

David Axson - Best Practices in Planning and Performance Management



Software Group



Bienvenue au podcast consacré à Performance Management. Nous nous entretenons ici avec David Axson qui répond aux questions de Christian Achermann.

Christian Achermann : Cher Monsieur Axson, pourriez-vous nous donner quelques informations sur vous-même et sur vos fonctions au sein du Sonax Group ?

David Axson : J'ai grandi en Angleterre, et j'ai passé les dix premières années de ma vie professionnelle à Londres où j'ai occupé divers emplois dans le secteur bancaire et le consulting. En 1991, j'ai traversé l'océan pour m'installer aux États-Unis où j'ai mis en place une société appelée le Hackett Group, où nous mettons l'accent sur la recherche sur les benchmarks et les pratiques d'excellence. Je m'occupais pour ma part du volet consulting. J'ai ainsi passé onze ans outre-Atlantique où nos affaires allaient prospérer, et c'est en 2002 que je suis parti en décidant de me mettre à mon propre compte. J'ai écrit différents livres, dont un intitulé *Best Practice In Planning And Performance Management*. C'est en fait à ce moment que j'ai décidé de constituer le Sonax Group qui est effectivement axé sur la recherche. Je passe le plus clair de mon temps à l'écriture, à la formation et à l'instruction à l'intention des managers, ou encore au consulting auprès de très petites structures ou de très grandes sociétés où il s'agit de montrer comment améliorer les processus de management en tenant compte des éléments très importants que sont la volatilité et l'incertitude régnant de nos jours.

A quel genre de difficultés les sociétés sont-elles confrontées aujourd'hui ?

Les problèmes les plus importants à l'heure actuelle ont trait à l'incertitude, à la volatilité et au risque. Si l'approche traditionnelle reposait sur un budget annuel très détaillé que l'on s'efforçait de tenir sur le long terme, les deux ou trois dernières années ont prouvé que les choses ne fonctionnent plus ainsi. En septembre ou octobre 2007, rares ont été les gens à prévoir avec un tant soit peu d'acuité ce qui allait se produire dès 2008 dans l'économie mondiale, au niveau des économies locales et ici même en Suisse. En fait, je ne pense pas que quiconque aurait pu prédire l'ampleur de ce qui allait se passer. Nous avons en effet affaire à toute une série de processus de management qui ont très bien fonctionné pendant un demi-siècle, mais qui volent aujourd'hui littéralement en éclats. Les sociétés s'escriment à se redessiner, à se rééquiper et à implémenter de nouvelles technologies les dotant d'une panoplie de processus de management opérationnels dans un monde très volatile, très exposé aux risques et à l'incertitude. Ceci est indispensable pour pouvoir rester dans la course.

Quels sont donc selon vous les prérequis auxquels une société se doit de satisfaire afin de surmonter des passes aussi difficiles que celles que nous vivons actuellement ?

Il s'agit avant tout de voir que les temps sont durs, et il faut commencer alors par des questions très simples. Lorsque vous établissez un plan ou un budget, ou encore

pour n'importe quel type de décisions opérationnelles, vous vous basez sur des hypothèses échafaudées quant à l'avenir. On se demandera donc pourquoi il vaut la peine d'investir dans telle ou telle entreprise, ou pourquoi implémenter un nouveau système d'ordinateurs. Il importe également d'envisager ce qui se passera si on a tort, si notre hypothèse concernant l'avenir devait s'avérer inexacte. Mais comment le savoir, une matrice maison ou des indicateurs de marché seront-ils à même de nous alerter suffisamment tôt et de nous faire comprendre que le plan selon lequel on travaille actuellement n'a plus de sens ? Il faudra du reste aussi s'interroger sur les causes de ce changement. Les entreprises ont surtout besoin d'intégrer cette volatilité pour commencer ensuite à réfléchir sur la manière de trouver les informations, en ayant l'intuition de ce qu'on peut capter afin de regonfler la confiance des managers face aux décisions à prendre. Le problème est qu'on perd aujourd'hui confiance lorsque les choses deviennent incertaines et se ralentissent. On tend alors à prendre ses décisions plus lentement, ce qui est exactement le contraire de ce qu'il faudrait faire en réalité, à l'heure où il importe de prendre les décisions plus rapidement du fait que les choses évoluent elles aussi beaucoup plus vite.

