

Enquête

LES MANAGERS ET L'INFORMATION DE PILOTAGE

Les grandes entreprises des secteurs technologiques ne manquent pas d'outils pour organiser et optimiser le pilotage de leurs activités. Pourtant, sur le terrain, il est difficile de trouver un manager qui ne se plaigne pas de couler chaque semaine sous une masse d'information.

Dans ces conditions comment distinguer l'information de pilotage, cette part d'information indispensable à l'anticipation, à la prise de décision ? Quels problèmes cela génère-t-il, pour quels coûts ? Quelles sont les solutions ?

Ces questions relèvent traditionnellement du domaine de l'Informatique Décisionnelle (Business Intelligence ou BI). De fait, nombre d'études y sont consacrées, mais sous un angle quantitatif, c'est-à-dire l'exploitation des données présentes dans le système d'information.

Or cela ne représente qu'une partie de l'information de pilotage utile aux managers. Il y a certes des indicateurs bruts, mais aussi beaucoup d'éléments qualitatifs : problèmes, états d'avancement, demandes, analyses, faits marquants, etc.

C'est donc pour tenter de répondre à ces questions que notre étude a analysé les enjeux associés à l'information de pilotage au sens large, sa production et son utilisation par les managers, dans les entreprises d'un secteur emblématique: l'industrie de l'automobile.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, et n'hésitez pas à nous contacter si vous souhaitez réagir ou avoir un complément d'information sur l'enquête.

Michel Lefebvre,
Président de Systemam

SOMMAIRE	Synthèse	2
	1/ Objectifs et méthodologie	3
	2/ Les moyens pour obtenir l'info. de pilotage.....	4
	3/ Le coût	5
	4/ Les problèmes	6
	5/ Peut-on faire mieux ?.....	8
	6/ Perspectives.....	10

Synthèse

✓ **Des organisations complexes : la circulation de l'information de pilotage s'en ressent**

Tel l'influx nerveux, l'information de pilotage doit circuler efficacement dans l'entreprise. Mais la complexité observée des organisations engendre détours, impasses, goulots d'étranglement, qui sont autant de freins à une circulation fluide. Un indicateur illustre bien la situation : près de 42% des managers rendent comptes à 3 personnes ou plus, souvent sur des sites distants.

✓ **Les moyens pour obtenir l'information de pilotage : finalement très classiques, et une part très faible pour le "2.0"**

Dans un secteur sous pression et doté d'un outillage informatique omniprésent, on pouvait supposer que les outils de nouvelle génération seraient des acteurs importants dans le cadre de notre étude. Il semble que non : pour l'échange des informations de pilotage, les moyens d'échange restent traditionnels (tableaux de bord, rapports écrits, réunions, et machine à café). Quant aux outils collaboratifs ou "communautaires", en effet ils sont souvent présents, mais leur utilisation dans ce domaine reste minoritaire.

✓ **2,5 heures chaque semaine à produire et exploiter le reporting**

Ce temps significatif moyen consacré par les managers au reporting (tableaux de bord, comptes rendus d'activités, rapports de synthèse, etc.) peut paraître surprenant, car finalement beaucoup moins visible, identifiable, que le temps passé en réunions périodiques de pilotage. Au total c'est souvent plus d'une journée par semaine qui dépend directement de la disponibilité d'une information de pilotage fiable et pertinente.

✓ **Sentiment d'urgence permanent, overdose d'information**

Ces 2 problèmes arrivent en tête des souffrances des managers, comme l'explique un Directeur Projet constructeur : « *Aujourd'hui, on perd de l'information, on n'arrive plus à trier, à voir les ordres de priorité ou les urgences.* »

✓ **Une certaine résignation des managers face à ces problèmes**

Pour autant, ces difficultés semblent vécues comme une fatalité dont on ne peut se plaindre. Les managers n'ont pas connaissance d'autres solutions, et ne voient personne en chercher pour eux. Alors on s'adapte, souvent au prix de solutions de contournement artisanales.

✓ **L'information de pilotage : une problématique diffuse**

Diffuse parce que c'est une problématique large, qui couvre plusieurs domaines sans dépendre d'un en particulier: le management, la communication, les processus métier, l'informatique. Le résultat est que, comme le résume un responsable technique, « *personne n'est dédié à cette tâche* ». Au final « *chacun se crée ses outils en fonction de ses besoins* », participant ainsi au cloisonnement des services.

1/ OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

OBJECTIFS

Cette étude analyse comment l'**information de pilotage*** est produite et utilisée par les managers dans les entreprises du secteur automobile. Ce secteur a été choisi pour sa représentativité du monde industriel en général, un monde où se côtoient nécessité d'innovation et forte pression économique.

