

ENTRETIEN | Tableaux de bord : faire simple

LA MISE EN PLACE DE TABLEAUX DE BORD DANS UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION EST UN EXERCICE DIFFICILE. UNE FOIS LES INDICATEURS SÉLECTIONNÉS ET LEUR DIFFUSION ORGANISÉE, LE PLUS DUR RESTE À FAIRE : L'APPROPRIATION DE L'OUTIL PAR LES ÉQUIPES. TÉMOIGNAGE D'UN DIRECTEUR FINANCIER.

« Adapter l'outil à la culture et aux habitudes en points de vente »



STÉPHANE SABBABH

Directeur financier et des systèmes d'informations, SFD Espace SFR

Échanges : Pouvez-vous nous présenter SFD en quelques mots ?

STÉPHANE SABBABH : SFD est un réseau de 300 magasins de téléphonie sous enseigne Espace SFR. La société a une couverture nationale et possède la totalité de ses magasins. Elle gère un effectif de 2 500 salariés dont la très grande majorité est en contact avec le client sur la surface de vente. Une des particularités du métier de la distribution en téléphonie mobile est que la marge dégagée est très sensible au mix des ventes. Aussi, chaque vendeur est primé individuellement en fonction du type de forfaits et des ventes complémentaires (accessoires, assurances) qu'il réalise chaque mois.

Pourquoi avoir lancé ce projet ?

Il y a trois ans, lorsque nous avons lancé un projet de tableaux de bord magasins (ou *balance scorecard*), les équipes en points de vente étaient déjà destinataires d'un grand nombre de données sur leurs réalisations commerciales (plusieurs centaines par jour). En réalité, ces tableaux étaient surtout exploités pour suivre l'atteinte des primes individuelles. Le projet de *balance scorecard* était donc surtout destiné à améliorer la qualité du pilotage des magasins en faisant prendre de la hauteur au management commercial. Les principes consistaient à raisonner sur une base annuelle avec un nombre d'indicateurs restreint et surtout à mettre en regard des données financières, commerciales et de ressources humaines. Il fallait aussi construire un outil de mesure de référence permettant à tous les échelons managériaux d'évaluer la performance d'un point de vente sur une même base. En résumé, nous voulions améliorer

le professionnalisme du pilotage sans noyer une nouvelle fois nos équipes sous les chiffres.

Comment l'avez-vous mis en œuvre ?

La démarche s'est déroulée de manière assez scolaire. Nous avons travaillé avec un groupe de responsables de magasins et de directeurs régionaux (DR) afin d'évaluer avec eux leurs objectifs stratégiques généraux puis dans les quatre domaines : Finance, Commerce, RH et Productivité. Une fois ces priorités fixées, nous avons traduit chacune d'entre elles en indicateurs. Au total, 20 indicateurs ont été sélectionnés. Nous avons ainsi construit un format de scorecard magasin incluant des échelons de consolidation régionale et nationale. Après un benchmark réalisé avec une enseigne de distribution textile, nous y avons ajouté un tableau de bord régional dit « panoramique » permettant en quelques secondes à nos DR de détecter les magasins en difficulté et la nature du problème à résoudre. Le *scorecard* est désormais restitué sur un outil web plutôt ergonomique et facile à administrer.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

La première difficulté du projet a été le recensement et la définition exacte des indicateurs clés. Pour certains, nous avons constaté qu'il existait des définitions multiples au sein de la société. Les cas les plus symptomatiques ont été les indicateurs RH. L'accord entre le contrôle de gestion et la DRH sur une définition de la notion d'effectif ou de turnover ne s'est pas fait sans difficulté. La mise à disposition fluide des indicateurs a ensuite été évidemment un point clé. Assez vite,

il a fallu se poser la question cruciale de la disponibilité des chiffres. Sur ce thème, un élément facilitateur a été la très forte centralisation du système d'information de SFD. La capture des données des SI métiers (ERP, RH, encaissement...) dans un infocentre a fortement simplifié le projet. Malheureusement, toutes les données sources n'étaient pas disponibles dans le SI, condition indispensable à une génération automatique du scorecard. Il restait ainsi nécessaire de récupérer manuellement des données complémentaires (environ 10 %). Ces données sont intégrées mensuellement à l'infocentre *via* des fichiers déposés sur un portail par un contrôleur de gestion. À ce sujet, il ne faut surtout pas négliger la charge d'administration de la base de scorecard, que ce soit pour contrôler la pertinence des données ou pour récupérer les données exogènes au SI auprès des directions. Cette charge représentait près de 5 jours par mois la première année et s'est réduite aujourd'hui à une journée. Rappelons aussi que la rapidité de mise à disposition du scorecard auprès des opérationnels est capitale. Ainsi, lorsqu'on s'adresse à des équipes commerciales focalisées sur la performance du mois en cours, une restitution à J+5 est un délai maximal.

