

Alain Fernandez

Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel dans sa totalité

Cinquième édition

© Groupe Eyrolles, 1999, 2000, 2003, 2008, 2011

ISBN : 978-2-212-54832-7

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction	XIX
--------------------	-----

Première partie
Pour bien piloter,
il faut mieux mesurer

Chapitre 1

Vos tableaux de bord ne sont plus efficaces	3
Rôle du tableau de bord	3
<i>Le modèle conducteur, automobile et tableau de bord</i>	4
<i>Généralisation du modèle à l'entreprise</i>	6
Le tableau de bord classique	7
<i>Une seule préoccupation : la réduction des coûts</i>	7
<i>La mesure en référence aux standards</i>	7
<i>Un exemple de dérive : le calcul des prix de revient</i>	8
Quatre défauts majeurs pour l'entreprise	8
<i>La perte de précision</i>	9
<i>La mesure en temps différé</i>	12
<i>L'incomplétude de la mesure</i>	13
<i>Le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard</i>	14

Chapitre 2

...Voilà comment ils doivent être aujourd'hui	17
De l'entreprise produit à l'entreprise client	17
<i>La globalisation des échanges</i>	18
<i>Les attentes des clients</i>	19

<i>L'évolution technologique</i>	20
<i>La mutation est en cours</i>	20
Vers une nouvelle logique	21
<i>Entreprise réactive et stratégie</i>	21
<i>Mais, qu'est-ce donc qu'une entreprise réactive ?</i>	21
<i>La coopération</i>	22
Décider dans l'urgence et l'incertain	23
<i>Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise</i>	23
<i>Pour une prise de décision répartie</i>	25
<i>La mesure et les nouveaux objectifs</i>	29
<i>Un tableau de bord adapté pour chaque décideur</i>	33
Chapitre 3	
...Car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance	35
<i>Satisfaire les actionnaires</i>	36
<i>Satisfaire les clients</i>	37
<i>Satisfaire le personnel</i>	37
<i>Satisfaire les partenaires externes</i>	37
<i>Satisfaire le public</i>	37
La performance et le développement durable	38
<i>Gouvernance d'entreprise ou Corporate Governance</i>	39
La performance et les actionnaires	40
La performance et les clients	43
La performance et le personnel	44
<i>Motivation et fidélisation</i>	44
<i>Responsabilisation et apprentissage collectif</i>	47
<i>Reconnaissance et confiance</i>	48
Les perversions de la mesure de la performance individuelle	48
<i>Lorsque la mesure oriente la performance</i>	48
<i>La politique du chiffre</i>	49
<i>Les abeilles, le miel et la pollinisation</i>	49
La performance et les partenaires	50
<i>La chaîne de valeur et la supply-chain</i>	50
La performance et le public	53
La performance et le système qualité	54
<i>La qualité ne se contrôle pas !</i>	54
<i>Les étapes du système qualité</i>	54
<i>La mesure de la performance au cœur du système qualité</i>	56
<i>De la qualité fournie à la qualité perçue</i>	57

Chapitre 4

...D'autant plus que la société évolue	61
L'entreprise intégrée et ses clients	61
<i>La valeur DU client et la valeur POUR le client</i>	62
<i>Choisir ses clients...</i>	64
<i>Les connaître pour mieux les servir</i>	66
<i>À propos de l'e-business</i>	70
L'entreprise intégrée et ses partenaires	72
<i>Les distributeurs traditionnels et l'e-commerce</i>	72
<i>Les fournisseurs et l'e-commerce</i>	72
<i>Gestion des fournisseurs et le Business to Business</i>	74
Performance et système d'information de l'entreprise orientée client	75
<i>Un système d'information gouverné</i>	75
<i>Les nouveaux systèmes d'information</i>	80
<i>Mesurer la performance du système d'information</i>	84
<i>Deux concepts technologiques qui font bouger les lignes...</i>	86

Chapitre 5

...Et que les hommes décident ainsi	89
Le processus de prise de décision	90
<i>Qu'appelle-t-on décision ?</i>	90
<i>Les étapes de la prise de décision</i>	91
<i>Analyse de la décision</i>	92
Étude de la décision dans l'entreprise	94
<i>Décision et complexité</i>	94
<i>Personnalisation de la prise de décision</i>	96
<i>L'entreprise et les décideurs</i>	100
Pour un consensus actif	104
<i>Définition du groupe</i>	104
<i>La prise de décision en groupe</i>	105

Deuxième partie
Conduire le projet

Chapitre I

La gestion du projet	109
Comment aborder le projet ?	109
Quelle sera l'envergure du projet ?	112
Comment définir le budget ?	113

Choisir les intervenants	114
<i>Faut-il faire appel à un constructeur ?</i>	115
<i>Pourquoi ne pas réaliser en interne ?</i>	115
Chapitre 2	
La démarche GIMSI	117
Une méthode est-elle aujourd'hui nécessaire ?	118
<i>So far so good...</i>	118
Les étapes de la méthode	120
<i>Description des phases</i>	121
<i>Structure de chaque chapitre et description des étapes</i>	122
<i>Le déroulement du projet</i>	122
<i>1^{er} cas. Le plus simple : ni méthode ni communication</i>	123
<i>2^e cas. Le projet est mené classiquement avec méthode et suivi qualité</i>	125
<i>3^e cas. Le projet « communicant » (sans méthode)</i>	126
<i>4^e cas. Le projet est « managé » : la méthode GIMSI</i>	127
Les acteurs du projet	129
<i>Groupes de projet ou groupes de travail</i>	129
<i>Comité de pilotage</i>	129
<i>Architecte des systèmes/consultant en tableau de bord</i>	129
Déroulement du projet	130
<i>Enchaînement</i>	130
<i>Le suivi du projet : 2 niveaux de régulation</i>	131
<i>La documentation, formalisation du projet</i>	132
Chapitre 3	
La conduite du changement	133
Les salariés et le changement	134
<i>Les acteurs du projet</i>	134
<i>Partager les enjeux du projet</i>	136
<i>Le contrat de confiance</i>	137
<i>La résistance au changement</i>	138
Gérer le projet	138
<i>Porter le projet : les sponsors</i>	138
<i>Accompagner le projet</i>	139
<i>Communiquer autour du projet</i>	141
<i>Communiquer au sein du projet</i>	142
Difficultés spécifiques du projet de tableaux de bord	143
<i>La carotte et le bâton : un mythe ?</i>	143
<i>Passer du « produit » au « client »</i>	144

<i>La quête de pouvoir</i>	145
<i>Engagement de la direction</i>	148

Chapitre 4

Les tableaux de bord de pilotage de projet	149
Le suivi de l'avancement : la Earned Value Analysis	150
<i>Interprétation des courbes</i>	151
<i>Remarques</i>	154
<i>Quelques éléments d'analyse financière pour le chef de projet</i>	155
Le tableau de bord transversal	156
<i>La mesure du risque</i>	157
<i>Remarque</i>	158
<i>Remarque</i>	161
<i>Le suivi des enjeux</i>	161
<i>Remarque</i>	165
<i>Une démarche de progrès</i>	165

Troisième partie
La démarche GIMSI
pour un nouveau tableau de bord

Étape 1

Objectifs	176
L'entreprise et son marché	176
La complexité du marché	177
<i>La clientèle</i>	178
<i>La concurrence</i>	178
<i>Les produits</i>	178
<i>Fournisseurs et partenaires</i>	179
Ressources et politique de l'entreprise	179
<i>Quel est le niveau d'équipement de l'entreprise ?</i>	179
<i>Qui sont les acteurs de l'entreprise ?</i>	180
<i>Quelle est la politique interne de l'entreprise ?</i>	180
<i>Quel est le poids de la culture de l'entreprise ?</i>	183
Stratégie de l'entreprise	183
<i>Principe</i>	184
<i>Qu'est-ce qu'une bonne stratégie ?</i>	185
<i>Le plan stratégique</i>	187
<i>Les stratégies coopératives</i>	189
<i>Le levier : la chaîne de création de valeurs</i>	191