- Quels sont les moyens et les outils privilégiés pour obtenir l'information de pilotage ?
- Comment est exploitée cette information de pilotage et quels sont les problèmes associés ?
- Quelles solutions les managers envisagent-ils et quels sont les freins à leur mise en place ?

* **Information de pilotage**: l'ensemble des informations nécessaires au management opérationnel d'une organisation: indicateurs/tableaux de bord, états d'avancement, faits marquants, alertes, etc.

MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés dans cette étude sont issus d'une enquête en ligne réalisée en avril 2012, à laquelle 155 personnes du secteur automobile ont répondu, dont les ¾ exercent des responsabilités hiérarchiques. L'analyse a été complétée par une série d'entretiens téléphoniques.

PROFIL DES ENTREPRISES

Les entreprises ciblées sont françaises, majoritairement multi-sites et ont un effectif de 200 personnes minimum. Une majorité des répondants appartiennent aux grandes entreprises du secteur (PSA, Renault, Valeo, Faurecia, etc.) ainsi qu'aux filiales françaises de groupes étrangers (Delphi, Bosch, etc.).

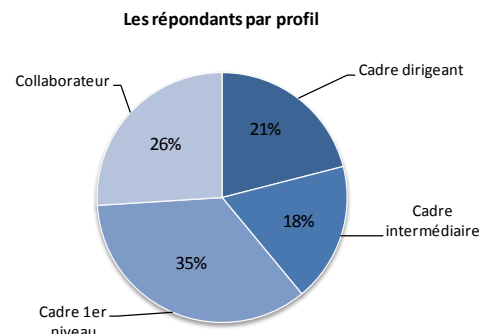
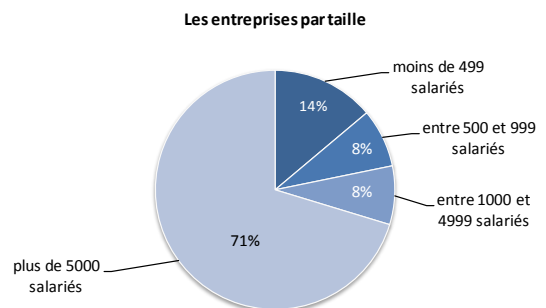
PROFIL DES MANAGERS POUR CETTE ENQUETE

Dénominations*	Effectif géré (pers.)
Collaborateur	0
Cadre 1 ^{er} niveau	1-20
Cadre intermédiaire	20-100
Cadre dirigeant	100 et plus

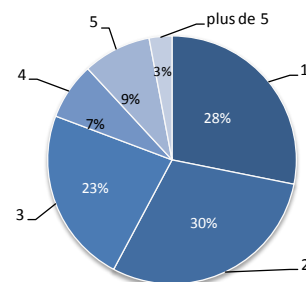
* conventionnelles, pour la commodité de ce rapport.

Les managers interrogés représentent des métiers et des niveaux hiérarchiques variés : de l'ingénieur conception au directeur général (12% des répondants encadrent plus de 300 personnes).

Avoir pour tutelle une seule personne est aujourd'hui minoritaire. Plus d'1/3 des managers rendent compte à 3 personnes ou plus.



Nombre de responsables à qui les répondants rendent compte



2/ LES MOYENS POUR OBTENIR L'INFORMATION DE PILOTAGE

L'INCONTOURNABLE TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord est le moyen le plus systématiquement utilisé, et ce quelque soit le niveau hiérarchique. Peu de surprise à l'heure où la plupart des processus de l'entreprise sont suivis et optimisés sur la base d'indicateurs, et que ceux-ci sont fournis généreusement par le système d'information.

RÉUNIONS ET RAPPORTS ÉCRITS RESTENT INDISPENSABLES POUR ALLER AU-DELÀ DES CHIFFRES

Dans les moyens périodiques viennent ensuite les réunions et comptes rendus d'activité. Ces moyens, qui permettent analyse et pondération humaine, se révèlent toujours un complément indispensable pour appréhender ce que les tableaux de bord ne disent pas.

