

Alain Fernandez

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel dans sa totalité

Quatrième édition

© Groupe Eyrolles, 1999, 2000, 2003, 2008

ISBN : 978-2-212-54124-3

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

## Chapitre 1

### **Vos tableaux de bord sont dépassés,**

voilà comment ils doivent être aujourd'hui, car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance, d'autant plus que la société évolue, et que les hommes décident ainsi.

---

Les besoins en prise de décision rapide deviennent cruciaux. Pourtant, les systèmes de tableaux de bord et de mesure de la performance sont inadaptés à la réalité de l'entreprise d'aujourd'hui.

### **Rôle du tableau de bord**

Dans le monde turbulent et instable qui est le nôtre aujourd'hui, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus, les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation « aux aguets ».

Classiquement, les instances dirigeantes visent une finalité pour l'entreprise, bâtissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques, matérialisés par des procédures d'action. Le changement actuel, avec les approches traditionnelles, porte principalement sur le déroulement des actions tactiques qui ne sont plus référencées par des procédures prédéterminées mais fondées sur une plus grande autonomie des acteurs de terrain, aptes à agir et réagir selon les événements.

Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un **instrument de mesure** fiable et recueillant toute sa confiance : le tableau de bord.

Notons que nous généralisons la notion habituellement admise de tableaux de bord. Il n'est plus réservé exclusivement à la direction et au contrôle de gestion. Nous considérons, dès à présent, le **tableau de bord comme l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise.**

### Le modèle conducteur, automobile et tableau de bord

Lorsque nous conduisons une automobile, nous utilisons un tableau de bord<sup>1</sup>.

Le tableau de bord fournit au pilote toutes les informations nécessaires pour prendre les décisions adéquates. En le consultant, le pilote constate l'état de la route, la densité de la circulation, la vitesse de son véhicule, le temps restant avant l'heure prévue d'arrivée et décide l'attitude à tenir (fig. 1.1).

Le pilote « voit » son système automobile par l'intermédiaire de son tableau de bord, système de mesure nécessaire à la conduite.

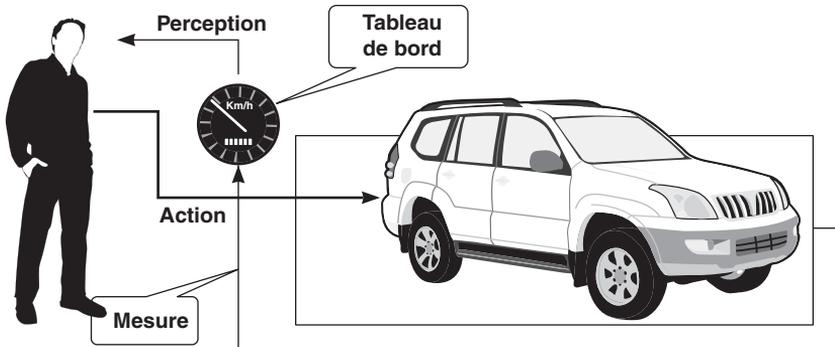


Figure 1.1. Le pilote et son véhicule

1. Pour valider la métaphore, nous incluons dans la notion de tableau de bord la vision de la route. Le tableau de bord de l'automobile envisagé ici comprend le pare-brise en plus des habituels instruments (tachymètre, voyant d'alarme, niveaux des liquides, horloge,...).

Développons le modèle tout en restant dans la réalité du pilote et de son automobile (fig. 1.2.).

