

ENSG
Gestion des informations de l'entreprise



Les Executive Information System (EIS) en pratique

Contenu du « KM »

Informatique de communication

- Documentation professionnelle sur l'Intranet
- Animation de la messagerie et des forums
- Recueil et mise en forme de l'expertise

Indicateurs

- Indicateurs pour les managers de la première ligne
- Tableaux de bord pour les dirigeants

Marketing

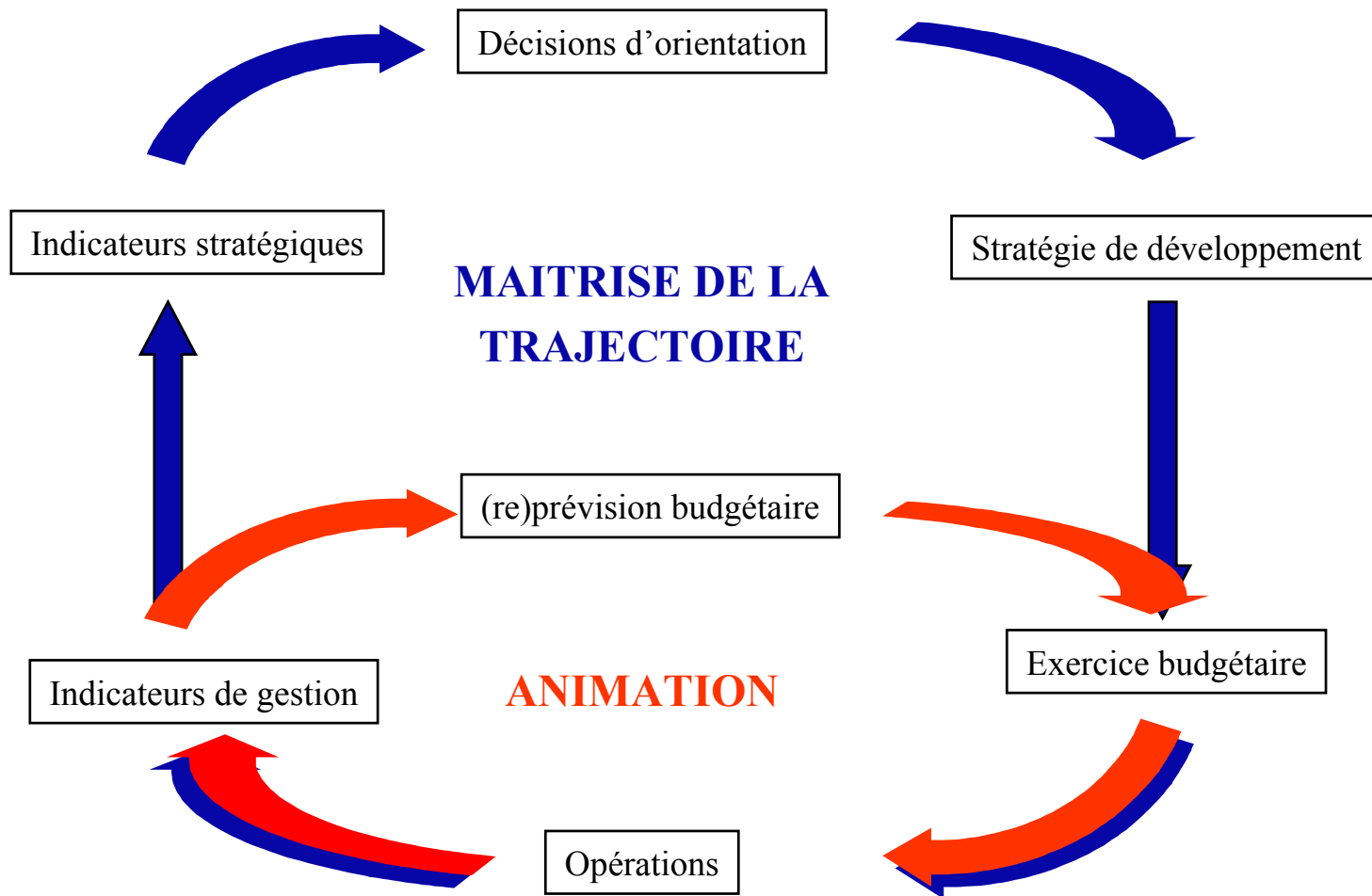
- Segmentation
- Datamining



Les Indicateurs de Tendances d'Air France

EIS : système de remonté d'indicateurs, convenablement sélectionnés, traités et présentés pour une catégorie de décideurs donnée.

Boucler les processus



Aide au pilotage des axes permanents et

Aide au pilotage des actions courantes

Indicateurs stratégiques

Progresse-t-on dans la bonne direction, à la bonne vitesse. Sinon, quelles sont les causes de fond du mal et qu'elle nouvelle stratégie doit-on adopter pour traiter le mal. Par analogie avec un être humain, il faut supposer que cette personne ait un objectif dans sa vie (philosophique, ambition carriériste ...); il lui faut alors capter un certain nombre de mesures: rapidité de progression de ses revenus, évolution de son périmètre de responsabilité, montée en puissance de ses compétences, etc...

Indicateurs de gestion

Dans un cadre normé, s'assurer qu'au quotidien on est bien dans les « clous » (état par rapport aux jalons qui échelonnent la progression vers un objectif précisé). Par analogie avec le même être humain : la température, le pouls ou la tension sont-ils dans les normes, ou détecte-t-on un écart ; et si oui, peut-on traiter ce symptôme avec une aspirine ?

Indicateurs stratégiques

L'objet :

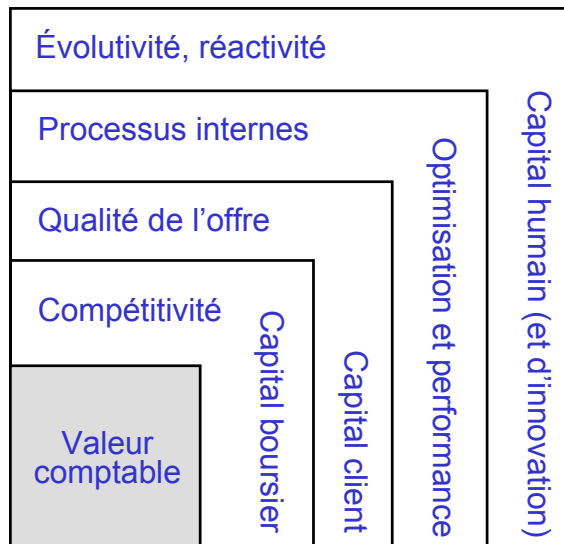
- lier la mesure de performance (et le management), avec la stratégie de l'entreprise
- maîtriser la trajectoire de l'entreprise vers des objectifs *non uniquement financiers*

Insérer dans une démarche d'entreprise pour :

- traduire la stratégie en indicateurs pour la clarifier,
- communiquer la stratégie et mobiliser sur un projet commun,
- lier le «planning stratégique» aux budgets (harmoniser les initiatives et les investissements),
- décliner la pratique vers les niveaux de pilotage opérationnel,
- fixer des objectifs individuels.

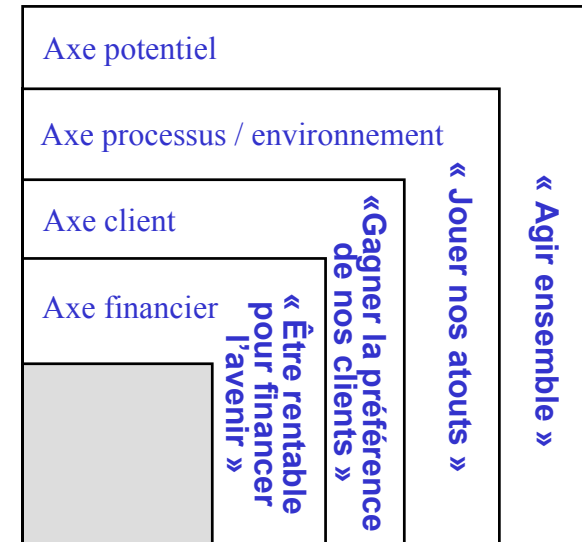
Piloter la Valeur de l'Entreprise

- Qu'est-ce qui constitue la valeur de l'entreprise (au-delà de la simple valeur comptable) ?



