



## Justifier un investissement dans le pilotage de la performance

*Par David A.J. Axson*

En choisissant un système de pilotage de la performance fiable qui reprend les meilleures pratiques de l'industrie, vous êtes sûr que le succès de votre entreprise sera au rendez-vous. Mais les débuts sont souvent difficiles. Il faut faire le tri dans les problématiques Métier, identifier les indicateurs de performance clés, décider des systèmes et processus à corriger ou à remplacer et étudier de près les avantages et les coûts. Et une fois que vous en avez fini avec tout ça, il vous reste encore à imaginer comment « vendre » votre idée au reste de l'entreprise.

Dans cet article, David Axson vous explique comment exploiter les données et les analyses issues de vos opérations pour justifier de l'investissement nécessaire dans une solution de pilotage de la performance. Ici, pas de grands discours ; la réalité des faits uniquement ! « *Justifying your CPM Investment* » est le premier d'une nouvelle série d'articles écrits pour l'IBM Cognos® Innovation Center for Performance Management par David Axson, fondateur et président du Sonax Group. David a auparavant exercé les fonctions de directeur de la planification d'entreprise de Bank of America et a été co-fondateur du Hackett Group. Il s'appuie sur les recherches et le contenu de son deuxième livre consacré aux meilleures pratiques de planification et de pilotage de la performance, publié par John Wiley & Sons en janvier 2007.

Cet ouvrage donne une vision pratique de la façon dont les entreprises d'excellence tire parti des processus et des systèmes de pilotage de la performance pour parvenir et se maintenir à un niveau de résultats supérieurs.

Cordialement,



Jeff Holker

Associate Vice President

IBM Cognos Innovation Center for Performance Management

### **Un investissement pour des résultats tangibles !**

Vous savez d'instinct qu'investir dans un système de pilotage de la performance (CPM) en vaut la peine mais comment créer un argumentaire convaincant pour le démontrer ? Dans un article du Wall Street du 9 novembre 2006, Carol Hymowitz relevait que « beaucoup de CEO qui ne veulent rien changer à leurs pratiques continuent à s'appuyer sur un processus de planification stratégique dépassé qui souvent ne les aide pas à prendre plus vite de meilleures décisions ».

Ce sont les six derniers mots « prendre plus vite de meilleures décisions » qui motivent de nombreux managers à investir dans le pilotage de la performance. Les marchés actuels, ultra-concurrentiels, fluctuants et incertains, exigent des responsables qu'ils soient capables de prendre la bonne décision en temps réel. Les méthodes classiques et statiques d'élaboration budgétaire et de reporting qui se basent sur la comptabilité générale ou sur le système ERP pour piloter des processus mensuels ou trimestriels apparaissent de plus en plus obsolètes. Les systèmes de pilotage de la performance fournissent aux managers tout un ensemble d'outils qui leur permet de structurer leurs processus de pilotage de la performance en les adaptant aux échéances de leur entreprise et pas seulement au calendrier comptable.

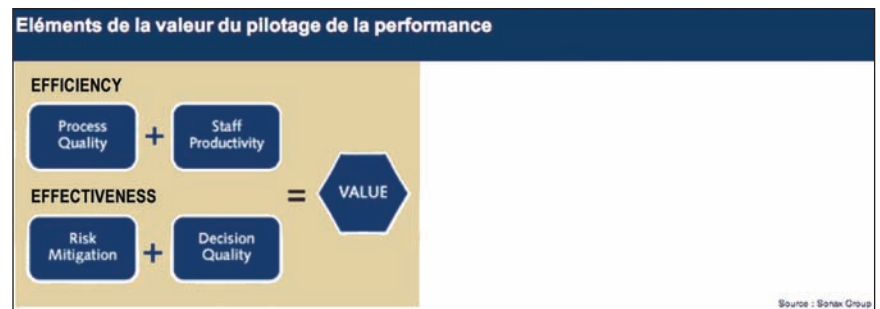
Bien sûr, peu de dirigeants seront enclins à donner leur feu vert à un investissement majeur dans une nouvelle technologie sur la seule promesse d'une amélioration potentielle de la prise de décision – et pourtant certains feraient mieux de ne pas hésiter une seconde ! Mais comment quantifier la valeur d'une amélioration et d'une accélération du processus décisionnel ou d'une plus grande précision des prévisions ? Certainement pas en analysant les coûts et les avantages de façon traditionnelle mais comme pour beaucoup d'autres types d'investissement tels le R&D, le marketing et la formation, vous pouvez créer un argumentaire attractif mettant en avant de vrais gains de productivité et des améliorations mesurables de l'efficacité. Il est possible de justifier les investissements dans le CPM d'une façon plus tangible, en articulant l'argumentaire autour de l'objectif « meilleures décisions » et du processus « pilotage de la performance ». L'expérience que j'ai acquise en travaillant avec plus de 200 organisations dans le domaine du pilotage de la performance m'amène à décrire l'impact du CPM dans quatre domaines :