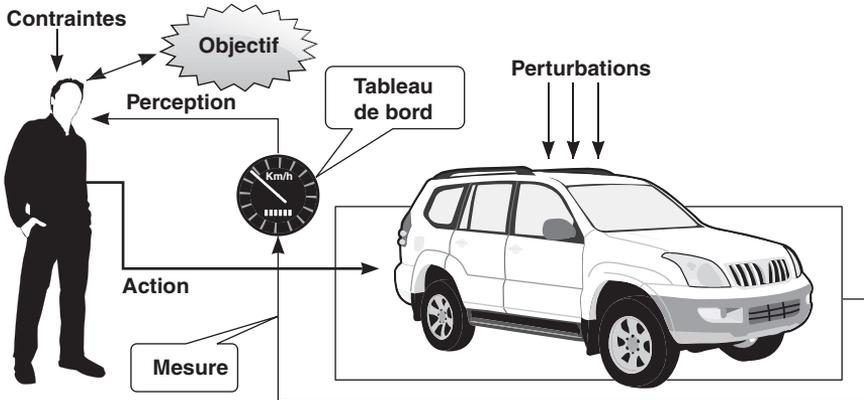


Figure 1.2. Le pilote et son véhicule

Reprenons chacune des légendes de notre modèle :

**Objectif** : lorsque l'on est au volant, il est assez exceptionnel de conduire à l'aventure, la tête dans les nuages. En règle générale, on souhaite se rendre d'un point A à un point B.

Notre pilote a donc un objectif, par exemple, il doit se rendre à Bordeaux avant 14 h 30.

**Tactique** : en partant de Paris, la meilleure tactique sera d'emprunter l'autoroute.

**Contraintes** : notre pilote est confronté à des contraintes pouvant être classées en externes et internes :

- ▶ Externes : il faudra définir une heure de départ tenant compte des limitations de vitesse.
- ▶ Internes : le conducteur éprouvera le besoin de se reposer, se restaurer, faire le plein...

Le système peut subir un certain nombre de **perturbations** susceptibles de gêner la régularité du fonctionnement. Certaines perturbations ne nécessiteront pas un changement de tactique. S'il pleut, l'automobiliste devra ralentir, et pour respecter son objectif – être à Bordeaux avant 14 h 30 –, il supprimera l'arrêt repos.

D'autres perturbations entraîneront un changement de tactique voire un changement d'objectif. En cas d'embouteillage ou de portion d'autoroute fermée, l'automobiliste se rabattra sur la nationale. Nous n'omettons pas la panne mécanique qui peut toujours malheureusement survenir, et notre pilote sera peut-être tenu de repousser son heure d'arrivée à Bordeaux.

Le **système de tableau de bord** du véhicule présente toutes les informations pour la prise de décision en situation. Pour aller plus loin, nous pouvons aussi inclure un système radio de type RDS. Ce système fournit des informations sur les perturbations à venir et le pilote peut anticiper sur les attitudes à tenir.

## Généralisation du modèle à l'entreprise

Le modèle pilote/automobile/tableau de bord que nous venons d'étudier peut maintenant être étendu au modèle général cybernétique<sup>1</sup> des systèmes et appliqué à l'entreprise.

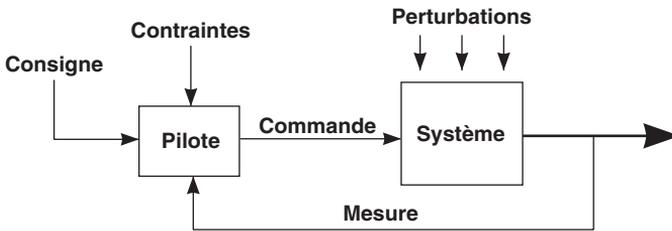


Figure 1.3. Pilote, tableau de bord et système dans l'environnement

Le pilote conduit son système en fonction de son objectif ou de sa consigne. Il est soumis à un certain nombre de contraintes internes et externes. Il prend ses décisions, les corrige et les ajuste en fonction des informations transmises par son système de mesure : le tableau de bord.

De son côté, le système subit des perturbations.

1. La cybernétique tire son nom du grec *kubernetes* qui signifie pilote ou gouvernail (et a donné gouverner). À l'origine, selon A. Ducrocq (B4 : cette référence renvoie à la bibliographie en fin d'ouvrage), ce terme prendrait sa source dans les courses de navires antiques où le pilote était tenu d'atteindre un point de ralliement sans disposer, bien entendu, de cartes et sans pouvoir préparer son voyage. Nous devons la définition moderne au mathématicien Norbert Wiener : « Sciences des communications et de la régulation dans l'être vivant et la machine . »

En supprimant l'importance des contraintes et des perturbations et en limitant la pertinence de la mesure, **ce modèle a été trop simplifié lors de son application à l'entreprise.**

## Le tableau de bord classique

La conception classique des systèmes de tableaux de bord est partie du postulat suivant – le décideur est par définition :

- ▶ **omniscient** : il est à même de comprendre et d'intégrer toutes les informations ;
- ▶ **omnipotent** : il peut prendre tout type de décision ;
- ▶ **rationnel** : son raisonnement est modélisable mathématiquement.