➔ La «shareholder value»

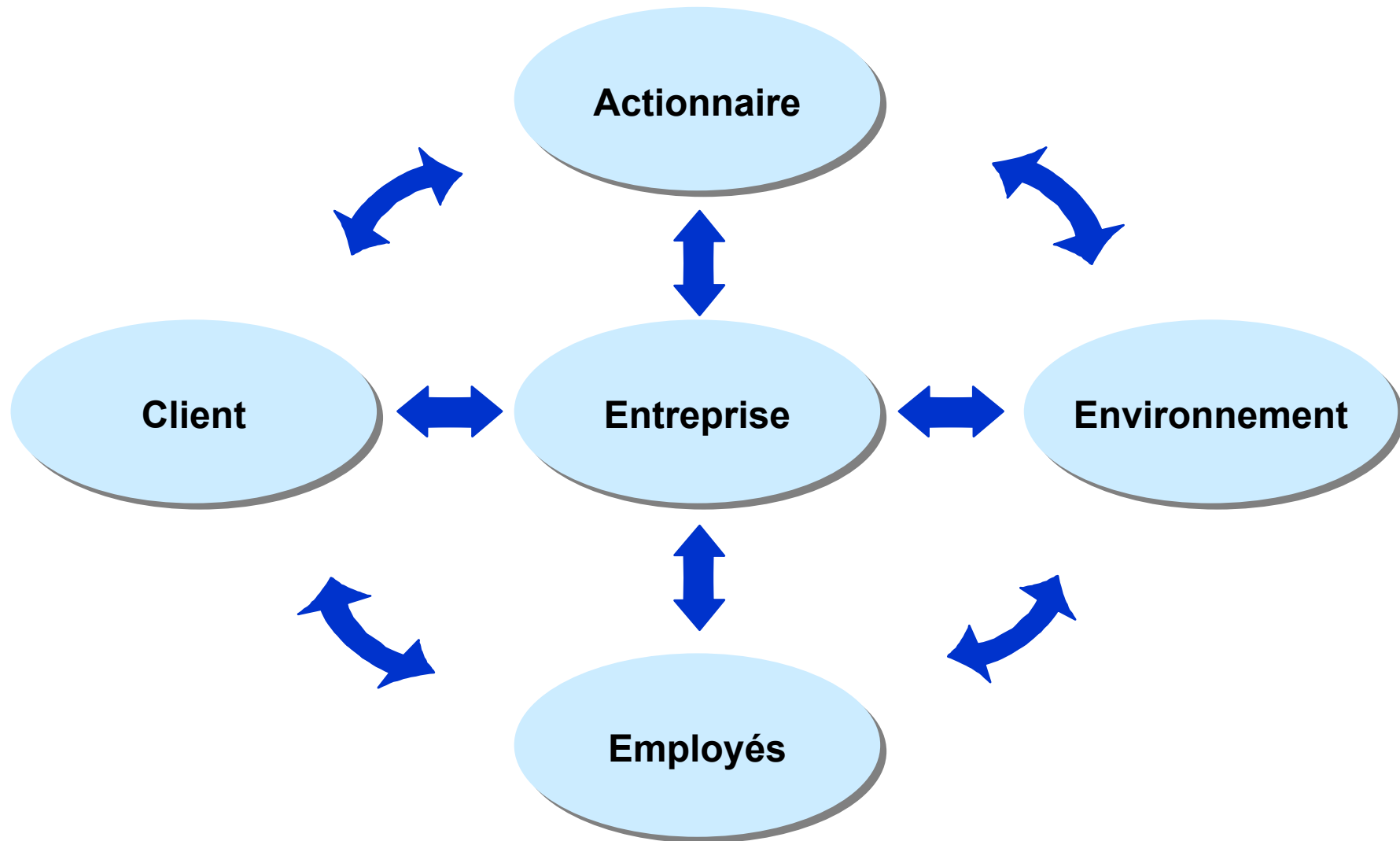
- Cette logique d'identification des constituants de la valeur, aboutit naturellement à l'identification des quatre axes de création de valeur



➔ L'enjeu : le pilotage des quatre axes de création de valeurs

L'Entreprise : Un état d'équilibre

4 objectifs faisant partie intégrante et structurante de l'EIS



Choix des indicateurs : entrer dans le raisonnement stratégique

Financier

Comment devons-nous être **perçus par nos actionnaires** pour **créer la valeur** ?

Même si l'indicateur final est le cours de bourse, il convient d'identifier des variables sur lesquels on dispose de leviers d'action plus « maîtrisables »

Clients

Comment doit-on être **perçus par nos clients** pour qu'ils nous choisissent ?

*C'est la captation et la fidélisation des clients qu'il s'agit de valoriser. Il s'agit de piloter le développement du **capital client***

Processus / Environnement

Comment devons-nous améliorer nos **processus internes** pour satisfaire clients et actionnaires ?

Focaliser le pilotage sur les processus et outils défaillants où la performance est insuffisante, selon les deux aspects :

- **niveau de qualité** satisfaisant pour les clients (relativement à la qualité des offres concurrentes) et
- **efficacité** des processus (donc peser positivement sur le côté coût de l'équilibre économique).

Potentiel humain

Comment développerons-nous notre capacité à **s'adapter** et à **évoluer** ?

Réactivité face aux modifications de l'environnement, capacités de changement par l'innovation, compétences spécifiques ou apprentissage organisationnel ...

*Il s'agit de maîtriser le développement du **capital humain**.*

Équilibre = piloter une organisation complexe

Exprimer la multiplicité des obligations de l'entreprise envers ses différentes parties prenantes :

- Prendre en compte les différents axes pour améliorer et contrôler les processus de création de valeur
- Les indicateurs doivent orienter l'attention vers la création de valeur (plutôt que sur le transfert de valeur entre les différentes parties prenantes)

Un équilibre entre des variables :

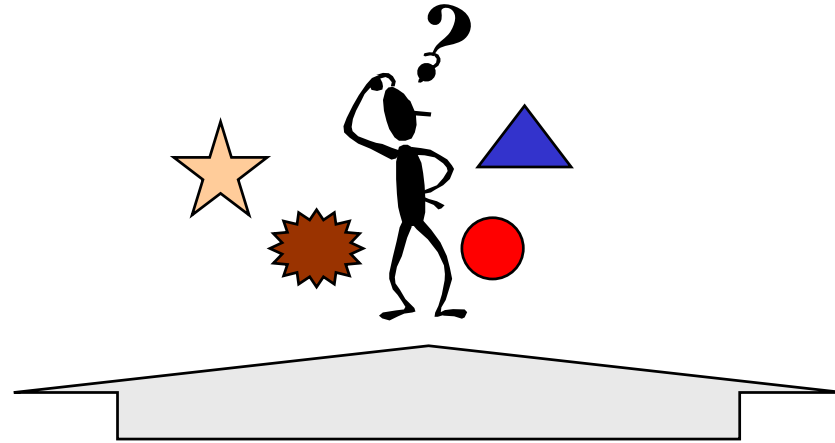
- financières / non financières
- court terme / long terme
- variables de résultat / variables d'action

Variables de résultat : *ne se gèrent pas, mais expriment la conséquence des décisions (typiquement, les mesures financières telles que l'EBE, ou le résultat net). Ce sont des variables a posteriori qui ne donnent pas d'indications suffisamment précises pour guider l'action future, identifier les priorités, allouer des ressources et définir des objectifs personnels.*

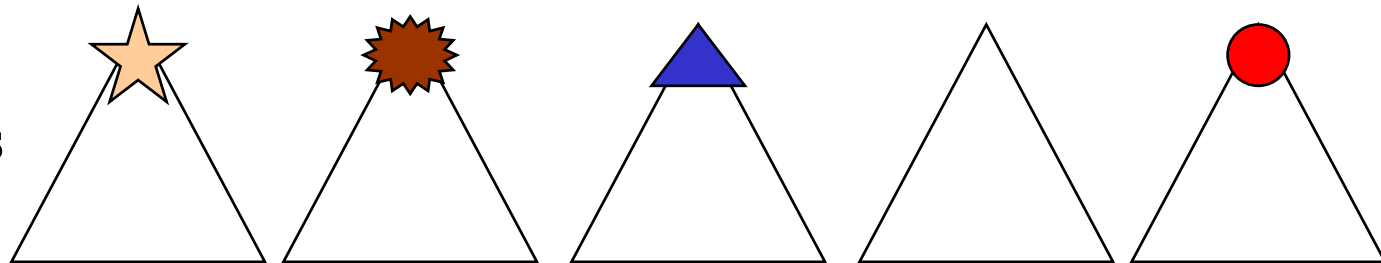
Variables d'action : *elles expriment les déterminants de la performance, adaptée à la stratégie de l'Entreprise.*

Pas une compilation de données

vu du Comité Exécutif



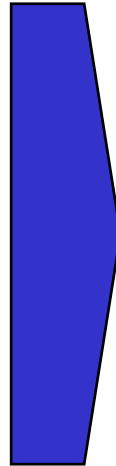
vu des entités



Pour une compilation, mais une sélection d'indicateurs pertinents.

