

Chiffres et rapports: élaguez qu'on y voie clair !

Toute bonne bureaucratie qui se respecte vit d'une avalanches de chiffres et de commentaires au kilomètre dont la plus grande utilité, semble-t-il, est d'alimenter la fête en confettis. Que d'efforts il faut pour relever, recenser, interpréter, corriger, retraiter, traduire et décortiquer des comptes, des indicateurs et des rapports ! Et encore, a-t-on vraiment tout ce qu'il faut ?

De quelle information un dirigeant a-t-il donc besoin pour piloter son entreprise ? Ses comptes, ses budgets et ses plans de trésorerie sont-ils vraiment tout ce qu'il doit connaître pour exercer son rôle ? Les procédures budgétaires telles qu'elles sont pratiquées dans bien des entreprises rendent-elles les services qu'on en attend face à la volatilité des marchés et à la rapidité du changement technologique ? A l'évidence, la prise de décision stratégique s'inspire d'autres indicateurs. Pourtant, bien rares sont les organisations qui les établissent de manière ciblée et cohérente, avec le souci de viser à l'essentiel.

Des indicateurs pour focaliser les énergies

Le défi que pose la mise à disposition de l'information pour l'action n'a rien d'académique. D'une part, le temps qui est consacré à son traitement dépasse le 20% des tâches productives des managers et, d'autre part, la nécessité de réagir vite et d'innover justifient pleinement un effort de clarification pour une plus grande convergence des tâches et un suivi amélioré des opérations.

Malheureusement, beaucoup de projets n'aboutissent pas par manque d'orientation. Peut-être bien parce que les objectifs n'étaient pas les bons, mais plus certainement à cause d'un mauvais management et, en particulier, d'une information insuffisante. Cela commence par une focalisation approximative sur la poursuite des objectifs stratégiques ou la dispersion des tâches au niveau des organes de conduite de l'entreprise. Il est alors difficile pour les collaborateurs de gérer leur temps de manière efficiente.

On en déduit qu'il faut avant tout commencer par communiquer et transmettre la mission sous forme de plans. Le « truc », s'il en est un, s'est d'éviter que d'autres tâches que celles considérées comme stratégiques viennent parasiter l'effort de développement de l'entreprise. Mais quel manager sait-il qui fait quoi et comment ? Et comment faire respecter les priorités ?

Une des pistes à suivre passe certainement par la définition de critères de performance, ceux-là même qui permettent de faire la différence entre une organisation à succès et une entreprise ballottée par les événements. Un choix judicieux permet à chacun de reconnaître ce qui est particulièrement important pour l'entreprise et de construire un tableau de bord vissé aux orientations stratégiques plutôt que sur le contrôle.

Pour formaliser ce choix, il est proposé d'organiser l'information autour des pôles suivants :

- les clients et leur degré de satisfaction
- les processus ou chaînes de valeur perçue par les clients
- l'innovation et l'apprentissage en terme d'allocation des ressources
- les partenaires financiers.

Cette nouvelle perspective implique que l'information financière soit revue pour mieux servir l'action.

L'amélioration de l'information financière

Certains ont crû voir dans l'introduction de la comptabilité de gestion sur la base des activités (Activity-based costing ou ABC) un remède à tous les maux, sans vraiment se rendre compte que l'intérêt premier de la méthode se situe surtout dans l'analyse et la transformation de l'entreprise en processus d'affaires plutôt que dans l'affectation des frais indirects et généraux aux activités, aussi raffinées soient les clés de ventilation retenues. Alors, plutôt que de bâtir un nouvel arsenal de contrôle des coûts, pourquoi ne pas délibérément opter pour un suivi des éléments qui les déterminent ? Cette perspective n'empêche d'ailleurs pas de suivre les coûts de l'ensemble de la chaîne de valeur, des fournisseurs jusqu'au service après-vente, en passant par la distribution, sans s'inquiéter de la fiction juridique que représente le positionnement de l'entreprise par rapport au processus global de création de richesse.

Tout de même, on ne va pas négliger l'apport de l'analyse financière pour la conduite de l'entreprise : une projection du besoin en fond de roulement mensuel sur une année et le suivi des commandes, du chiffre d'affaires, du comportement des plus gros clients et des créances échues non réglées font partie de l'information de base. Cependant, point n'est besoin d'en faire trop - on se limitera volontiers à une poignée d'indicateurs - , sauf si c'est pour obtenir les données plus rapidement.

Dans le domaine des investissements, les calculs des rendements et des périodes de recouvrement sur une base actualisée font aussi partie de la routine. Pourtant, c'est avant tout la vue d'ensemble qui doit être conservée : les équipes ont-elles compris leur mission ? les objectifs intermédiaires sont-ils atteints ? les conditions du changement technologique s'améliorent-elles ?

Cela ne nous empêche pas de penser que les indicateurs de performance établis sur la seule base des écritures comptables laissent l'entreprise bien myope, voire distraite par le passé, plutôt qu'orientée vers l'avenir.

D'autres mesures de la performance

Mais quelles sont les mesures concernant l'évolution de l'entreprise par rapport à ses positions stratégiques de succès qui pourraient lui être le plus utiles ? De quels indicateurs l'entreprise a-t-elle besoin pour pouvoir prendre les bonnes dispositions dans une perspective à long terme ?

Prenons l'exemple de la capacité à innover ou à commercialiser un nouveau produit. Pour rester compétitives dans un environnement caractérisé par de profondes mutations technologiques et des marchés, de quelle information doit pouvoir disposer l'entreprise ? Ces questions nous amènent à deux remarques :

- comme on l'imagine bien, il faut pouvoir compter sur des indicateurs de la performance à différents niveaux de l'entreprise, mais qui ne relèvent pas de la comptabilité
- on peut donner des exemples d'indicateurs valables pour une organisation donnée (voir tableau), mais il y a certainement autant de possibilités que d'options stratégiques...

Pour une architecture de l'information

Partant de l'idée que les options stratégiques ont été définies clairement, quatre précautions au moins s'imposent lors du choix des indicateurs de la performance de l'entreprise, à savoir :

- s'assurer que toutes les activités ou des ensembles d'opérations liées, aussi bien celles exercées par l'entreprise que par ses partenaires, soient effectivement prises en considération (vision « processus »)
- identifier les meilleures performances atteintes dans des activités similaires, peu importe le secteur (le « benchmarking »)
- veiller à ce que le système d'information serve les équipes avant tout ; les décideurs doivent fixer les objectifs stratégiques, mais ils n'ont pas à imposer le mode d'évaluation de la performance (tout au plus doivent-ils vérifier la cohérence des indicateurs avec l'orientation de l'entreprise...)
- limiter le nombre d'indicateurs à quelques mesures critiques...

L'introduction d'un système de mesure de la performance doit permettre à l'entreprise d'évoluer rapidement, aux niveaux qui lui permettent de suivre et de renforcer les positions stratégiques qu'elle s'est reconnue. Cette démarche soutient l'effort de décentralisation des responsabilités et des compétences en laissant aux dirigeants le soin de créer un environnement et une culture favorables au développement. Elle vise ainsi à l'instauration d'une structure de gestion sans bureaucratie ni avalanche de documents.

Claude Meylan
8.02.2000