Pour un tel décideur conforme au modèle de l'*homo economicus*, il suffit d'être pleinement informé pour toujours prendre **la bonne décision**. Comme nous avons vu au cours de l'introduction le mythe de l'information pertinente et universelle, nous pouvons maintenant le compléter du mythe de « la bonne décision » universelle.

## Une seule préoccupation : la réduction des coûts

Dans les structures classiques, le décideur est exclusivement préoccupé par la réduction des coûts. Il existe une raison historique à cette vision exclusive du progrès. Lorsque nous vivions dans un environnement stable, avec une croissance continue, la réduction des coûts constituait la meilleure stratégie pour augmenter les bénéfices. En effet, lorsque les produits ont des cycles de vie relativement longs, l'entreprise peut tableur sur des économies d'échelle et les courbes d'expérience<sup>1</sup>. Elle visait une rentabilité accrue par une recherche exclusive d'amélioration de la productivité.

## La mesure en référence aux standards

L'entreprise fondée sur le modèle de Taylor et de Ford définissait trois rôles principaux : l'opérateur, le contremaître et le contrôleur.

---

1. Le coût de production unitaire diminue de 20 % chaque fois que la production cumulée double. Aujourd'hui, le rythme de renouvellement des produits s'est accéléré. Dorénavant, se focaliser exclusivement sur l'objectif de réduction des coûts perd de sa pertinence.

L'opérateur exécute la tâche. Le contremaître fournit les travaux à l'opérateur. Le contrôleur est chargé de la mesure de la performance en référence à des standards. L'opérateur est sanctionné/gratifié en fonction de ses écarts par rapport à ce référentiel préétabli. La mesure, dans l'entreprise classique, est directement issue de cette approche. Citons par exemple la méthode des ratios. Cette méthode, pratiquée par de nombreuses entreprises, permet de comparer la performance avec un référentiel prédéterminé (la performance de l'année antérieure ou celle des entreprises équivalentes par exemple).

Cette mesure peut bien entendu répondre à un besoin informationnel de gestion. Le danger réside dans l'exclusivité de la pratique.

### **Un exemple de dérive : le calcul des prix de revient**

Une des aberrations du maintien des systèmes classiques de mesure peut être illustrée dans la manière de calculer les coûts de revient dans les entreprises. Le principe généralement utilisé est fort simple. On définit un facteur dominant, tels les coûts directs de main-d'œuvre, auquel on affecte, selon une répartition moyenne et standard, les coûts indirects.

Cette méthode était efficace à une époque où la main-d'œuvre était l'élément déterminant de la part de coût de revient et l'influence des coûts indirects négligeable. Actuellement, la part humaine joue un rôle de moins en moins prépondérant, en termes de coûts, dans le processus de fabrication et il n'est plus possible d'identifier un critère dominant de remplacement. De nombreuses entreprises calculent encore ainsi leurs coûts de revient en saupoudrant allègrement les frais généraux sur les lignes de produit, masquant les rentabilités réelles de chacune.

Il est ainsi curieux de rencontrer des entreprises fortement automatisées, comme dans l'industrie du process (chimie, agroalimentaire...), contrôler la rentabilité d'une cellule de production par la méthode du point mort en calculant des coûts horaires basés sur le coût salarial, alors que trois opérateurs suffisent à son pilotage.

Stalk et Hout dans *Vaincre le temps* (A12) mettent l'accent sur ce point et précisent que les coûts réels de revient sont en réalité fortement dépendants de la complexité du processus de production. Ils expliquent ainsi de nombreuses erreurs de gestion, à terme fatales pour l'entreprise.

