



Alain Fernandez

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

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

EYROLLES





# 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.

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

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
www.editions-eyrolles.com

**Du même auteur chez le même éditeur**

*L'essentiel du tableau de bord* (2005, 2008, 2011, 2013, 2018)

*44 astuces pour démarrer votre business* (2013)

*Le Chef de projet efficace* (2003, 2005, 2011, 2013)

*Les Nouveaux Tableaux de bord des managers* (1998, 2000, 2003, 2008, 2011, 2013)

*À son compte* (2012)

*Le Bon Usage des technologies expliqué aux managers* (2001)

*Les Systèmes d'information : Art et pratiques* (collectif, 2002)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018

ISBN : 978-2-212-56928-5

Alain Fernandez

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

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

**EYROLLES**

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small red circle centered on it.

# REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les directions d'entreprise sans exception qui depuis 25 ans m'ont permis d'affiner la démarche présentée au fil de ces pages. Quels que soient leur domaine d'activité ou le type de management pratiqué, elles ont toutes contribué à leur manière à ce livre qui synthétise quelque part ces multiples expériences. Je remercie chaleureusement Marguerite Cardoso, responsable éditoriale chez Eyrolles, qui entre autres, a pris le temps de commenter méthodiquement la toute première mouture de cet ouvrage. Je remercie aussi Clotilde de Royer qui a adroitement amélioré le confort de lecture d'un écrit un peu trop monolithique dans sa version initiale. Et bien sûr, je n'oublie pas dans cette courte liste de remerciements Marie-Claude Sonzini, fidèle lectrice attentive des premières ébauches.

# 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. 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 (E)conomicus, 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
<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 dès la collecte d'informations .....	81
<i>Les sondages d'opinion</i> .....	81
<b>4. C'est si facile de leurrer son auditoire 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 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, 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         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
<b>10. La question de la confiance, 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 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
<b>11. Mais qui dit « action » doit aussi entendre « reconnaissance », seconde clé de voûte de la démarche</b> .....	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
<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     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 <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

# INTRODUCTION

*La mesure de la performance a été dévoyée de sa finalité d'aide au pilotage pour ne servir qu'au contrôle systématisé. Elle est pourtant l'indispensable catalyseur d'un mode de management qui favorise la coopération et l'innovation.*

*Un management « responsable » en quelque sorte...*

La course à la performance n'aura jamais été autant encensée que ces dernières années. Élevée au rang de culte national, elle semble être désormais l'unique planche de salut pour nos sociétés vieillissantes, engluées dans une crise qui n'en finit pas... de finir. Chaque entreprise, ou plus généralement chaque organisation publique ou privée en mal de compétitivité, tente de dénicher les sources d'amélioration de la performance globale au sein même de toutes ses activités. Le couperet bien en main, les *cost killers* professionnels ou improvisés sont prêts à trancher pour éliminer ce qui, en apparence, ne serait qu'un générateur de coûts. Mais comme nous ne savons pas toujours très bien définir la notion de performance, et encore moins la mesurer, on se contente de compter. Et l'on compte à peu près tout ce qui peut être compté sans trop d'effort : des minutes, des quantités, des euros. C'est une appréciation de la performance incomplète. Toutes

les formes de valeurs ne s'expriment pas en unités triviales. La coopération naturelle entre les membres de l'entreprise, qu'ils soient de la même équipe ou pas, l'indispensable partage d'informations et des tours de main sans lesquels aucune organisation ne fonctionnerait, restent invisibles pour celui qui ne sait pas les chercher. Pourtant, c'est avec une grille de lecture aussi grossière que s'opèrent les réorganisations. Toutes les activités dont la contribution à la performance globale n'est pas nécessairement perceptible sur le bilan comptable sont éliminées sans regret. La recherche et le développement, les actions d'amélioration du bien-être des salariés, ou encore les actions de formation à long terme passent ainsi à la trappe. Mais ce n'est pas là le seul effet pervers engendré par cette vision simpliste et donc nécessairement partielle de la mesure de la performance.

