

Coaching. Du directeur général au commercial, les salariés croulent sous les données chiffrées et les ratios qui deviennent l'absolu à atteindre. Au point d'en oublier leur finalité.

Comment guérir de l'obsession des chiffres



Claire Aubé. Illustrations : Léo Quievreux

« **J**e passe tellement de temps à produire mes données qu'il ne m'en reste plus pour les valider... » Ce paradoxe énoncé au détour d'une conversation entre deux jeunes cadres est devenu banal. Dans les entreprises, tout est de plus en plus chiffres et chiffré. Ratios financiers, commerciaux, managériaux pleuvent à tous les niveaux, de la direction générale au commercial « de base » sommé d'entrer ses rendez-vous quotidiens dans un des nombreux systèmes de reporting qui maillent l'entreprise.

« Ce qui ne se mesure pas n'existe pas », dit l'adage. Mais pour quoi faire ? Car, si l'on en croit Malcolm Gladwell, auteur de *Blink – The Power of Thinking without Thinking* (le pouvoir de penser sans penser), le décideur utilise surtout son intuition – le « gut feeling » cher aux Anglo-Saxons – pour faire ses choix stratégiques. C'est que les chiffres fascinent et, surtout, procurent du pou-

voir à ceux qui savent les manier. Les mêmes sont pourtant sans aucune illusion sur l'utilité réelle de tous ces indicateurs. Les dieux ERP, CRM, EPM (1) n'ayant pas rempli leurs promesses ont perdu de leur aura... mais soutenus par l'espoir indéfectible que la prochaine version sera la bonne, personne n'envisage de faire sans eux. « On vit dans une technocratie qui a le mythe du chiffre, constate Christophe Deshayes, cofondateur de la société Documental. Même les DRH sont fascinés alors que leur fonction ne les y prédispose pas. » Mais puisqu'on ne peut se passer de données et d'indicateurs, comment vivre au mieux avec eux ?

Le chiffre symbolise la rationalité du monde de l'entreprise. Mais il est aussi générateur de croyances et de fantasmes. Il existe trois illusions particulièrement tenaces à son sujet : plus on dispose de données, mieux on gère l'entreprise ; de bons indicateurs per-

mettent de prendre de bonnes décisions et de savoir exactement où l'on en est dans son activité ; et les chiffres ne mentent jamais. En fait...

L'entreprise, lieu de production, de connaissances et de profits, est naturellement prédisposée aux nombres. L'information y est d'abord chiffrée ; si elle ne l'est pas dans sa forme initiale, elle a vocation à le devenir dans une logique financière déterminant les coûts et recettes de chaque mouvement. Mais cet appétit originel pour les données trouve ses limites dans l'incapacité humaine à les digérer. Trop de chiffres tuent les chiffres. « En arrivant au bureau, mes clients doivent traiter 150 mails, vérifier les rapports produits sur l'intranet par leurs 15 groupes de travail, répondre à des coups de fil de leur téléphone fixe ou mobile, parfois des deux en même temps », constate Sonia Boittin, directeur associé de KLC, un cabinet de conseil spécialisé dans la

rentabilité des systèmes d'information. Les chartes de bon usage des messageries n'ont pas vraiment changé les comportements : les managers perdent un temps précieux à déterminer ce qui les intéresse vraiment dans la masse de données qu'ils reçoivent. « Sur les 200 mails qui m'arrivent chaque jour, 10%

portent sur des choses à faire, 30% sur des choses à savoir et 60% ne me concernent pas directement », soupire François Valraud, ex-directeur « OEM » Europe du Sud chez Microsoft devenu directeur du développement chez Altran. « Il y a là un vrai sujet d'efficacité personnelle », résume Pascal Buf-

STATS EN STOCK

- « 80% des décisions se prennent à partir d'informations non chiffrées, 20% à partir d'informations chiffrées », Bani Brandolini, vice-président Europe d'OutlookSoft, (plateforme d'aide au pilotage).
- 670 millions d'euros : c'est le revenu licence et maintenance des ERP en 2003, loin devant les autres logiciels décisionnels (452 millions d'euros), logiciels de sécurité (392 millions d'euros) et les CRM (197 millions d'euros) (source : IDC).
- Les équipes de vente (90%) et de ressources humaines (86%) sont les plus consommatrices de systèmes d'indicateurs clés de performance. (IDC/Business Objects, étude menée dans 350 entreprises européennes).
- La proportion des managers mécontents de leur système (30%) est deux fois plus élevée que celle des managers satisfaits (15%) (source : IDC/Business Objects)
- 70% des projets de CRM étaient des échecs en 2002 ; 40% ont été réduits ou abandonnés, 32% ont dépassé budget et délais, 28% les ont respectés (Alan Fustec).
- « 95% des informations contenues dans les bases de données des entreprises ne sont jamais touchées » (Bernard Liautaud, PDG de Business Objects, Davos, 2004)
- 96% des dirigeants français estiment que l'usage des technologies améliore l'efficacité des équipes mais 73% pensent qu'il contribue à une perte de recul (Observatoire des PDG)