## Quatre défauts majeurs pour l'entreprise

La conception classique des tableaux de bord présente 4 défauts majeurs :

1. La perte de précision.
2. La durée de la boucle de mesure en retour.
3. L'incomplétude de l'information.
4. La recherche d'une présentation standardisée et universelle de l'information.

### La perte de précision

#### *Les décideurs sont loin du terrain*

Dans l'entreprise classique à structure pyramidale, les centres de décision sont placés dans la partie haute<sup>1</sup>.

Avant d'atteindre le centre de décision, l'information de terrain (coûts de production, rapports d'activité, prévisions de ventes) subit une série d'agrégations successives (le reporting) effectuée par chaque niveau de la pyramide. Le décideur dispose donc d'une information globale présentant, par exemple, l'activité d'une division sous forme de ratio. Bien entendu, qui dit information globale dit perte du détail. Mais ce n'est pas là le principal défaut de l'information agrégée. Les systèmes modernes décisionnels sont capables de fournir le détail de l'agrégat (fonction *drill/down*<sup>2</sup>). Il est plus important de noter qu'à **force de globalisation, l'information est dénaturée et ne porte pas toujours un sens significatif suffisamment riche pour susciter une prise de décision dépassant le simple constat**<sup>3</sup>.

Il ne suffit pas de placer sur le bureau du directeur ou sur son micro-ordinateur, pour les plus « modernes » d'entre eux, un beau document de synthèse en couleur avec des graphiques, mais très pauvre en termes de sens. Bien que globalisée, l'information fournie n'est pas synthétique et les décideurs ne pourront que difficilement s'y référer.

- 
1. Notons que cela est vrai au sens propre comme au figuré, les décideurs sont toujours au dernier étage.
  2. Nous y reviendrons à l'étape 8 (p. 377).
  3. De plus, il est bien connu que, quelquefois, les informations sont plus ou moins ajustées par les responsables, aux différents étages, pensant que les « corrections » seront perdues dans la masse !

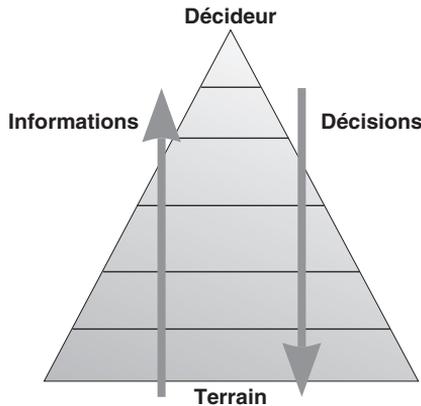


Figure 1.4. La perte de précision

Dans l'autre sens, en redescendant la pyramide, les décisions stratégiques traversant les différents étages risquent d'être déformées ou mal interprétées par des cadres intermédiaires, loin de la vision stratégique et loin du terrain.

### ***C'est aussi vrai dans une chaîne horizontale***

Le phénomène de perte de précision, lorsque l'on se tient loin du terrain, peut aussi être constaté dans un autre cas. Dans un article publié par la *Sloan Management Review*<sup>1</sup>, les auteurs citent « *les effets néfastes d'une distorsion d'informations* » chez Procter et Gamble pour la production des couches-culottes Pampers.

Curieusement, les responsables de Procter et Gamble ont constaté que la fabrication des couches-culottes dans les usines Pampers suivait une courbe très accidentée :

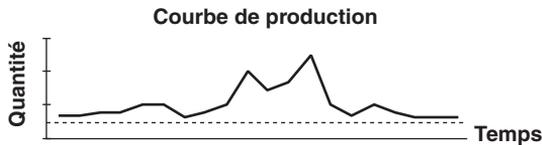


Figure 1.5. Courbe de production

1. « The Bullwhip Effect in Supply-Chains », Spring 1997.

Or, par définition, la consommation des couches-culottes est régulière. Dans l'année, il n'existe pas de pointe des naissances suffisamment significative pour expliquer un tel phénomène.