Pour quelles finalités

- ➔ **Maîtriser**
- ➔ **Synthétiser**
- ➔ **Anticiper**



Avec quels moyens

- **suivi des processus clés (KPI)**
- **unicité des méthodes et de présentation**
- **suivi en tendance**

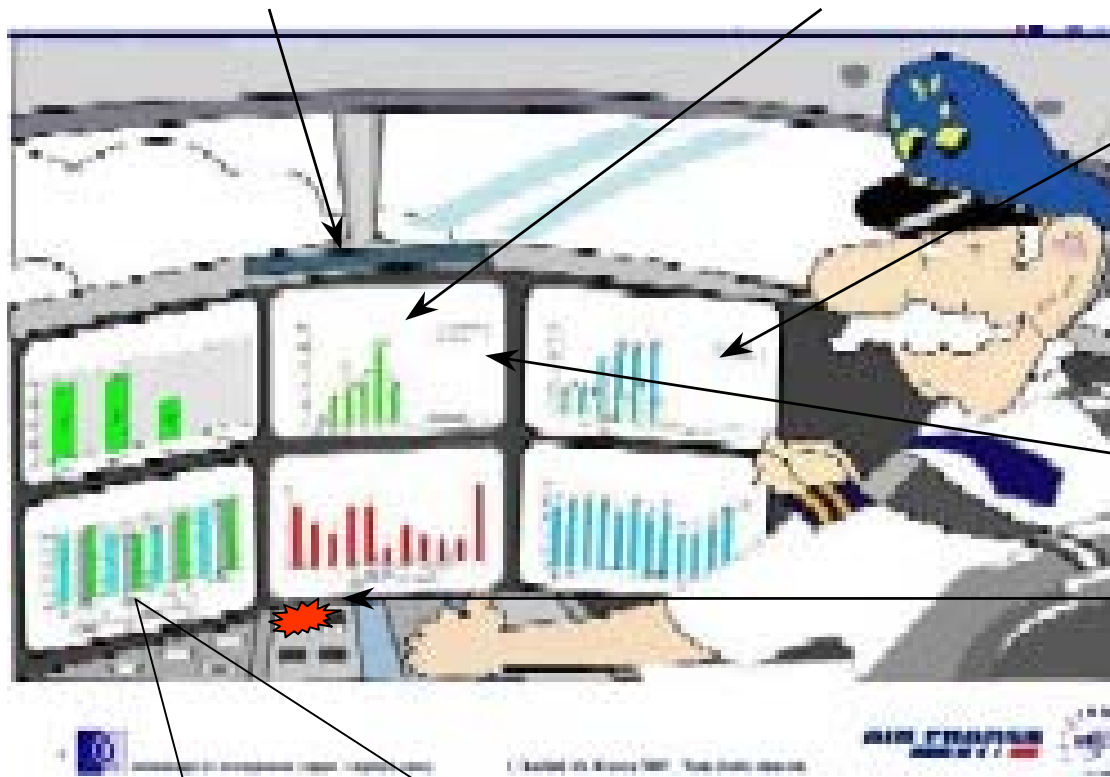
Quelle présentation ?

- **Sélectivité et sobriété du choix des indicateurs**
- **Séries chronologiques de données**
- **Données traitées : privilégier la compréhension sur la précision**
 - **Correction des Variations Saisonnières (CVS)**
 - **Redressement de biais comptables**
- **Représentation visuelle, adaptée à l'approche en tendance**
- **Quelques chiffres clés**
- **Des commentaires explicatifs**

Représentation visuelle, adaptée à l'approche en tendance :

Sélectivité

Représentation sous forme graphique



Une approche en tendance

- courbes CVS
- droites de tendances

Chiffres clés

Devoir d'alerte

« Un changement de politique des ouvertures/fermetures des flux de correspondance explique la baisse sur l'été.
La clientèle européenne est très hétérogène; la R/PKT, et par conséquent la R/SKO, sont donc affectées par des modifications de flux. »

Des commentaires

Un dispositif clés : la réunion des commentateurs

➔ **Intégrer les connaissances de chaque domaine**

➔ **Rassembler les expertises pour une meilleure analyse**

➔ **Éviter les contestations a posteriori**

➔ **Formuler des commentaires explicatifs**

Des causes d'échec observées

- Choix des indicateurs déduit d'un travail d'analyse des processus existants, sans projection sur les actions prioritaires d'un Projet d'Entreprise.
- Nombre élevé d'indicateurs.
- Des indicateurs « composites » trop « compliqués ».
- Le classement des indicateurs ne tient pas compte de leur pertinence en regard des objectifs stratégiques (même si la présentation est faite en bonne et due forme).
- Rattachement à une direction financière : non respect de l'équilibre
- Qualité de l'outils de publication.
- Deux systèmes de pilotage, adressés à la même population de dirigeants.
- La résistance au changement est naturelle. Les vieux réflexes (le pilotage au rétroviseur, l'objectif uniquement financier, la non projection dans une vision commune...) l'emportent naturellement s'il n'y a pas de volonté contraire.

Quelle méthode pour le développement ?

- ➔ Premier temps : concentration sur l'activité principale.
- ➔ Pointer sur les processus clés.
- ➔ Structuration dans une logique de consolidation vers les objectifs stratégiques.
- ➔ Nombre restreint, et équilibré, d'indicateurs publiés (mais indicateurs d'étude en nombre «illimité»).
- ➔ Construction selon une approche pragmatique : converger progressivement vers la cible.
- ➔ Choix de la progressivité et de l'adaptabilité.



Déclinaison vers le management de proximité

Un point de méthode : le chaînage des causes à effets

Objectifs stratégiques ← facteurs premiers ← facteurs secondaires et actions locales
(intégrées dans un processus opérationnel)

- ↑
- Traduction budgétaire
- Objectifs individuels

Ces chaînages permettent de **relier objectifs stratégiques et management** :

- identifier les causes essentielles, puis de pointer des indicateurs dessus (KPI)
- décliner un plan stratégique en budgets
- fixer des objectifs individuels de management cohérents

Tableau de bord équilibré

Principes

- **vision équilibrée de la création de valeur de l'entreprise**
- **s'assurer de la mobilisation des acteurs de l'entreprise sur les axes stratégiques** par la traduction de la stratégie en indicateurs mesurables, actionnables et distribués selon le cas auprès :
 - du top management
 - de la ligne hiérarchique
 - de l'ensemble des collaborateurs

Tableau de bord équilibré

Exemples de bénéfices recherchés

- efficacité et résultats** : par la sélection des priorités en termes de résultats opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux
- focalisation stratégique** : par le lien a priori entre l'objectif de résultat assigné et l'axe stratégique dont il provient
- innovation et progrès** : par la recherche, l'objectivation et la mise sous contrôle de causes
- cohésion** : l'éclairage apporté dans l'analyse des causes contribue à la cohérence des actes de management
- développement de la transversalité** : en s'attaquant à des processus critiques parce que transverses, complexes et mal maîtrisés
- mise en action** : la simple existence d'indicateurs modifie le comportement de l'acteur

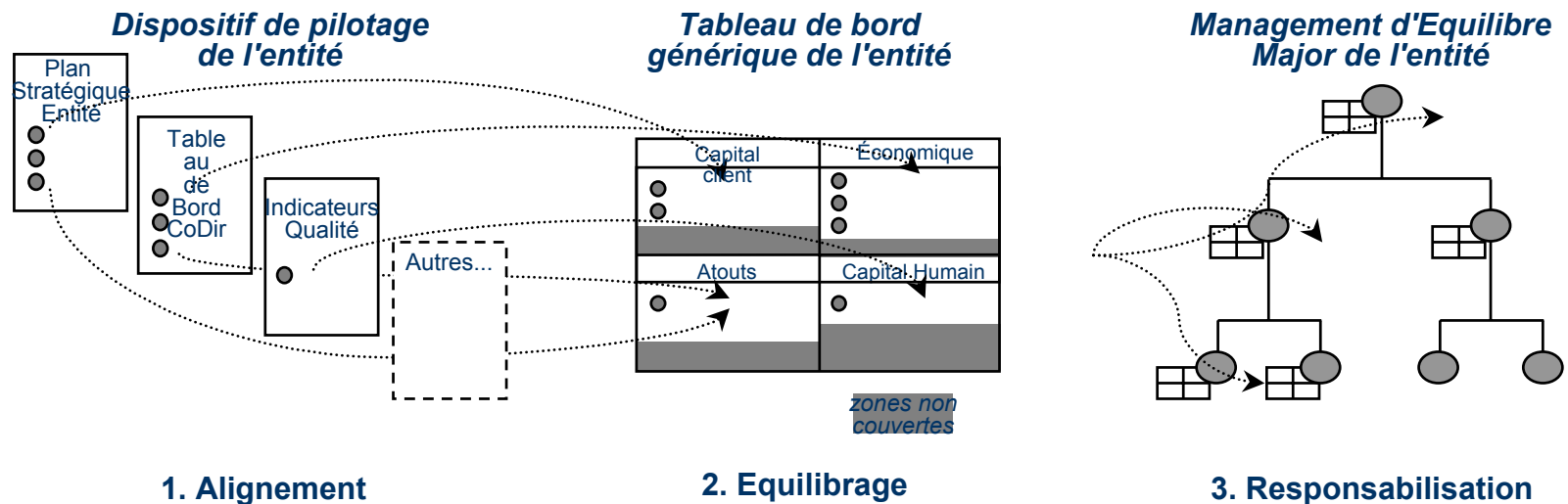
Options de déploiement

- champ d'observation** : toute l'entreprise, des activités, des processus critiques ?
- choix des acteurs** : quels niveaux de management, quels collaborateurs ?
- nature de la mesure** : résultats et/ou causes ?
- instrumentation** : matérialisation, systèmes et calculs automatiques ?
- moyens de motivation** : systèmes d'intéressement collectifs et/ou individuels ?