Les tableaux de bord censés synthétiser l'information ont plutôt multiplié la masse de données disponibles.



fard, directeur d'Axa France Services, qui vient de lancer une enquête auprès de 200 gros utilisateurs de moyens de communication de sa société en vue de réduire la saturation observée.

Les cadres doivent non seulement trier les données reçues, mais aussi en fournir à leur hiérarchie. Or, rares sont les systèmes de reporting cohérents dans toute l'entreprise comme chez Axa où, explique Pascal Buffard, « il est impératif après chaque fusion de refondre les systèmes d'information pour avoir le même reporting d'un bout à l'autre de la société ». Le plus

souvent, chaque direction réclame son propre tableau doté de ses propres indicateurs dans une forme prédéterminée. Au risque de voir les cadres passer plus de temps à dessiner de jolis graphiques bleu, rouge et vert qu'à développer leur activité.

Ces tableaux de bord censés synthétiser l'information ont plutôt multiplié la masse de données disponibles. « On a fait du reporting de plus en plus complet sur tout et n'importe quoi », note Olivier Taligault, ancien contrôleur de gestion, aujourd'hui consultant chez Steria. Des rapports de 100 pages à lire dans la semaine sont remis à des opérationnels submergés, sous prétexte qu'ils doivent être au courant de ce qui se passe en dehors de leur sphère d'activité. Parfois les coûts transversaux (frais généraux, juridiques, etc.) sont répartis dans leur budget, les noyant d'informations sur lesquelles ils ne peuvent pas agir. « Il faudrait ne fournir aux opérationnels que les données qui les intéressent directement », explique Olivier Taligault. Mais cela implique de construire ces systèmes de reporting avec eux au lieu d'en laisser l'unique responsabilité aux spécialistes du contrôle de gestion.

L'accès à des bases de données et la possibilité quasi infinie de combinaisons ont donné lieu à une production frénétique de chiffres dont la finalité s'est évanouie. « Avec des statistiques, on devient intelligent, mais ça ne sert à rien si ce savoir n'est pas rendu opérationnel », remarque Pascal Buffard. Il s'agit d'avoir de la mesure en toute chose... y compris dans la mesure. Les données obtenues avec une maestria statistique peuvent être vides de sens.

« Je souhaitais savoir en combien de temps un rendez-vous client se concrétisait en un contrat, témoigne Thierry Asmar, directeur général d'Axiom France. C'était possible techniquement, admet-il, mais le résultat restait théorique et ne voulait rien dire. »

Le chiffre n'a d'intérêt que si l'on peut s'en servir; fascinés par les possibilités technologiques mises à leur portée, les managers ont oublié cette banalité... jusqu'à friser l'overdose. « Chacun a besoin de sa cage de Faraday numérique, constate François Valraud. Il faut déconnecter, tout comme le marin qui traverse l'Atlantique doit dormir de temps en temps. »

LA DÉCISION GÉNIALE

Si les entreprises ont tant investi pour installer ERP et autres tableaux de bord, c'est qu'elles sont bien sûr convaincues d'en tirer la capacité de faire les bons choix stratégiques. « Elles rêvent toutes de la décision géniale "à la Wal-Mart" », explique Christophe Deshayes. Utilisant les informations livrées par son CRM (customers relationship management), le géant américain avait placé dans ses rayons les couches bébés à côté des packs de bière. Succès garanti auprès des pères de famille. Mais « ce type de révélation reste rare... Certes, les systèmes « décisionnels » actuels n'ont plus rien à voir avec leurs ancêtres qui ne permettaient pas de poser de questions nouvelles. Mais les tableaux de bord les plus répandus aujourd'hui ressemblent tout juste « à des questions de cours », estime Christophe Deshayes: « ils contribuent à façonner une informa-

(suite page 120)...

