



Alain Fernandez

# Les tableaux de bord du **manager innovant**

Une démarche en 7 étapes pour faciliter  
la prise de décision en équipe

EYROLLES



Alain Fernandez

# **Les tableaux de bord du manager innovant**

Une démarche en 7 étapes pour faciliter  
la prise de décision en équipe

**EYROLLES**



# SOMMAIRE

|                           |    |
|---------------------------|----|
| <b>Introduction</b> ..... | 15 |
| <b>Avant-Propos</b> ..... | 21 |

## Première partie

### Pourquoi le management de la performance freine l'innovation

|   |    |
|---|----|
| 1. Mesurer pour piloter, c'est encore de la théorie.<br>Dans les faits, sur le terrain, la mesure ne sert<br>qu'au contrôle systématique des individus...<br>Pourquoi ? .....   | 25 |
| La méfiance règne... ..   | 26 |
| <i>L'entreprise est passée de Taylor à cyber,<br/>mais on contrôle toujours</i> .....   | 29 |
| La schizophrénie des entreprises .....  | 34 |
| 2. Les fanatiques du contrôle systématique affichent<br>la modeste ambition de vouloir tout mesurer.<br>Mais ils ne savent que compter... et encore,<br>uniquement ce qui est facile à compter...<br>Démonstration..... | 37 |
| Le reporting n'est qu'une lucarne translucide, on distingue<br>vaguement quelques formes mais on ne voit pas les détails ...  | 40 |
| <i>En attendant le tout-numérique</i> .....   | 42 |
| Mesurer, c'est résumer .....  | 43 |
| Avec le <i>big data</i> , va-t-on enfin tout savoir ?.....  | 46 |
| <i>Le principe de l'analyse big data en quelques mots</i> .....   | 47 |
| <i>Le big data nous promet monts et merveilles,<br/>mais qu'en est-il réellement ?</i> .....  | 47 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Quantité et qualité ne sont pas synonymes</i> .....   | 50 |
| Homo Œconomicus, le retour ! .....   | 51 |
| Les limites de la « chiffromanie », tout ne se compte pas.....   | 52 |
| <i>Grandeurs qualitatives et subjectivité</i> .....  | 53 |
| <i>De toute façon, on ne compte que ce qui est facile à compter</i> .....                                    | 55 |
| En complément pour enfoncer le clou :<br>l'évaluation individuelle à l'épreuve de la réalité du travail .... | 56 |
| <b>3. Dominer, c'est aussi savoir manipuler l'information.</b>   |    |
| Ou comment démontrer que le verre à moitié vide est à moitié plein et vice versa...                          |    |
| Quelques cas typiques .....  | 61 |
| Ce sont les indicateurs !  |    |
| Ou comment changer la réalité en manipulant les indicateurs de performance .....                             | 62 |
| Mesurer, c'est comparer .....  | 64 |
| <i>Mesurer, c'est donc évaluer</i> .....   | 65 |
| Les principales techniques de manipulation.....  | 67 |
| <i>Les indicateurs alibis</i> .....  | 68 |
| <i>Les indicateurs artificiels</i> .....   | 69 |
| <i>Les indicateurs insignifiants</i> .....   | 69 |
| <i>Les indicateurs incomplets</i> .....  | 70 |
| <i>Les indicateurs « écrans »</i> .....  | 70 |
| <i>Les indicateurs « globaux »</i> .....   | 71 |
| <i>Les indicateurs volontairement déséquilibrés</i> .....  | 72 |
| <i>Les indicateurs faussement équilibrés</i> .....   | 73 |
| Leurrez votre entourage en ne choisissant pas le meilleur format d'affichage de la mesure .....              | 74 |
| <i>N'affichez que les moyennes et masquez les valeurs médianes et modales</i> .....                          | 74 |
| <i>Adoptez les pourcentages pour exprimer les progressions</i> .....   | 77 |
| <i>Doublez, triplez, quadruplez, pourquoi pas...</i> .....   | 78 |
| <i>Abusez sans retenue de la précision des nombres proposés</i> .....  | 79 |