Le Management de l'Équilibre

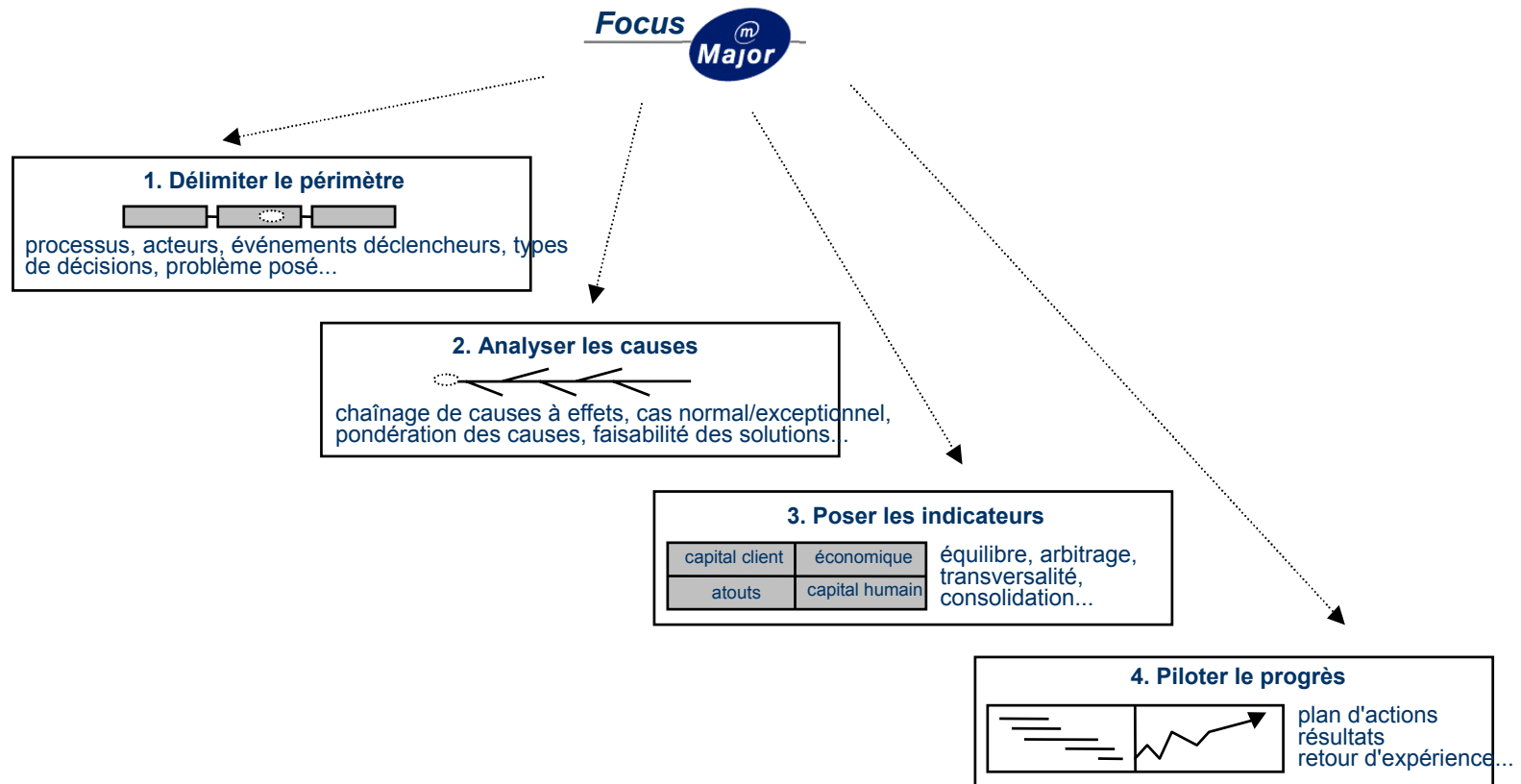
Obj : renforcer et à équilibrer les dispositifs actuels de pilotage en regard des 4 axes stratégiques et selon le canevas de démarche suivant

- **Alignement** : qualification et réagencement des indicateurs de pilotage existants en fonction des 4 axes stratégiques
- **Équilibrage** : identification des zones non/mal couvertes et ajout en conséquence d'indicateurs de pilotage afin de constituer la Balanced Scorecard générique de l'entité
- **Responsabilisation** : déclinaison de Balanced Scorecard sur des niveaux de management ciblés



Focalisation sur les processus clés

Application sur des processus critiques de l'entreprise à mettre en contrôle
–à la lumière des 4 axes stratégiques
–selon le canevas de démarche décrit ci-après





Marketing : connaissance du client

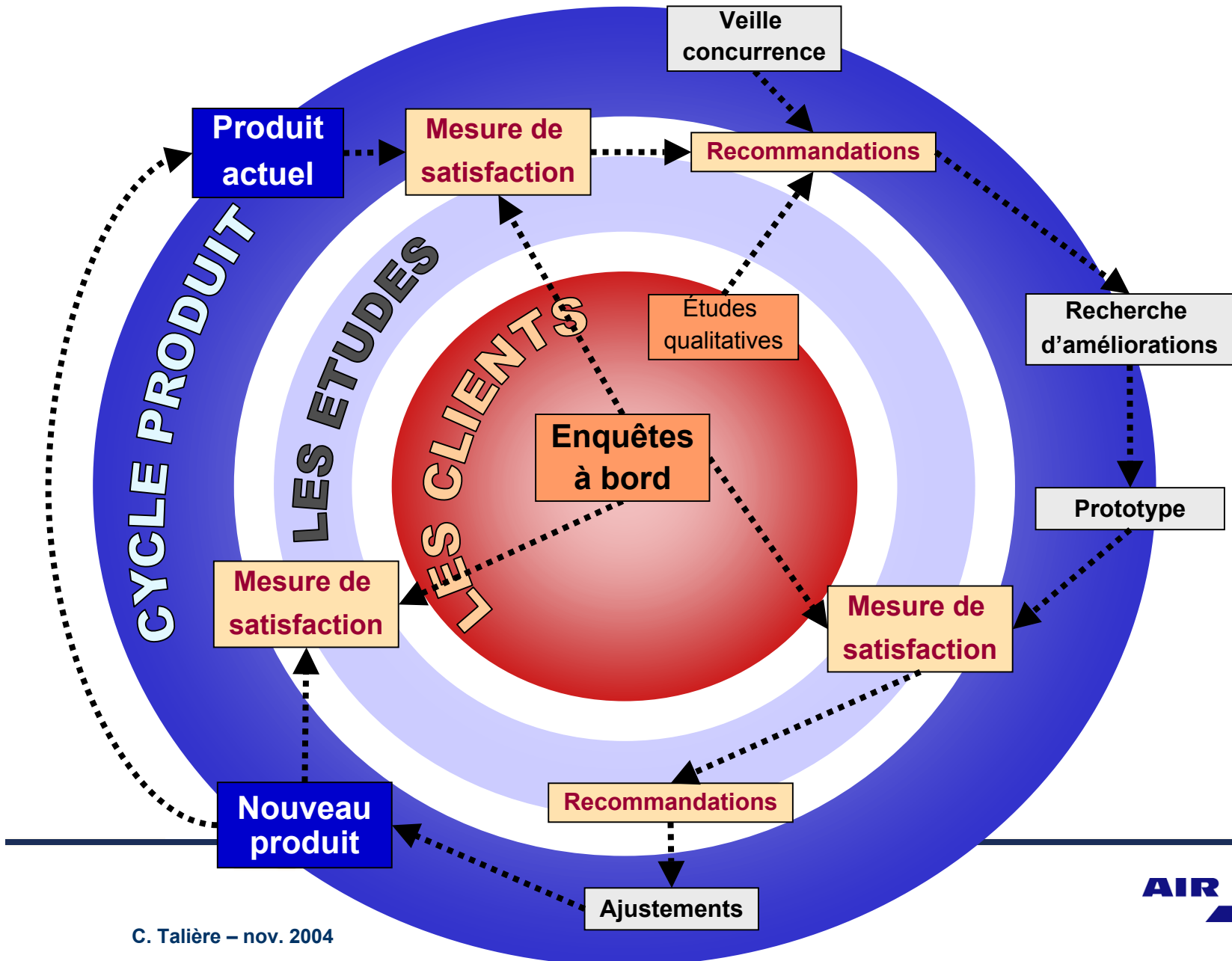
Articuler la conception des produits et services sur la connaissance des clients

- 
- ✓ Une connaissance (profils, segments, comportements...) et une hiérarchisation des attentes clients
 - ✓ La quantification des impacts sur la satisfaction clients et sur l'économie

Des évolutions des produits et services

- ✓ Une mesure de la satisfaction des clients : la boucle de retour
- ✓ Suivre l'évolution des segments de clients

Dans une unité de sens : le positionnement marketing



Le client ?