Notons qu'une production irrégulière est très coûteuse pour une entreprise. Il faut dimensionner la capacité de production pour absorber les pointes et accepter d'être en sous-charge le reste du temps. L'intérêt d'une entreprise est bien entendu de se rapprocher le plus possible du mode de fonctionnement en continu avec une production régulière. Quel paradoxe pour la firme Procter & Gamble qui dispose d'un produit de consommation régulière et constante permettant une production continue et lissée !

Pourquoi observe-t-on un tel décalage entre les besoins de production et les besoins réels des consommateurs ?

Chaque élément de la chaîne client-fournisseur, du commerce de détail à l'usine de fabrication, anticipait sur les commandes de son client. Le commerce de détail, gérant son propre stock, passe des commandes périodiques lors des opérations de réassort.

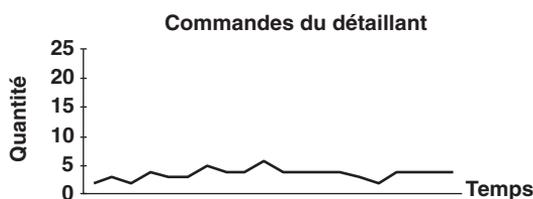


Figure 1.6. Courbe des commandes du détaillant

Pour éviter la rupture de stock, le revendeur de son côté, anticipe sur les besoins de ses détaillants et passe des commandes plus importantes auprès de son grossiste.

Le même comportement, marqué par l'anticipation, est visible au niveau des grossistes et centrales d'achats.

L'usine, elle-même, par crainte de rupture dans la fourniture, anticipe sur les demandes de ses clients et génère des ordres de fabrication plus importants que les commandes, d'où le résultat constaté sur la figure 1.5.



Le problème a été résolu en mesurant avec précision le besoin à la source, et surtout en faisant circuler cette information auprès de l'ensemble des maillons de la chaîne client-fournisseur, pour réguler le flux et limiter les stocks tampons (fig.1.7.).