|   |     |
|---|-----|
| Commencez à tromper votre entourage<br>dès la collecte d'informations .....                               | 81  |
| <i>Les sondages d'opinion</i> .....   | 81  |
| <b>4. C'est si facile de leurrer son auditoire<br/>avec les présentations graphiques !</b> .....          | 85  |
| Les faux graphiques .....   | 85  |
| Jouez avec les échelles .....   | 86  |
| <i>Et maintenant sans tricher...</i> .....  | 87  |
| Exploitez les graphiques illustrés et les infographies .....  | 90  |
| Comparez l'incomparable .....   | 92  |
| <i>Profitez des outils statistiques</i> .....   | 94  |
| <i>Seul le sens de la flèche importe</i> .....  | 96  |
| Les corrélations abusives sont un excellent outil<br>de manipulation des esprits .....                    | 96  |
| Abusez de l'hystérésis .....  | 101 |
| <i>Confondez stock et flux...</i> .....   | 103 |
| <i>... Et profitez de l'effet d'aubaine</i> .....   | 104 |
| <b>5. La majorité des indicateurs de performance sont faux,<br/>cela dit, quelques-uns sont utiles...</b> |     |
| <i>Explication</i> .....  | 107 |
| Définition et principe des indicateurs de performance .....   | 109 |
| <i>L'indicateur de performance est une aide<br/>        à la prise de décision</i> .....                  | 110 |
| <i>En fait, l'indicateur de performance est la clé<br/>        du déploiement stratégique</i> .....       | 110 |
| Les dérives de la mesure de la performance .....  | 111 |
| <i>Les indicateurs de performance « orphelins »</i> .....   | 112 |
| <i>Quand l'indicateur devient l'objectif</i> .....  | 113 |
| <i>Les indicateurs de performance choisis<br/>        pour leur facilité de mise en œuvre</i> .....       | 117 |
| <i>L'objectif suivi n'est pas lié à la stratégie</i> .....  | 119 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Lorsque l'objectif devient une obsession<br/>de tous les instants...</i> .....           | 121 |
| <i>... et de surcroît est totalement arbitraire...</i> .....                                | 122 |
| 6. Mais alors, qu'est-ce donc qu'un indicateur<br>de performance « utile » ?.....           | 125 |
| Un indicateur n'est pas une marionnette pour ventriloque..                                  | 126 |
| L'indicateur unique est un mythe .....  | 127 |
| <i>Un exemple typique : l'indicateur du PIB</i> .....                                       | 129 |
| <i>Il ne s'agit pas pour autant de multiplier<br/>les indicateurs inconsidérément</i> ..... | 131 |
| <i>À moins qu'il ne s'agisse d'indicateurs « équilibrés »</i> .....                         | 132 |
| <i>Il ne s'agit pas non plus de fuir<br/>tous les indicateurs globalisés</i> .....          | 134 |
| Quelle précision choisir ? Affiche-t-on<br>ou n'affiche-t-on pas les décimales ?.....       | 135 |
| <i>L'escroquerie des centimes</i> .....   | 135 |
| <i>L'orbite circulaire des planètes</i> .....   | 136 |
| <i>L'énigme de la quadrature du cercle enfin résolue</i> .....                              | 136 |
| Un tableau de bord n'offre qu'une vision réductrice<br>de la réalité.....                   | 138 |

## Deuxième partie

### Comment y remédier : la démarche

|  |     |
|--|-----|
| 7. Tout bien réfléchi, ce n'est pas bien compliqué :<br>pour suivre un indicateur de performance,<br>encore faut-il en avoir envie... .. | 141 |
| Bâtir le système de mesure de la performance,<br>une démarche typique .....  | 142 |
| <i>Qu'est-ce que la performance ?</i> .....  | 142 |
| <i>La démarche</i> .....   | 146 |