- ✓ Un consommateur à un instant donné (le passager)
- ✓ Un individu référencé (identité personnel)
- ✓ Son propre employeur (voyageur d'affaire)
- ✓ Celui qui consomme
- ✓ Celui qui achète / réserve
- ✓ Un intermédiaire / distributeur
- ✓ Celui qui paye

Principes de la segmentation

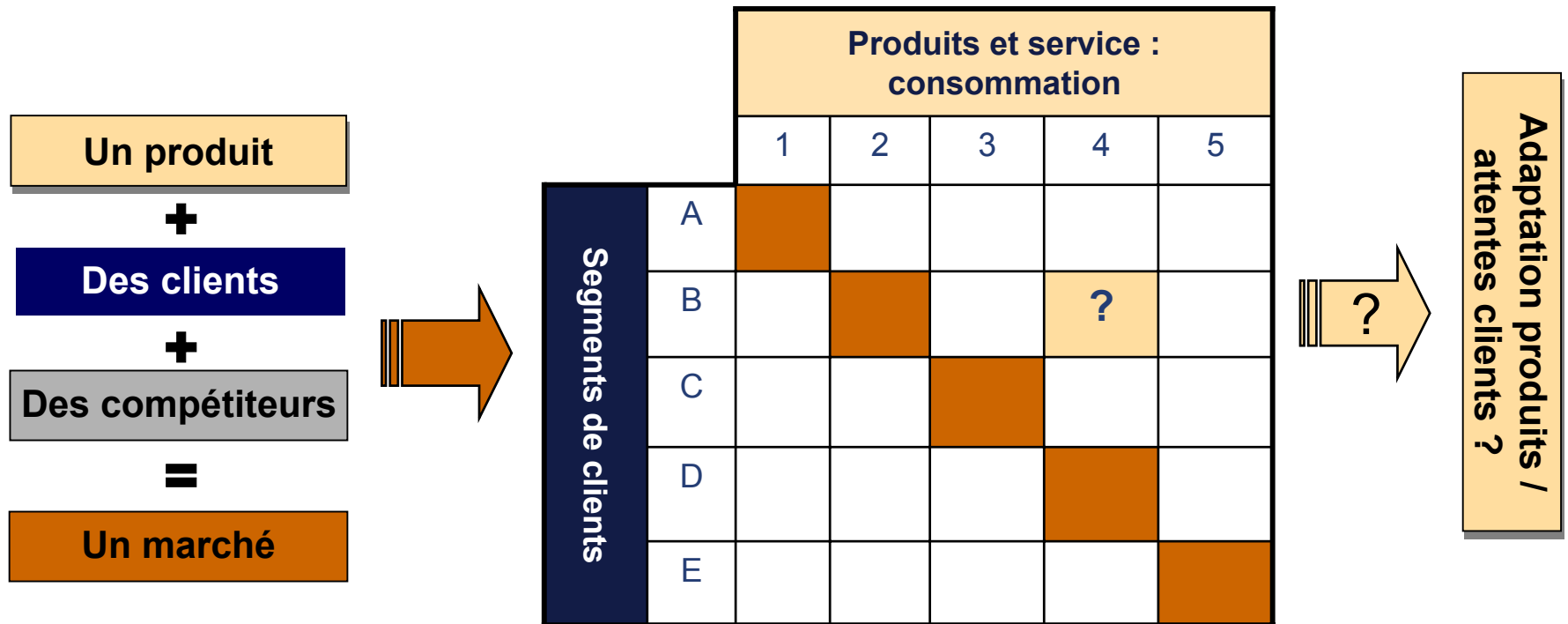
“La segmentation consiste à découper le marché global en un nombre assez réduit de sous-ensembles que l'on appelle segments, chaque segment devant être suffisamment homogène quant à ses attitudes, comportements, besoins ... et les segments retenus devant être suffisamment différents les uns des autres, pour justifier des politiques de marketing distinctes”

(Définition du Mercator ^(R))

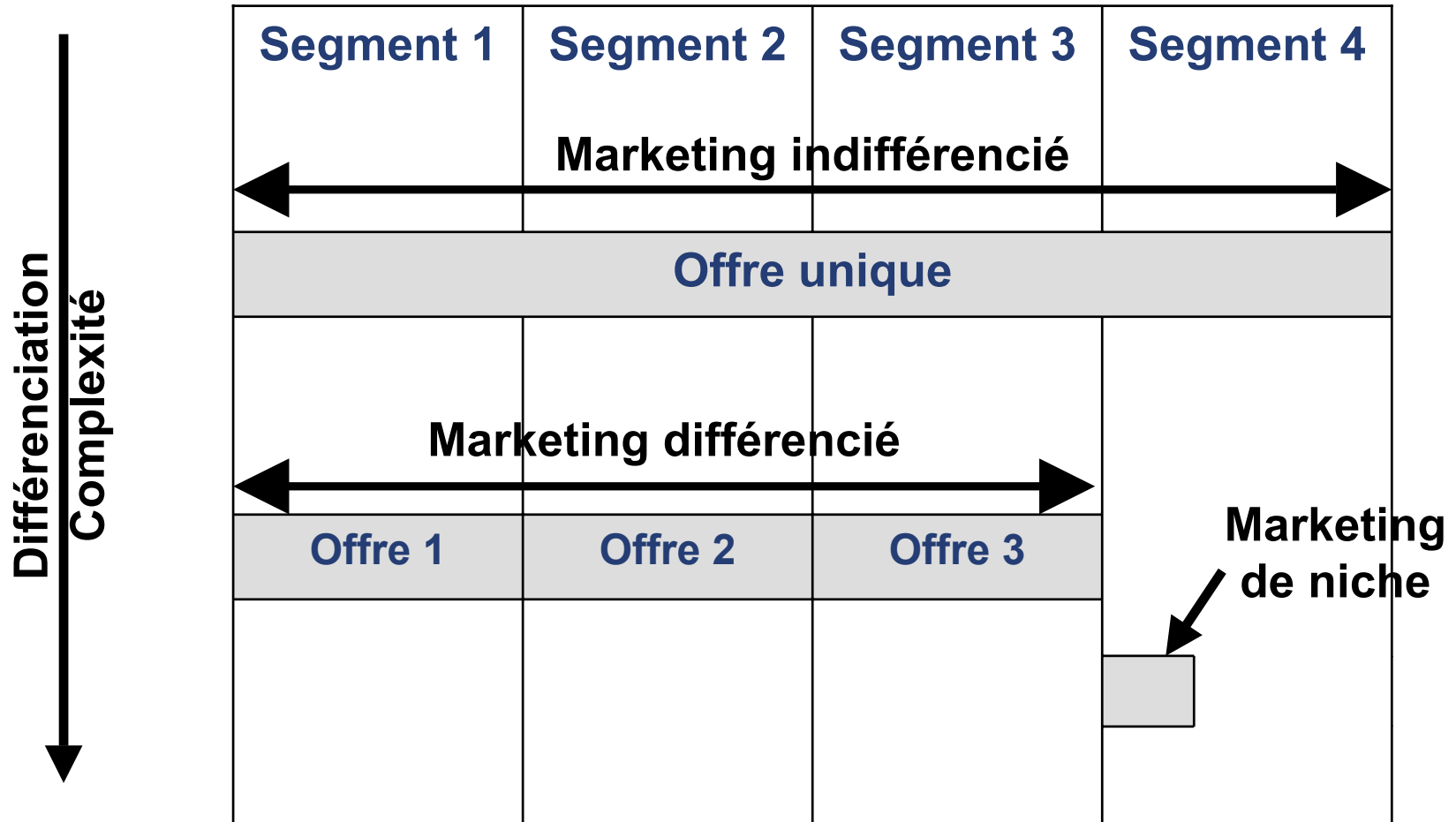
Par abus de langage on appelle segmentation de l'offre un découpage de clients répartis dans une gamme de produit faite a priori, souvent dans une logique de producteur. Il n'en résulte pas pour autant une vraie segmentation clients : en particulier elle n'est pas riche d'enseignement pour faire évoluer les produits car elle décrit les comportements mais ne les comprend pas car elle n'investigue pas les attitudes.