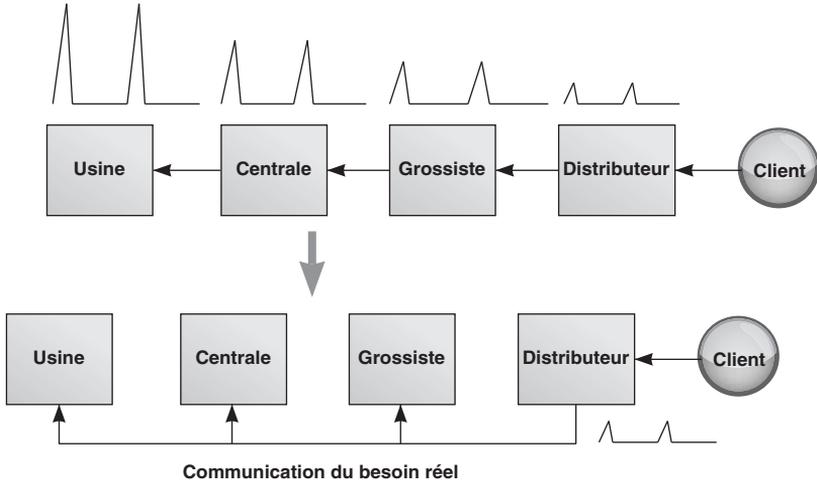


Figure 1.7. Les effets de l'anticipation

## La mesure en temps différé

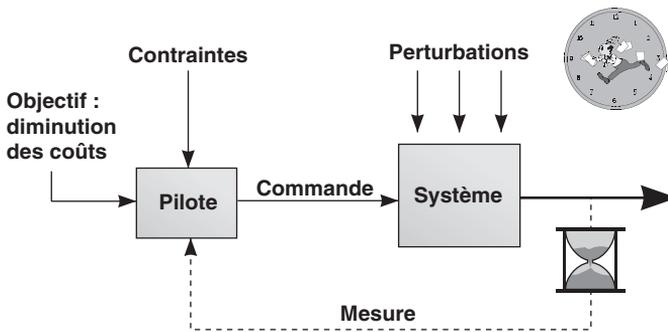


Figure 1.8. La mesure en temps différé

### ***Le rythme de publication des résultats est imposé***

Les tableaux de bord sont traditionnellement connectés aux systèmes comptables de l'entreprise et aux contrôles d'activités de type reporting. La publication des résultats s'effectue, périodiquement, à échéance fixe et le décideur se retrouve en décalage avec le rythme d'évolution naturelle du système. Les événements sporadiques ou réguliers surviennent à une certaine fréquence, sans lien particulier avec les échéances prédéterminées de publication de l'entreprise. En reprenant le parallèle avec le tableau de bord de l'automobile, sans trop forcer le trait, ce système équivaut à afficher périodiquement, toutes les trois secondes par exemple, une image de la route plus ou moins actualisée au moment de la publication. À vous de vous organiser, de planifier toutes vos décisions et de naviguer sans visibilité jusqu'à la prochaine publication de résultats en espérant qu'il ne se produira pas d'imprévu...

Dans un contexte stable, lorsqu'il y a peu d'évolution et surtout peu d'imprévus, ce système ne pose pas de problèmes particuliers. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas...

### **L'incomplétude de la mesure**

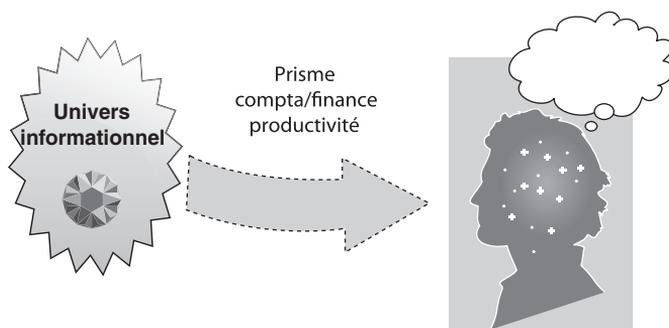


Figure 1.9. Incomplétude de la mesure

Bâti à partir des systèmes comptables et financiers, le système de tableau de bord ne peut produire qu'une vision partielle de la réalité de l'entreprise.

De nombreuses informations essentielles pour le pilotage ne sont pas traitées par les systèmes comptables et financiers. Actuellement et à juste titre, nous parlons beaucoup de **l'importance de la satisfaction client** pour la survie et la dynamisation de l'entreprise. Cet indice de satisfaction ne peut être établi avec les systèmes classiques.

La vision apportée par ces systèmes de tableaux de bord peut aussi se révéler déformante en ne présentant pas avec complétude **les valeurs ajoutées des activités de l'entreprise**<sup>1</sup>. L'entreprise dispose d'atouts comme la capacité de conception de nouveaux produits, le climat social ou la qualité du réseau de partenaires, qui ne peuvent pas être évalués par la comptabilité (analytique ou légale), ou par l'analyse financière. En ne tenant pas compte de ces atouts, les décideurs se construisent une image en décalage avec la réalité.

Ces valeurs non visibles sur le plan comptable sont pourtant prises en considération par les investisseurs en bourse et lors de la cession d'entreprise. Ainsi, lorsque IBM a racheté Lotus Software il y a quelques années, le prix de la cession a été estimé en attachant beaucoup plus d'importance à la capacité d'innovation et aux perspectives de clientèle qu'à la valeur comptable actuelle et ponctuelle.

Un dernier point, le tableau de bord ne fournit pas d'**informations extérieures à l'entreprise** nécessaires à la prise de décisions stratégiques.

## **Le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard**

Nous avons commencé cette étude en précisant le rôle du tableau de bord et la métaphore automobile nous a aidé à définir le modèle. Maintenant, il est temps d'aller plus loin. Pour les tableaux de bord de l'entreprise, il faut dépasser la notion de simple instrument présentant des informations standardisées et des indicateurs froids. Rappelons qu'il faut plus de qualités que la simple possession d'un permis de conduire pour piloter une entreprise.