<i>Le business plan</i>	192
<i>Les stratégies émergentes</i>	193
Le système décisionnel est la brique essentielle de la mise en action	
de la stratégie	194
Résultats	194
<i>La finalité du projet</i>	194
<i>La portée du projet</i>	195
<i>L'engagement de la direction</i>	195
<i>Mesure de la difficulté</i>	195
<i>Mesure du degré de coopération</i>	195
Qui et comment ?	196
Résumé de l'étape 1	196
Remarques et commentaires	196
Étape 2	
Objectifs	198
Les métiers	198
<i>Historique...</i>	199
Les processus	200
<i>Qu'est-ce qu'un processus ?</i>	201
<i>La vision horizontale : la vision du client</i>	202
<i>Mise en évidence des points sensibles : le cloisonnement</i>	
<i>et les interfaces fonctionnelles</i>	204
<i>Quelques recommandations</i>	204
Les activités	205
<i>Qu'est-ce qu'une activité ?</i>	205
<i>Comment définir les activités ?</i>	205
<i>Efficienc e et efficacité</i>	207
En résultat : identification des points d'intervention	208
<i>Identification des processus et des activités critiques</i>	208
<i>Identification des rôles et constitution des groupes de travail</i>	209
Qui et comment ?	209
Résumé de l'étape 2	210
Remarques et commentaires	210
« <i>Qui fait quoi ?</i> » ne doit pas devenir « <i>Qui sert à quoi ?</i> »	210
Étape 3	
Objectifs	212
De la stratégie globale aux objectifs locaux	212
<i>Les types de décision</i>	212

Les objectifs du décideur	213
<i>Comment rapprocher les enjeux souhaitables et la tactique possible ?</i>	213
<i>Comment éviter le décalage entre le souhaitable visé par les hautes sphères et le possible envisagé sur le terrain ?</i>	214
Le choix des objectifs	215
<i>Les critères de choix d'un objectif local</i>	216
Le management du risque	218
<i>Définition</i>	218
<i>Identifier les risques</i>	219
<i>Prévenir les risques ou les rendre acceptables</i>	220
<i>Les moments critiques</i>	223
La phase de choix des objectifs	224
Qui et comment ?	225
<i>Le brainstorming</i>	226
Résumé de l'étape 3	227
Remarques et commentaires	228
Étude de cas	
L'entreprise GEM Mobilier et le nouveau contexte économique	229
Présentation de l'entreprise GEM Mobilier	230
<i>Fiche signalétique de GEM Mobilier</i>	230
<i>GEM Mobilier, positionnement concurrentiel</i>	230
<i>État des lieux</i>	231
<i>Stratégie de développement</i>	233
<i>Le Juste À Temps</i>	234
Mise en œuvre de la stratégie	236
<i>Mise à plat des processus internes</i>	236
<i>Réorganisation de l'entreprise en équipes autonomes</i>	237
<i>Modification des relations de sous-traitance</i>	237
Notre mission	238
<i>Application de la méthode : le choix des objectifs</i>	238
<i>Développement durable</i>	243
GEM Mobilier et l'e-business	243
<i>Intégration par l'Internet</i>	243
<i>Quelques exemples d'objectifs locaux choisis</i>	247
Étape 4	
Objectifs	252
Le tableau de bord pour une perception cohérente et la mesure de la performance	252
<i>Vision cohérente par rapport aux objectifs</i>	252

<i>Mesure de la performance et anticipation</i>	252
<i>Signalisation des dysfonctionnements</i>	253
<i>Simulation</i>	254
<i>Références communes pour l'équipe</i>	254
<i>Communication</i>	254
<i>Outil personnel</i>	254
La structure du tableau de bord	255
<i>Pourquoi un nombre restreint d'indicateurs ?</i>	256
De la donnée à l'indicateur	257
<i>Donnée et information</i>	257
<i>Les indicateurs</i>	259
Le tableau de bord est un instrument personnel	267
<i>La prospection et « la liberté d'investigation »</i>	267
<i>Cohérence globale du tableau de bord et règle de révision</i>	267
Qui et comment ?	270
Résumé de l'étape 4	271
Remarques et commentaires	271
<i>La construction du tableau de bord se passe des conseils avisés extérieurs à l'équipe !</i>	271
<i>La prise de décision en groupe n'est pas innée</i>	271
Étape 5	
Objectifs	274
Le choix des indicateurs	274
Les critères de choix d'un indicateur	274
<i>Un indicateur doit être utilisable en temps réel</i>	274
<i>L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs</i>	276
<i>L'indicateur doit induire l'action</i>	276
<i>L'indicateur doit être constructible</i>	277
<i>L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail</i>	277
Déroulement de la phase de choix des indicateurs	278
<i>Première phase : étude des causes</i>	278
<i>Seconde phase : sélection des indicateurs</i>	278
Qui et comment ?	279
Résumé de l'étape 5	279
La mesure des intangibles	280
<i>Piloter une activité en temps d'incertitude est un exercice bien plus exigeant</i>	280
<i>La mesure de la satisfaction client</i>	281
<i>La précision de la mesure</i>	284
Remarques et commentaires	284
<i>Ne pas confondre l'effet et la cause</i>	284

<i>Un indicateur n'est pas un outil de motivation !</i>	285
<i>Suivre de près les phénomènes d'hystérèse</i>	285
<i>Ne pas conclure que toute corrélation est causalité</i>	285
<i>Ne pas chercher à faire dire à une mesure ce qu'elle ne dit pas</i>	286
<i>Manipulation de la mesure</i>	286

Étude de cas

Le choix des indicateurs dans l'entreprise GEM Mobilier	289
Amélioration des processus	289
<i>Constat</i>	289
<i>Les voies d'amélioration</i>	290
<i>Les temps d'attente...</i>	291
<i>Les limites de l'amélioration...</i>	291
<i>Les indicateurs choisis</i>	292
Le suivi des partenaires	293
<i>Mais comment mesurer la « santé » de son partenaire ?</i>	293
<i>Faut-il alors s'immiscer dans la gestion et l'organisation des partenaires ?</i>	293
<i>Les indicateurs choisis par GEM Mobilier</i>	295
La mesure de la satisfaction client	297
<i>La valeur du client</i>	297
<i>La valeur pour le client</i>	298
<i>Les indicateurs et le Web</i>	299
<i>Évaluer la qualité du site</i>	299
<i>Drainer les visiteurs</i>	300
<i>La veille</i>	301
La logique floue et les mesures qualitatives	302
<i>Pourquoi une nouvelle logique ?</i>	302
<i>Le principe</i>	304
<i>Les applications</i>	307
<i>Le système expert à base de logique floue</i>	310

Étude de cas

Application à l'entreprise GEM Mobilier	313
Conception du tableau de bord	313
<i>Analyse des informations d'entrée</i>	313
<i>Construction des règles de connaissance</i>	313
<i>Pondération des règles</i>	314
<i>Pondération des informations</i>	314
Cas pratique	314
<i>Les informations d'entrée</i>	314
<i>Les règles de construction</i>	315