Avec les technologies de l'information, le contrôle systématique et généralisé de l'ensemble des salariés est aujourd'hui entré encore plus profondément dans les mœurs managériales. Maintes fois dénoncée, cette dérive est en passe de devenir une norme de fait, tant les moyens de la contrecarrer sont illusoire. Pratiquer ainsi la mesure de la performance garantit la survie d'un management de la soumission par la crainte, vestige des débuts de l'ère industrielle où il s'agissait de transformer de braves laboureurs en ouvriers automates. Il ne faut donc pas être surpris si la créativité et l'innovation, tant invoquées pour un réveil de la compétitivité, restent bloquées dans les tréfonds des cerveaux des salariés aussi brillants soient-ils. Le management, non pas le vertueux décrit par les gourous auteurs d'ouvrages à succès, mais bien celui actuellement pratiqué dans les entreprises, ne laisse guère de place à l'indispensable prise d'initiative, unique clé de l'innovation. Et ce ne sont ni les réseaux sociaux, ni le *big data*, ni plus globalement le mythe de l'entreprise numérique, qui changeront quoi que ce soit à cet état de fait. Ces principes managériaux anachroniques sont encore

fondièrement ancrés dans les modes de fonctionnement de nombre d'organisations privées ou publiques.

Pourtant, nous ne sommes plus à l'époque où l'efficacité d'une organisation était proportionnelle à la rigidité de ses structures et processus. La radicalisation excessive et imposée unilatéralement, comme le suggèrent bien des méthodes de management lorsqu'elles sont appliquées à la lettre, est à terme contre-productive. Le « *Lean management* » en est l'exemple le plus récent. D'expérience, la recherche de l'amélioration de la performance ne peut fonctionner si l'on ne prend pas soin d'instaurer un climat de confiance et de reconnaissance dans un esprit coopératif digne de ce nom.

Coopérer signifie que l'on décide et que l'on agit en commun, c'est-à-dire avec l'ensemble des employés, partenaires pour l'occasion. Cette définition ainsi formulée ne se suffit pas à elle seule. Encore faut-il la préciser concrètement pour prendre ses distances avec les gesticulations verbales des communicants d'entreprise. Coopérer, c'est évaluer ensemble les objectifs possibles et opportuns, estimer les gains réciproques, et préciser les mesures optimales balisant le progrès. Coopérer, c'est tout mettre en œuvre pour faciliter la prise de décision sur le terrain, seule approche possible pour un pilotage au plus près des événements, qu'il s'agisse des menaces comme des opportunités. Encore faut-il que chacun connaisse bien le sens et la portée de sa mission, et que celle-ci soit tout à fait en phase avec ses possibilités et ses ambitions. C'est là la règle de la réussite d'un système de mesure de la performance utile, utilisable et utilisé.

Enfin, pour cerner une notion aussi complexe que la performance, on ne peut se contenter des seules grandeurs quantitatives aussi bien choisies soient-elles. Pour mieux exprimer toute la subtilité des multiples facettes de la notion de performance, la mesure se doit d'intégrer une juste appréciation des

grandeurs qualitatives. Ces dernières sont particulièrement délicates à formaliser. Elles sont étroitement liées à la subjectivité de chacun. C'est justement cet aspect qui mérite d'être développé. Pour y parvenir, il est grand temps de changer de paradigme et de remplacer le mode de management autoritaire, fondé sur un contrôle systématique permanent, par un management responsable et émancipateur des individualités, véritable terreau de l'innovation collective.

Au fil de cet ouvrage, nous étudierons le lien étroit entre le management et la mesure de la performance, avant de proposer une démarche de conception facilitant le pilotage et la prise de décision en équipe.

Au cours de la **première partie**, nous adopterons un indispensable regard critique, afin de donner une explication aux dérives de la mesure de la performance vécues au quotidien par les femmes et les hommes de l'entreprise. Nous consacrerons ensuite le temps nécessaire pour passer en revue les principaux types de manipulations des mesures afin de mieux les déjouer. Puis, nous poursuivrons par l'étude des cas les plus courants de mésusage des indicateurs de performance en entreprise.

Au cours de la **deuxième partie**, nous développerons chacune des phases d'une démarche pratique pour bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, de la stratégie aux indicateurs de performance, en passant par le choix délicat des objectifs tactiques dans une logique de coopération. Piloter, c'est prendre des décisions. Nous étudierons une méthode pour faciliter la prise de décision en équipe. Enfin, nous ébaucherons quelques techniques simples pour intégrer les mesures qualitatives dans notre système de mesure de la performance et d'aide au pilotage.