LEUR RAPPORT AUX CHIFFRES

Fétichiste : il se rappelle exactement le nombre et le type de clefs à molette qu'il a vendues le lendemain de son embauche. C'est son chiffre porte-bonheur. Mais depuis le marché a changé.

Obsessionnel : il vérifie l'état de son chiffre d'affaires toutes les deux heures et en oublie de chercher comment le développer.

Boursier : il ne connaît ni le nombre de ses salariés ni celui des produits vendus le jour même. Mais parfaitement le cours de l'action de son entreprise. A en oublier ce qui le détermine.

Joueur : il jongle brillamment avec les ratios. Admirable, mais personne ne voit où il veut en venir.

Collectionneur : il a une mémoire colossale de chiffres, hélas inutiles, comme le nombre de yaourts à la fraise en rayon il y a trois ans.

Bidouilleur : il connaît le chiffre auquel il doit parvenir et remplit les colonnes en fonction.

Bloqué : les chiffres dansent dans sa tête mais il ne sait plus ce qu'il voulait dire.

Commentateur : il décortique la manière dont chaque chiffre a été produit et ne voit pas les bâillements qu'il suscite.

L'outil dans lequel il suffirait de rentrer les bonnes données pour obtenir la bonne décision est un pur fantasme.



... (suite de la page 118)

tion élaborée, mais ils ne formulent pas la décision ». Même si une troisième génération de système se profile, plus sophistiquée encore, l'outil parfait dans lequel il suffirait de rentrer les bonnes données pour obtenir la bonne décision n'est que pur fantasme. « L'intelligence reste à 80% humaine, explique Philippe Lorino, professeur à l'Essec. Un conducteur aura beau avoir un tableau de bord, des informations routières, une voiture "intelligente" mettant l'accent sur telle ou telle donnée, il est le seul à pouvoir décider où aller. » Rythmant le quotidien de l'entreprise, les chiffres servent à justifier la stratégie

adoptée bien plus qu'à montrer le chemin. Ils permettent de freiner ou d'accélérer, mais pas de changer de direction. « J'ai deux pages de synthèse avec des indicateurs clefs : quand ils sont au vert, je ne vais pas chercher plus loin », témoigne Pascal Buffard.

COMME UN RÉTROVISEUR

A défaut de prédire où aller, les chiffres sont censés dire où l'on se trouve. Or, la plupart des tableaux de bord fonctionnent un peu comme un rétroviseur : ils livrent une vision de l'activité passée. La connaissance complète et juste ne peut être que rétrospective. Pour les managers, il s'agit donc de

trouver des indicateurs clefs donnant en temps réel une idée de l'état du business, avant l'agrégation de toutes les données en un classique chiffre d'affaires. Ces indicateurs sont un peu les alertes météo de l'activité et varient selon les secteurs et la culture de l'entreprise. « Je regarde le nombre de requêtes effectuées dans notre base de données, indique par exemple Thierry Asmar. De ce chiffre dépend le nombre de contrats, et comme j'en connais la valeur moyenne, je peux apprécier mon volume d'affaires. » Jamal Labeled, directeur général de Staff & Line, éditeur de progiciels de gestion de parc informatique vérifie, lui, systématiquement le nombre de demandes d'information sur le site de la société, « un excellent indicateur de notre état de santé ».

En revanche, les indicateurs classiques, notamment financiers, répondent moins au besoin de connaissance rationnelle de son business... qu'à celui de (se) rassurer. C'est notamment le cas des relations avec les actionnaires qu'il soient internes ou externes. « Le chiffre que j'examine tous les matins porte sur la disponibilité de mes systèmes d'information, explique Pascal Buffard. Mais quand je vais au comité de direction, j'emporte avec moi les deux feuilles du tableau de bord pour répondre aux interpellations éventuelles sur le retour sur investissement de nos projets. » De même, témoigne Stéphane Loiret, qui a fait récemment l'expérience d'une levée de fonds pour une société de conseil en ingénierie réseau : « Il est vrai que les chiffres présentés ne doivent pas faire apparaître un risque rédhibitoire », explique-t-il.

(suite page 122)...