1. Qualité des processus
2. Développement des activités à valeur ajoutée
3. Atténuation du risque
4. Qualité des décisions

La qualité des processus et le développement des activités à valeur ajoutée sont les deux principaux facteurs qui influent sur le coût ou l'efficacité tandis que l'atténuation du risque et la qualité des décisions sont à l'origine de la valeur ou de l'efficacité (Figure 1). Une analyse réfléchie de l'impact prévisible de chacune de ces quatre variables permet de construire un argumentaire qui justifiera votre investissement dans le pilotage de la performance et servira de référence pour mesurer les avantages obtenus. Nous allons étudier successivement chacune de ces variables.

### Qualité des processus

Figure 1



Depuis de nombreuses années, les entreprises sont empêtrées dans des processus de pilotage de la performance mal intégrés, lents, excessivement détaillés, incomplets, que personne ne s'approprie et dont personne n'est responsable, voire dans certains cas tout cela à la fois. Jack Welch est allé jusqu'à dire que « le processus d'élaboration budgétaire de la plupart des entreprises était sans doute la pratique de management la moins efficace (Winning, *Harper Business* 2005). Cette affirmation s'appuyait sur le fait que l'élaboration budgétaire tendait à devenir un processus de négociation visant à fixer des cibles de performance plutôt qu'un processus de planification conçu pour générer une performance hors pair. Jack Welch avait raison et comme cette tendance perdure encore aujourd'hui, la plupart des managers partagent son point de vue.

Depuis quelques années, on assiste à l'émergence d'une nouvelle vision du pilotage de la performance. Caractérisée par des processus rapides et souples qui s'appuient sur des informations pertinentes et des analyses approfondies, elle permet aux managers de fixer une orientation à long terme tout en ajustant constamment leur tactique en réaction aux opportunités et aux menaces rencontrées. C'est à la capacité de son système de pilotage de la performance de prendre en charge la collecte, l'analyse et la communication des informations nécessaires pour mettre en place de tels processus que l'on reconnaît une entreprise de tout premier ordre.

Mesures d'évaluation des processus		
Mesure	Acceptable	Meilleure pratique
Délai d'élaboration d'une prévision (1)	< 3 jours	< 1 jour
Précision de la prévision (2)	+/- 3 %	+/- 1 %
Délai d'élaboration du plan annuel(3)	8 à 12 semaines	< 8 semaines

**Définition des mesures**  
 1 De la demande ou du déclenchement d'une activité de prévision à l'approbation par la direction.  
 2 Elaboration des prévisions de chiffre d'affaires et de bénéfice net pour le trimestre suivant.  
 3 De la communication des objectifs à l'approbation par le conseil d'administration.

Source : Sonax Group

Les mesures les plus efficaces de la qualité des processus tiennent compte à la fois de la durée des cycles et de la précision. La capacité à fournir rapidement des prévisions précises sur la performance future permet aux responsables de prendre des décisions en toute sérénité. Une entreprise capable de passer du niveau « Acceptable » à « Meilleure pratique » dans chacun de ces domaines multiplierait généralement par trois la productivité de ses processus standard de planification, d'élaboration budgétaire et de prévision.