Deux types de segmentation

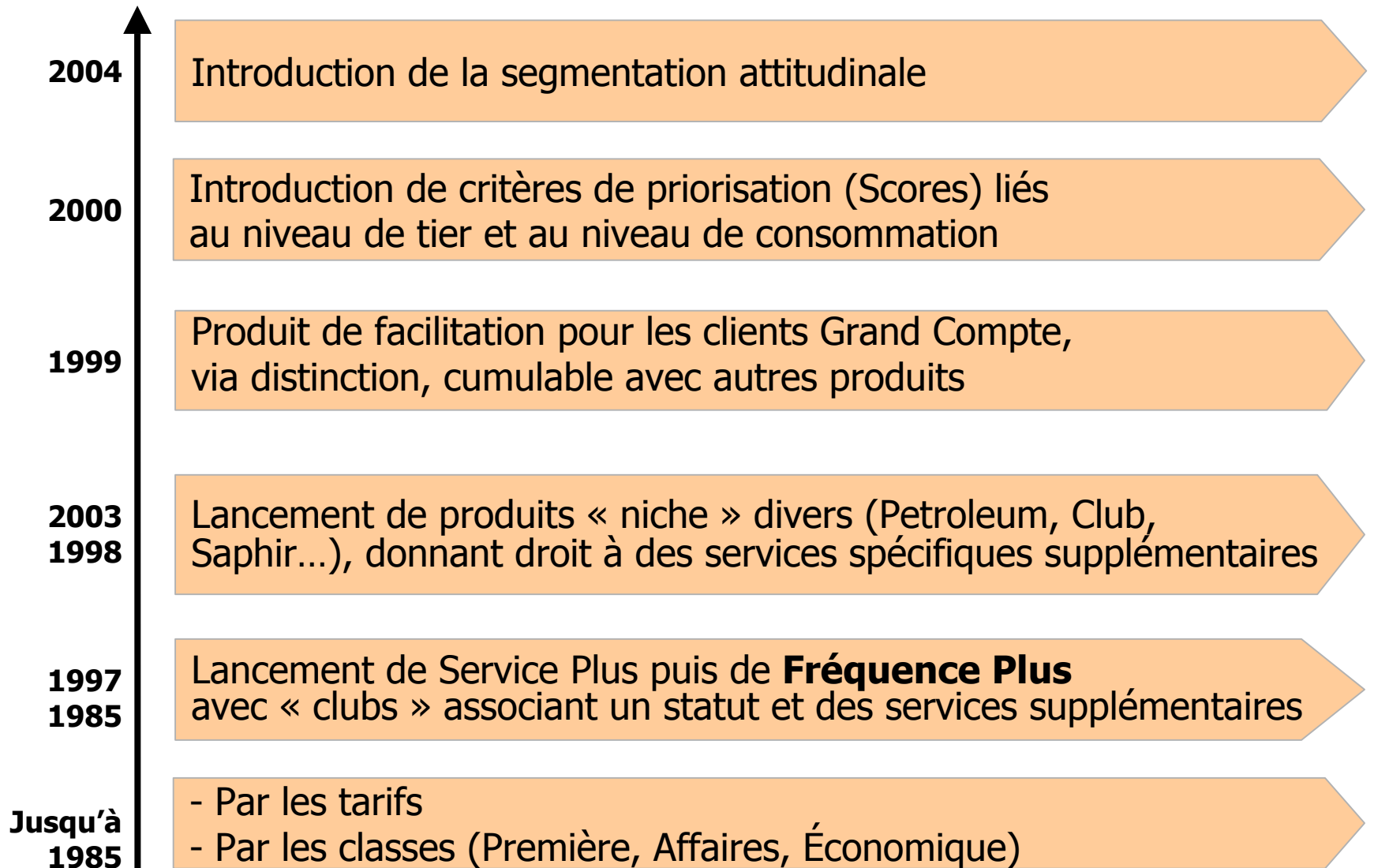
- ✓ Selon sa consommation des produits/services de l'entreprise
- ✓ Selon les attributs propres du clients



Positionnement (ciblage)



Les segmentations de clients pour Air France



La segmentation attitudinale d'Air France

Les Affectifs : Voyageurs occasionnels, à motif personnels, l'avion reste pour eux une expérience en soi, synonyme de plaisir mais aussi d'appréhension, s'exprimant par un fort besoin de prise en charge.

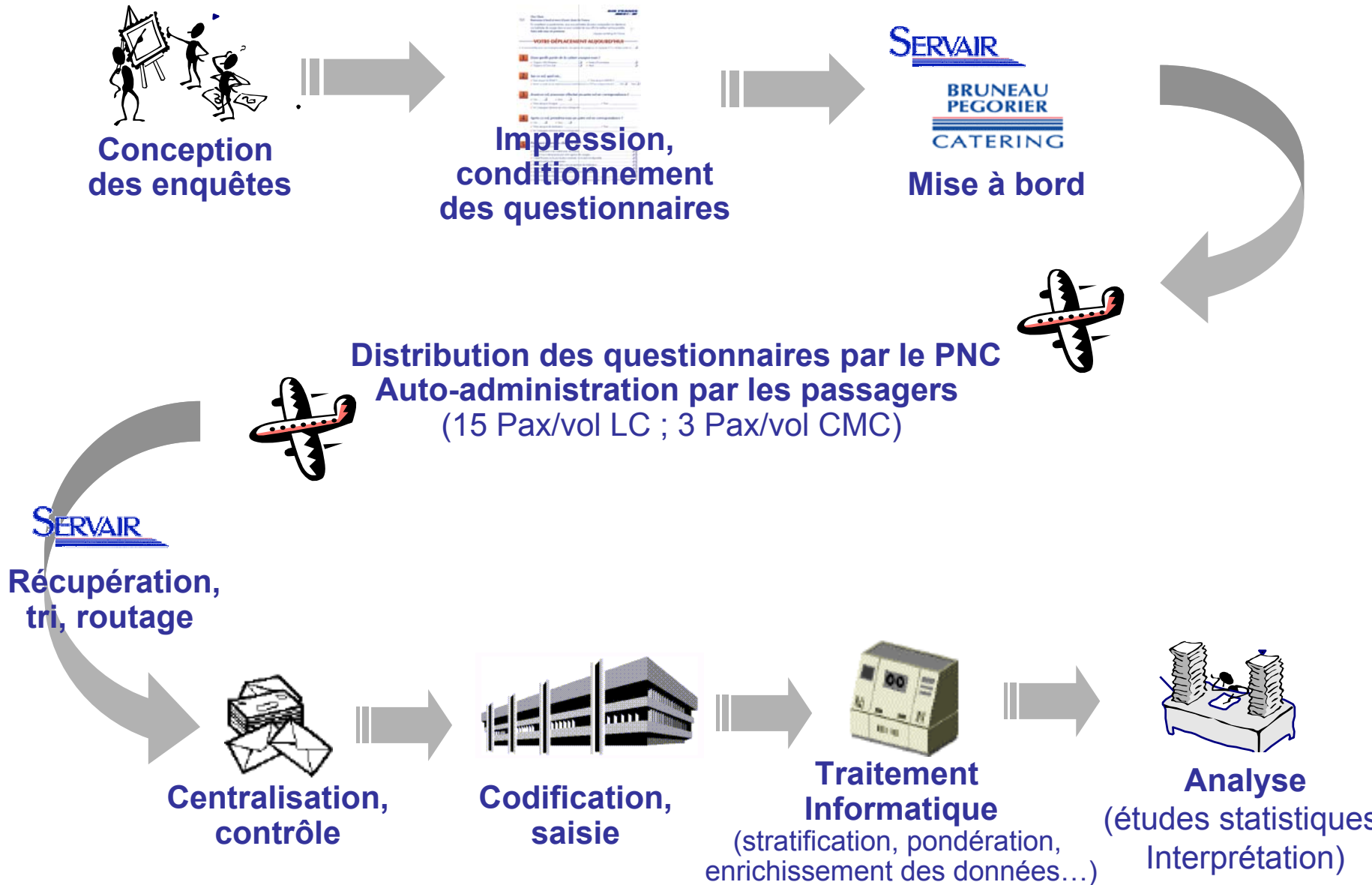
Les Opportunistes : Constituent l'archétype du consommateur rationnel et informé. Leur sensibilité au tarif du billet se traduit par la mise en œuvre d'un processus raisonné d'optimisation du rapport qualité/prix.

