



Alain Fernandez

Les tableaux de bord du **manager innovant**

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



Alain Fernandez

Les tableaux de bord du manager innovant

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

EYROLLES



SOMMAIRE

Introduction	15
Avant-Propos	21

Première partie Pourquoi le management de la performance freine l'innovation

1. Mesurer pour piloter, c'est encore de la théorie. Dans les faits, sur le terrain, la mesure ne sert qu'au contrôle systématique des individus... Pourquoi ?	25
La méfiance règne... ..	26
<i>L'entreprise est passée de Taylor à cyber, mais on contrôle toujours</i>	29
La schizophrénie des entreprises	34
2. Les fanatiques du contrôle systématique affichent la modeste ambition de vouloir tout mesurer. Mais ils ne savent que compter... et encore, uniquement ce qui est facile à compter... Démonstration	37
Le reporting n'est qu'une lucarne translucide, on distingue 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, mais qu'en est-il réellement ?</i>	47

<i>Quantité et qualité ne sont pas synonymes</i>	50
Homo Economicus, 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 : l'évaluation individuelle à l'épreuve de la réalité du travail	56
 3. Dominer, c'est aussi savoir manipuler l'information. 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 dès la collecte d'informations	81
<i>Les sondages d'opinion</i>	81
4. C'est si facile de leurrer son auditoire avec les présentations graphiques !	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 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
5. La majorité des indicateurs de performance sont faux, cela dit, quelques-uns sont utiles...	
<i>Explication</i>	107
Définition et principe des indicateurs de performance	109
<i>L'indicateur de performance est une aide à la prise de décision</i>	110
<i>En fait, l'indicateur de performance est la clé 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 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 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 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 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 tous les indicateurs globalisés</i>	134
Quelle précision choisir ? Affiche-t-on 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 de la réalité.....	138

Deuxième partie

Comment y remédier : la démarche

7. Tout bien réfléchi, ce n'est pas bien compliqué : pour suivre un indicateur de performance, encore faut-il en avoir envie... ..	141
Bâtir le système de mesure de la performance, 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 sont bien au service de la stratégie ?.....	181
<i>La cohérence globale : marcher sur deux jambes permet d'avancer</i>	182
<i>La sous-traitance et la chaîne de valeur globale</i>	184
10. La question de la confiance, première clé de voûte de la démarche	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 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 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
11. Mais qui dit « action » doit aussi entendre « reconnaissance », seconde clé de voûte de la démarche	199
De l'exactitude des fiches d'action découle la définition des responsabilités	199
<i>Je veux bien me défoncer, 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 d'un management responsable.....	204
<i>Le principe de la carotte et du bâton est encore aujourd'hui l'instrument privilégié 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
12. Choisir les bons indicateurs de performance	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
13. Les indicateurs de performance ne sont utiles que si l'on s'en sert pour prendre des décisions.....	231
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
14. La décision en équipe.....	247
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 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 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, 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 un « bon » modérateur-animateur ?</i>	276
 15. Apprenons à mesurer quelques grandeurs qualitatives pour en finir avec l'obscurantisme 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 à propos des univers continu et discontinu	286
<i>Indicateurs de performance et logique floue, une expérience à télécharger</i>	288

Troisième partie

Pour conclure...

16. Au XXI ^e 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
Bibliographie	307
Index	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.