**Développement des activités à valeur ajoutée**

Depuis des années, les comparatifs mettent en lumière les opportunités de réduction des coûts au niveau des processus métier. Les entreprises ont réussi à alléger les coûts de nombreux processus financiers ce qui a entraîné, sur les quinze dernières années, une réduction de 60 à 65 % des coûts moyens de la fonction Finance par rapport aux revenus qu'elle engendre. Toutefois, bon nombre d'entreprises n'ont pas pu enregistrer une augmentation correspondante de la contribution du service financier à l'entreprise, en terme de valeur ajoutée, et ce pour deux raisons. Premièrement, les réductions de coûts relatives ont pour la

plupart été obtenues en maintenant, voire en réduisant les effectifs financiers en charge de la comptabilité de base et du traitement des transactions, alors que les flux de revenus à gérer augmentaient. Cela grâce à une puissante combinaison de nouvelles technologies et de processus conformes aux meilleures pratiques qui ont rendu les processus des transactions financières de base de plus en plus productifs. Par comparaison, les processus de pilotage de la performance et d'aide à la décision n'ont pas à ce jour donné des avantages comparables, en partie parce qu'ils continuent à s'appuyer sur de lourds systèmes comptables ou ERP impliquant une myriade de feuilles de calcul mal gérées pour prendre en charge les processus stratégiques de planification, de reporting et de prévision.

Deuxièmement, le service financier doit faire face à des demandes qui augmentent de façon exponentielle car les managers cherchent à gérer des marchés plus instables et incertains que jamais en respectant des réglementations toujours plus nombreuses comme la loi Sarbanes-Oxley ou les textes relatifs à la fixation des dates d'attribution des stock options. Pour répondre à ces demandes supplémentaires, l'entreprise dispose au mieux d'un budget RH stable, ce qui affecte inévitablement la qualité du service. C'est là où investir dans le pilotage de la performance peut payer. Prendre en charge efficacement une demande plus forte nécessite des outils et des technologies qui libèrent le service financier des tâches de routine.

Le principal gain d'efficience d'un investissement dans le pilotage de la performance tient au développement des activités à valeur ajoutée. Deux conditions sont nécessaires pour cela : premièrement permettre aux responsables de répondre directement à leurs besoins à l'aide d'outils fonctionnels accessibles en libre-service et deuxièmement éliminer ou automatiser les tâches à faible valeur ajoutée mais qui prennent beaucoup de temps. Trois mesures peuvent aider les entreprises à s'améliorer dans ce domaine :

1. Le ratio SLR
2. Le ratio de support des responsables et
3. Le ratio de valeur ajoutée

Examinons chacun de ces ratios. Le ratio SLR (Staff Leverage Ratio) mesure le rapport entre le travail productif à forte valeur ajoutée réalisé par le personnel qualifié et les activités à faible valeur comme la manipulation de données et la création de rapports. La figure 2 présente des exemples de ces deux types d'activités. Le SLR, qui peut être calculé pour n'importe quel groupe de responsables et de spécialistes, se révèle particulièrement pertinent dans des secteurs comme la finance, le marketing, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les ressources humaines.

Forte valeur ajoutée	Faible valeur ajoutée
Dialogue direct avec les décideurs	Recherche et identification des données
Elaboration d'analyses métier	Validation des données
Evaluation du risque et de la variabilité	Création de rapports
Examens analytiques basés sur les équipes en place	Mise à jour des modèles de feuilles de calcul

Mes études montrent qu'aux Etats-Unis, le SLR moyen des entreprises se situe entre 0,2 et 0,3, ce qui signifie qu'un manager ou un spécialiste ne consacre que 20 à 30 % de son temps à des activités à forte valeur. Considérant que la rémunération annuelle moyenne de ce type de poste se situe généralement entre 80 000 et 150 000 dollars, le gaspillage apparaît évident. Deux exemples illustreront ce propos :