Étape 6

Objectifs	320
La disponibilité de l'information	320
Structuration et construction de l'information	321
<i>L'accès à l'information</i>	321
<i>Le contrôle de l'information</i>	323
<i>Le coût de l'information</i>	326
La collecte et la gestion de l'information décisionnelle	327
<i>Les orientations actuelles</i>	327
<i>La collecte des données sur le terrain</i>	329
<i>Accéder aux données de l'entreprise</i>	332
<i>Data warehouse et Datamart</i>	334
Consolidation des données	336
<i>Standardisation des formats</i>	337
<i>Cohérence contextuelle</i>	337
<i>Quelques précisions à propos de la collecte des données</i>	338
<i>Reconsidérer la conception des systèmes</i>	338
<i>Gérer les métadonnées</i>	339
De l'information à la construction des indicateurs	340
<i>L'information doit être accessible techniquement</i>	340
<i>L'information utilisée doit être disponible « politiquement »</i>	340
<i>L'information a un coût</i>	341
<i>L'information a une durée de vie plus ou moins limitée</i>	341
<i>La règle de construction ou de consolidation est plus ou moins simple</i>	341
<i>L'information doit être « fiable » au sens des utilisateurs</i>	341
Déroulement de la phase de construction des indicateurs	342
<i>Première phase : étude des causes</i>	342
<i>Seconde phase : sélection des informations</i>	342
Qui et comment ?	343
Résumé de l'étape 6	344
Remarques et commentaires	344
<i>Les data warehouses remplissent à merveille le rôle de parapluie</i>	344
<i>L'information, c'est ce que l'on a le plus de mal à donner</i>	344

Étude de cas

La construction des indicateurs dans l'entreprise GEM Mobilier	345
Description rapide de l'infrastructure technologique de GEM Mobilier	345
<i>Au siège</i>	345
<i>En agences</i>	346
<i>Le site de Troyes</i>	346

Les projets à court terme	346
La construction des indicateurs	347
Étape 7	
Objectifs	350
Le décideur est intégré dans l'organisation	350
Partager la connaissance	351
<i>De la procédure établie à la connaissance partagée</i>	351
<i>Le groupware pour le partage de l'information</i>	353
<i>Les entreprises et le groupware</i>	354
Les échanges intertableaux de bord	356
<i>De l'accès global aux données à l'échange d'informations structurées</i>	356
<i>L'orientation processus</i>	357
<i>Les liens latéraux et verticaux</i>	358
La cohérence du système de tableaux de bord	360
<i>La mesure de la performance globale</i>	360
<i>Contrôle et audit</i>	361
<i>Contrôle sur la construction des indicateurs et la vie du système</i>	362
Les limites du système de tableaux de bord	362
<i>La fixation des objectifs</i>	362
<i>La pertinence des indicateurs</i>	363
<i>La fiabilité du feed-back</i>	363
<i>Les dérives</i>	363
Qui et comment ?	364
Résumé de l'étape 7	365
Remarques et commentaires	365
Étude de cas	
L'entreprise GEM Mobilier	367
Les indicateurs orientés processus	367
Étape 8	
Objectifs	370
Les origines des outils de la Business Intelligence	370
<i>La période initiale</i>	370
<i>La nouvelle génération</i>	370
Le système décisionnel	372
Collecter et stocker l'information décisionnelle	372
Déployer l'accès à l'information décisionnelle	372
<i>Le coût des licences</i>	373

<i>La technologie : le décisionnel sur le Web</i>	373
<i>Les portails d'entreprise</i>	373
Exploiter : l'aide à la décision	375
<i>Structure d'un outil de tableau de bord</i>	377
<i>Le concept OLAP</i>	379
<i>Perspectives technologiques de la Business Intelligence</i>	383
Panorama des produits	385
Le choix d'un progiciel	387
<i>Processus de choix d'un progiciel</i>	388
<i>Élaboration des critères de choix</i>	389
Qui et comment ?	390
Résumé de l'étape 8	391
Remarques et commentaires	391
<i>Le support technique</i>	391
<i>La souplesse de configuration</i>	391
<i>Le coût des licences</i>	391
Étude de cas	
Le choix de l'entreprise GEM Mobilier	393
Orientation utilisateur	393
Facilité de déploiement, de communication et d'échange	393
Services	394
Le questionnaire proposé lors de l'étude de GEM Mobilier	397
<i>Les résultats...</i>	398
<i>Quelques généralités...</i>	398
Étape 9	
Objectifs	406
L'intégration et le déploiement de la solution	406
<i>Les contraintes imposées par l'entreprise</i>	406
<i>Les contraintes imposées par le logiciel</i>	407
<i>Responsabilité</i>	408
<i>Coûts</i>	409
<i>Pour des projets courts !</i>	411
<i>Recettes</i>	413
Configuration et personnalisation des progiciels	415
<i>Personnalisation en utilisant les ressources internes du produit</i>	415
<i>L'administration de la personnalisation</i>	416
Intégration à l'existant	417
<i>La technologie</i>	417
<i>Les nouveaux processus</i>	418

<i>Les hommes et les comportements</i>	419
La vie du système	420
<i>Sécurité</i>	420
<i>Évolutions</i>	421
Qui et comment ?	422
<i>Adaptation du progiciel</i>	422
<i>Les recettes</i>	422
<i>Le déploiement</i>	422
<i>La documentation</i>	423
<i>Les documents d'implantation</i>	423
Résumé de l'étape 9	424
Remarques et commentaires	424
<i>Garder du temps pour ôter les grains de sable...</i>	424
<i>On ne réalise pas qu'un seul projet</i>	424
Étude de cas	
Le déploiement de la solution, l'exemple de GEM Mobilier	425
Le nouveau contexte	425
Les datamarts	426
Intranet/Extranet et groupware	426
Mise en œuvre du système de tableaux de bord	427
<i>Phase 1. Mise en œuvre du projet</i>	427
<i>Phase 2. Déploiement à l'entreprise</i>	427
<i>Phase 3. Déploiement à l'ensemble du personnel</i>	427
Étape 10	
Objectifs	430
Contrôler le système	430
<i>Pourquoi contrôler le système ?</i>	430
.....	430
<i>Qu'est-ce qu'un audit ?</i>	431
<i>Quelques recommandations d'ordre général</i>	432
L'audit du système de tableaux de bord	435
<i>Le référentiel</i>	435
<i>Collecte des informations</i>	435
<i>Évaluation</i>	436
<i>Analyse des résultats</i>	437
Qui et comment ?	438
Résumé de l'étape 10	439
Remarques et commentaires	440
<i>Une bonne étape pour envisager le déploiement à grande échelle</i>	440

Chapitre 2

Vos tableaux de bord ne sont plus efficaces,
Voilà comment ils doivent être aujourd'hui,

car pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance, d'autant plus que la société évolue, et que les hommes décident ainsi.

Reprenons la réalité de l'entreprise actuelle et déduisons les principales caractéristiques du système de tableaux de bord attendu.

De l'entreprise produit à l'entreprise client

Cette dernière décennie, marquée par les déréglementations et les dérégulations, a fortement secoué les entreprises peu adaptées à la rapidité du changement et à l'incertitude constante. Les actions de *downsizing*, externalisation, délocalisation et autres coupes sombres dans les effectifs ont peut-être un peu amélioré la productivité à court terme, mais se sont révélées totalement insuffisantes pour résister dans la durée à la globalisation des marchés, aux nouvelles attentes des clients et à l'évolution de la technologie.

Aujourd'hui, les entreprises n'ont plus le choix. Les clients ont pris les commandes, et la technologie permet de développer de nouveaux modèles économiques rééquilibrant la répartition des pouvoirs lors de l'échange commercial. Il ne suffit plus de se contenter d'études de marché et de segmenter la clientèle, puis de « pousser » des produits susceptibles de satisfaire les besoins supposés des clients.

Il faut être capable de répondre sans aucun temps mort aux attentes spécifiques du client qui, avec le développement de l'Internet, devient un e-acteur et intervient directement sur le système d'information de l'entreprise et au sein même de ses

processus¹. Pour prendre l'avantage concurrentiel, il faut réviser en profondeur les structures de l'entreprise et cesser de se focaliser sur la rentabilité des produits, et être ainsi à l'écoute des marchés. C'est une véritable révolution qui attend les retardataires. Les leaders actuels ont bien compris que la sempiternelle quête de l'amélioration de la productivité et de la réduction des coûts, maître mot du siècle échu, n'était pas une solution durable dans le contexte actuel. Mais ce n'est pas en pratiquant l'autopersuasion et en se répétant des slogans du type « le client est roi » ou encore « le client a toujours raison » que l'entreprise réussira. Passer d'une culture « produit » à une culture « client » est une véritable révolution. Pour devenir réactive et orientée client, de plus en plus d'entreprises de tous les domaines changent en profondeur leurs processus, adaptent leur culture et réforment leur système de mesure de la performance. L'entreprise s'appuie sur un système de mesure adapté pour cultiver à tous les niveaux la création de valeurs pour le client.