Les Pragmatiques : La consommation n'est pas au cœur de leurs préoccupations ce qui explique leur approche utilitaire du voyage en avion : une solution logistique, dépourvue de plaisir. Leurs attentes se concentrent sur deux dimensions : la praticité et la facilité.

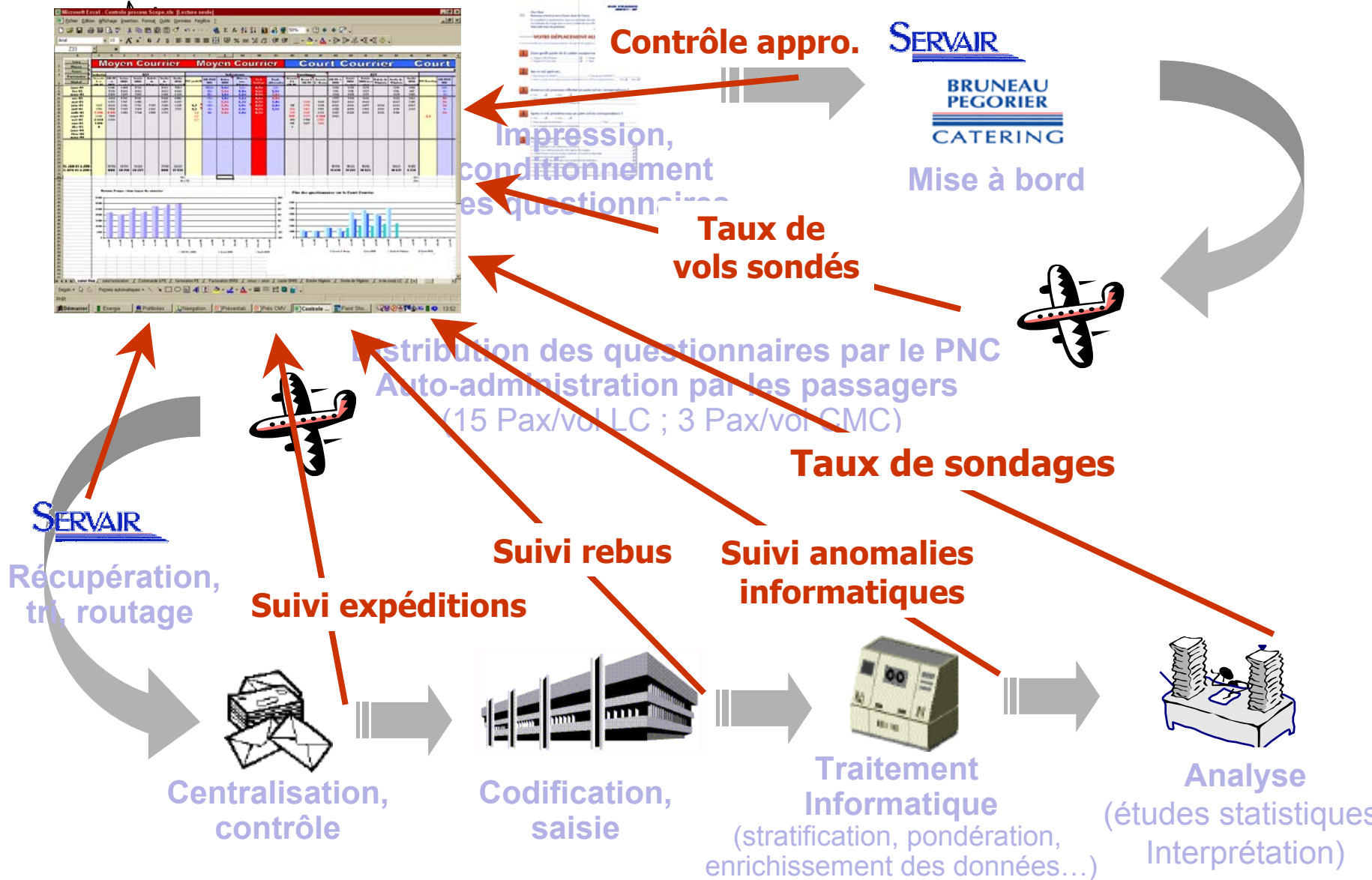
Les Exigeants : Intensifs de l'avion, ils ont un haut niveau d'exigence sur une large palette de critères, Prioritairement en quête d'efficacité et de confort, ils sont disposés à payer plus pour gagner de la fluidité et de la qualité.

Les Statutaires : Très attachés aux marques, à la modernité-innovation, à la qualité du service et aimant consommer, ils se distinguent essentiellement par un besoin de reconnaissance de leur statut. Cette recherche de différenciation se manifeste à tous les maillons de la chaîne de service.

Le processus amont de recueil de données

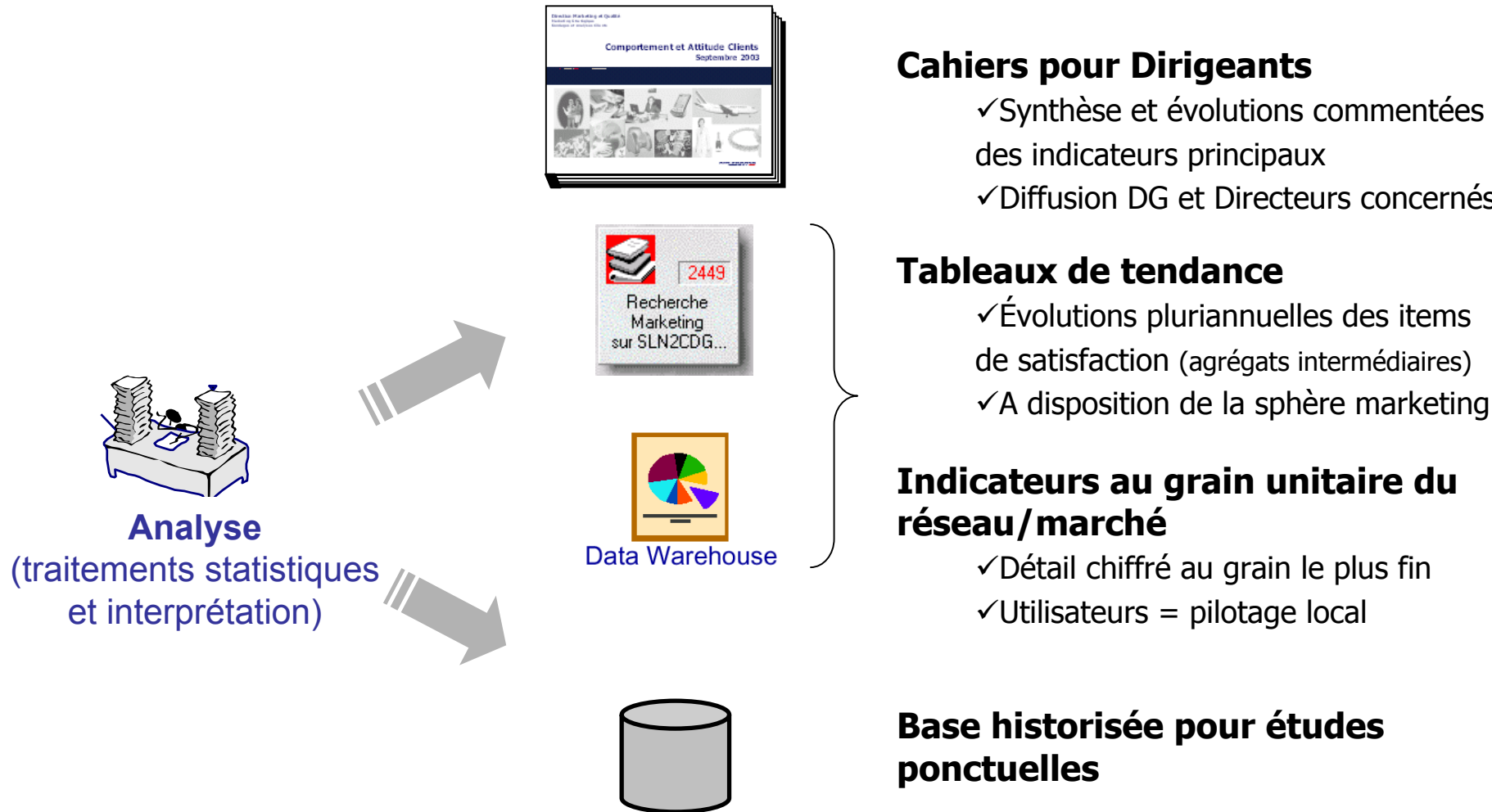


Mise sous contrôle du processus de recueil



Le processus aval de diffusion (1/2)

