

Quelle nouvelle vision et quels nouveaux instruments ?

Gérard Balantzian

Extraits de l'introduction du livre

Une nouvelle vision et de nouveaux instruments s'imposent par 'temps de brume', pour reprendre l'expression d'Hervé Sérieyx. Le management de la performance ne peut plus s'exprimer comme auparavant car nous devons intégrer *l'incertain* et le *complexe*. Notre démarche d'élaboration de ce livre collectif a donc consisté à fédérer notre groupe autour des objectifs suivants :

1. Innover l'approche des **Tableaux de bord de l'entreprise** en plaçant l'homme au centre de la gestion du changement liée à la prise de décision
2. Etre concret, donner la parole aux managers des entreprises afin d'avoir des retours d'expérience
3. Elargir l'approche méthodologique des tableaux de bord et présenter une nouvelle Feuille de Route (méthodologie intégrant la dynamique du changement)
4. Harmoniser la démarche de conception et industrialiser la mise en œuvre des systèmes d'information décisionnels (SID)
5. Innover la gouvernance des nouveaux SID et transformer le contrôle de gestion
6. Présenter une synthèse des bonnes pratiques actuelles et mettre en puzzle les savoirs de 22 contributeurs (experts, chefs d'entreprise, consultants et enseignants) pour réussir la dynamique décisionnelle de l'entreprise.

Ainsi, notre groupe de contributeurs s'est réuni le 11 septembre 2003 à Paris autour d'un **questionnement, un besoin de mise en perspective et une volonté de créativité** :

Quel est l'Etat de l'Art des pratiques actuelles ?

- 1 Les systèmes de mesure sont-ils alignés client ?
- 2 Quels sont les outils d'analyse et d'aide à la décision (méthode et meilleures pratiques) ?
- 3 Quels sont les usages des tableaux de bord dans l'entreprise ?
- 4 La mesure de la performance économique durable et responsable est-elle une réalité ?
- 5 Le pilotage des environnements improbables peut-il s'appuyer sur la théorie des jeux ?
- 6 Quelle est la place de l'*Executive scorecard* dans les SID ?
- 7 Quel est le rôle de l'intelligence économique et la veille dans le pilotage des devenirs ambigus ?

Tableaux de bord

Pour diriger dans un contexte incertain

© Copyright Editions d'Organisation

8 Les tableaux de bord actuels sont-ils suffisants ?

Retours d'expériences et cas concrets ?

- Entreprise n° 1 : Faut-il replacer l'homme dans la dynamique des tableaux de bord ?
- Entreprise n° 2 : Quel est le talon d'Achille des tableaux de bord ?
- Entreprise n° 3 : Quelle est la pratique quotidienne des tableaux de bord ?

9 Quelle nouvelle Feuille de Route :

- Quels objectifs ?
- Quels résultats ?
- Quelle méthode et quelles étapes clés ?
- Quelle nouvelle dynamique des acteurs du projet décisionnel ?

Quelle mise en œuvre des tableaux de bord ?

- 10 Comment mettre en œuvre le Business intelligence : principes de base ?
- 11 Quelles sont les technologies de l'information décisionnelle ?
- 12 Quelle sécurité et confidentialité des tableaux de bord ?

Quelle est la place de l'homme ?

- 13 Une nouvelle dynamique des tableaux de bord est-elle nécessaire ?
- 14 La sociodynamique du changement doit-elle être au cœur du projet décisionnel ?
- 15 Quelles sont les conditions de réussite d'une nouvelle dynamique de la décision ?
- 16 Quelles sont les nécessaires transformations du contrôle de gestion ?
- 17 La nouvelle gouvernance doit-elle être prendre en compte la culture d'entreprise ?

Mais pourquoi ce type de questionnement ?

Extrait du livre

Ce questionnement a débouché sur le plan de ce livre. **La prise de décision** devient de plus en plus complexe, en particulier en environnement incertain. Le manager est contraint de fonctionner dans le cadre d'une rationalité de plus en plus relativisée par l'accroissement de l'incertitude. Il doit également savoir formuler ses objectifs et ses processus de décision en tenant compte de la variété des situations et des circonstances qui jalonnent le parcours de l'entreprise.

Tableaux de bord

Pour diriger dans un contexte incertain

© Copyright Editions d'Organisation

La décision nécessite une cohérence, une cohésion et une communication entre les membres d'une équipe tentant de mesurer une réalité. Des décisions qui semblent engendrer un accord unanime peuvent ne jamais donner lieu à un passage à l'acte. La performance s'en ressent.