|  |     |
|--|-----|
| 8. Tout commence (normalement) par l'élaboration d'une stratégie raisonnable et raisonnée, et donc pertinente.....                         | 149 |
| Mais qu'est-ce donc que la stratégie ?.....  | 150 |
| <i>La stratégie, ce n'est pas se préparer à la guerre...</i> .....   | 150 |
| <i>La stratégie, ce n'est pas suivre les leaders médiatiques...</i> .....  | 151 |
| <i>Corollaire évident : la stratégie ce n'est pas copier les autres</i> ....   | 151 |
| <i>La stratégie, ce n'est pas cocher une check-list pour ressembler au modèle idéal...</i> .....   | 152 |
| <i>La stratégie, ce n'est pas adorer les gourous...</i> .....  | 153 |
| <i>La stratégie, ce n'est pas une chasse gardée de la direction</i> .....  | 155 |
| <i>La stratégie, ce n'est pas que la conception, c'est aussi le déploiement</i> .....  | 155 |
| En fait, une bonne stratégie est le fruit d'une démarche coopérative .....   | 158 |
| <i>L'analyse SWOT, un outil aussi essentiel que mal utilisé</i> ...  | 159 |
| <i>La technologie est à notre service</i> .....  | 160 |
| <i>Un cas pratique : le démarrage d'une SCOP</i> .....   | 161 |
| Synthèse : les avantages incommensurables d'une approche participative .....   | 165 |
| <i>Une fois la stratégie déployée... on reste aux aguets, prêts à tout bouleverser s'il le faut</i> .....                                  | 166 |
| 9. De la stratégie aux tactiques, ou comment le choix des objectifs de performance conditionne la réussite du déploiement stratégique..... | 169 |
| Qui est concerné ? .....   | 170 |
| <i>La pierre d'achoppement : décliner la stratégie en objectifs de terrain</i> .....   | 171 |
| <i>Et le management par les objectifs ?</i> .....  | 172 |
| <i>La démarche en pratique</i> .....   | 175 |
| Qu'est-ce qu'un bon objectif de performance ?.....   | 176 |
| <i>Les six caractéristiques d'un bon objectif de performance</i> ...   | 177 |
| <i>Le bon objectif exprime des ambitions raisonnables</i> .....  | 180 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Le bon objectif est univoque et explicite</i> .....   | 181 |
| Comment s'assurer que les objectifs tactiques<br>sont bien au service de la stratégie ?.....   | 181 |
| <i>La cohérence globale : marcher sur deux jambes<br/>permet d'avancer</i> .....   | 182 |
| <i>La sous-traitance et la chaîne de valeur globale</i> .....  | 184 |
| <b>10. La question de la confiance,<br/>première clé de voûte de la démarche</b> .....   | 187 |
| On ne participe pas, on s'engage... ..   | 187 |
| ... <i>Mais sans confiance on ne s'engage pas</i> .....  | 188 |
| Pourquoi la question de la confiance n'est-elle pas traitée<br>à sa juste valeur en entreprise ? .....                                       | 188 |
| <i>Confiance et poka-yoke</i> .....  | 190 |
| <i>Mais alors qu'est-ce donc que la confiance ?</i> .....  | 191 |
| Pour gagner la confiance on commence<br>par instaurer la transparence.....   | 194 |
| <i>Les limites de la transparence et donc de la confiance</i> .....  | 195 |
| (Re)découvrir les avantages d'un contrat d'engagement .....  | 196 |
| Les conditions d'obtention d'un objectif .....   | 198 |
| <b>11. Mais qui dit « action » doit aussi entendre<br/>« reconnaissance », seconde clé de voûte<br/>de la démarche</b> .....                 | 199 |
| De l'exactitude des fiches d'action découle la définition<br>des responsabilités .....   | 199 |
| <i>Je veux bien me défoncer,<br/>encore faut-il me dire pourquoi !</i> .....   | 201 |
| <i>Dites-moi que vous aimez ce que je fais</i> .....   | 201 |
| <i>Mais quelle reconnaissance ?</i> .....  | 203 |
| La reconnaissance comme moteur<br>d'un management responsable.....   | 204 |
| <i>Le principe de la carotte et du bâton<br/>est encore aujourd'hui l'instrument privilégié<br/>de la reconnaissance en entreprise</i> ..... | 205 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>La reconnaissance, ce n'est pas uniquement récompenser les résultats obtenus...</i>  | 207 |
| <i>La reconnaissance, c'est aussi le moyen de délivrer un feedback positif...</i>   | 208 |
| <i>Mais la reconnaissance, c'est surtout le moyen de montrer sa considération</i>   | 209 |
| Le management, c'est aussi parvenir à conjuguer les motivations personnelles de chacun avec celles de l'entreprise                              | 210 |
| Reconnaissance de l'individu ou de l'équipe ?   | 212 |
| Le droit à l'erreur conditionne la prise d'initiative   | 213 |
| <i>Et pourtant, on apprend de ses erreurs...</i>  |     |
| <i>Et parfois on innove !</i>   | 214 |
| <b>12. Choisir les bons indicateurs de performance</b>  | 215 |
| Les critères de choix d'un bon indicateur de performance  | 216 |
| <i>Orienté : l'indicateur est orienté selon l'objectif choisi</i>   | 217 |
| <i>Constructible : l'indicateur est relativement facile à construire</i>  | 217 |
| <i>Rafraîchi : la fréquence de rafraîchissement de toutes les composantes de l'indicateur est compatible avec le cycle de prise de décision</i> | 218 |
| <i>Coût acceptable : l'indicateur est obtenu à un coût compatible avec l'enveloppe budgétaire</i>   | 221 |
| <i>Fiable : l'indicateur est fiable au sens des décideurs</i>   | 222 |
| <i>Décisif : l'indicateur incite à la prise de décision</i>   | 222 |
| Présentation des indicateurs : Le tableau de bord   | 223 |
| <i>Règle numéro 1 : Limiter le nombre d'indicateurs</i>   | 223 |
| <i>Règle numéro 2 : Choisir la représentation graphique la plus adéquate</i>  | 224 |
| <i>Règle numéro 3 : Informer les utilisateurs</i>   | 227 |
| <i>Règle numéro 4 : Éliminer le bruit</i>   | 227 |
| <i>Règle numéro 5 : Équilibrer le tableau de bord</i>   | 228 |
| <i>Règle numéro 6 : Élaborer les vues de détail</i>   | 228 |
| <i>Règle numéro 7 : S'approprier le tableau de bord</i>   | 229 |

