



par
Dominique FERNANDEZ-POISSON
Associée Gérante DFP Conseil

Denis MOLHO
associé DME

Dossier

Tableaux de bord : faire simple

NOUS AVONS TOUS FAIT L'EXPÉRIENCE, AU COURS DE NOTRE VIE PROFESSIONNELLE, DE TABLEAUX DE BORD « ANNUAIRES TÉLÉPHONIQUES » DANS LESQUELS S'EMPILENT DES STRATES D'INDICATEURS QUI RETRACENT LES PRÉOCCUPATIONS DES DIFFÉRENTS MANAGERS QUI SE SONT SUCCÉDÉ SUR UN MÊME PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ. CES TABLEAUX DE BORD SONT-ILS EFFICACES ? CERTAINEMENT PAS. DÉMONSTRATION.

Piloter, c'est choisir



en savoir plus

→ *Tableaux de bord : outils de performance, Dominique Fernandez Poisson et Denis Molho, Éditions Eyrolles, Juillet 2009, 200 pages, 28 €.*

DE NOMBREUSES RECHERCHES de psychologues d'entreprise ont porté sur les différences de comportements entre les managers efficaces et les autres. Toutes soulignent que les managers efficaces savent hiérarchiser leurs actions et se concentrer sur leurs priorités, en évitant la dispersion. Toutes font ressortir qu'un manager peut difficilement gérer plus de 6 ou 7 préoccupations simultanément. La transposition de cette règle conduirait à limiter à 6 ou 7 le nombre d'indicateurs suivis simultanément par un même manager. Petite précision : il faut comprendre « indicateurs » comme « préoccupations ». Par exemple, une « préoccupation » relative au chiffre d'affaires peut être segmentée selon des axes d'analyse ou des « zooms » tels que les saisons, les secteurs géographiques, les lignes de produits, etc. Comme les managers craignent de perdre des informations utiles à leurs activités de pilotage, ils ont tendance à stocker beaucoup trop d'informations pour pallier d'éventuels problèmes. Cette crainte conduit souvent à un empilement d'indicateurs. Celui-ci est préjudiciable, non seulement parce qu'il est coûteux, mais surtout parce qu'il nuit à l'efficacité du pilotage.

MOINS D'INDICATEURS, PLUS DE COHÉRENCE

Les études prouvent qu'en réalité, l'inflation d'indicateurs dénote une incapacité à prendre du recul et de la hauteur. Le processus de sélection doit tout d'abord reposer sur la clarté de la formulation stratégique. Cette dernière suppose la définition précise d'un *business model* avec une sélection d'orientations

(ou encore, facteurs clés de succès) sur lesquelles l'entreprise va bâtir ses plans d'action opérationnels¹. Le manque de sélection et de cohérence dans la définition des facteurs clés de succès est malheureusement le lot de certaines entreprises : choisir, c'est renoncer ! Par exemple, une entreprise ne peut pas simultanément chercher à réduire massivement ses coûts - ce qui se traduit souvent par des opérations de standardisation et de réduction de gammes - et, dans un même temps, vouloir personnaliser l'offre aux clients, stratégie qui va en sens contraire de la réduction des coûts.

Ensuite, les facteurs clés de succès doivent être traduits à chaque niveau de l'organisation en leviers opérationnels, correspondant aux degrés de liberté d'action dont dispose ce niveau. Les facteurs clés de succès d'un niveau inférieur correspondent, en général, aux leviers opérationnels du niveau supérieur.

ADAPTER LES OUTILS DE PILOTAGE AUX ÉVOLUTIONS

Éviter l'immobilisme. Si la formalisation de la stratégie est si essentielle à la définition d'un système de pilotage, ce n'est pas seulement parce qu'elle permet d'être sélectif dans le choix des indicateurs. C'est aussi parce qu'elle évite d'avoir un pilotage générateur d'immobilisme, sans remise en cause de la structure et de l'affectation des ressources en fonction des besoins. Il faut à tout prix éviter un système de pilotage limité à une gestion des moyens, déconnecté des transformations nécessaires engendrées par les évolutions de l'environne-

ment. Les situations de rupture forte ont malgré elles des effets vertueux puisqu'elles obligent souvent à se concentrer sur l'essentiel.