Dans le même temps, les objectifs peuvent changer, obligeant les acteurs à réviser leur position dans une logique incrémentale pouvant déconcerter celles ou ceux qui ont des difficultés à changer rapidement leurs repères. Ces derniers entendront les nouvelles orientations à suivre, mais infléchiront que faiblement leur trajectoire initiale. Le pilotage du changement doit donc être une des pièces maîtresse des nouveaux tableaux de bord.

(...)

L'entreprise sait produire en quantité des indicateurs, mais la prise de décision n'en est pas pour autant facilitée.

Pour articuler ce livre, il nous fallait un point de départ. Dans les travaux de H. Courtney, J. Kirkland et P. Viguerie (21), il apparaît quatre niveaux d'incertitude dans la prise de décision :

- au **niveau 1**, l'incertitude est faible. Il s'agit de piloter un devenir composé de « *futurs suffisamment clairs* » caractérisé par des objectifs mesurables clairement identifiables, des prévisions suffisamment précises autour d'une stratégie opérationnelle. Exemple : la réduction des délais de 48 à 24 heures pour la livraison des produits dans le secteur de la Vente Par Correspondance ;
- au **niveau 2**, il s'agit de piloter des devenirs incertains et des « *futurs alternatifs* », dans la mesure où la complexité humaine fait appel au développement durable (éthique, indicateurs sociaux, etc.). Exemple : les nouveaux rapports entre l'entreprise et ses agents, l'environnement, ses fournisseurs et partenaires ;
- au **niveau 3**, il s'agit de piloter une variété de '*futurs plus ou moins probable*' pouvant déboucher sur une variété de résultats eux-mêmes plus ou moins probables, face à un jeu des acteurs dont on ne maîtrise pas toutes les composantes. La théorie des jeux, la planification par scénarios sont comme quelques-unes des approches (21) sur lesquelles il est possible de se fonder pour construire le tableau de bord. Exemple : le devenir du e-learning, du multimédia et de l'audiovisuel dans le domaine de la formation à distance ;
- au **niveau 4**, il s'agit de piloter des '*futurs ambigus*, en environnement flou sans avoir une base solide. La veille économique, le benchmarking en équipe, le management de l'innovation, le partage des savoirs internes et externes à l'entreprise, sont les voies pratiques permettant de déterminer des nouveaux types d'indicateurs utiles (21). Exemple : l'Outsourcing d'activités et l'Off shore avec des pays émergents.

(...)

Tableaux de bord

Pour diriger dans un contexte incertain

© Copyright Editions d'Organisation

Nous devons innover nos visions et nos méthodes

Extrait du livre

Il existe aujourd'hui des instruments permettant de concevoir et mettre en œuvre des tableaux de bord pour chacun de ces quatre niveaux. Un **Etat de l'Art** (cf. partie 1) en démontre la richesse et l'intérêt certain et reconnu.

Mais nous devons inventer une nouvelle **Feuille de Route** (cf. partie 2) intégrant le pilotage de la transformation et la conduite du changement encore considérés malheureusement par de nombreux managers comme « la cinquième roue du carrosse » (même si on en parle beaucoup depuis quelques années...).

Cette nouvelle Feuille de Route élargit le champ du management de la performance en mettant sur le même plan les représentations **rationnelles** et les **ressentis humains** (complexité interne et externe à l'entreprise et leurs impacts sur l'homme).

Il arrive par exemple que les facteurs exogènes soient pris en considération en partant du principe que le devenir peut être soit clair, soit flou. Or, la réalité est plus complexe, comme nous venons de le souligner. Ainsi, l'étiollement de la consommation chez un brasseur, les soubresauts dans la courbe de croissance d'une entreprise sous-traitant d'un leader de l'aéronautique, les changements observés dans la fluidité des circuits d'approvisionnements d'un industriel, compte tenu du changement politique local dans tel pays d'Asie ou du Moyen-Orient, nous conduit à revisiter nos approches de construction des tableaux de bord.