À noter le rôle important des emails et de la communication informelle, qui traduit le fait qu'une

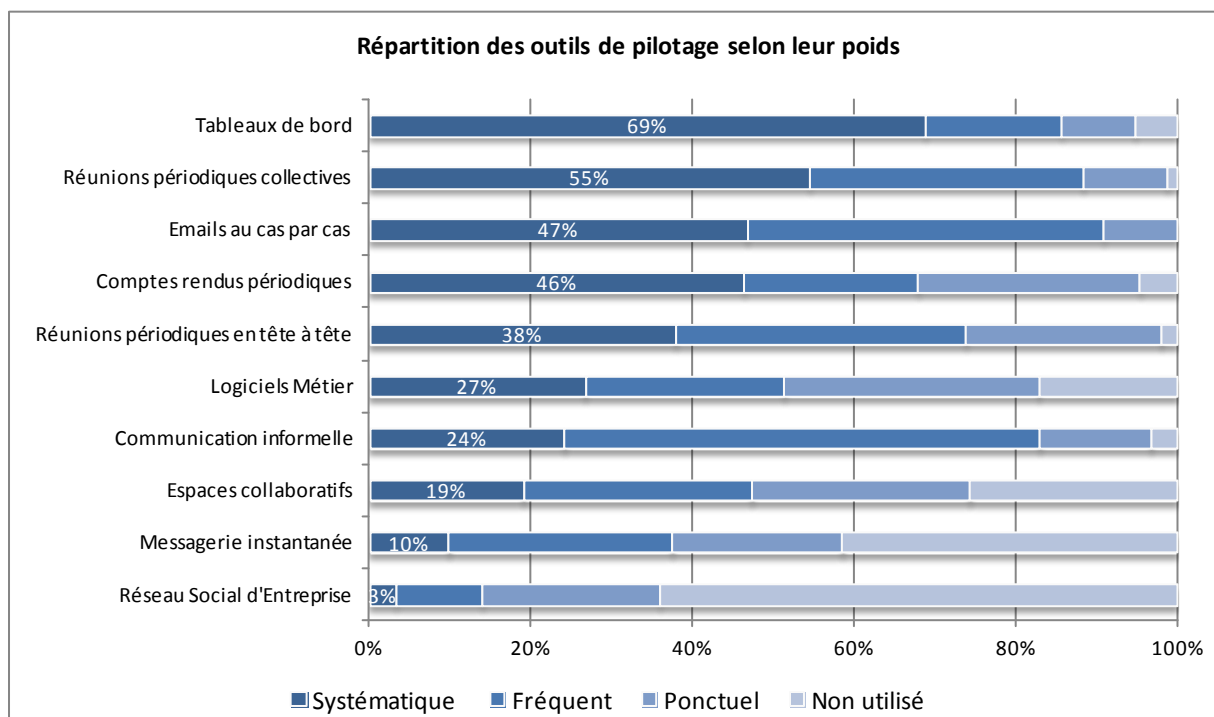
part non négligeable de l'information de pilotage échappe aux canaux d'échange formalisés.

Se pose alors la question de l'efficacité relative de ces moyens : dans quelle mesure chaque moyen contribue-t-il à obtenir une information de pilotage fiable et utile à la prise de décision ? Malheureusement le cadre de cette enquête ne nous a permis de répondre à cette question.

LES « NOUVEAUX OUTILS » D'ÉCHANGE PEU UTILISÉS POUR L'INFORMATION DE PILOTAGE

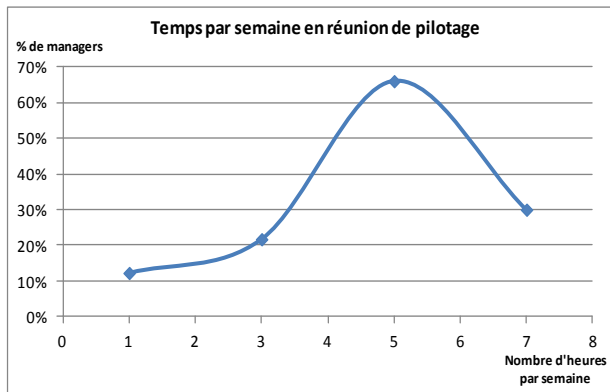
Les outils collaboratifs type réseaux sociaux se développent dans l'entreprise et impactent les modes de communication et de collaboration. Mais sont-ils utilisés par les managers pour obtenir l'information de pilotage, information qui implique prise de recul et travail de synthèse ?

Aujourd'hui la réponse est non, seuls 12% des managers l'utilisent de manière systématique ou fréquente.



3/ LE COÛT POUR OBTENIR L'INFORMATION DE PILOTAGE

5 HEURES OU PLUS PAR SEMAINE EN RÉUNIONS DE PILOTAGE, POUR 2/3 DES MANAGERS



Dès que l'on exerce des responsabilités hiérarchiques, le temps passé en réunion périodiques de pilotage est conséquent. A titre d'exemple un directeur projet véhicule d'un grand groupe déclare y passer « **près de la moitié de la semaine** ».