---

1. Un peu à la manière d'un prisme décomposant la lumière et ne restituant qu'une unique couleur.

Tableau 1. Le cycle décision/mesure en 5 étapes dans l'entreprise classique

| Étape | Opération   | Durée  | Erreur   |
|-------|---|--|--|
| 1     | Transmission de la décision de la cellule stratégique aux cadres intermédiaires     | Durée de la transmission auprès des divers services concernés                      | Erreur de transmission, altération du message  |
| 2     | Application de la décision  | Création de procédures, application et intégration par les exécutants              | Erreur d'interprétation lors de la décomposition de la décision stratégique en décisions opératoires<br>Erreur de formalisation des décisions lors de l'étape de création des procédures<br>Erreur d'interprétation lors de l'application des procédures |
| 3     | Mesure des effets exclusivement en termes comptables, financiers et de productivité | En fonction de la périodicité de publication des résultats                         | Incomplétude : manque de définition de la situation <sup>1</sup>   |
| 4     | Transmission de la mesure : les reportings au travers de la pyramide                | La durée de publication et de synthèse par les différents services et responsables | Manque de pertinence : les agrégats successifs éliminent une partie des informations<br>Erreur volontaire : correction de chiffres perdue dans les synthèses   |
| 5     | Retour à l'étape 1  |  |  |

1. Une analogie : cette vision incomplète correspondrait à la description d'un tableau de Kandinsky par un malheureux critique ayant perdu le sens de la vision des couleurs.

**Chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs. Ceux-ci ne sont pas universels. Chaque décideur a sa manière personnelle d'aborder le pilotage.** En fonction de son vécu, de son expérience et

de sa sensibilité, il portera son attention sur telle ou telle information. L'information pertinente universelle n'existe pas. Partir d'une présentation standard de l'information, telle qu'elle est pratiquée le plus généralement, ne conduit pas à une perception universelle. Chaque information sera perçue de manière différente par chaque décideur. Pour être efficace, le tableau de bord devra être adapté aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du ou des décideurs concernés. **Un tableau de bord est un instrument personnel.**

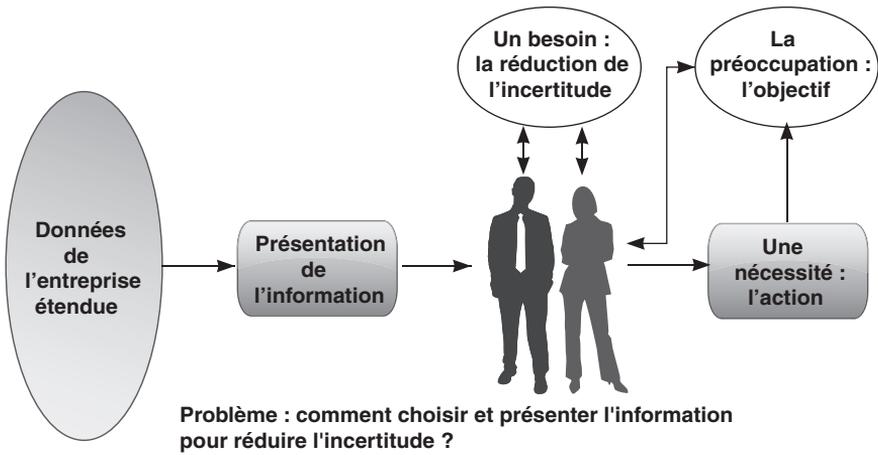


Figure 1.10. Le tableau de bord n'est pas un instrument de mesure standard

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

## Le projet décisionnel en totalité



5<sup>ème</sup> Edition Eyrolles 2011  
490 pages 33 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

[www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com)

[www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)

### Vos tableaux de bord sont-ils adaptés au pilotage de la performance ?

Les tableaux de bord sont au coeur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation. Ce livre, *best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années*, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets. *Centré sur la problématique du décideur en action*, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de la Business Intelligence, méthode de sélection détaillée.

L'ouvrage développe une *démarche coopérative et illustrée en dix étapes* qui insiste sur la *sélection des objectifs* selon la stratégie, le *choix des indicateurs de performance*, la *mise en oeuvre* et le *déploiement*.

Le site [www.nodesway.com](http://www.nodesway.com) propose des dossiers complémentaires en téléchargement libre pour les lecteurs.