Dans le cas d'une crise de liquidité, la survie de l'entreprise est clairement en jeu. L'entreprise va être confrontée à un double challenge : mettre en œuvre immédiatement les mesures susceptibles de restaurer sa situation financière à court terme et insérer ces mesures dans un schéma de repositionnement stratégique capable d'assurer le développement de l'entreprise à long terme. Pour appliquer promptement les mesures susceptibles de restaurer sa situation financière à court terme, l'entreprise va engager des actions visant à restaurer sa capacité bénéficiaire et à réduire sa consommation de cash. Les mesures prises vont porter de manière générale sur la réduction des frais généraux et de tous les coûts indirects sans liaison avec le chiffre d'affaires ; le recentrage de la gamme sur les produits « profitables » et

faisant partie du « cœur de métier » de l'entreprise ; la restauration du « cash de l'entreprise ».

Repenser les indicateurs pour gérer les urgences.

Dans un tel contexte, les indicateurs de pilotage existants doivent être revus puisqu'il s'agit de faire face à une situation d'urgence. Les nouveaux tableaux de bord doivent présenter les caractéristiques suivantes : synthétiques et très rapidement lisibles, ils doivent focaliser l'attention des responsables de l'entreprise sur 3 ou 4 objectifs clés et non pas disperser leur attention sur des objectifs secondaires. C'est ainsi que certaines entreprises ont totalement réorienté leur reporting sur des indicateurs de cash en lieu et place du résultat d'exploitation (REX), pour faire face à la crise

FOCALISER L'ATTENTION SUR 3 OU 4 OBJECTIFS CLÉS

économique actuelle. ■

1. Voir l'article de Dominique Fernandez Poisson « Avant de revisiter le modèle économique, encore faut-il l'avoir formalisé ! », pages 30-32, *Échanges* n°273, Février 2010.

Tableau de bord du directeur général : un exemple de restructuration

Facteur clé de succès	Levier opérationnel	Indicateurs	Axes BSC	Processus
Dynamisme commercial	Accroissement de la part des services dans les ventes	Chiffre d'affaires de services de maintenance	Clients	Commercial
Maîtrise des frais fixes et indirects	- Pilotage des frais fixes immobiliers - Maîtrise des taux d'activité du personnel	- Coûts fixes immobiliers totaux - Taux de charge total sur heures directes	Processus interne	Gestion des ressources
Performance économique	- Maîtrise de la trésorerie pour contrôler l'endettement - Maîtrise de la marge sur affaires	- Taux de marge opérationnelle (EBIT/CA) - Rentabilité des capitaux investis (ROCE semestriel) - Endettement net - Free cash flow - Ratio de rotation du besoin en fonds de roulement (BFR/CA)	Finance	Finance
Haut niveau de compétences	Formation	Nombre de jours de formation/personne	Innovation et apprentissage	Formation
Innovation	Rajeunissement de l'offre	Part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires	Innovation	Marketing

Une PME opère dans le secteur des services industriels et offre des services business to business, négociés sur la base de devis. Les contrats, traités comme des projets, s'étalent sur des périodes variables de deux semaines à 3 mois. Ils comportent une part « main-d'œuvre » élevée (40 %) et une part « matériel » (60 %). La société était fortement endettée, ce qui créait un frein au développement et rendait difficile l'accès au marché financier. Le directeur général n'était pas satisfait de son tableau de bord comportant 25 indicateurs - éparés et mal corrélés entre eux - qui ne permettaient pas de déboucher sur des décisions argumentées. Dans un premier temps, le directeur général a défini ses priorités, au nombre de cinq : maîtriser la liquidité pour contrôler l'endettement, vendre des prestations de maintenance, améliorer la marge sur les affaires, accroître la compétence technique par la formation, maîtriser les frais fixes, indirects notamment. Le tableau de bord ci-contre, d'approche « Balanced ScoreCard (BSC) », a été restructuré avec succès pour faciliter le pilotage.