Si l'on ajoute le temps consacré au reporting écrit (voir ci-dessous), on comprend pourquoi la performance du système de pilotage dans son ensemble est un enjeu de productivité important pour les entreprises.

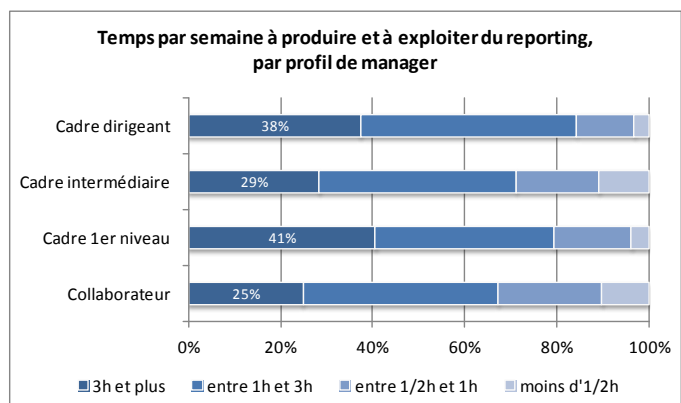
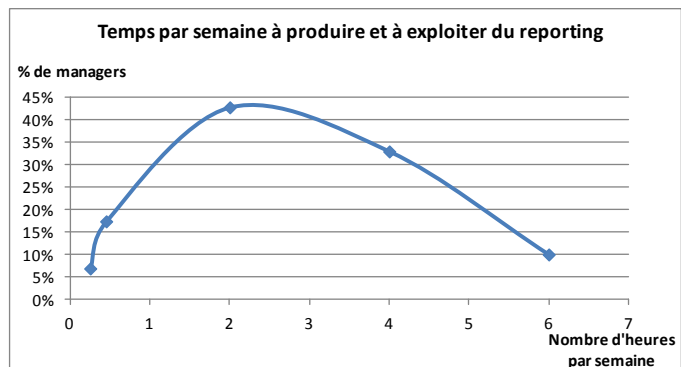
LE REPORTING : UN PROCESSUS PLUS CÔUTEUX QU'IL N'Y PARAÎT

1/3 des managers interrogés consacrent plus de 3 heures chaque semaine à produire et exploiter du reporting (tableaux de bord, comptes rendus, etc.). 42% y consacrent entre 1 et 3 heures.

Ce temps significatif consacré au reporting peut paraître surprenant, car finalement beaucoup moins visible, identifiable, que le temps passé en réunions de pilotage.

Les causes citées sont diverses : une profusion d'informations à digérer, des tutelles nombreuses, des pratiques de reporting hétérogènes, des outils inadaptés.

On aurait pu s'attendre à des différences notables entre les *cadres 1^{er} niveau* et les *cadres dirigeants*; ce n'est pas le cas, la charge reste assez homogène quelque soit le niveau hiérarchique. Une preuve que le reporting est omniprésent dans l'organisation, en particulier chez les *cadres intermédiaires* qui assurent la transition entre les visions opérationnelle et stratégique.



