

*Stratégie
Industrie*

**Les rendez-vous
DU MANAGEMENT**

En pratique

Amélioration d'un système de pilotage reposant sur des tableaux de bord financiers

L'entreprise

Une filiale française de distribution d'un leader japonais de l'industrie, présente dans cinq secteurs d'activité :

- équipements multimédia,
- semi-conducteurs,
- climatisation et chauffage,
- automatismes industriels,
- équipements automobiles.

Elle s'appuie sur un centre de compétences informatiques européen localisé en Allemagne et sur deux plates-formes logistiques qui contrôlent cinq centres de distribution régionaux. En 2001, elle comptait environ 170 salariés pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 150 M€.

La problématique

Le département de contrôle de gestion de cette filiale avait conçu et déployé un ensemble de tableaux de bord de gestion organisés selon une hiérarchie progressive des informations, avec deux indicateurs financiers en clés de voûte : ROCE « Return on Capital Employed » et ROS « Return on Sales ».

Ces tableaux faisaient l'objet d'une mise à jour et d'une diffusion mensuelles auprès des directeurs des différentes Business Units, de la direction générale et de représentants de la maison mère au Japon.

Ils avaient principalement une fonction de reporting mais, au bout d'un an d'utilisation, les utilisateurs n'accordaient pas tous le même intérêt aux tableaux de bord ; certains les trouvant même trop complexes, voire inadaptés à leurs besoins de gestionnaires de centres de profit.

La direction du contrôle de gestion se posait alors les questions suivantes :

- Que faire pour accroître le taux d'utilisation des tableaux lors des réunions des responsables de centres de profit ?
- Comment personnaliser les tableaux sans s'écarter de l'objectif initial de synthèse des informations financières ?
- Quels sont les indicateurs à privilégier et, au contraire, ceux à redéfinir voire à supprimer ?

La mission

S.C.A. Consult a réalisé un diagnostic objectif du système existant et a défini des améliorations concrètes, tant sur le fond que sur la forme des tableaux de bord.

Notre intervention a consisté à :

- recueillir les principaux motifs de mécontentement ainsi que les motifs de satisfaction par rapport aux tableaux dans leur forme existante,
- analyser les tableaux, leur construction, les indicateurs retenus, ainsi que la logique qui les reliait (test de cohérence),
- évaluer la correspondance entre la vocation des tableaux et l'utilisation réelle qui en était faite par les responsables, en distinguant quatre grandes fonctionnalités,
- en déduire les améliorations à apporter au système existant afin de le faire évoluer dans le sens des attentes et des besoins des destinataires,
- formuler des recommandations très concrètes portant sur l'ergonomie et sur la composition des tableaux (indicateurs), et suivre leur application par le contrôle de gestion, afin de conduire le changement,
- recueillir l'avis des destinataires quant aux modifications apportées afin de mesurer la valeur ajoutée des aménagements.

Les résultats

- Clarification des indicateurs (gain en cohérence interne) et des tableaux :
 - ▶ abandon des indicateurs trop complexes ou pas assez sensibles (ex. : moyennes mobiles glissantes sur 12 mois peu pratiques en termes de prévision et d'anticipation car pas assez sensibles),
 - ▶ amélioration de l'ergonomie des tableaux (présentation et agencement des données), en privilégiant les graphiques et les courbes sur les tableaux de chiffres.
- Elargissement des perspectives pour évaluer la performance, selon une approche « Balanced Scorecard » :
 - ▶ introduction d'indicateurs autres que les seuls indicateurs financiers (ex. : baromètre social).
- Différenciation des indicateurs et des tableaux selon les responsables et les centres de profit (gain en cohérence externe et en pertinence) :
 - ▶ introduction d'indicateurs propres à chaque responsable et spécifiques à l'entité qu'il dirige (à la demande des responsables),
 - ▶ allègement du nombre des tableaux par responsable, en limitant volontairement les indicateurs aux dimensions réellement contrôlées ou influencées par les responsables.

Nos références clients

Stratégie

Afnor, Alstef, Elektrosta, Fiducial, La Fédération, Le Moulin Vert, Mitsubishi Electric, Simone Pérèle, La SHAM (Société Hospitalière d'Assurance Mutuelle), Sin&Stes...

Industrie

Aldes, Bacou Dalloz, Becker Industrie, Blédina, Bouygues Construction, Ciments Calcia, Freyssinet, Gerflor, Groupe Zannier, Hutchinson, Industeel / Groupe Arcelor, Kerneos, Lafarge Refractories, Petit Bateau, Sobeca, Spie, Spit, Réel, Valois, Zolpan...