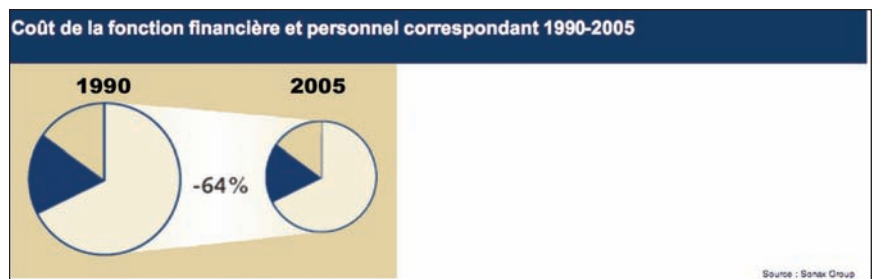
Exemple A :
<p><b>Grande société de télécommunications</b></p> <p>Effectif total du service financier = 600 ETP (équivalents temps plein)</p> <p>Rémunération moyenne = 100 000 dollars</p> <p><b>SLR = 0,25</b></p> <p>Pour cette société, atteindre son SLR cible de 0,5 (50 % de forte valeur ajoutée/50 % de faible valeur ajoutée) entraînerait une hausse de 60 % (90 ETP) des tâches à forte valeur ajoutée et réduirait les coûts de 12 millions de dollars (120 ETF à 100 000 dollars)</p>

Exemple B :
<p><b>Prestataire de soins de santé de taille moyenne</b></p> <p>Effectif total = 50 ETP</p> <p>Rémunération moyenne = 80 000 dollars</p> <p><b>SLR actuel = 0,4</b></p> <p>Atteindre un ratio de 0,7 (70 % de forte valeur ajoutée) permettrait à cette société d'augmenter de 40 % (8 ETP) ses activités à forte valeur ajoutée et de réduire ses coûts de 800 000 dollars (10 ETP à 80 000 dollars)</p>

Ces chiffres sont séduisants mais au-delà de la simple valeur économique, il ne faut pas négliger les avantages supplémentaires dont vous pouvez bénéficier en proposant des activités plus riches et plus gratifiantes aux financiers, ce qui vous aidera à attirer et fidéliser les talents.

Le ratio de support des responsables évalue dans quelle mesure les processus et les systèmes ont été optimisés pour permettre aux managers d'exécuter en libre-service une bonne partie des tâches classiques de pilotage de la performance. Il établit le rapport entre le nombre de collaborateurs du service financier qui se consacrent au support opérationnel et le nombre de responsables qui en bénéficient. Pour une organisation qui compte 100 managers, passer d'un ratio de soutien de 1:5 à 1:10 peut représenter un gain d'un million de dollars par an.

Figure 3



La notion de libre-service suscite parfois des polémiques. Certaines organisations considèrent qu'en confiant les tâches d'élaboration budgétaire et de prévisions au service financier, elles font gagner un temps précieux à leurs managers. D'autres choisissent d'investir dans le libre-service ; la fonction financière assurant alors un rôle d'appui auprès des managers. Là n'est pas la question ; tant que l'on s'efforce de rendre ces tâches génératrices de valeur en veillant à ce que les responsables se consacrent essentiellement aux décisions clés qu'ils doivent prendre et en éliminant les tâches peu rentables au travers de l'application judicieuse des meilleurs processus et technologies de CPM, l'investissement en temps est largement compensé par une meilleure compréhension, une plus grande autonomie et un investissement personnel accru.



Le troisième ratio évalue la valeur ajoutée globale du service financier. Il établit le rapport entre le nombre de responsables et de financiers qui participent aux activités d'aide à la décision et de gestion du risque et le nombre de ceux qui se consacrent au traitement des transactions. Comme je l'ai déjà dit, le ratio global coûts financiers/revenus a fortement baissé ces quinze dernières années, tandis que le ratio forte valeur ajoutée/faible valeur ajoutée consomme encore 60 à 65 % du temps des managers et des spécialistes (Figure 3). Le déploiement des meilleures pratiques de pilotage de la performance mettra en évidence la capacité du service financier à gérer les risques et à contribuer directement à prendre plus vite de meilleures décisions.

Mesures d'évaluation des processus		
Mesure	Acceptable	Meilleure pratique
Ratio SLR (1)	0,5	0,75
Ratio de support des responsables (2)	1:5	1:10
Ratio de valeur ajoutée(3)	1:1	1:1,5

**Définition des indicateurs**

1 Rapport entre le temps consacré par les spécialistes aux tâches à valeur ajoutée et celui consacré aux tâches à faible valeur.