4/ LES PROBLÈMES LIÉS À L'INFORMATION DE PILOTAGE

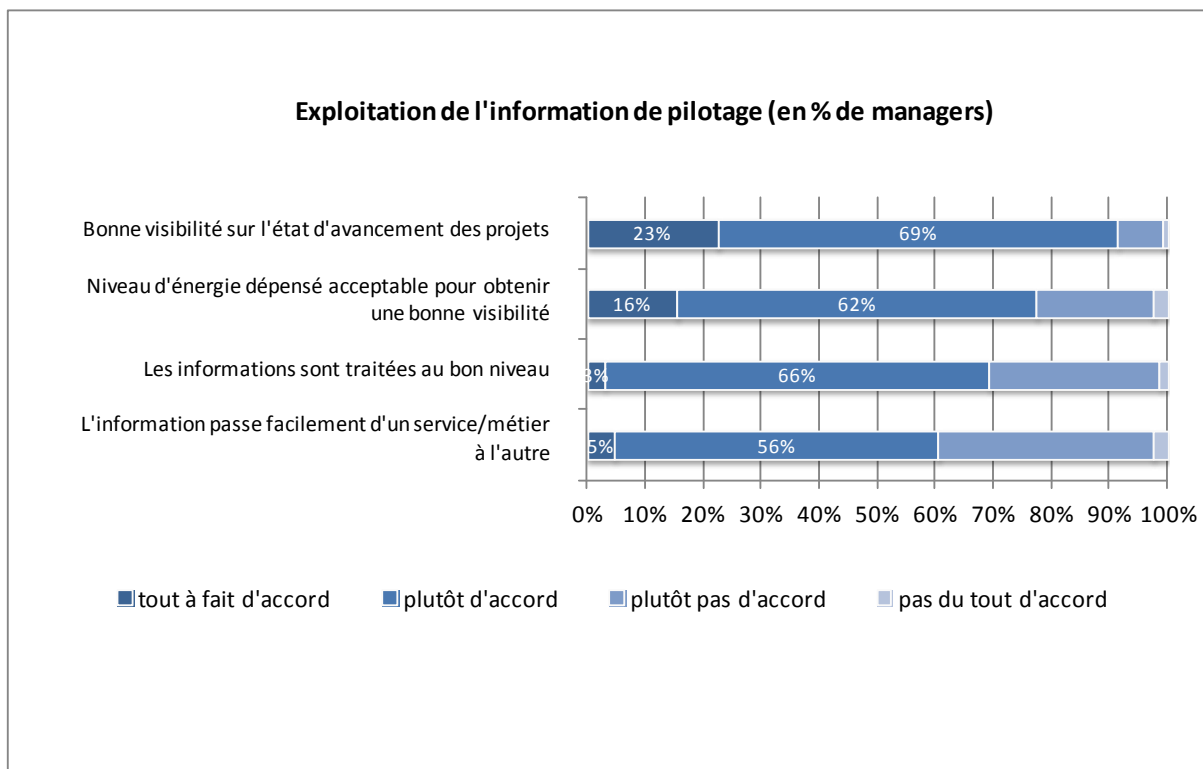
EN MAJORITÉ, LES MANAGERS DÉCLARENT OBTENIR L'INFORMATION DE PILOTAGE POUR UN COÛT RAISONNABLE ...

Nous avons d'abord demandé aux managers de juger leurs outils de pilotage selon 4 axes en lien avec l'information de pilotage. De nouveau les réponses ont été étonnamment homogènes, quel que soit le niveau de responsabilité des managers

Premier constat : Globalement, tout semble bien fonctionner. Les managers sont majoritairement satisfaits de la visibilité qu'ils ont sur les opérations, même si ¼ d'entre eux préférerait dépenser moins d'énergie pour l'obtenir.

On notera que le résultat de la 1^{ère} question est probablement biaisé : répondre négativement « je n'ai pas une bonne visibilité » peut être ressenti comme une remise en cause personnelle.

Les réponses sont moins tranchées lorsque l'on considère un périmètre élargi autour du manager, avec par exemple 43% des répondants jugeant que l'information passe plus ou moins difficilement d'un service/métier à un autre ; le décroisement des services peut être encore amélioré.



... MALGRÉ UNE OVERDOSE D'INFORMATION ET UN SENTIMENT D'URGENCE PERMANENT

Les managers ont ensuite eu à choisir les 3 principaux problèmes rencontrés dans leur pratique.

Deux problèmes se démarquent nettement : l'overdose d'information et le sentiment d'urgence permanent. Des problèmes qui traduisent bien la difficulté de prise de recul devant la profusion d'information, qui plus est dans une industrie automobile sous pression.

En 3^{ème} position nous avons trouvé 2 problèmes à égalité, l'hétérogénéité des pratiques de reporting, et le fait que les chiffres sont parfois trompeurs. La méfiance vis-à-vis des chiffres illustre bien la part importante que gardent les moyens qualitatifs quand il s'agit de piloter (voir partie 2, page 4 : *Les moyens*). Et à l'évidence des pratiques de reporting disparates ne facilitent pas la circulation transverse de l'information et le décloisonnement des services évoqué précédemment.

Si nous revenons aux 2 problèmes qui arrivent en tête, ceux-ci révèlent un paradoxe quand on se réfère au premier constat de la page précédente : comment peut-on dire « tout fonctionne bien » face à des problèmes structurels loin d'être bénins ? Nous avons approfondi ce point lors des entretiens.

