

Corrigé des applications

Comprendre tout le contrôle de gestion

Chapitre 9 : Indicateurs, tableaux de bord et reporting

Application 1 : Cloud

Question 1 : Quelle méthodologie de déploiement du tableau de bord recommanderiez-vous ?

La méthode OVAR constitue un guide intéressant qui doit cependant être adapté. En effet, cette méthode est une démarche globale, alors que la mission confiée ne porte que sur la fonction ressources humaines. En s'appuyant sur le plan stratégique et les échanges avec le DRH, on peut suivre les étapes de conception suivantes :

- formalisation des objectifs ;
- identification des variables d'action ;
- choix des indicateurs.

En ce qui concerne la mise en œuvre, on se limitera à choisir des indicateurs qui sont vraisemblablement disponibles. Il est important de faire valider chacune des étapes par les managers concernés.

Question 2 : Quels sont les objectifs du DRH de Cloud ?

Les principaux objectifs qui se dégagent de la présentation du groupe et de l'échange avec le DRH sont les suivants :

- accroître l'effectif pour accompagner la croissance ;
- développer les compétences pour maintenir, voire augmenter la capacité à innover ;
- maîtriser la masse salariale pour fiabiliser l'information prévisionnelle transmise aux nouveaux investisseurs.

Notons que la frontière objectifs/variables d'action est ténue. La finalité de la démarche est d'identifier un nombre limité d'objectifs pour éviter de trop disperser l'attention du manager. Cependant, comme toujours, des contradictions apparaissent : il est en effet impossible d'accroître l'effectif et de développer les compétences tout en maîtrisant la masse salariale. Il s'agit donc de trouver un équilibre : c'est tout l'art du management.

Question 3 : Pour chaque objectif, identifiez les variables d'action.

Certaines variables d'action sont évoquées dans la présentation de Cloud et par le DRH. Les autres sont inférées.

| Objectifs | Variables d'action |
|------------------------------|---|
| Accroître l'effectif | Fidéliser Recruter |
| Développer les compétences | Actualiser le plan de formation Faciliter la mobilité interne Mobiliser l'encadrement (mentorat) |
| Maîtriser la masse salariale | Mettre en place un contrôle de gestion sociale Utiliser des incitations non financières Optimiser la structure d'emploi (mix juniors/seniors) |

Question 4 : Pour chaque variable d'action, identifiez des indicateurs.

Pour chaque variable d'action, il convient d'identifier des indicateurs de moyens et de résultats.

| Objectifs | Variables d'action | Indicateurs |
|------------------------------|---|---|
| Accroître l'effectif | Fidéliser | Turnover, ancienneté médiane (50 % au-dessus et 50 % en dessous) par catégorie d'emploi, % de salariés confirmés en fin de période d'essai, indicateur de climat social |
| | Recruter | Nombre de CV déposés sur la plateforme, nombre d'intégrations (CDI/CDD), évolution de l'effectif (inscrit et équivalent temps plein) |
| Développer les compétences | Actualiser le plan de formation | Budget formation, nombre de formations proposées par catégories, nombre de jours de formation, taux de remplissage moyen des formations |
| | Faciliter la mobilité interne | Nombre de mobilités demandées, proposées, effectives |
| | Mobiliser l'encadrement (mentorat) | Nombre d'apprentis, % de N+2 et de N+3 encadrant un apprenti, % de N+2 et de N+3 ayant suivi la semaine de formation « développer les compétences de mon équipe » |
| Maîtriser la masse salariale | Mettre en place un contrôle de gestion sociale | Suivi de la masse salariale, précision des prévisions, qualité des scénarios d'augmentations individuelles et collectives soumis |
| | Utiliser des incitations non financières | % des avantages en nature par rapport aux rémunérations, % de N+2 et de N+3 disposant d'un véhicule de fonction, d'un téléphone, montant des abondements au plan d'épargne entreprise |
| | Optimiser la structure d'emploi (mix juniors/seniors) | Suivi des taux d'encadrement par métier, part de la rémunération de l'encadrement dans les rémunérations des équipes |

Question 5 : Que proposez-vous pour décliner le tableau de bord du DRH ?

Pour chaque variable d'action, il convient d'identifier un responsable. Ces variables d'action deviennent les objectifs de ces managers qu'il faut ensuite décliner en nouvelles variables d'action et indicateurs.

| Objectifs | Variables d'action | Responsables (en gras, le principal responsable) |
|------------------------------|---|--|
| Accroître l'effectif | Fidéliser | Talent manager , HRBP, CHO, <i>Real Estate</i> |
| | Recruter | Talent acquisition (pour les hauts potentiels), recruteurs (pour les autres profils) |
| Développer les compétences | Actualiser le plan de formation | Responsable formation |
| | Faciliter la mobilité interne | Talent manager |
| | Mobiliser l'encadrement (mentorat) | HRBP , responsable formation |
| Maîtriser la masse salariale | Mettre en place un contrôle de gestion sociale | Contrôleur de gestion sociale |
| | Utiliser des incitations non financières | Responsable Comp and ben |
| | Optimiser la structure d'emploi (mix juniors/seniors) | HRBP |