Quel accueil a été réservé aux scorecards au sein de SFD ?

Même si l'accueil a été très positif, le taux d'utilisation des scorecard s'est révélé très décevant au début. Les raisons n'en sont pas surprenantes. De manière générale, nos équipes prises par les urgences du commerce disposent de peu de temps pour se poser et analyser des indicateurs. Les responsables de magasins n'ont en outre pas tous la formation suffisante pour le faire. Ainsi, le scorecard a été appréhendé comme un nouveau tableau de bord venant se rajouter à tous les anciens ; le temps nécessaire à sa prise en main n'y a pas toujours été consacré. En outre, les équipes restaient très focalisées sur le court terme, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs mensuels suivis au jour le jour. La fréquence mensuelle des scorecard et la notion de cumul annuel ne leur étaient de fait pas familières. La faiblesse du taux d'utilisation en regard de la charge d'administration de l'outil nous a même fait nous interroger sur la pérennité du projet.

Quel bilan en tirez-vous ?

Aujourd'hui, après un travail d'évangélisation auprès des responsables de magasins et des directeurs régionaux, la sauce commence à prendre. Le levier essentiel a été la forte appropriation du directeur commercial qui en a fait un outil de référence dans le management de ses directeurs et ses visites en magasin. Le scorecard du mois se trouve maintenant fréquemment affiché

dans la réserve des magasins ! Cependant, nous pensons encore pouvoir améliorer l'efficacité de l'outil.

Quels sont les points à améliorer ?

Les scorecards uniquement « descendants » tels que nous les avons construits ne sont probablement pas le meilleur outil pour animer un réseau de magasins. Ils restent vécus comme des tableaux d'information diffusés par le siège et leur appropriation n'est pas naturelle. Nous nous interrogeons donc sur l'évolution de ce « tableau d'information » vers un « vrai tableau de bord ». Le terme tableau de bord fait référence au pilotage automobile. Il doit permettre à chacun de fixer sa cible et de mesurer le rythme à laquelle elle sera atteinte. Plusieurs pistes ont été travaillées avec cette nouvelle approche. Il paraît d'abord naturel de penser que pour que le responsable de magasin s'approprie un indicateur, il est préférable que ce soit lui qui l'ait choisi. D'autre part, le nombre de 20 indicateurs est beaucoup trop important, 5 ou 6 semblant être un nombre maximal. Enfin un objectif national n'est jamais adapté à la performance réelle du magasin (trop tendu ou trop facile). Seul le responsable est apte à fixer avec son manager la tension de sa cible et le rythme pour l'atteindre.

Forts de cette réflexion, nous envisageons la mise en place d'un tableau de bord sur les bases suivantes. Chaque responsable de magasin sélectionne avec son manager 6 indicateurs parmi les 20 proposés. Ce choix se fera en fonction de sa problématique locale : décalage de ses performances, expérience dans la fonction, priorité régionale... Le responsable choisit aussi les objectifs associés et la période pendant laquelle il veut les suivre. L'outil doit lui permettre de commenter chaque mois le rythme d'atteinte de ses objectifs avant restitution à son manager. D'une certaine façon, nous lui offrons la possibilité de construire lui-même son mini-scorecard. L'animation en sera totalement décentralisée.

Avec du recul, quel regard portez-vous sur la mise en place de scorecard magasins ?

Notre expérience des scorecards magasins nous a prouvé que la plus grande difficulté résidait dans l'adaptation de l'outil à la culture et aux habitudes en point de vente. La définition des indicateurs pertinents, leur automatisation, leur administration sont certes une première étape. La construction d'un outil ergonomique de restitution et d'animation favorisant une appropriation naturelle reste le point le plus délicat. Pour évaluer un projet de ce type, le seul juge de paix restera toujours le taux d'utilisation par les opérationnels. Cette constatation simple a mis en lumière l'échec d'un grand nombre de projets de scorecards. ■