Une première étape a été d'évaluer le poids des problèmes rencontrés. Les réponses ont été assez unanimes à évoquer des difficultés bien réelles :

« Aujourd'hui, on perd de l'information, on n'arrive plus à trier, à voir les ordres de priorité et à voir les urgences. »

(Directeur équipementier rang 1)

« On en souffre, on perd beaucoup de temps et d'efficacité » (Directeur projet constructeur)

« La multiplicité de l'information à traiter est un réel problème »

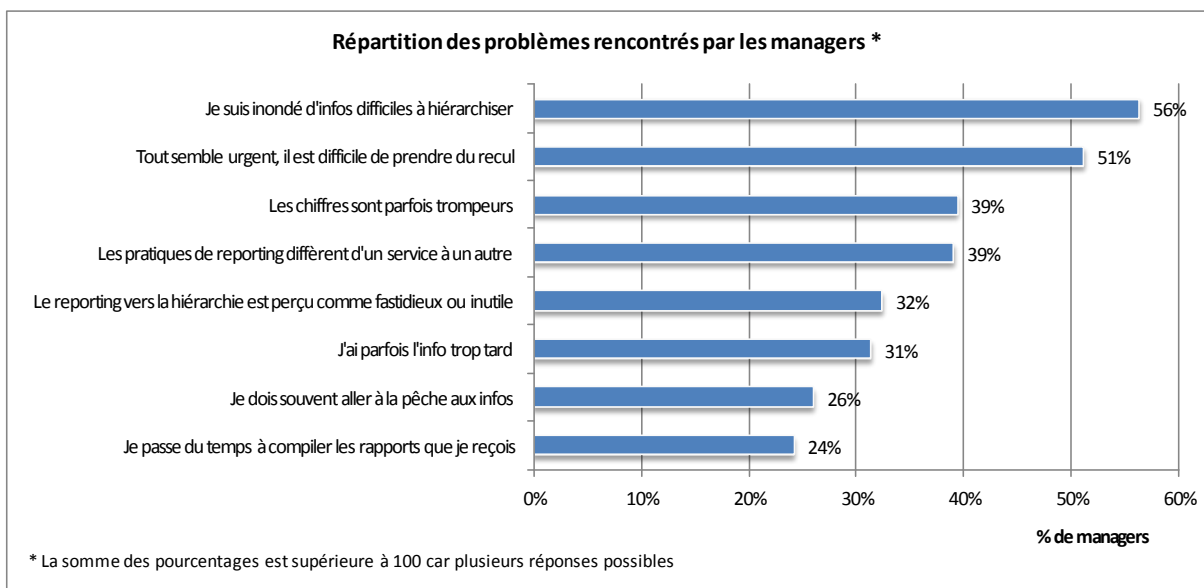
(Responsable technique constructeur)

« Trop d'informations, c'est trop long à traiter » (DRH équipementier rang 2)

L'explication du paradoxe est venue ensuite lorsque l'on a discuté des remèdes possibles : en fait ce type de problèmes est considéré par beaucoup comme faisant partie de la mission normale d'un manager.

Un haut manager d'un constructeur leader le résume bien : **« On vit avec »**, car les managers n'ont en général pas connaissance de solutions à leur disposition (voir partie 5, page 8 : *Peut-on faire mieux ?*), et développent souvent eux-mêmes une solution de contournement artisanale.

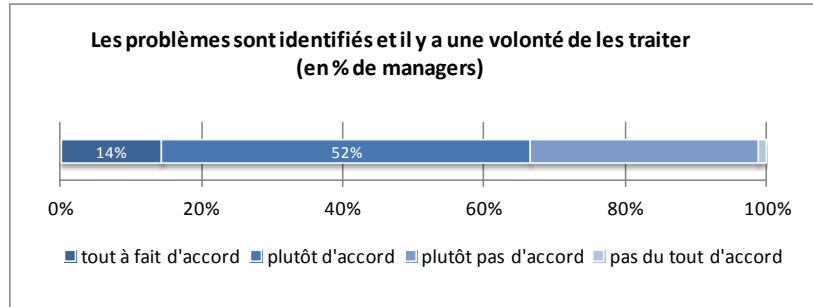
Au bout du compte ils s'habituent à un « mal de dos » qu'ils finissent par considérer comme normal, au risque de ne plus voir les complications.



5/ PEUT-ON FAIRE MIEUX?