Pour bien appréhender la question de la décision dans l'entreprise, nous allons la replacer vis-à-vis de la globalisation des échanges, des nouvelles attentes de la clientèle et de l'évolution permanente de la technologie.

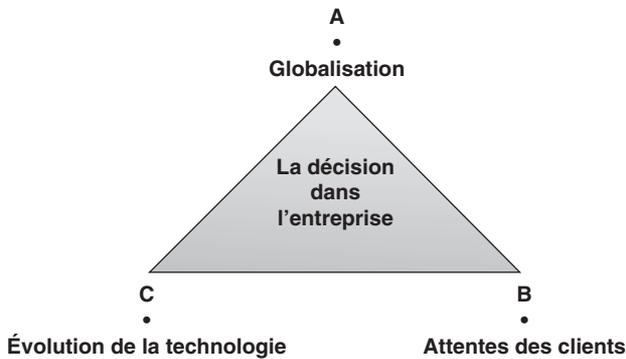


Figure 1.11. La prise de décision dans l'entreprise

La globalisation des échanges

L'extension du marché modifie profondément la stratégie des entreprises en balayant notamment toutes les rentes de situation et de monopole. Quelle que soit son activité, l'entreprise est tenue de considérer les différentes formes de concurrence susceptibles de la mettre en difficulté. Selon Porter (A9), il existe 5 forces de concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur :

1. Cela dit, depuis déjà plusieurs décennies, le modèle économique d'Ikea intègre le client dans le processus global. C'est en effet le client qui se charge de la livraison et du montage final.

1. la rivalité existante ;
2. le pouvoir des clients ;
3. le pouvoir des fournisseurs ;
4. les nouveaux venus ;
5. les produits de remplacement.

Pour complexifier le modèle, on peut créer des passerelles ou des liens entre chacune des 5 forces. Par exemple, un client ou un fournisseur peut être un rival pour une famille de produit ou de service. Un rival peut devenir un client ou un fournisseur. Un client peut être aussi un fournisseur pour d'autres produits...

Par ailleurs, l'ouverture des marchés offre de nouvelles opportunités. Avec une potentialité de clientèle plus étendue, l'entreprise va bénéficier de nouveaux débouchés pour ses produits catalogues. De plus, dans le cadre de développement de nouveaux produits, elle pourra cibler des créneaux spécifiques qui étaient trop limités par le marché national. Ajoutons que cette ouverture augmente aussi les possibilités d'alliances avec des partenaires complémentaires, nécessaires au développement.

Les attentes des clients

Le client est au cœur de la chaîne de création de valeur.

Un second signal du changement actuel est représenté par l'inversion de la relation client/fournisseur. Encore récemment, l'entreprise concevait son activité économique comme une relation consommation de masse/production de masse. Avec la concurrence accrue et la diversité des produits, le consommateur se révèle être un acteur décisif dans la relation client-fournisseur. L'entreprise moderne doit savoir répondre aux attentes des clients en termes de différenciation. Habituellement, on entend par différenciation un rapport qualité/prix performant. Aujourd'hui ce n'est plus suffisant. Nous nous orientons de plus en plus vers une offre personnalisée fondée sur un temps de réponse très court (de la commande à la livraison) et un service d'une qualité irréprochable. La vente des micro-ordinateurs, telle que le constructeur Dell l'a initiée il y a déjà quelques années, illustre bien ce propos. Avec le BTO (*Build To Order*), les micro-ordinateurs sont configurés selon les souhaits du client et construits à la commande. Avec l'Internet, de chez lui, quand il le veut, le client peut élaborer sa commande et suivre son avancement. Il sera livré sous dix jours.

L'évolution technologique

L'apport de la technologie ne se limite plus à la rationalisation des procédures de l'entreprise. Le leitmotiv des organisateurs, « organiser avant d'informatiser », n'est plus tout à fait pertinent. La technologie moderne suggère de nouvelles configurations organisationnelles pour une entreprise plus réactive.

Pour une prise de décision juste et rapide, les acteurs de l'entreprise doivent être informés. Ce n'est pas une lapalissade de dire cela. Être informé signifie pouvoir disposer rapidement et aisément de tous les éléments concernant un problème présent qui, par définition, est imprévu et surtout imprévisible. En fédérant les bases d'informations, la technologie garantit un accès étendu aux facteurs clés du processus, que ceux-ci soient internes à l'entreprise ou externes, auprès des partenaires.

Les acteurs décideurs sont autonomes, mais ils ne sont pas isolés. Pour une cohérence globale du système, les approches du type *groupware*, Intranet et Extranet permettent les échanges sans limites territoriales ou temporelles dans une dimension coopérative. Le poste de travail informatique devient réellement l'assistant du décideur. En généralisant l'accès à l'information, en soignant la présentation, il simplifie au plus haut point la tâche de l'acteur qui peut ainsi se consacrer pleinement à son problème présent. Est-ce une vision utopique ? Plus maintenant ! De nombreuses entreprises en plein succès économique ont déjà adopté ces solutions.

La mutation est en cours

Les principes unilatéraux régissant les relations entre les utilisateurs et les technologies sont quelque peu chamboulés. Jusqu'à présent, l'usage et la finalité des outils informatiques étaient fixés par les prescripteurs et concepteurs. Avec l'arrivée des nouveaux outils de socialisation, que ce soient les réseaux sociaux de type Facebook ou le micro-blogging de type Twitter, les règles ont permuté. Ce sont désormais les utilisateurs qui en définissent l'usage avant de s'approprier les nouveaux outils. Cette nouvelle approche de l'utilisation des technologies est la touche propre de la désormais célèbre génération Y ou « digital native », une notion aux larges contours englobant les classes d'âge nées après la démocratisation de l'informatique personnelle. Les nouveaux utilisateurs ne subissent pas la technologie. Ils en redessinent les contours et en précisent la finalité afin qu'elle soit en conformité avec les attentes du moment. L'univers digital est leur environnement. Échanger d'égal à égal,

partager tout type de documents, établir d'étroites relations exclusivement au travers du réseau sont des pratiques naturelles. L'entreprise hiérarchisée, verticale et cloisonnée n'y résistera pas¹.

Vers une nouvelle logique

Entreprise réactive et stratégie

La question de la stratégie alimente de nombreux débats. On oppose généralement les tenants d'une approche stratégique théorique structurée et planifiée aux adeptes des stratégies émergentes, détectées sur le terrain (A19). Dans cette polémique, nous ne prendrons pas parti. Si l'écoute du terrain pour réagir et pro-agir et peut-être faire émerger une nouvelle stratégie est le fondement de l'entreprise réactive, il n'est pas possible de progresser sans formuler au préalable une orientation précise et argumentée. Il est important de donner un sens à la vision et de canaliser les actions. Mais plutôt que de formaliser et de décomposer la stratégie en micro-étapes rigides et procédurières comme le propose l'approche classique, l'entreprise réactive préfère partager la vision globale et ses valeurs avec l'ensemble des acteurs de terrain disposant de la latitude de décision indispensable pour le progrès commun. Ainsi, nous mettrons en avant l'importance de l'appropriation de la finalité globale et sa déclinaison en objectifs locaux selon les impératifs concrets de chacun sur le terrain. En revanche, il faut accorder une grande attention à la cohérence des objectifs choisis localement. La viabilité du système de mesure de la performance en dépend.