Enfin, la **troisième et dernière partie** conclut cette étude en proposant un outil pratique pour mieux comprendre le mode

de management pratiqué au sein des entreprises, et choisir ainsi le système de mesure de la performance et de pilotage le plus adéquat.

**Site associé :** [www.piloter.org](http://www.piloter.org)



## AVANT-PROPOS

Il est désormais notoire que le développement de l'esprit d'innovation en entreprise ne se fera pas sans adopter de nouveaux modèles organisationnels plus flexibles et plus réactifs. Ces nouveaux modèles sont fondés sur une délégation étendue du pouvoir de décision auprès des équipes opérationnelles. Plus autonomes, les femmes et les hommes de l'entreprise prennent alors les décisions d'orientation qui s'imposent, sans être contraints d'en référer systématiquement à une hiérarchie loin des réalités du terrain. Encore faut-il que chaque équipe dispose d'un système de mesure de la performance et d'aide au pilotage en parfaite adéquation avec les exigences du poste de travail, la stratégie poursuivie et les aspirations de chacun. Cette dernière phrase révèle en substance la mutation à entreprendre pour bâtir les tableaux de bord d'un management innovant. Ce ne sera sûrement pas en recopiant des exemples de tableaux de bord types de la profession proposés « prêts à l'emploi » sans aucun lien avec le contexte précis de l'organisation. Un indicateur de performance oriente les décisions. C'est là son rôle. Son choix ne peut être arbitraire. La sélection de chaque indicateur doit être le fruit d'un processus précis qui tend à orienter dans le sens de la stratégie choisie les décisions effectivement prises. C'est ce processus que nous allons étudier dans ce livre et nous bâtirons concrètement les tableaux de bord qui favorisent la prise de décision en équipe, véritable terreau de l'innovation en entreprise.



## PREMIÈRE PARTIE

# POURQUOI LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE FREINE L'INNOVATION

*Où l'on comprend les origines d'un management pris au piège de la frénésie du contrôle systématique et de ses dérives pernicieuses.*

*Nous étudierons alors le moyen de déjouer les mesures fallacieuses et d'esquiver les indicateurs farfelus.*



## 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 ?*

*Le paradoxe du management moderne :  
systématiser le contrôle  
pour s'assurer d'aucun écart à la règle,  
et s'étonner ensuite du manque d'initiative...*

Depuis déjà bien des années, les auteurs de management « *mainstream* » vantent à juste titre l'importance d'une mesure efficace de la performance pour conduire une démarche de progrès stratégique. Dans son principe, le schéma est simple et logique. Une fois la stratégie soigneusement formalisée, elle est déclinée au sein de l'entreprise afin que chaque salarié contribue au progrès ainsi défini. En fait, ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise qui portent la stratégie et agissent en conséquence pour la rendre réalisable. Chacune et chacun, à son niveau et dans son métier, se doit d'atteindre des objectifs réalistes et précis, en parfaite cohérence avec la stratégie poursuivie. Pour prendre les bonnes décisions de terrain, il est donc impératif que chaque manager, que chaque équipe, dispose d'un instrument de mesure de la performance adapté.

En résumé, la mesure de la performance n'a donc d'autre but que celui de guider la mise en œuvre d'une stratégie et de faciliter la prise de décision de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Tout cela est parfaitement clair aujourd'hui.

En théorie.

Parce qu'en pratique, c'est tout à fait autre chose que l'on trouve sur le terrain. Le principe de mesure est totalement détourné de sa mission initiale. Les évaluations individuelles à répétition, les objectifs flous, les stratégies jalousement tenues secrètes par la direction, les reportings répétitifs et fastidieux aux finalités incompréhensibles pour ceux qui doivent les produire, sont le quotidien des salariés de la très large majorité des organisations privées ou publiques aujourd'hui. Pourquoi ? Tout simplement pour mieux les contrôler. Collecter un maximum d'information confère l'impression d'être à même de tout surveiller et de s'assurer que tout sera exécuté selon les règles prescrites. Bref, la méfiance règne. Pour une large majorité d'entreprises, il n'est pas question de déléguer un quelconque pouvoir de décision, et donc d'initiative, sans un contrôle de tous les instants. C'est la principale raison de cette multiplication des mesures déployées tous azimuts sans pour autant être nécessairement reliée à une stratégie bien définie.

