

## **Exemple Chapitre 3. « ELSENEUR : Tableaux de bord et jeux de pouvoir »**

Cet exemple est adapté de Michel Volle, voir la version complète sur [www.volle.com](http://www.volle.com) (GNU Free Documentation licence)

Thèmes de réflexion

- **Présenter les différents aspects du concept de décision dans cette entreprise**
- **Montrer les différentes facettes des outils d'aide à la décision (prise de décision, reporting, analyses...)**
- **Analyser les jeux de pouvoir en terme de zones d'incertitude et de systèmes d'action concret**

L'entreprise Elseneur est une grosse entreprise de service : 20 000 salariés, tous équipés de PC en réseau, 1 000 agences, un usage intensif du système d'information... Le cœur de métier de l'entreprise c'est l'intermédiation sur le marché immobilier. Lors d'un entretien avec un client, les informations sur sa demande sont stockées dans une base de données, confrontées avec des offres (« rapprochement ») et des mises en relation sont ainsi opérées.

### **Situation de départ : les analyses d'écart**

Les tableaux de bord mis à la disposition des dirigeants d'Elseneur au milieu des années 90 présentaient des défauts manifestes. Les évaluations des données commerciales étaient biaisées (le chiffre d'affaires « non encore définitif » du dernier mois était sous-estimé d'environ 3 %, par application du « principe de prudence » cher aux comptables) ; la présentation des séries chronologiques était fallacieuse: au lieu d'utiliser la correction des variations saisonnières (CVS), jugée « trop compliquée », les dirigeants réclamaient que l'on présentât les données sous la forme R/R (« réalisé sur réalisé », valeur du mois divisée par la valeur du mois correspondant de l'année précédente) ou R/P (« réalisé sur prévu », valeur du mois divisée par celle qui avait été prévue par la direction financière lors de la préparation du budget annuel). Ces présentations interdisaient en fait de percevoir l'évolution des indicateurs. Chaque service de l'entreprise se faisant un devoir de publier un tableau de bord, la direction en recevait chaque mois plusieurs dizaines.

### **Proposition du « bloc-notes »**

La maîtrise d'ouvrage du système d'information et la direction de la stratégie ont proposé au PDG d'établir un tableau de bord qui ferait apparaître l'évolution tendancielle des principaux indicateurs concernant l'entreprise et son marché. Ce tableau de bord, qui fut par la suite baptisé « bloc-notes tendanciel », devra se restreindre aux données essentielles : il sera court. Pour faire apparaître les tendances, chaque série sera corrigée des variations saisonnières et une extrapolation sera ajustée sur ses dernières valeurs. Les données seront accompagnées de commentaires signalant les retournements de tendance et expliquant les points aberrants (grèves, nouveaux produits etc.). Le bloc-notes sera réservé aux quinze membres du comité de direction. Un « club du bloc-notes » rassemblera ses rédacteurs et les personnes qui fournissent les données.

Le « club du bloc-notes » a été mis en place immédiatement. Les participants sont assidus ; toutefois le contrôle de gestion, invité aux réunions, préféra d'abord ne pas y participer. Le club est un élément clé du dispositif : les réunions intéressent les participants et fournissent des commentaires indispensables. Les réticences à fournir l'information sont effacées. Quelques exemples d'actualité ont ensuite permis de prouver l'efficacité du concept et de la CVS : ainsi le bloc-notes a le premier permis de mettre en évidence les effets de la crise financière asiatique de 1998 sur Elseneur.

La stratégie de l'entreprise s'articule désormais selon quatre dimensions de l'entreprise entre lesquelles le PDG s'efforce de maintenir en permanence un équilibre : 1) rapport qualité / prix du produit ; 2) avantages concurrentiels ; 3) gestion sociale et cognitive ; 4) fonction de production et création du cash-flow. L'équilibre entre ces quatre dimensions a déterminé la présentation du bloc-notes. La gestion sociale et cognitive est le point le plus délicat : si le suivi social est réalisé par un sondage hebdomadaire, on ne possède pas d'indicateurs sur l'évolution du capital intellectuel. On peut éprouver le besoin de modéliser des schémas de causalité, fussent-ils hypothétiques, et de les tester sur les données d'observation. Les tentatives d'application de l'économétrie aux séries chronologiques du bloc-notes ont cependant été décevantes. Le raisonnement n'utilise donc pas cette technique : il repose sur la comparaison visuelle de l'allure des séries. L'économétrie se fait ainsi « à l'œil » et non par le calcul.

## **Situation actuelle des tableaux de bord : le conflit**

Lorsque le bloc-notes a été lancé, le contrôleur de gestion a été invité aux réunions du club mais il n'a pas accepté d'y participer. Son successeur participe aux réunions ; il s'intéresse aux indicateurs, pose des questions, mais ne contribue pas à leur interprétation. Le contrôle de gestion est craint parce qu'il détient un pouvoir sur les budgets : en sa présence les participants se sentent moins libres de parler. Le conflit s'est durci lorsque le bloc-notes a publié un indicateur mensuel du coût unitaire des produits. Le contrôle de gestion produisait des comptes d'exploitation par produit (CEP) en principe trimestriels, en fait souvent semestriels. L'équipe du bloc-notes a conçu un modèle qui permet d'estimer des coûts mensuels en s'appuyant sur les indicateurs et en se calant sur le CEP (elle utilise ainsi l'économétrie comme technique d'estimation). L'écart constaté après coup entre cette estimation et la mesure que fournit le CEP est instructif. Ce travail a cependant été contesté par le contrôle de gestion. La décision a dû remonter à l'arbitrage du directeur financier. Le CEP a d'ailleurs quelques défauts : comme il repose sur une comptabilité de trésorerie et non sur une comptabilité au fait générateur il porte la trace des aléas des dates de facturation et de paiement. Cependant il était politiquement impossible pour le bloc-notes de s'écarter des coûts publiés par le CEP, du moins au niveau global et aux niveaux agrégés de la nomenclature des produits. Par contre aux niveaux détaillés les erreurs du CEP sont par trop apparentes et l'équipe du bloc-notes a dû s'affranchir de la contrainte du calage.

Le contrôle de gestion a finalement supprimé le CEP pour construire le modèle ACP (Analyse des Coûts de Production) alimenté par le progiciel SAP qui équipe Elseneur. Comme SAP ne fournit pas de coûts unitaires au niveau mensuel, ACP les évalue en multipliant les volumes par des coûts standards annuels : il pose ainsi l'hypothèse, très grossière, que les coûts unitaires sont constants durant l'année. ACP fonctionne mal, ne satisfait personne, et le contrôle de gestion est sourd aux avis des utilisateurs. Il n'y a pas eu de recouvrement entre CEP et ACP : le bloc-notes a donc dû pendant un temps cesser de publier ses estimations de coût.

L'équipe du bloc-notes est en train de mettre au point une méthode qui s'appuiera sur ACP et l'améliorera en répartissant au mieux la « poubelle » (quelques centaines de millions d'euros par mois) où s'accumulent les écarts entre les coûts constatés et l'estimation fondée sur les coûts standards.

Enfin le contrôle de gestion a entrepris de mettre en place, dans la foulée de SAP, un « tableau de bord du DG » qui serait mis sur l'Intranet de l'entreprise. Il entend ainsi publier 150 indicateurs mensuels produits automatiquement. Ce projet coûteux emploie une armée de consultants et tourne le dos à la méthode artisanale employée pour le bloc-notes. Pour le moment, ce futur « tableau de bord du DG » ne publie que cinq indicateurs, diffusés à l'aide d'un outil HTML qui affiche des images de courbes figées.