Mais, qu'est-ce donc qu'une entreprise réactive ?

Le plus simple, pour répondre à cette question, est d'**opposer l'entreprise réactive à l'entreprise classique fondée sur le modèle Ford/Taylor**. L'entreprise classique n'était pas du tout confrontée à la nécessité d'adaptation aux marchés. L'approche était purement fondée sur des règles de prévision, de planification et de rationalisation des tâches sans préoccupation outre mesure du marché lui-même. Henri Fayol, dans les années 1920, décrivait ainsi les 5 principes du management : planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC). Ce mode de management est encore d'actualité dans certaines entreprises tardant à franchir le pas du changement.

1. Pour aller plus avant sur ce sujet lire *Wikinomics* de Don Tapscott et Anthony Williams (D13) et *Comment le web change le monde, L'alchimie des multitudes* de Francis Pisani et Dominique Piotet (D14).

Entreprise classique	Entreprise réactive
Le modèle classique propose un système de management à base de planification et de procédure détaillées. En résultat, les employés ont des actions bien cadrées mais, en contrepartie, peu de moyens pour réagir face à l'imprévu.	Le modèle réactif propose de laisser une plus grande part d'initiative aux acteurs de terrain pour faire face à toutes les situations. Les acteurs sont à même de réagir aux imprévus, leurs actions s'inscrivent, non plus dans un cadre procédural, mais dans un système de responsabilité et de confiance.
Les centres de décision sont loin du terrain. Des cadres intermédiaires assurent la liaison entre le terrain et la tête pensante.	L'entreprise réactive limite les niveaux intermédiaires et répartit les centres de décision sur le terrain.
La communication entre les divisions est pratiquement inexistante ou doit s'opérer par référence au niveau supérieur. Normalement, tout est prévu dans les procédures.	La communication est grandement facilitée pour un ajustement mutuel entre les tâches des différents acteurs de l'entreprise.
L'entreprise est cloisonnée, les tâches et les rôles sont hyperspécialisés.	La polyvalence et la pluridisciplinarité sont mises en avant pour faciliter notamment la communication inter-spécialités.
Le contrôle de la performance est effectué par une entité spécialisée.	Le contrôle de la performance est décentralisé au niveau des cellules de terrain. C'est une composante de la tâche des acteurs.
Le contrôle de la performance s'effectue en référence à des standards.	L'écoute permanente des clients est la base du contrôle de la performance.
Le contrôle de la performance est fondé sur des critères quantitatifs.	Le contrôle de la performance est fondé sur des critères qualitatifs et de services.

La coopération

Avec la nouvelle logique, les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus floues. Le maillage, sous ses différentes formes, offre la vision d'une entreprise perdant son aspect monolithique pour adopter une structure atomisée tissant des relations d'un nouveau type avec ses partenaires. Le gigantisme et le monolithisme de l'entreprise classique sont en opposition avec l'innovation : trop de personnes concernées, trop de niveaux à traverser, trop de pertes d'énergie¹. Au contraire des idées reçues, la force de l'entreprise n'est pas dans sa taille mais dans sa capacité et sa rapidité d'innovation. Pour atteindre la capacité de flexibilité et d'innovation lui assurant une prise d'avance notable sur la concurrence, l'entreprise se rapproche de partenaires apportant souplesse et compétence complémentaires. Elle peut ainsi se consacrer à son métier, en confiant les autres activités et fonctions auxiliaires aux

1. Comme les forces de frottement des engrenages réduisent la puissance transmise, le signal informationnel est affaibli par les intermédiaires.

entreprises partenaires spécialistes du domaine. Les grandes entreprises adoptent de plus en plus ce type de stratégie. Le maillage ouvert assure le rapprochement entre une grande entreprise et une nébuleuse de petites entreprises aux intérêts conjugués. En se rapprochant d'entreprises de petite taille, garantes d'une adaptation efficace, l'entreprise « globale » répond au nouvel enjeu de la flexibilité.

Pour formaliser les relations, les entreprises se réfèrent à des référentiels qualité, soit conformes aux normes ISO, soit selon des critères spécifiques. Les industries comme l'automobile, habituées à travailler avec un grand nombre de sous-traitants, développent des procédures de travail très élaborées. En effet, avec la règle du « juste à temps », le donneur d'ordre a besoin de réseaux d'approvisionnement stables (en qualité et en ponctualité). Les donneurs d'ordre et les sous-traitants fidélisés sont régis par des contrats cadres allant bien au-delà du simple échange : commande-livraison-facturation. Avec la qualité totale et les flux tendus, les fournisseurs et les sous-traitants deviennent des rouages de l'entreprise globalisée.

Maintenant, le recentrage sur le métier va plus loin encore. Avec des pratiques comme le *sourcing* – sous-traitance de la réalisation d'un sous-ensemble complet (par exemple un phare automobile) –, le sous-traitant prend une part de plus en plus importante dans le produit final sans se limiter à la phase de production. Il entre de plain-pied dans le processus de conception. Ainsi, 60 % du prix de revient d'un véhicule automobile est à l'extérieur, chez les équipementiers¹.

Décider dans l'urgence et l'incertain

Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise

Nous n'avons plus le temps d'essayer avant de trouver la bonne réponse. Dans un univers accéléré, il faut décider vite, une seconde chance est rarement disponible.

Pour décider rapidement, le tableau de bord présentera, « en temps réel », les informations nécessaires.

Définition du temps réel

La définition communément admise pour les systèmes informatiques temps réel est la suivante : « Réagir à un événement donné avec un temps de réponse connu et prévisible. »

1. *Le Monde* du 4-11-1997, « Les équipementiers regagnent du poids face aux constructeurs ».

Sans s'éloigner de son sens original, nous allons l'exprimer différemment pour un contexte décisionnel à l'aide du schéma suivant :

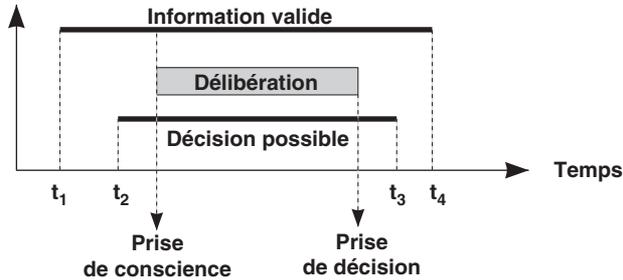


Figure 1.12. La décision en temps réel

Les informations ont une durée de validité limitée et la décision ne peut être prise que dans une dimension de temps fini. La décision en temps réel est la mise en concordance de ces deux fenêtres. Le système doit présenter au décideur l'information durant sa période de validité et au moment où la prise de décision est possible.

Prenons un exemple de temps réel. Pour commander un aiguillage de chemin de fer, il est nécessaire de disposer des informations : « *le train A est passé* » et « *le train B est annoncé* ». Ces informations ont une durée de vie limitée. Le train B avance et le système doit garder une plage de sécurité pour stopper le train en cas de dysfonctionnement de l'aiguillage. La durée de commutation de l'aiguillage correspond à la phase de délibération du schéma ci-dessus.

Maintenant, un exemple de décision temps réel. Prenons un boursicotier averti. Un « ami » l'informe dans le creux de l'oreille : « *Une OPA est annoncée sur la société D. Je le sais de source sûre, mon beau-frère qui a des relations...* »

Que notre boursicotier soit détenteur ou non d'actions de la société D, l'information ne le laissera pas indifférent. Cette information a une durée limitée. Lorsqu'elle sera connue et publiée à grande échelle, elle aura perdu, pour lui, toute sa pertinence. **Le sens d'une information n'est pas absolu pour toute la communauté.** Cette information peut être pertinente pour un amateur de la bourse et totalement dénuée de sens pour quelqu'un d'autre.