Il n'est plus possible de ne faire confiance qu'à la seule rationalité de la mesure de la performance, quelle que soit la valeur ajoutée de ces instruments « froids ». L'interaction « chaude » et continue des hommes fonctionnant en mode coopératif autour d'un projet SID sera proportionnelle au degré d'incertitude de l'environnement et des facteurs de contingence internes ou externes. Or, plusieurs obstacles peuvent ralentir, voire empêcher ces interactions :

- la taille de l'entreprise ;
- son degré de bureaucratisation ;
- les scénarios de positionnement individuels et collectifs des agents et les modes d'organisation du travail induits ;
- la capacité (et volonté) des décideurs moteurs de garder le contrôle ou de le partager avec d'autres
- l'impossibilité, pour certains, de faire confiance à d'autres indicateurs que ceux issus des systèmes financiers et comptables et considérant que ces derniers sont « sérieux » et le reste plutôt secondaire, voire « accessoire » ;

Tableaux de bord

Pour diriger dans un contexte incertain

© Copyright Editions d'Organisation

- les attitudes héritées du passé de l'entreprise, de sa culture et les formes de transaction entre les cadres et les employés ;
- les baronnies installées et le périmètre de chacun d'entre eux ;
- l'insupportable idée de ne pas tout savoir et de ne pas tout interpréter par le quantifiable et le tangible, etc.

(...)

Un tableau de bord se construit en intégrant l'humain

Extrait :

(...)

.. de nombreux projets décisionnels souffrent des **syndromes** suivants :

- engagement insuffisant de la direction générale sur le plan des actes ;
- stratégies et objectifs d'entreprise n'ayant pas la même signification pour tous ;
- climat de confiance insuffisant et transversalité mal vécue ;
- appropriation hétérogène du projet décisionnel, selon les types d'acteurs (ou individus) ;
- plusieurs leaders pour un même projet, des tensions ou incompréhensions mal vécues ;
- vision différente de la méthode à suivre, du périmètre du projet et des conditions de mise en œuvre ;
- méthodologie comprise mais non appropriée par les membres du projet ;
- déconcertation du groupe projet lorsque les objectifs fluctuent en cours de route (justement, dans un environnement incertain...). Les objectifs ayant varié, les divergences au sein du groupe se font jour ;
- sentiment d'appartenance hétérogène (et non-dit) ;
- mauvaise écoute des besoins ou des propositions d'amélioration ;
- inertie des membres du projet, laissant à l'expert le soin de décider à leur place ;
- désengagement progressif face à l'investissement en temps nécessaire pour piloter le changement, etc.

Dans le même temps, d'autres **symptômes** sont présents :

- le délai d'obtention des tableaux de bord n'est pas homogène et la réactivité s'en ressent ;
- les niveaux d'analyse face à la même situation ne sont pas les mêmes contenus : regards différents des différents responsables concernés ;
- les indicateurs ne sont pas homogènes et il semble difficile de rationaliser et d'harmoniser l'ensemble des indicateurs à tous les niveaux ;

Tableaux de bord

Pour diriger dans un contexte incertain

© Copyright Editions d'Organisation

- la vision transversale ne permet pas une décomposition des indicateurs à tous les niveaux (service, division, etc.) ;
- manque d'agilité des organisations et manque de pro activité ;
- la comparaison des performances des différents acteurs n'est pas aisée ;
- la multiplicité des sources de l'information décisionnelle provoque des incohérences et des décalages ;
- chaque responsable perçoit la satisfaction client sous son angle et la cohésion d'ensemble n'est pas facile à obtenir ;
- le système décisionnel est saturé par une inflation d'informations ;
- Il n'y a pas de suivi automatisé des systèmes d'alerte et l'organisation découvre trop tard des anomalies de fonctionnement ;
- l'uniformisation du système d'information décisionnel est difficile à assurer ;
- plus la gestion est mondialisée, plus le niveau local a des difficultés à comprendre le niveau global ;
- le rapprochement les indicateurs est difficile à effectuer dans la mesure où les systèmes existants, en particulier les systèmes informatiques présents des interfaces incohérents ;
- l'intégration demande d'importants efforts et des investissements parfois conséquents, etc.

Comment s'en sortir ?

Extrait

(...)

Par conséquent, une **nouvelle Feuille de Route** (*cf. partie 2*) doit intégrer, dans le cadre d'une démarche méthodologique adaptable l'ensemble de ces leviers. Les recommandations sur le plan de la **mise en œuvre** (*cf. partie 3*) du projet Tableaux de bord ainsi que celles liées à la **dimension humaine** (*cf. partie 4*) apporteront les effets de zoom indispensables à la bonne compréhension de cette démarche.

Ces quelques extraits de l'introduction du livre fournissent au lecteur la vision qui nous a conduit à l'élaboration de cet ouvrage collectif original.