CÔTÉ PSY

LE MANAGEMENT EST UNE AFFAIRE DE DYNAMIQUE PAS D'INDICATEURS

Les chiffres sont confortables pour le manager. Pour lui-même d'abord : en lui donnant l'illusion du contrôle, ils le rassurent. Dans sa relation avec son propre



Par
ERIC ALBERT
Psychiatre
et consultant

management ou ses actionnaires. Ensuite : ils lui permettent de trouver des explications à ses actes et souvent de justifier l'état de ses propres performances. Le succès considérable des progiciels, qui facilitent le suivi des différentes activités de l'entreprise par une multitude de données chiffrées, répond à ce sentiment de confort qu'ils offrent aux managers. Ceux-ci peuvent ainsi mettre des normes sur la performance attendue de chacun et « mettre la pression » sur ceux qui ne s'y conforment pas. Comme tout ce qui est mathématique, ce système répond à une logique parfaite. Ce qui convient aux personnalités anxieuses de type obsessionnel.

Le risque est que le manager s'y enferme et... ne fasse plus de management. Rappelons que le management est avant tout une prestation de service qui permet d'obtenir le meilleur de ceux qui font (les experts). Le suivi chiffré de leur performance n'est qu'une toute petite partie de cette prestation, la plus facile, celle qui ne présente quasiment pas de valeur ajoutée par rapport à la machine.

L'essentiel est dans l'aide apportée aux individus dans leur diversité individuellement et collectivement. Il s'agit donc de les comprendre, de les accompagner, de les développer, de créer la dynamique collective, etc. Ce n'est pas en restant derrière ses tableaux de chiffres que le manager peut assurer cette prestation. Le management est avant tout affaire de circonstances et d'adaptation, donc de présence auprès des hommes. Mais il est beaucoup plus difficile d'apporter de la valeur ajoutée dans ce rôle. Les chiffres ne doivent être pour les managers que des alertes, des invitations à jouer pleinement leur rôle.

« EVA, Ebitda... Des chiffres à la mode qui montrent qu'on appartient à une communauté d'entreprises bien gérées. »

... (suite de la page 120)

Face aux banquiers et aux investisseurs, on parlera EVA, goodwill, Ebit, Ebitda, comme autant de preuves de sérieux et de crédibilité. « Ce sont des chiffres à la mode qui montrent que l'on appartient à la communauté d'entreprises bien gérées » souligne Philippe Lorino. Ces ratios rassurent les interlocuteurs au point que l'on en oublie leur valeur relative; ils deviennent un absolu à atteindre à n'importe quel prix. « Pourtant ils ne veulent rien dire en soi, il faut les associer à d'autres valeurs », remarque Stéphane Loiret.

Mais la croyance selon laquelle « les chiffres ne mentent pas » et « parlent d'eux-mêmes » a la vie dure. Les directions qui reçoivent un reporting ont tendance à se focaliser sur un indicateur sans se soucier du contexte. « Dans ma précédente société, mes chefs me disaient : « Bravo, tu es à +78% par rapport à l'année dernière », sans tenir

compte du fait qu'à l'époque, nous étions en prospection, avec deux personnes de moins dans l'équipe », raconte le coach Frédéric Adida.

Le reporting est le fruit de ce que les cadres ont bien voulu raconter... ou non, comme le démontrent certaines situations ubuesques : « J'ai vu des présentations de société dans lesquelles la somme du chiffre d'affaires des filiales excédait celui du groupe », se souvient Joël Fizycki, directeur d'Arum Technologies, une société de conseil en efficacité commerciale. Quand les tableaux de bord sont utilisés uniquement comme des outils de contrôle, il n'est pas étonnant de voir se développer des phénomènes de résistance passive. « Des commerciaux lassés de devoir faire un certain nombre de rendez-vous clients par semaine ont conçu un système élaboré de génération automatique de rendez-vous bidons », rapporte ce même dirigeant, pour qui la techno-

logie doit d'abord être une « aide à l'action » avant d'être un moyen de mesurer ce qui ne va pas. Derrière un chiffre se trouvent toujours des hommes; sans management, le meilleur des tableaux de bord est inutile. Mais souvent, au lieu d'avoir des outils adaptés aux opérationnels sur le terrain, c'est à eux de s'adapter aux outils. « La Balanced scorecard est très à la mode dans les entreprises, mais leur fait courir le risque d'une approche stéréotypée de la réalité, avec une définition théorique des responsabilités des managers », remarque Philippe Lorino. Ces outils structurants modèlent l'organisation au lieu de la servir. L'entreprise est alors capable de produire de beaux tableaux mais elle a oublié pourquoi elle les avait mis en place. Ce sont les chiffres qui finissent par piloter les hommes. ●

(i) Respectivement : Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Enterprise Performance Management.