## La méfiance règne...

Depuis les débuts de l'industrialisation, l'humain a toujours été considéré comme la partie subsidiaire du processus. On aimerait bien s'en passer, mais ce n'est pas possible, donc il faut faire avec. En revanche, il faut s'assurer que les salariés ne s'approprient pas un espace de pouvoir non prévu par les strictes nécessités de la tâche allouée. Frederick Winslow Taylor, initiateur de l'organisation scientifique du travail, n'avait guère d'autres ambitions. Il

affichait ouvertement son manque total de confiance envers les employés qui, d'après lui, cherchaient toujours le moyen d'en faire le moins possible.

### La citation qui interpelle

*« Si un ouvrier américain joue au base-ball ou un Anglais au cricket, il emploie toutes ses facultés pour assurer la victoire à son camp et gagner le plus grand nombre possible de points (...) Quand ce même ouvrier retourne à l'usine le lendemain, loin de s'efforcer de travailler de son mieux, il s'arrange le plus souvent, pour faire délibérément le moins de travail possible. »*

FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)<sup>1</sup>.

Sous prétexte d'améliorer les processus de production, Taylor s'est efforcé de capter la connaissance des professionnels afin de les priver d'un pouvoir jugé inacceptable par la direction des entreprises. Avant qu'il impose ses lois d'organisation industrielle, un mécanicien tourneur par exemple, définissait lui-même la méthode à employer et le temps nécessaire pour réaliser une pièce précise. Il disposait d'un pouvoir sur les temps, les modes de réalisation et donc sur les coûts. La direction était bien contrainte de se soumettre. Pour Taylor, la solution était simple. Il suffisait de s'approprier la connaissance détenue par les professionnels de terrain en charge de l'exécution proprement dite. Une fois les connaissances liées à un métier donné formalisées par le bureau des méthodes, il est alors aisé de diviser le métier en tâches suffisamment élémentaires pour être exécutées par des salariés ne disposant d'aucune compétence particulière. Ces derniers sont dépourvus du pouvoir de résistance

<sup>1</sup> « Principe d'organisation scientifique des usines », publié par H. Dunod et E. Pinat Éditeurs, préface de Henry Le Chatelier, 1912.

que confère la parfaite maîtrise de son métier. Ils ne peuvent donc rechigner à subir la pression des chronomètres et autres contrôleurs. La division du travail était née. Ceux qui ont la maîtrise des techniques de production ne sont pas ceux qui sont tenus de les appliquer, les bras sont isolés des cerveaux. Il suffisait ensuite que Henry Ford récupère l'idée pour généraliser le travail à la chaîne et « inventer » les premiers processus<sup>1</sup>.

On pourrait penser que dans l'entreprise moderne, le taylorisme tout comme le fordisme ne sont plus d'actualité. Il faudrait pour cela faire abstraction de toutes les entreprises industrielles qui appliquent le *Lean management* sans l'avoir vraiment compris et avec plus ou moins de succès, ou encore toutes celles qui, comme Amazon, dépendent de la performance de la logistique.

### La citation qui interpelle

« Les salariés et leur production sont observés en temps réel. Leurs temps de travail et de pause sont encadrés à la minute près. Au "pack", où l'on emballe les petits articles, l'objectif est récemment passé de 110 à 115 colis par heure. "Beaucoup faisaient un geste inutile en attrapant le carton avec la main droite, explique Ronan Bolé, directeur du site. En utilisant la gauche, ils évitent une torsion du buste et gagnent en productivité." »

LE MONDE, « DANS LES ENTREPÔTS, LA FOLLE CADENCE DES OUVRIERS DE LA LOGISTIQUE », 7 JUIN 2016.