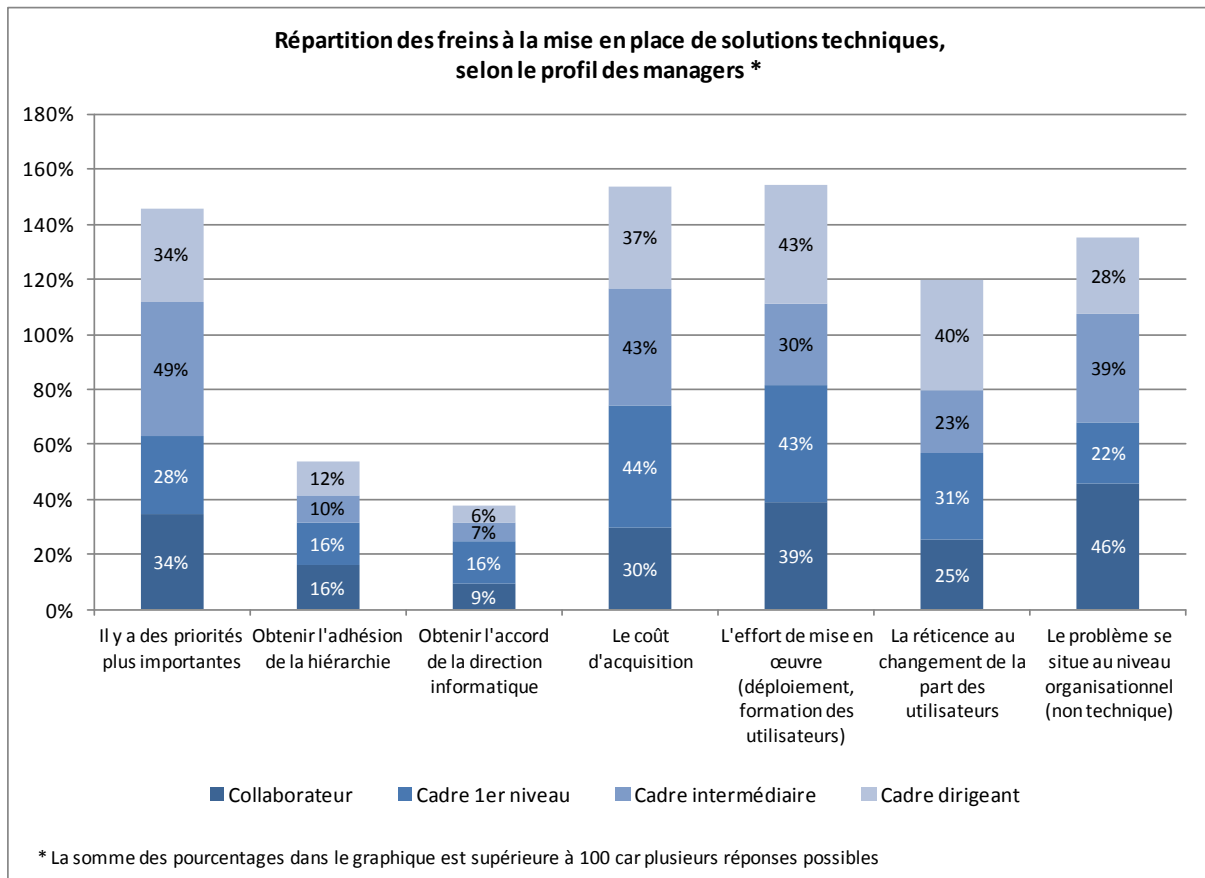
LA VOLONTÉ DE RÉSOUDRE LES PROBLÈMES SEMBLE BIEN PRÉSENTE ...

Au vu de l'enjeu que représente la performance du système de pilotage (voir partie 3, page 5 : *Le coût*), il n'est pas étonnant de constater que pour 66% des entreprises les problèmes liés à l'information de pilotage sont identifiés, et il y a une volonté de les traiter.



D'après le graphique ci-dessous, le frein principal à la mise en place de solutions techniques (logiciels, méthodes, processus) est le coût global, en termes d'efforts financier et de mise en œuvre. Ce n'est pas une surprise dans une industrie extrêmement vigilante sur sa rentabilité.

Autres freins mis en avant, et tout particulièrement par les *cadres intermédiaires*, le fait que ces problèmes n'ont pas une priorité très haute, et qu'ils peuvent se situer à un niveau organisationnel hors d'atteinte d'une solution technique.



... MAIS LES SOLUTIONS SONT DIFFICILES À CERNER

Nous avons enfin demandé aux managers de nous décrire la ou les actions d'amélioration qu'ils pensaient pertinentes pour remédier aux problèmes soulevés.