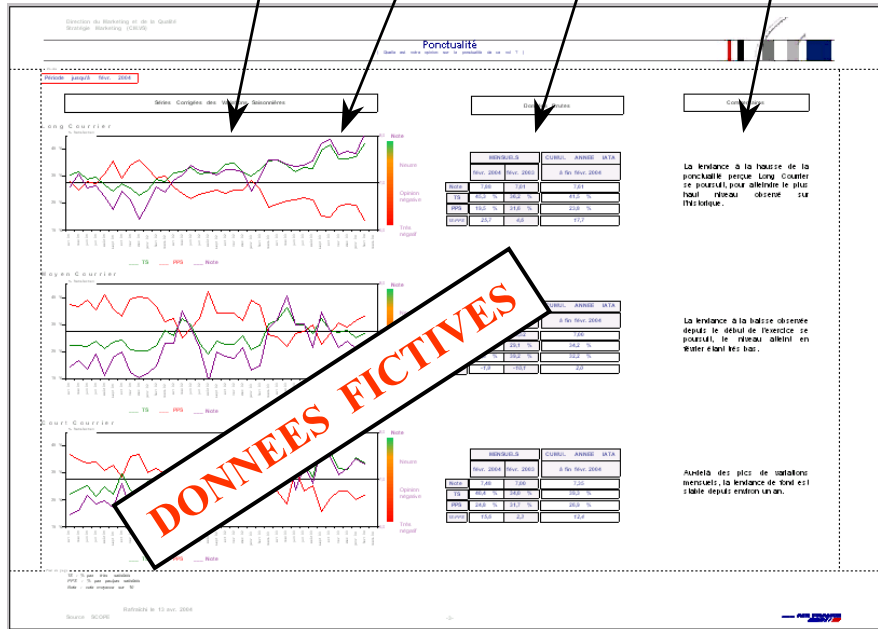
(Exemple du suivi de la satisfaction des clients)



Le processus aval de diffusion (2/2) (Exemple du suivi de la satisfaction des clients)

Cahiers pour Dirigeants

Sélectivité
Forme graphique
CVS
Chiffres clés
Commentaires



Compilations pour pilotages locaux

Données traitées et agrégées a minima.
Utilisation d'outils tel que datawarehouse

T6 vr. 2004
AME

Ensemble voi et dimensions PIC déclinées par CDL, falseau et cabine

Aerocar	Route	Saisonn	Cabine	Vol	Vol	TS	PPS	Acc. et	Ann.PNC	TS	PPS	Annex.	TS	PPS
AA	SAN FRANCISCO	Amex		401	01	57,8	1,8	70,8	1,0	64,1	2,5	50,6	17,0	
AA	SAN FRANCISCO	Amex		27,2	15,3	43,9	7,4	44,9	1,7	43,9	7,0	52,4	18,9	
AA	LYONNAIL - PARIS	Amex												
AA	LYONNAIL - PARIS	Amex												
AC	LOS ANGELES	Amex		55,2	7,8	55,8	5,4	70,2	4,1	57,4	6,6	44,8	24,7	
AC	LOS ANGELES	Amex		32,2	15,8	53,2	7,9	54,4	1,7	52,5	8,7	31,2	30,1	
AC	CINCINNATI	Amex		45,9	11,1	55,4	5,7	63,8	4,3	57,1	7,1	35,8	27,7	
AC	CINCINNATI	Amex		23,9	7,9	58,9	8,7	59,9	5,8	53,7	7,7	48,9	15,2	
AL	NEW YORK JFK	Amex		59,0	4,1	59,1	7,3	73,9	5,8	59,1	1,8	47,1	13,8	
AL	NEW YORK JFK	Amex		14,4	7,2	59,8	8,9	59,9	5,7	59,8	9,2	47,1	15,7	
AF	BLOOMING - MIAMI	Amex												
AF	BLOOMING - MIAMI	Amex		43,8	4,7	55,8	9,1	59,0	10,4	55,8	7,8	38,1	19,8	
AC	BOSTON	Amex		38,0	7,4	57,8	6,1	59,0	4,0	57,9	8,8	29,2	23,1	
AC	BOSTON	Amex		49,0	2,9	57,1	2,9	59,9	1,9	59,3	5,8	43,9	15,8	
AW	WASHINGTON	Amex		59,0	2,9	73,2	2,5	73,5	1,8	73,9	3,2	47,9	17,9	
AW	WASHINGTON	Amex		52,0	8,9	63,5	5,8	69,9	6,0	60,1	8,5	47,3	14,4	
W	CHICAGO	Amex		59,0	1,2	74,1	3,1	79,9	7,9	71,9	5,9	36,5	20,9	
W	CHICAGO	Amex		47,2	5,8	70,1	4,0	80,0	7,2	72,2	8,8	49,6	13,0	
AL	CHICAGO - MONTREAL	Amex		43,4	5,9	60,1	1,8	69,9	1,9	60,0	2,1	37,2	15,7	
AL	CHICAGO - MONTREAL	Amex		42,7	6,0	60,5	5,8	67,8	5,1	61,5	6,1	39,1	11,9	
AL	LOS ANGELES - TOKYO	Amex		43,5	9,1	59,5	7,7	67,4	5,1	61,4	7,1	49,1	14,9	
AL	LOS ANGELES - TOKYO	Amex		50,0	10,2	71,9	6,9	71,8	5,2	69,2	6,8	50,0	17,0	
AA	ATLANTA	Amex		44,9	10,0	59,9	5,9	67,4	4,2	54,9	7,4	37,9	22,0	
AA	ATLANTA	Amex		47,9	5,9	59,9	5,9	67,4	5,4	59,9	5,5	39,0	15,7	
AA	BOSTON	Amex		49,4	10,0	59,9	5,9	67,4	4,0	59,9	7,9	39,2	24,0	
AA	BOSTON	Amex		56,5	10,0	59,9	5,9	73,2	5,7	69,9	4,5	49,4	14,8	
AO	NEW YORK LGA	Amex		47,9	10,0	59,9	5,9	73,2	4,7	70,9	7,1	44,8	15,1	
AO	NEW YORK LGA	Amex		57,9	10,0	59,9	5,9	73,2	3,5	59,9	8,5	50,1	18,9	
AO	PHILADELPHIA	Amex		47,9	10,0	59,9	5,9	73,2	4,7	70,9	4,2	43,7	17,9	
AO	PHILADELPHIA	Amex		47,9	10,0	59,9	5,9	73,2	4,5	57,9	5,5	43,9	18,9	
BA	COLONIAL - BO	Amex												
BA	COLONIAL - BO	Amex		4,4	9,9	52	5,9	59,9	5,7	57,9	3,7	51,9	19,4	
BA	PHIL - SFO	Amex		7,7	9,9	52	5,9	64,9	5,9	59,9	5,7	47,9	14,4	
BA	PHIL - SFO	Amex		4,1	11,4	51,5	13,2	59,5	12,8	53,5	13,8	43,9	17,0	
BC	MEXICO - MEXICO	Amex												
BC	MEXICO - MEXICO	Amex		59,4	3,8	72,9	7,4	74,1	1,9	69,9	7,9	49,7	17,0	
BC	MEXICO - CANADA	Amex		57,7	4,4	57,2	5,8	69,9	5,4	59,4	4,2	49,9	13,0	
BC	MEX - MEXICO	Amex		44,7	4,5	59,9	2,2	69,9	1,9	59,9	2,7	37,7	14,4	
BC	MEX - MEXICO	Amex		39,0	10,2	54,2	11,9	54,4	10,9	54,9	12,8	42,3	17,9	
DF	PHIL - SFO	Amex		59,0	5,1	67,8	4,3	69,9	4,9	67,7	3,7	43,2	17,4	
DF	PHIL - SFO	Amex		33,2	10,4	59,4	9,1	49,9	5,5	52,9	10,4	43,5	19,2	

DONNEES FICTIVES

Quelques mots clés a propos d'enquête

Le dispositif est **permanent** -> meilleure **représentativité**

Sur l'ensemble des vols -> **finesse de l'observation** maximale (agrégation au plus fin)

Plan de sondage semi-aléatoire -> meilleur représentativité et **degrés de précision** (taux de sondage)

Le **Domaine d'observation** = passagers (et non clients)

Nomenclatures diverses : utilisées après enrichissement des données

Définition de segmentation : à partir des données recueillies (critères de comportement, de valeur, d'attitude...)

Suivi de segment : quantification par **pondération** sur les strates de la nomenclature.

Déontologie -> respect de l'identité du client (CNIL)