	groupe Frantour	Directeur Hôtel
-------------------------------------	-------------	------------	-------	--------------------	--------------------

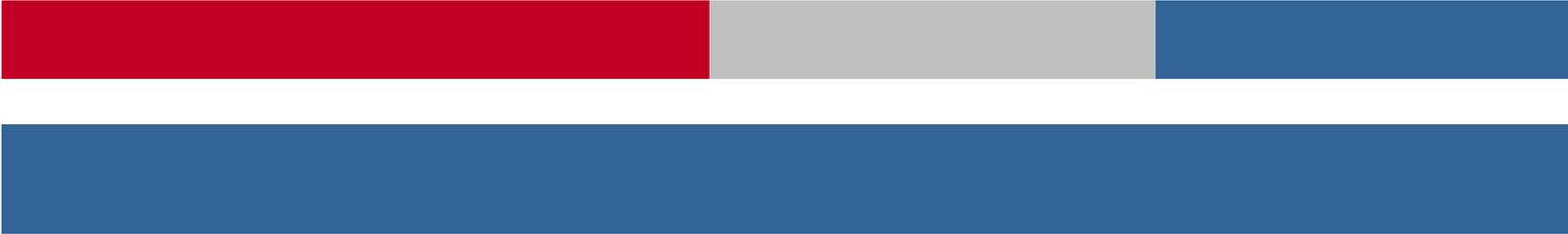
L E V I E R S d'Action	remplissage					
	mix client					
	fidélité client	X			1	1
	synergies entre H.	X	X	X	3	3
	investissement					
	communication					
	augm. Nbre de lits					
	emplacement					
	qualité service					
	TOTAL	2	1	1	4	4

Matrice synthèse

		objectifs			responsable	
SYNTHESE OVAR		rentabilité	croissance	image	groupe Frantour	Directeur Hôtel
L E V I E R S d'Action	remplissage	X				X
	mix client	X				X
	fidélité client	X			X	X
	synergies entre H.	X	X	X	X	X
	investissement	X		X		
	communication			X	X	
	augm. Nbre de lits	X	X		X	
	emplacement	X	X	X	X	
	qualité service		X	X		X
	TOTAL		7	4	5	5

2. Le TDB : les points clés

- ◆ Les VA du niveau N se transforment en Obj. du niveau N-1
 - Traduction :
 - pour faire la distinction entre un O et une VA, un des moyens est d'en juger le caractère stratégique ou non.
 - Exemple, un item peut être classé Objectif pendant 2 ans, puis devenir une VA ensuite.
- ◆ Les indicateurs doivent être choisis se situant 'au plus tôt'.
- ◆ Il est important de combiner les indicateurs financiers, non financiers, qualitatifs...

- 
- ◆ La principale raison de non atteinte des Objectifs est que le plan d'action n'a pas été mis en œuvre.

 - ◆ Les autres raisons peuvent être :
 - plan d'action non adapté,
 - VA pas correctement identifiées,
 - O pas réaliste.

Ex de TDB 1/2

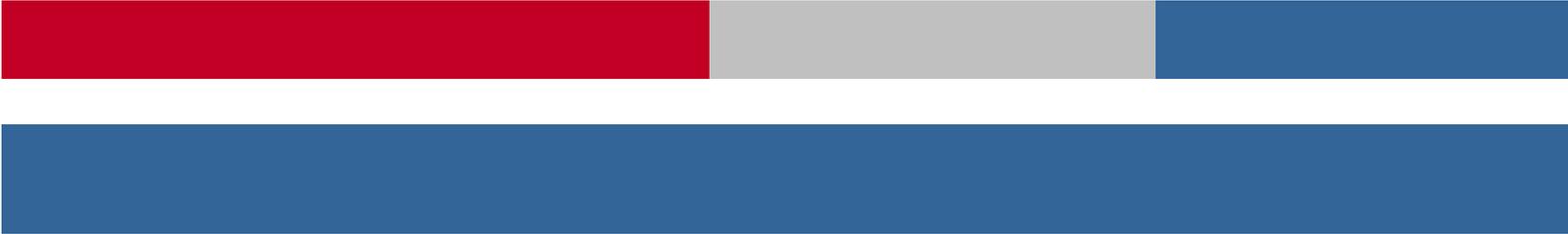
Objectifs	VA	Indicateurs de VA ou d'O
1/2		
Rentabilité en 2009	Rentabilité des filiales	REX
	Performance comm. Filiales	CA par lit
	Améliorer remplissage	Taux de remplissage
Développer l'act. Hotelière	dév. Capacité hotelière	nb de chambres actuel nb de chambres N+1 Investissement / CA croissance CA
	diversifier la clientèle	clients internes / clients externes

TDB 2/2

Objectifs	VA	Indicateurs de VA ou d'O
2/2		
développer notoriété	développer qualité prestation	taux de satisfaction client
	déploiement dans les hôtels du groupe d'une offre homogène	taux de conformité
augmenter synergie du groupe	mettre en place achats groupés	volumes achats groupés achat groupé Hôtel X / Achat total nb d'appels d'offres en communs
	mettre en place échanges de personnels	nb et catégorie de personnels échangés Nb de jours de pers. Échangés
	mise en cohérence SI	Nb d'hôtels avec SI aux normes

3. La BSC

- ◆ La BSC permet de diffuser la stratégie, en mettant en avant les indicateurs les + importants.
- ◆ Le terme important dans la BSC est ‘balanced’ ou équilibré :
 - Équilibre entre les O à court, moyen, long terme ;
 - Équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers ;
 - Équilibre entre les indicateurs « mesure de la performance passée » et les indicateurs « prospectifs »
- ◆ La BSC se compose donc d’indicateurs :
 - Amont : indicateurs sur les actions
 - Et aval : indicateurs sur les résultats

- 
- ◆ La BSC comprend 4 perspectives distinctes :
 - Mesures financières : quelle est la valeur créée ? (pour les actionnaires)
 - Relation commerciale : quelle est la valeur créée (pour les clients) ?
 - Amélioration des processus internes : quelle est la performance des processus clés de la réussite ?
 - Compétences humaines : quelle est la capacité de l'ese à progresser ?

Principales différences entre BSC et TDB (d'après HL)

◆ BSC	TDB
◆ Facile à comprendre	- sur mesure
◆ Formulation explicite de la stratégie	- insiste sur dialogue inter-hiérarchique
◆ Relativement standardisée	- génère cohérence organisationnelle
◆ Du sommet vers la base hiérarchie	- complexe à mettre en œuvre,
◆	ne pas sous estimer les difficultés
◆ Causalité parfois peu convaincante	

Ex de BSC

AXES

BSC

1

Résultats financiers

Obj.	Indicat.
rentabilité 2009	Revenu par Chambre dispo.
	REX
	ROC

2

Clients

Obj.	Indicat.
satisfaction client	Taux de fidélisation
	Taux de satisfaction
	...

3

Processus internes

Obj.	Indicat.
diversif clientèle	clients internes / clients ext.
resp. Stand Groupe	taux de conformité
...	...

4

Développement humain

Obj.	Indicat.
maîtriser et pérenniser sav faire	taux de turnover
	évaluat. Individ. Collaborat.
	...