Pour faciliter l'analyse, les réponses ont été classées selon le mode d'action proposé (par ordre décroissant):

Mode d'action	Exemples
Agir sur l'organisation elle-même et ses processus	<ul style="list-style-type: none"> « Décloisonner », « Mettre en place une gouvernance Lean », « Structurer de manière homogène les projets », « Limiter les niveaux hiérarchiques », « Arrêter la course au reporting et aux indicateurs », « Définir des objectifs cohérents entre entités »
Agir sur les outils informatiques	<ul style="list-style-type: none"> « Intégration information de toute la chaîne de décision/action/résultat », « Outil paramétrable pour éviter les multiples Excel », « Mettre en place un intranet qui couvre tous les domaines »
Agir sur le reporting et l'utilisation des moyens de communication, en particulier l'email	<ul style="list-style-type: none"> « Obliger les collaborateurs à se parler », « Ne pas succomber à la facilité de diffusion apportés par les outils informatique », « Suppression de tous les reporting pour définir ceux qui sont vraiment utiles »
Agir sur les individus (formation, coaching)	<ul style="list-style-type: none"> « Éduquer les personnels sur la hiérarchisation des problèmes et leur impact sur le client final »

On le voit les propositions recueillies représentent un éventail de pistes extrêmement large, sans que se dégage une tendance. L'explication de ce phénomène est apparue lors des entretiens : la gestion de l'information de pilotage au sens large est une problématique *diffuse* pour lesquels les managers ont du mal à cerner une solution claire.

Diffuse car transverse à de nombreux domaines (le management, la communication, les processus métier, l'informatique), et que, comme le mentionne un responsable industrialisation d'un grand groupe, **« personne n'est dédié à cette tâche »**. Quelques managers évoquent bien des chantiers d'amélioration transverse (par exemple démarche Lean), mais ceux-ci n'adressent le problème que de manière connexe.

De la même manière l'informatique décisionnelle (Business Intelligence ou BI) apporte une aide sur l'exploitation des données, mais laisse de côté les aspects qualitatifs de l'information de pilotage.

Au final, ce même responsable explique que **« chacun se crée ses outils en fonction de ses besoins »**. Les managers sont alors confrontés à un autre problème, l'hétérogénéité des pratiques de reporting entre les différents services : **« Chacun fait son reporting à sa sauce, rien n'est formalisé »** (Responsable technique client équipementier rang 1). Avec pour conséquence un impact sur l'efficacité du pilotage qui apparaissait déjà au chapitre précédent.

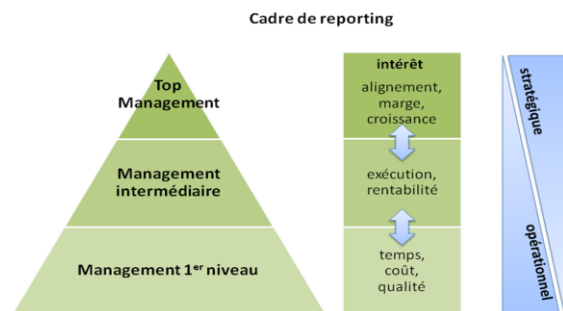
6/ PERSPECTIVES

Cette étude donne un aperçu des coûts importants associés à la production et l'utilisation de l'information de pilotage. Mais comme pour la Qualité, il est souvent plus pertinent de parler du coût de la non-qualité : combien coûte une alerte perdue dans le bruit ambiant ?

Il y a là un gisement de productivité largement sous-exploité. Mais on l'a vu, il faut d'abord que cette problématique trouve un responsable clair dans l'entreprise, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Il faut ensuite éviter de tomber dans les pièges de l'excès du pilotage par les chiffres, ou de la solution informatique toute puissante mais pas assez opérationnelle.

Des solutions existent, qui ont été validées par exemple dans de grands groupes de l'industrie aérospatiale. L'idée est d'aider une organisation à définir un cadre global de reporting apte à fédérer l'ensemble de ses acteurs :

- promouvoir un langage commun de reporting
- rationaliser la circulation d'information
- éliminer les tâches sans valeur ajoutée



Vos suggestions sont les bienvenues !

Nous aimerions connaître votre avis sur cette étude. N'hésitez pas à nous contacter pour nous faire part de vos remarques à contact@systemeam.fr

Remerciements

Elise Montel et Jérôme Lelasseux, auteurs de cette enquête, remercient les personnes ayant accepté de participer à cette enquête en ligne, ainsi que tous les managers ayant pris de leur temps pour participer aux entretiens qualitatifs, dont les réponses ont été précieuses.

A propos de Systemeam

Systemeam est éditeur de BEAM-REPORT, la solution de référence de reporting managérial. A ce titre nous effectuons une veille constante des pratiques managériales dans les industries technologiques. Notre expertise s'est construite à travers des déploiements couvrant plus de 6000 utilisateurs en Europe, dans des sociétés telles qu'Airbus, Atos, Essilor, ATR, Thales, Astrium, Arianespace, La Banque Postale, etc. Pour plus d'information : <http://www.systemeam.fr>

Contact

Michel Lefebvre
contact@systemeam.fr
05 34 66 86 60