|  |            |
|--|------------|
| Un peu de pragmatisme .....  | 230        |
| <b>13. Les indicateurs de performance ne sont utiles que si l'on s'en sert pour prendre des décisions.....</b>   | <b>231</b> |
| Qu'est-ce qu'une décision ? .....  | 233        |
| <i>La démarche de progrès</i> .....  | 234        |
| <i>L'incertitude, le risque et la décision</i> .....   | 235        |
| <i>La décision est une prise de risque</i> .....   | 237        |
| <i>La décision, c'est impérativement l'action</i> .....  | 238        |
| <i>Nous sommes toujours seuls face à la décision</i> .....   | 239        |
| Quelles initiatives peut-on prendre sans risquer les coups de règle sur les doigts ?.....  | 240        |
| <i>Coordination et coopération</i> .....   | 244        |
| <b>14. La décision en équipe.....</b>  | <b>247</b> |
| Décider en équipe, ce n'est rien d'autre que négocier pour mieux coopérer .....  | 248        |
| Pour bien négocier encore faut-il disposer d'un référentiel commun... C'est là la finalité des indicateurs et des objectifs de performance bien choisis.....             | 250        |
| Des règles de cadrage pour une démarche « contractuelle » .....  | 251        |
| Le guide pratique du modérateur averti.....  | 253        |
| <i>Une séance de décision en équipe se prépare à l'avance</i> .....  | 255        |
| <i>Sans diversité de points de vue, il n'y a pas de décision efficace</i> .....  | 255        |
| <i>La polémique est une situation normale du débat d'idées</i> ....  | 255        |
| <i>Une question demeure toutefois : les divergences de vues visent-elles la résolution du problème ou, plus insidieusement, s'agit-il de conflits de pouvoir ?</i> ..... | 256        |
| <i>Convaincre, ce n'est pas expliquer plus que de raison</i> .....   | 257        |
| <i>Avant de boucler, on réfléchit aux conséquences de la décision</i> .....  | 258        |
| <i>Ce qui importe c'est l'adhésion, mais comment y parvenir ?</i> .....  | 258        |