Cela dit, il est vrai que nous ne sommes plus exactement dans la même dimension. Il ne s'agit plus de transformer de braves

<sup>1</sup> Bon, ce n'est pas tout à fait vrai. Henry Ford s'est en fait inspiré des abattoirs de Chicago qui pratiquaient déjà la division du travail et l'organisation des travailleurs en poste fixe devant une chaîne en mouvement. Ce principe est bien décrit dans le roman *La Jungle* de Upton Sinclair, Le Livre de Poche, 2011.

laboureurs en ouvriers à la chaîne, comme ce fut le cas durant toute la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

### Et aujourd'hui ?

*On prône l'autonomisation et la prise de responsabilités. Pour faire face à la complexification des métiers et à l'incertitude des marchés, il n'existe guère d'autres solutions que de se reposer sur la capacité des femmes et des hommes à affronter de telles situations.*

## ■ L'entreprise est passée de Taylor à cyber, mais on contrôle toujours

Une organisation actuelle ne peut fonctionner sans déléguer aux opérationnels sur le terrain quelques bribes de pouvoir et une bonne dose de responsabilité afin qu'ils puissent prendre les indispensables décisions *ad hoc* le plus rapidement possible. Nous avons rapidement évoqué le modèle taylorien pour bien préciser notre héritage. Le management s'inspire d'avantage aujourd'hui d'un modèle de type cybernétique que taylorien.

Les opérationnels sont qualifiés et compétents. Ils ont reçu la formation adéquate et connaissent suffisamment bien leur métier pour accomplir la tâche qui leur est dévolue dans les règles de l'art. La mesure agit alors comme la boucle de contre-réaction afin de réguler le « système » sous pilotage dans un pur principe d'autocontrôle.

Les opérationnels (« Pilote ») exploitent directement la mesure de la performance (« Mesure ») afin de réguler eux-mêmes l'activité sous contrôle (« Système ») et parvenir ainsi à l'objectif fixé (« Consigne ») (figure 1).