2 Rapport entre le nombre de financiers/responsables qui apportent un support opérationnel et le nombre de responsables qui en bénéficient.

3 Rapport entre le nombre de responsables/financiers qui se consacrent au traitement des transactions et ceux qui se consacrent à la gestion du risque et à l'aide à la décision.

Source : Sonax Group

Ensemble, ces trois mesures forment la base économique qui justifie votre investissement dans le pilotage de la performance et permettent d'évaluer si les talents sont bien employés. Une organisation capable de faire passer ces mesures du niveau « Acceptable » au niveau « Meilleure pratique » améliorera la productivité de son personnel de 30 à 40 %. Certains de ces avantages pourront prendre la forme d'une réduction des effectifs et donc des coûts et d'autres pourront être réinvestis pour créer encore plus de valeur ajoutée au travers du processus de pilotage de la performance.

**Atténuation du risque**

Les entreprises qui réussissent prennent des risques, comme l'affirme Peter Bernstein dans son excellent ouvrage, *Against the Gods – The Remarkable Story of Risk* (John Wiley & Sons 1996) : « La capacité à gérer le risque et avec elle la propension à prendre des risques et à décider à l'avance sont des paramètres essentiels pour faire avancer le système économique. »

Pour l'entreprise, créer de la valeur suppose nécessairement une prise de risque. La gestion du risque doit donc être un élément clé d'un processus efficace de pilotage de la performance. Elle va bien au-delà de la gestion classique des risques financiers et des risques de conformité pour englober l'efficacité des processus de planification et de pilotage de la performance, ce qui signifie :

1. Identifier les initiatives ou les projets viables permettant d'atteindre les objectifs acceptés
2. Identifier les initiatives qui ne marchent pas et de les corriger ou de les annuler rapidement
3. Estimer de façon fiable les avantages attendus et de gérer la réalisation de ces avantages

Mesures d'évaluation des processus		
Mesure	Acceptable	Meilleure pratique
Réalisation du plan(1)	A 5 % près de la plage cible	Dans la plage cible
Réalisation des avantages du projet(2)	75 %	90 %

**Définition des indicateurs**

1 Réalisation des objectifs de chiffre d'affaires et de bénéfice net dans l'hypothèse où une plage cible est définie. Les plages ne devront pas excéder 5 % du point intermédiaire.

2 Pourcentage de projets entrepris qui rapportent 95 % au moins des avantages prévus.

Qualité des décisions

Source : Stanek Group

Il est fréquent qu'une société consacre 20 à 30 % de ses ressources à de nouveaux projets et initiatives ; pour une société qui pèse un milliard de dollars, améliorer le rendement de ces investissements de 5 % seulement peut accroître sa valeur de 15 millions de dollars. Utiliser des outils de pilotage de la performance pour élaborer une vue constamment actualisée de la performance des initiatives permet aux responsables d'identifier rapidement les opportunités et les menaces qui imposeront d'ajuster la tactique déployée. L'aptitude à réaligner dynamiquement les ressources à l'échelle du portefeuille de projets est un des atouts qui caractérise une organisation très performante.

### **Qualité des décisions**

En définitive, la valeur ultime d'un processus de pilotage de la performance se mesure à la qualité des décisions qu'il produit. Est-il rationnel de mesurer l'efficacité du pilotage de la performance en termes de résultats de l'entreprise ? Cette question a suscité de nombreuses discussions récemment. Certains considèrent qu'il y a trop d'autres variables en jeu pour établir un lien entre les deux. D'autres avancent qu'une mauvaise exécution peut annuler les bénéfices d'excellentes décisions. Je n'adhère pas à ces arguments et vous ne devriez pas y souscrire non plus. Un pilotage de la performance efficace englobe tous les aspects du processus de management : élaboration de la stratégie et des plans, affectation des ressources, suivi de la performance et ajustement de la tactique. L'échec de l'exécution provient alors forcément d'un défaut de pilotage de la performance. Le processus de pilotage doit détecter très tôt les initiatives qui ne marchent pas pour permettre aux responsables de prendre les mesures correctives appropriées, voire d'annuler le programme. Si vous acceptez cette définition, alors la seule mesure valable de l'efficacité du pilotage de la performance est la réussite de l'entreprise.