Revenons à notre passionné de la Bourse. Une fois qu'il a recueilli cette confiance, il va délibérer et prendre rapidement une décision. La plage de décision est limitée. Lorsque cette information sera connue du reste de la communauté boursière, le marché aura réagi et la décision ne sera plus possible. Notre

boursicoteur, selon la confiance accordée à cette information, pourra l'évaluer en échangeant avec ses conseils ou partenaires, étudier la presse spécialisée et pister les micro-signaux confirmant ou infirmant cette information, et il prendra une décision. Cette décision pourra être de rester sur ses positions et de ne rien faire. Il s'agit cependant d'une décision active et réfléchie.

Dimension temporelle de la décision

Retenons qu'en règle générale, **il vaut mieux être rapide avec une marge d'erreur que lent et rechercher le maximum de garanties pour ne pas se tromper**. Mais attention, la prise de décision avec une marge d'erreur comporte un risque. Ce risque est dépendant du droit à l'erreur accordé dans l'entreprise. En effet, un décideur sera prêt à prendre des risques si, et seulement si, l'entreprise a bien défini sa marge de manœuvre et ne lui reprochera pas des prises de décision erronées. Nous reviendrons plus avant sur ce point.

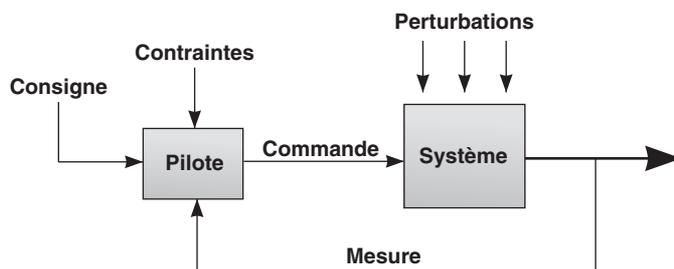


Figure 1.13. Le système

Le temps dont nous parlons ici correspond à la durée de la boucle de feed-back. Lorsque l'environnement était stable, la durée de la boucle pouvait être plus longue. Maintenant, avec l'instabilité du système et les fortes perturbations ambiantes, nous allons prendre soin de rendre cette boucle la plus rapide possible.

Pour une prise de décision répartie

L'organisation pyramidale, centralisatrice et monolithique était adaptée à un contexte peu changeant et à une production standardisée. Pourtant les imprévus existaient. Même en environnement stable, il n'est pas possible de tout prévoir. En cas de perturbations, l'équilibre du système reposait sur les hommes capables d'absorber les soubresauts de l'environnement en faisant jouer leurs relations personnelles et les réseaux internes. Aujourd'hui, la réalité est tout autre.

L'entreprise est confrontée de plein fouet avec la complexité de l'environnement, et seuls les acteurs sur le terrain sont en mesure d'en maîtriser le contexte. Il ne suffit plus de planifier, et nous ne pouvons pas nous référer au système de prévision. L'avenir ressemble de moins en moins au passé.

Il faut rapprocher les centres de décision du terrain. Décider sur le terrain, c'est choisir seul ses objectifs tactiques. Au siège, il est impossible de sentir une situation, de détecter l'opportunité d'un marché. Comment prendre les décisions nécessaires à la vie et au développement d'une filiale à l'étranger si on n'est pas sur place ? Comment comprendre la culture, le tissu social et l'environnement au travers de rapports d'études et de comptes rendus ? L'univers social est environné de non-dits et d'impressions non formalisables. Seul un acteur de terrain peut ressentir en totalité la situation. Il ne pourra pas faire partager ce sentiment à un supérieur situé dans un autre univers, loin des préoccupations de terrain.

Pour illustrer ce propos, reprenons le cas Honda cité par *Les Échos*¹. Pendant longtemps, on a associé le succès des motos de petite cylindrée de marque Honda sur le marché américain dans les années 1960 à une parfaite application des règles de management préconisées par les experts de la planification. Ainsi, selon cette théorie, Honda aurait su profiter des économies d'échelle générées sur son marché local pour attaquer la concurrence américaine avec des prix bas. On sait aujourd'hui qu'en réalité les processus de fabrication de Honda n'étaient pas à la hauteur de la demande, aussi bien sur le plan de la qualité que sur celui du rendement. Lors de son arrivée sur le marché américain, Honda a présenté toute sa gamme. Les plus grosses cylindrées étaient de mauvaise qualité et ont subi un cuisant échec. Cependant, les acteurs de terrain disposaient d'une latitude d'action relativement large. Ils ont pressenti un marché potentiel pour la petite 50 cc comme moto de ville. Ils ont misé sur cette stratégie et ont réussi. La direction générale de Honda a su leur faire confiance.

Mais attention, l'autonomie n'est pas la liberté de tout faire. Un système de contrôle des finalités et de la cohérence des actions doit exister. On gardera en mémoire le cas de la banque Barings, une banque deux fois séculaire, ruinée par un jeune golden boy et revendue une livre...

L'enjeu est de mieux maîtriser la complexité. On ne peut plus prendre comme métaphore de l'entreprise le navire dans la tempête et le capitaine seul maître à bord. Il faut créer une nouvelle figure où, en s'appuyant sur **le cumul des**

1. *Les Échos* du 25-4-1997, « Stratégie délibérée et stratégie émergente ».

intelligences réparties en réseau, le vaisseau devient multiforme pour s'adapter dans la meilleure configuration possible à toutes les situations. Il faut passer de la rigidité du marteau-pilon à la flexibilité naturelle.

Pour manager en univers complexe, il faut multiplier les centres de décision. C'est la seule solution.

La loi de la variété requise de Ashby¹ énonce : « *La condition nécessaire pour qu'un système de variété A (l'entreprise) puisse contrôler un système de variété B (l'environnement) est que la variété de A soit au moins égale à celle de B.* »

Pour piloter un système complexe, il faut disposer d'une complexité au moins équivalente. Le système de pilotage doit être en mesure de prendre autant d'états que le système piloté.

En fait c'est très simple, prenons un exemple puisé dans l'industrie du process. Un produit primaire peut recevoir 4 adjuvants A, B, C, D.

Les 4 adjuvants sont contrôlés par des vannes binaires : ouverte ou fermée.

Le système est défini d'une complexité de variété 2^4 , le pilote doit considérer les 16 états possibles.

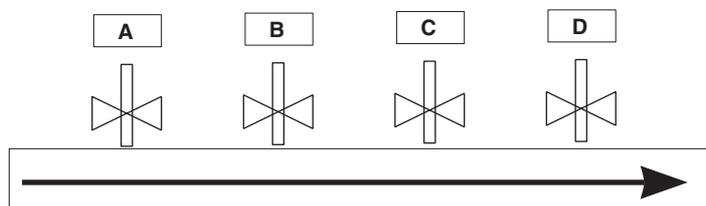


Figure 1.14. La complexité

Dans un système réel, les vannes seront de type proportionnel, en mesure de prendre bien plus que deux états. Pour donner une idée, complétons notre exemple et considérons des vannes pouvant prendre 5 états : fermé, ouvert 1/4, ouvert 1/2, ouvert 3/4, ouvert.

La complexité de ce système est de : 5^4 , soit 625 états qui devront être pris en compte par notre système de pilotage.

Ne pouvant plus être déconnectée de son environnement, l'entreprise doit mieux en maîtriser sa complexité. Avec un système décentralisé, chaque point de décision pourra

1. Le biologiste Ross Ashby a œuvré pour la généralisation des théories de la cybernétique.

maîtriser la complexité de l'environnement qui le concerne et l'entreprise augmenter son degré de variété global. Ainsi, chaque décideur ou groupe décideur sera assisté d'un tableau de bord spécifique et orienté. L'entreprise classique ne disposant que d'un seul centre de décision est fort mal armée pour contrôler son environnement.