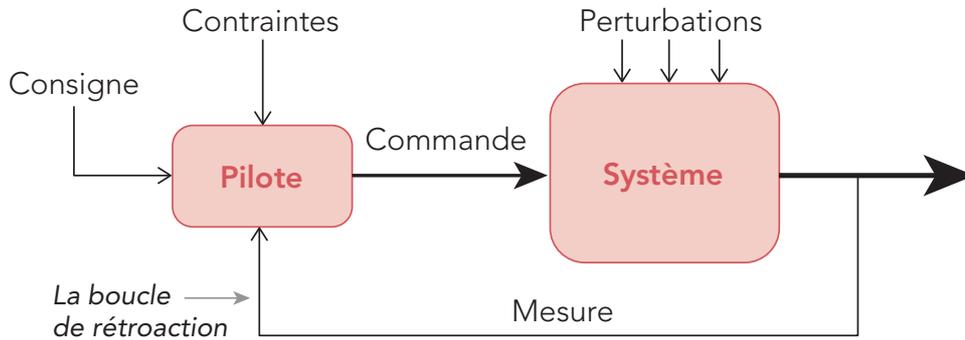


Figure 1 : Modèle théorique de pilotage d'un système<sup>1</sup>

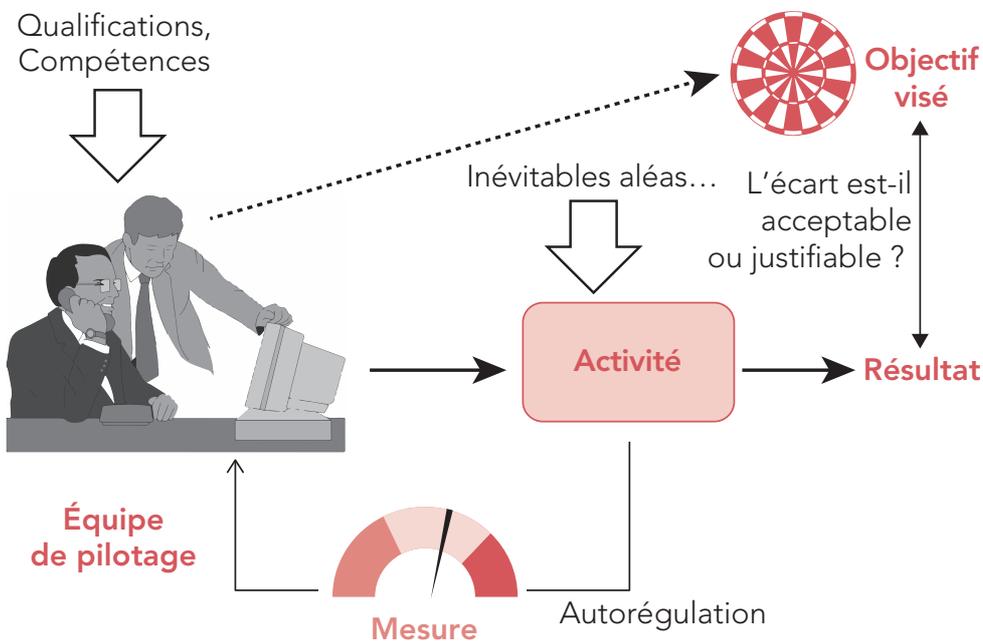


Figure 2 : Modèle de pilotage d'un système décliné dans l'entreprise

La figure 2 décline plus précisément ce modèle théorique au sein de l'entreprise. Les membres de l'équipe connaissent l'objectif. Ils possèdent les qualifications et les compétences pour piloter l'activité malgré les inévitables aléas qui perturbent la bonne marche du système global. Ils disposent d'un instrument de mesure précis, un tableau de bord donc, afin de prendre les

<sup>1</sup> Extrait de *Les Nouveaux Tableaux de bord des managers*, Alain Fernandez, Eyrolles, 6<sup>e</sup> édition 2013.

bonnes décisions pour atteindre le résultat le plus conforme aux attentes. Les « pilotes » en charge de l'activité ne sont pas isolés. Ils se coordonnent mutuellement et directement avec les autres responsables d'activité du même processus ou des processus connexes, sans être contraints de passer par la hiérarchie (figure 3). Ils bénéficient donc d'une délégation de responsabilité et de pouvoir décisionnel suffisante pour accomplir leur mission. En principe, seul le résultat importe.

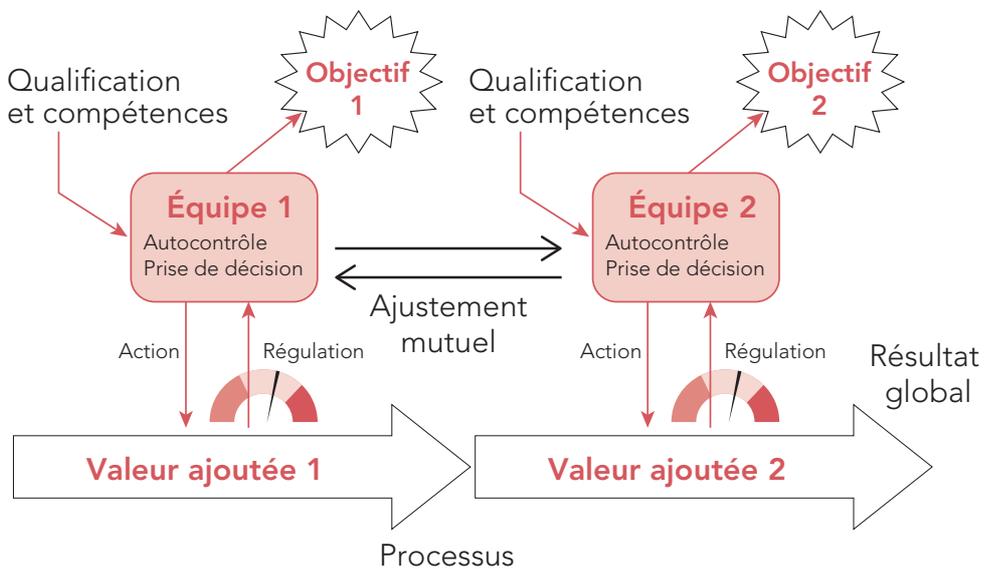


Figure 3 Modèle de pilotage de terrain, schéma de principe

### En résumé

*Ce modèle d'efficacité, multipliant les centres de décision au plus près du terrain, est par définition le mieux adapté aux exigences actuelles d'organisation flexible et réactive en environnement complexe et incertain. Il répond aussi aux aspirations des salariés qui ont soif de responsabilité, d'une hiérarchie allégée et de relations horizontales plus aisées.*