Toute entreprise qui, au mieux, réalise une performance moyenne sur ses marchés de prédilection se doit de modifier certains aspects de son processus de pilotage de la performance. Ces changements pourront concerner les dirigeants, comme en témoignent les incessants licenciements de CEO, mais aussi les processus, l'organisation et/ou les systèmes. Dans la plupart des cas, les changements au niveau des personnes, des processus ou de l'organisation impliquent de modifier les systèmes. L'amélioration prévisible de la performance globale de l'entreprise est donc un élément clé qui justifie d'investir dans le pilotage de la performance.

Mesures d'évaluation des processus		
Mesure	Acceptable	Meilleure pratique
Croissance relative du CA(1)	Dans la moyenne du groupe	1 <sup>er</sup> ou 2 <sup>e</sup> du groupe
Croissance relative des bénéfices(2)	Dans la moyenne du groupe	1 <sup>er</sup> ou 2 <sup>e</sup> du groupe
Satisfaction des responsables(3)	50 % (très) satisfaits	75 % (très) satisfaits

**Définition des indicateurs**

1 Taux de croissance du chiffre d'affaires sur plusieurs années (3 à 5 ans en général) par rapport à celui d'un groupe de concurrents sur ce marché.

2 Taux de croissance des bénéfices sur plusieurs années (3 à 5 ans en général) par rapport par rapport à celui d'un groupe de concurrents sur ce marché.

3 Pourcentage de responsables qui donnent la note 9 ou 10 au processus de pilotage de la performance (sur une échelle de 1 à 10).

Source : Sipha Group

### Conclusion

Un argumentaire complet vantant les mérites du pilotage de la performance permettra d'apprécier d'un point de vue économique l'amélioration de la qualité des processus et du développement des activités à forte valeur, tout en définissant clairement la valeur ajoutée en termes d'atténuation du risque et de qualité des décisions. Ensemble, ces quatre éléments permettent aux organisations de justifier de façon convaincante la mise à niveau de leurs processus de pilotage de la performance. Vous remarquerez que cet argumentaire ne se limite pas aux systèmes mais qu'il intègre les personnes, les processus et les systèmes. Aujourd'hui plus que jamais, il est presque impossible d'isoler les avantages apportés par les nouveaux systèmes de ceux qui découlent de l'amélioration des processus et du gain d'efficacité et de productivité du personnel de l'entreprise.



IBM France  
Tour Descartes - La Défense 5  
2, avenue Gambetta  
F - 92400 Courbevoie  
[www.ibm.com/fr](http://www.ibm.com/fr)

### **A propos d'IBM Cognos**

Les solutions de Business Intelligence (BI) et de pilotage de la performance IBM Cognos aident les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle. Alliant technologies, applications analytiques, meilleures pratiques et un large réseau de partenaires, les solutions IBM Cognos offre un système de pilotage de la performance à la fois complet, ouvert et personnalisable. Plus de 23 000 clients dans plus de 135 pays ont choisi les solutions IBM Cognos.

Pour de plus amples informations : [www.ibm.com/cognos/fr](http://www.ibm.com/cognos/fr)

### **Nous contacter**

Un représentant IBM Cognos vous appellera sous deux jours ouvrés pour répondre à votre question ou vous proposer une solution en réponse à votre demande : [www.ibm.com/cognos/fr](http://www.ibm.com/cognos/fr)

IBM, le logo IBM, IBM.com sont des marques d'International Business Machines Corporation et sont déposées aux Etats-Unis et/ou dans de nombreux pays. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).  
© 2009 IBM Corporation. Tous droits réservés.

Les autres noms utilisés pour désigner des sociétés, des produits ou des services sont des marques ayant leur titulaire respectif.

Cette publication est fournie à titre d'information uniquement. Ces informations peuvent faire l'objet de modifications sans avis préalable. Pour obtenir les informations les plus récentes sur les produits et les services IBM, veuillez contacter votre revendeur ou votre ingénieur commercial IBM.

© Copyright IBM Corporation 2009