Pour se rapprocher de la définition du temps réel énoncée ci-dessus et de la réalité de la décision dans l'entreprise, comme les auteurs de l'ouvrage *Les Nouvelles rationalisations de la production* (D1), nous compléterons la formule de Ashby par celle de Apter : « *Afin de pouvoir suivre les évolutions de l'environnement, le temps de réponse de l'entreprise doit être du même ordre de grandeur que le temps de modification dudit environnement.* »

Mais nous pourrions nous poser la question suivante : **Comment atteindre un niveau de cohérence global lorsque les centres de décision sont répartis en plusieurs points sur le terrain ?** Autrement dit, comment être sûr que la somme des actions locales permet d'atteindre les finalités de l'entreprise ?

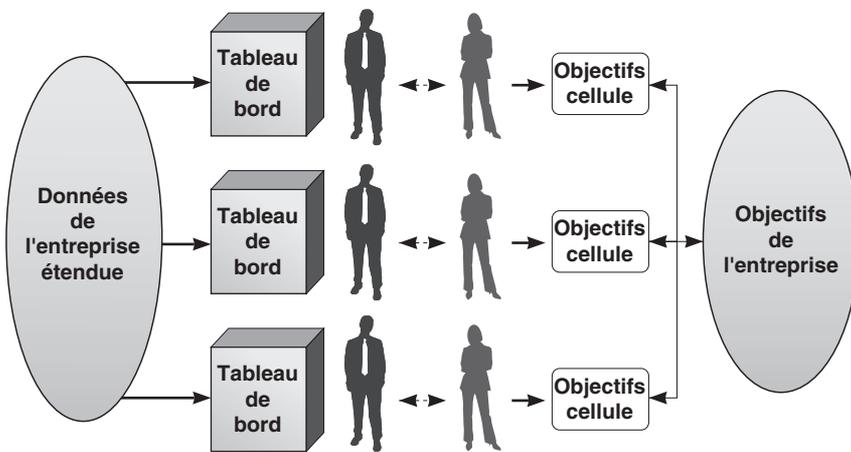


Figure 1.15. La prise de décision répartie pour une meilleure maîtrise de la complexité

À cette question, nous apporterons une seule réponse : **les enjeux de l'entreprise seront partagés par l'ensemble des acteurs**, et nous maintiendrons **une communication permanente**.

Pour que les objectifs des décideurs de terrain soient bien orientés dans la direction stratégique, l'entreprise aura pris un soin particulier à l'expression de ses enjeux vers le **partage d'un sens commun**. Il ne suffit pas de présenter au cours

d'une réunion solennelle les orientations de l'entreprise en 5 points et un slogan. Il faut aller beaucoup plus loin dans leur expression et ne pas s'arrêter à ce stade. La compréhension des enjeux de l'entreprise est un point important mais encore insuffisant pour une réelle synergie. Les acteurs de terrain agiront pour le bien de la communauté et dans la direction indiquée, si les enjeux sont réellement partagés. En d'autres termes, **les décideurs de terrain ne seront prêts à prendre les risques nécessaires induits par des décisions délicates que lorsqu'ils trouveront dans la structure une forme d'accomplissement et une déclinaison de leurs motivations personnelles.** Le partage des enjeux ne signifie pas uniquement communication et compréhension. Pour une action globale efficace, les enjeux de l'entreprise doivent recueillir une adhésion sans faille.

En favorisant les échanges entre les différents acteurs, **le système de tableau de bord réparti et communicant** est le ciment de la cohésion de l'entreprise.

Lorsque le partage de l'information est étendu, il met rapidement en évidence les zones d'isolement et de repli sur soi, et contribue à la compréhension généralisée des enjeux de l'entreprise. Pour communiquer, il faut partager la même langue. Le cloisonnement, en créant des sous-cultures et des « dialectes locaux », ne favorise pas la communication entre les diverses spécialités et les divisions fonctionnelles. La résolution des blocages d'interface, réel obstacle à la communication, sera l'une des premières cibles pour le partage de l'information décisionnelle dans l'entreprise.

La mesure et les nouveaux objectifs

De nombreuses entreprises considèrent la mesure comme une fin en soi. Elles installent un système de tableaux de bord, paramètrent les indicateurs utilisés habituellement dans la profession et, après une première phase de contentement à la vue de beaux rapports en couleur, sont surprises du rapide désintérêt des utilisateurs. Permettons-nous un parallèle : la prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit. Elle reste pourtant indispensable pour établir un diagnostic et mesurer la guérison.

Lorsque l'on utilise un système de tableaux de bord, c'est pour mesurer notre progression. On ne vise pas exclusivement un constat *a posteriori* selon des critères trop généralistes et trop standards. Il faut au préalable choisir une direction : un objectif. Ensuite, on mesure l'avancement vis-à-vis de cet objectif.

Le raisonnement peut paraître simpliste. Et pourtant, si beaucoup d'entreprises ont bien compris qu'il fallait fixer une direction et choisir un objectif concret, elles ne peuvent résister au maintien des indicateurs de mesure classiques. Par exemple, une entreprise se fixe comme objectif la réduction des délais par l'amélioration des temps de cycle et pourtant continue à mesurer les coûts et la productivité en termes de quantité produite par équipe¹...

Voyons les principaux domaines de mesure concernés par les nouveaux objectifs.

Nous n'allons surtout pas lister des objectifs types et encore moins des indicateurs standards. Ceux-ci sont personnels et adaptés à un contexte particulier. Nous verrons plus avant la méthode pour les évaluer et les sélectionner.

Financier et comptable

Les mesures de rentabilité financière et de création de valeurs pour l'actionnaire sont bien entendu indispensables. Elles ne seront pas pour autant des mesures exclusives. Sur le plan comptable, nous exploiterons des approches récentes, comme la méthode ABC (*Activities Based Costing*). Elles proposent de remplacer la traditionnelle comptabilité analytique œuvrant *a posteriori* par une mesure précise, détaillée et permanente des dépenses de chaque activité de l'entreprise. Cette méthode est fondée sur une vision transversale en processus de l'entreprise².

Fidélité client

La majorité des tableaux de bord comporteront des indicateurs de performance orientés clients. Tout le monde est concerné par l'amélioration des produits et des services rendus afin de mieux fidéliser les clients. Trouver un nouveau client est bien plus coûteux (de 3 à 5 fois selon les spécialistes) que de conserver un ancien. Une entreprise qui pratique une politique exclusivement fondée sur la réduction des coûts est toujours placée en concurrence par les clients et ce n'est plus suffisant. Aujourd'hui, le client devient un acteur majeur des processus de l'entreprise. Seule une politique de fidélisation fondée sur la satisfaction client permettra de gagner.

1. Cas réellement constaté.

2. Nous reviendrons sur ce point dans la 2^e étape de la méthode GIMSI.

L'organisation interne et le personnel

L'entreprise réactive repose sur les hommes et leurs capacités à réagir sur le terrain. Pour que les acteurs agissent pour le bien de la communauté « entreprise », il faut qu'ils soient motivés et qu'ils œuvrent de concert. La performance globale repose sur la qualité de la communication dans l'entreprise. Il ne faudra pas négliger de mesurer ces nouveaux critères.

Les partenaires externes

Les processus, qu'ils soient de conception, de fabrication ou de soutien, ne sont pas traités en totalité par une entreprise unique. Plusieurs fournisseurs, sous-traitants et autres acteurs économiques interviennent à des degrés divers. Nous avons vu précédemment l'importance de ces relations et par voie de conséquence les dépendances engendrées. L'entreprise ne peut se permettre d'accepter sans risque grave une défaillance d'un partenaire intervenant de façon significative dans un processus. Nous allons donc aussi mesurer cette relation et contrôler, entre autres éléments, l'indice de satisfaction des partenaires pour garder l'assurance que nous œuvrons dans un échange du type gagnant-gagnant.

L'environnement et le public

Il n'est plus possible de concevoir une stratégie exclusivement guidée par des raisons économiques sans se préoccuper des impacts sur la société. Que ce soit sur le plan de l'environnement, du droit du travail international ou plus généralement des règles d'éthique, les entreprises seront jugées par le public.