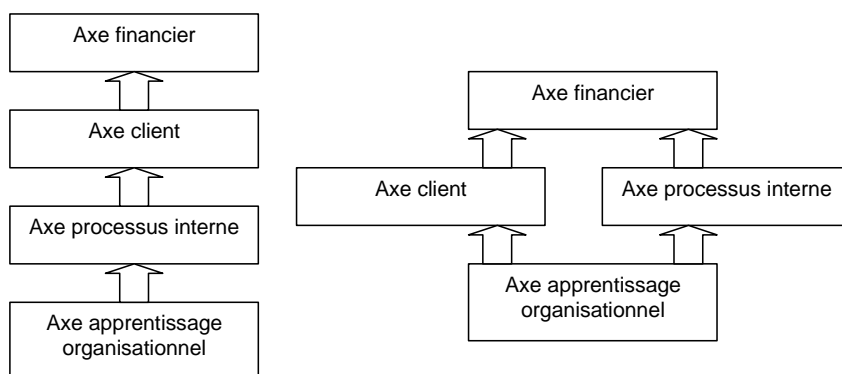
Application 2 : Airbnb

Question 1 : Établissez le business model canvas (BMC) d'Airbnb.

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Partenaires clés Photographes Assureurs Plateformes de paiement | Activités clés Développer et maintenir la plateforme Entretenir de bonnes relations avec les autorités locales | Proposition de valeur Louer des logements uniques auprès d'hôtes locaux dans plus de 190 pays Voyageurs : prix attractifs, large choix, hôtes locaux, vrai logement (par opposition à une chambre d'hôtel) Hôtes : revenu d'appoint, rencontres | Relation avec le client Les relations sont automatisées afin de réduire les coûts Communauté des hôtes qui partagent leurs avis | Segments de clientèle Voyageurs : petits budgets Hôtes : canapé, chambre, logement |
| | Ressources clés Humaines : pour assurer le développement de la plateforme Financières : pour soutenir le développement | | Canaux Plateforme Web Call center Application | |
| Structure de coûts Développement et maintenance de la plateforme Communication Photographes et assurance | | Flux de revenus Voyageurs : frais de réservation Hôtes : commission sur les revenus, paiement à la réservation des voyageurs (BFR négatif) | | |

Question 2 : après avoir identifié les axes de performance pertinents, proposez une carte stratégique pour Airbnb.

Parmi les axes de performance de référence du *balanced scorecard*, seul l'axe client mérite une attention particulière. Le BMC révèle la difficulté de définir la notion de client, ce qui est caractéristique de l'économie de plateforme et des marchés multifaces associés. Airbnb reste une entreprise relativement conventionnelle. Sa carte stratégique peut avoir l'une de ces deux formes :



Question 3 : pour chaque axe, identifiez les indicateurs qui devraient être suivis.

Axe financier : trésorerie, résultat d'exploitation (excédent brut d'exploitation ou EBE, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* ou EBITDA), BFR, chiffre d'affaires voyageurs et hôtes, coûts des prestations fournies par les partenaires (photographes, assureurs, moyens de paiement...) en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires.

Axe client :

- voyageurs : nombre de comptes, nombre de comptes actifs, nombre de réservations par compte actif, commission moyenne par réservation et par nuitée réservée, taux d'annulation moyen, nombre de litiges, évaluation moyenne ;
- hôtes : nombre de comptes, nombre de comptes actifs, taux d'occupation, nombre de litiges.

Axe processus interne :

- technique : taux de disponibilité de la plateforme, nombre de pannes, temps moyen de réponse ;
- processus de réservation : taux d'abandon par page, temps moyen de réservation, temps moyen par page ;
- partenaires :
 - photographes : taux de recours au photographe, pourcentage de photos réalisées par un photographe, nombre de réclamations relatives à cette prestation,
 - assureurs : nombre de litiges en cours, pourcentage de clients achetant des prestations complémentaires, satisfaction des hôtes et des voyageurs,
 - moyens de paiement : taux d'erreur, délai moyen de mise à disposition des fonds.

Axe apprentissage et croissance : nombre de pays dans lesquels la société est présente, couverture des villes de plus de 500 000 habitants dans le monde, mesure de la qualité des relations avec les autorités locales (nombre de conflits en cours, nombre d'évolutions de la plateforme, indicateur de climat social, taux de turnover).

S'agissant d'un tableau de bord stratégique, il est établi selon une fréquence trimestrielle ou mensuelle. Pour chaque indicateur, outre la performance de la période, les éléments de comparaison sont l'objectif et les réalisations de l'année précédente complétés par des écarts en valeur et en pourcentage, ainsi que des cumulés depuis les débuts de période (YTD, *Year To Date*).