|   |     |
|---|-----|
| Le rôle du modérateur.....  | 260 |
| <i>Arbitrer</i> .....   | 262 |
| <i>Synthétiser</i> .....  | 262 |
| <i>S'abstenir</i> .....   | 262 |
| <i>Aiguillonner</i> .....   | 263 |
| <i>Encourager : si jamais le groupe est un peu coincé<br/>    et ne démarre pas, comment le dérider ?</i> .....                                   | 264 |
| <i>Conclure</i> .....   | 265 |
| Les difficultés de la modération .....  | 265 |
| <i>Absence de confiance</i> .....   | 265 |
| <i>Se sentent-ils concernés ?</i> .....   | 266 |
| <i>Décoder les termes du langage, les mots n'ont pas toujours<br/>    la même signification</i> .....   | 266 |
| <i>Écouter les doubles sens</i> .....   | 267 |
| <i>L'implicite et l'explicite</i> .....   | 267 |
| <i>L'échelle de valeur: qu'est-ce qui est normal,<br/>    juste ou bien ?</i> .....   | 268 |
| <i>Les trublions</i> .....  | 268 |
| <i>Les manipulateurs sont là</i> .....  | 270 |
| <i>Les paradoxes de l'expérience et les biais cognitifs</i> .....   | 273 |
| <i>Comment devient-on<br/>    un « bon » modérateur-animateur ?</i> .....   | 276 |
| <br>15. Apprenons à mesurer quelques grandeurs<br>qualitatives pour en finir avec l'obscurantisme<br>doctrinal des compteurs de petits pois ..... | 277 |
| Comment passer du qualitatif au quantitatif .....   | 278 |
| <i>Échelle de Likert</i> .....  | 279 |
| Comment passer du quantitatif au qualitatif .....   | 285 |
| À l'attention des plus curieux : un peu de théorie<br>à propos des univers continu et discontinu .....  | 286 |
| <i>Indicateurs de performance et logique floue,<br/>        une expérience à télécharger</i> .....  | 288 |

## Troisième partie

### Pour conclure...

|   |     |
|---|-----|
| 16. Au <sup>xxi</sup> <sup>e</sup> siècle, c'était encore des humains qui faisaient fonctionner les entreprises. Vous savez, ces êtres dotés de raison, de sentiments et de passions..... | 291 |
| Ils appellent cela « Le facteur humain... » .....   | 292 |
| Un système de mesure de la performance adapté pour chaque type de management .....  | 294 |
| Mais alors quelles sont donc ces entreprises qui favorisent la coopération pour une meilleure prise de décision sur le terrain ?.....   | 296 |
| <i>L'holocratie et l'entreprise dite « libérée »</i> .....  | 297 |
| <i>La SCOP</i> .....  | 302 |
| <i>La start-up</i> .....  | 304 |
| <i>Et... les entreprises plus traditionnelles</i> .....   | 305 |
| <b>Bibliographie</b> .....  | 307 |
| <b>Index</b> .....  | 313 |



# Les tableaux de bord du manager innovant

Comment répondre aux nouveaux besoins de pilotage des entreprises ? L'auteur propose une démarche en 7 étapes pour mettre en place les tableaux de bord du manager innovant. Cette démarche pratique permet de bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, dans une logique de coopération et de prise de décision en équipe.

La première partie développe une analyse critique de la mesure de la performance telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui. Elle apporte notamment des réponses aux questions : pourquoi la mesure de la performance est-elle encore un outil de coercition ? Comment démasquer les mesures maquillées ? Comment éviter les indicateurs inadaptés et donc trompeurs ?

La seconde partie détaille, exemples à l'appui, les sept étapes de la démarche pour bâtir les tableaux de bord de l'organisation innovante : concevoir des stratégies coopératives ; identifier collectivement les objectifs tactiques ; instaurer un climat de confiance, premier pivot de la démarche ; pratiquer la reconnaissance, second pivot de la démarche ; sélectionner les indicateurs pertinents ; construire l'aide à la décision ; développer la prise de décision en équipe.



**Alain Fernandez** est depuis plus de trente ans consultant indépendant spécialiste de la mesure de la performance. Il conçoit pour les entreprises, en France comme à l'étranger, des systèmes de tableaux de bord de pilotage et d'aide à la décision, en utilisant la démarche décrite dans cet ouvrage. Enseignant et formateur, il est aussi l'auteur de plusieurs livres de référence sur le thème du management de la performance vendus à plusieurs milliers d'exemplaires.