Les processus internes et le système qualité

Nous avons déjà abordé l'aspect coûts et il ne doit pas rester exclusif. Il faut aussi chercher à améliorer les délais et la qualité. L'amélioration des délais est un des points majeurs de satisfaction de la clientèle. Pas besoin de longues études et prenons notre cas personnel. Lors de l'achat d'une automobile, à qualité égale, la balance penchera sérieusement vers le constructeur en mesure de nous livrer sous trois semaines un produit personnalisé, si le second nous demande trois mois d'attente, et ce, même si le premier est un peu plus cher.

La rapidité offre de nombreux autres avantages. Sur le plan de l'amélioration de la productivité, Stalk et Hout (A11) rappellent que, chaque fois que l'on divise par deux le temps de cycle et que l'on double la rotation des encours, la productivité augmente de 20 à 70 %. De plus, en compressant les temps, de nombreux gains sont réalisables. Toujours selon l'étude de Stalk et Hout,

les produits ne reçoivent une valeur ajoutée que pendant environ 5 % de la durée totale de la production. Le reste du temps, les produits sont en attente. Quelle que soit l'activité de l'entreprise, il semblerait exister à ce niveau une mine d'économie de ressources. La rapidité est une des clés de l'entreprise réactive.

Traiter les processus internes dans une démarche qualité orientée client est dorénavant un minimum. Dans la suite de l'étude, nous associerons la question des processus internes au système qualité.

Le système d'information

L'entreprise réactive orientée client ne pourrait exister sans le système d'information. Avec le développement du commerce électronique, l'importance du système d'information s'est encore accrue. L'échange des informations essentielles en temps réel dans tout le réseau, depuis le client à une extrémité de la chaîne jusqu'au dernier fournisseur à l'autre extrémité, est la condition à la viabilité et à la cohérence du modèle.

Pour bâtir un système de mesure en concordance avec les nouveaux objectifs, l'accès à l'information étendue doit être généralisé. Aujourd'hui, la technologie est prête à répondre à ce besoin, tout au moins pour l'information formalisable. Il faut pourtant se méfier des approches exclusivement technologiques. De nombreuses réalisations négligent la structure de l'information, et les préoccupations réelles du décideur. Disposer d'outils permettant d'effectuer des croisements d'informations dans différents sens, selon plusieurs axes, afin de rapprocher marketing, production ou conception, peut sembler séduisant sur le papier mais ces solutions ne répondent peut-être pas nécessairement aux réelles préoccupations du décideur. Selon une étude récente de Forrester Research, il s'agit là d'une des principales causes expliquant les nombreux échecs en matière d'informatique décisionnelle.

La technologie évolue très vite. La capacité d'intégration des systèmes double tous les 18 mois¹, la taille des disques de stockage a été multipliée par 15 en 5 ans et par 64 en 10 ans et les coûts sont en chute libre. Par ailleurs, le besoin en informations croît de manière exponentielle. La technologie de l'information, en termes de réseaux et de stockage, saura répondre aux besoins croissants de circulation et de partage de l'information. Mais la quantité d'informations

1. Loi de Moore.

brutes à traiter effraie plus d'un d'entre nous. Notre capacité à absorber l'information brute est limitée. Le risque d'être littéralement submergé est d'actualité, et les décideurs ne sauront plus détecter l'information essentielle. Pourtant, le goulet du système n'est pas dans les capacités cognitives des décideurs et le travail va se situer en amont. Pour qu'une information soit utilisable, pour qu'elle soit susceptible de déclencher une réaction (une décision) chez le décideur, pour qu'elle devienne pertinente et permette de bâtir un indicateur conforme aux objectifs visés, il faut qu'elle soit porteuse d'un sens propre et qu'elle s'inscrive dans un contexte identifiable et une structure définie. Le sens et la structure des informations seront présents dès les premières étapes de la construction du système d'information décisionnel. Ils sont dépendants du métier de l'entreprise, des acteurs concernés et du but commun poursuivi.

Un tableau de bord adapté pour chaque décideur

Pour jouer pleinement son rôle d'assistant du décideur en situation, le tableau de bord fournit une mesure personnalisée et adaptée. Cette mesure permet de se faire une opinion sur une situation donnée par rapport à une référence établie. L'échange permanent avec les partenaires aide grandement le décideur à se forger une opinion. En retour, en communiquant ses propres synthèses, il contribue à la vision globale. Le tableau de bord est un instrument de partage de l'information décisionnelle pour un accès à la connaissance « globale ».

Dans la suite de l'ouvrage, nous étudierons concrètement la conception et la mise en œuvre de ce nouvel instrument. Mais dès à présent, développons la notion de mesure personnalisée.

Définition de la mesure

« Action de déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme terme de référence (étalon, unité). » Le Petit Robert

Relevons la première notion, celle de compréhension de la mesure (« déterminer la valeur »).

Dans le cadre de la mesure personnalisée, nous nous fondons point par point sur cette notion. Pour bien comprendre et déterminer une mesure, la présentation adoptée doit transmettre le sens de l'information pour susciter une réaction. Toutes les ergonomies ne sont pas interchangeables.

Étudions maintenant la deuxième notion de la définition : **l'étalon de référence**.

Dans un cadre de mesure personnalisée, et nous l'avons déjà abordé, on ne se référera pas (ou peu) à des standards prédéterminés. L'autocontrôle de la performance introduit la notion de référentiel adapté et choisi. Le décideur définit ainsi sa propre échelle de valeur pour juger de sa performance. Perd-on l'aspect universel de la mesure ? L'appréciation de la performance est de la responsabilité du décideur. C'est cette appréciation qui sera partagée et servira de valeur d'échange.

Comme le rappelle P. Drucker, il est primordial de bien comprendre comment s'exprime la performance. Ce n'est pas, en tout cas, en termes de coûts ou de nombre d'heures travaillées. Ce n'est pas cela qu'achète le client. Pourquoi alors consacrer autant d'énergie à les mesurer ?

À propos des tableaux de bord de l'exécutif

Trop de systèmes décisionnels sont encore conçus sur le principe d'une stratégie d'entreprise élaborée et appliquée à la manière d'une planification soviétique digne de la grande époque stalinienne. Une fois le plan en place, il n'y aurait plus qu'à attendre les résultats en contrôlant régulièrement les opérationnels pour s'assurer qu'ils pédalent bien comme il faut. Le tableau de bord du manager exécutif ne comporte ainsi que des indicateurs généraux et des comptes rendus de résultats. Trop globaux, trop rémanents, trop lents, ces indicateurs n'ont de synthétique que le nom et n'indiquent en général pas grand-chose. Autrement dit, ils ne servent à rien. Le manager exécutif ne les utilise pas pour décider. Pour ajuster le tir, pour infléchir au juste moment la ligne adoptée, pour détecter les stratégies émergentes, pour, en quelque sorte, décider avec ses tripes, le manager doit « sentir » le terrain et non pas simplement « constater » la bonne application du plan. C'est avec une prise de température adaptée à sa sensibilité, à sa personnalité et à son besoin précis, c'est avec une communication simplifiée et permanente avec les acteurs de terrain, eux-mêmes responsables et conscients des enjeux de l'entreprise, qu'il y parviendra.

Conclusion	
Perspectives technologiques	441
Le tableau de bord du décideur efficace, exercice d'anticipation	441
<i>Quelles données, quelles informations ?</i>	441
<i>Les moteurs de recherche sémantique</i>	442
<i>Les réseaux sociaux en entreprise</i>	442
<i>De la décision et des émotions</i>	443
<i>Les analyses prédictives</i>	443
Lexique	445
Bibliographie	455
Structures et organisations	455
Systèmes, mesures et informations	456
L'entreprise et les décideurs	457
Technologie	457
Gestion de projets	458
Index	459
Les sites Internet de référence	465