APPROFONDIR

UNE SÉLECTION DE LECTURES POUR PROLONGER LA RÉFLEXION

Classiques

Une sélection d'articles de Peter Drucker publiés entre 1950 et 1995 dans la *Harvard Business Review* vient d'être regroupée sous le titre *Du management*. On y voit se dessiner les enjeux de la révolution de l'information et les nouveaux problèmes posés par cette économie du savoir. Le père du management moderne s'interroge notamment sur « les clés de l'entreprise efficace » et « l'information réellement nécessaire au dirigeant ». Des thèmes qui n'ont pas pris une ride. La preuve avec une autre sélection d'articles de la célèbre revue, réalisée par les Editions d'organisation autour du thème du « management du savoir en pratique ». On y rencontre cette fois Henri Mintzberg ou Chris Argyris sur les façons de transmettre la connaissance en entreprise.

Le Journal de l'Ecole de Paris est une « mine » de cas racontés par les dirigeants. On peut par exemple y lire le récit de Pascal Kuhn, DRH de Micro Compact Car, détaillant la vie à Smartville. Tout y est géré « selon une organisation matricielle sur le principe des réseaux ». Une configuration qui suscite parfois le scepticisme, comme le montre le débat suivant son intervention.

Du management, Peter Drucker, Village mondial, 2004.
Le management du savoir en pratique, Collectif Harvard Business Review, Editions d'organisation 2003.
« L'organisation à la Smart », *Le Journal de l'Ecole de Paris*, n° 39, janvier/février 2003.

Grand angle

Une technologie invisible ?, le petit opus écrit par Michel Berry il y a plus de vingt ans reste la bible des chercheurs en gestion. Il montre comment les ancêtres de nos ERP étaient déjà présentés comme « des auxiliaires discrets et fidèles au service du pouvoir » alors que leur impact réel était (et continue à être) bien plus important. In fine, n'est-ce pas les outils qui nous pilotent, se demande l'auteur... La même démonstration est établie par Rafi Haladjian sur le mode d'une charge humoristique contre les outils de Microsoft : PowerPoint, Excel et Word. Au lieu de reconnaître avec humilité que nous ne pouvons contrôler un monde devenu complexe, nous nous raccrochons à une présentation « powerpointisée » de la réalité... sous la pression, il est vrai, des investisseurs et banquiers tétanisés par toute forme d'incertitude.

Une vision chiffrée et frileuse du monde que dénonce Vincent de Gaulejac dans son dernier ouvrage où il démontre comment l'idéologie gestionnaire s'est substituée aux finalités que la gestion est censée servir. Pour échapper à la tutelle des chiffres, Malcolm Gladwell, l'une des plumes de l'hebdomadaire américain *The New Yorker*, fait, lui, confiance aux instincts et démontre par mille anecdotes savoureuses, puisées jusque dans les classiques grecs, le pouvoir de la décision « minute ».

Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Michel Berry, Centre de recherche

en gestion de l'Ecole polytechnique, juin 1983.

Devenez beau, riche et intelligent avec PowerPoint, Excel et Word, Rafi Haladjian, Editions d'organisation, 2003.

La Société malade de la gestion, Vincent de Gaulejac, Seuil, 2005.

Blink : The Power of Thinking without Thinking, Malcolm Gladwell, Little Brown, 2005.

Pratiques

Les cordonniers sont les plus mal chaussés, dit-on. Les informaticiens chargés d'installer des logiciels chez les autres n'échappent pas à cette règle. Les entreprises ont longtemps ignoré le nombre exact de PC et de licences chez elles... Si elles connaissaient les investissements réalisés dans l'acquisition des derniers outils à la mode, elles n'avaient aucune idée du retour sur investissement de ces projets. Alan Fustec et Bruno Ghénassia proposent une méthode pour évaluer la rentabilité des systèmes informatiques. Pour une connaissance plus approfondie du CRM et des ERP, on se reportera aux manuels de Jean-Louis Tomas et de Gilles Venturi et René Lefebure, dirigeants de Soft Computing, spécialisé dans la relation client.

Votre informatique est-elle rentable ? Pour une gouvernance économique du système d'information, Alan Fustec, Bruno Ghénassia, Editions d'organisation, 2004.

ERP et progiciels de gestion intégrés, Jean-Louis Tomas, Dunod, 2003.

Gestion de la relation client, Gilles Venturi, René Lefebure, Eyrolles, 2004.