Pourriez-vous nous donner quelques exemples ? Comment ces choses se font-elles au quotidien ?

Imaginons que vous gérez une compagnie aérienne et découvrez que l'un de vos avions à une heure de retard sur l'horaire, et que de ce fait 23 des passagers vont rater leur correspondance. Que faut-il faire alors du point de vue du manager ? Il ne suffit pas de constater à l'établissement des rapports à la fin du mois qu'un avion a accusé un certain retard il y a trois semaines en arrière. Il sera alors bien trop tard pour faire quoi que ce soit. Vous devez savoir en temps réel que l'avion a perdu du temps et que 23 passagers vont manquer leur connexion. La première chose à faire est alors d'alerter les services de réservation pour transférer ces passagers sur un autre vol leur permettant de rallier malgré tout leur destination. On a d'ailleurs là aussi l'opportunité de gagner de l'argent car il est possible que certains vols auparavant complets disposent maintenant de sièges inoccupés. Peut-être sera-t-il possible de les remplir avec des passagers payants, et ce faisant on pourra effectivement transformer le problème en une opportunité.

Mais il convient également d'ajuster le remplissage des réservoirs. Vous aurez maintenant moins de gens sur votre avion qui aura alors besoin de moins de carburant, ce qui au jour d'aujourd'hui constitue une grande différence en termes de coûts et d'efficacité. Cet exemple très simple montre bien que l'information managériale des performances en temps réel peut amener des décisions permettant d'économiser de l'argent et même d'en gagner. Plus important peut-être, on peut y voir également comment convertir un problème en une opportunité dans l'optique d'un meilleur service à la clientèle.

Les conditions de marché volatiles recèlent des risques qu'il convient d'identifier et de gérer, mais aussi des chances bonnes à saisir. De plus, des pressions de tous les instants poussent les chefs d'entreprises et les responsables financiers à prendre plus vite de meilleures décisions. Y a-t-il là antagonisme ? Comment les solutions de gestion des performances supportent-elles le développement d'une base de décision substantielle, et, partant, les mesures qui en découlent ?

Vous soulevez là un point très important, car on est en réalité plus que jamais sujet à l'incertitude aussitôt qu'on désire prendre une décision rapide en toute confiance. On

manque alors d'assurance du fait qu'on n'est pas sûr de bien faire lorsque les choses changent aussi vite. Il faut bien vivre avec, mais il est plus important encore de créer un processus de gestion des performances laissant avant tout anticiper comment changer de comportement dans un tel cas, de sorte qu'on ne soit pas seulement forcé de réagir. On obtient ainsi une piste sur laquelle travailler, et c'est déjà une bonne chose, les gens étant un peu plus sûrs d'eux lorsqu'ils sont confrontés à une décision incertaine. La prochaine étape est cependant de vraiment détenir l'information digne de confiance. Si vous devez attendre la fin du mois et patienter jusqu'à ce que les départements de la comptabilité ou du contrôle aient bouclé leurs calculs, le mois suivant sera déjà entamé depuis cinq ou dix jours lorsque vous obtiendrez l'information, et le monde aura alors déjà passablement changé. Mais si par contre vous commencez par offrir aux gens un flux quotidien ou même en temps réel pour certaines métriques clés, ces derniers peuvent commencer à sentir le rythme des affaires, à voir comment les choses évoluent au jour le jour. Et tout cela leur donnera un certain niveau de confiance quant à savoir où va la tendance, ce qui permettra aussi de mieux réfléchir quant à l'impact d'un événement extérieur. Je ne prétends pas que cela résolve tous les problèmes, car nous sommes confrontés à un monde de plus en plus incertain, concurrentiel et risqué. Ce que nous tentons de faire est cependant de fournir aux gens des outils leur permettant d'identifier cette incertitude et de se sentir un peu plus rassurés parce qu'ils ont déjà réfléchi sur leur action et sur ce que pourrait être leur plan d'attaque.

A votre avis, comment la gestion des performances va-t-elle évoluer à l'avenir ?

Je pense que nous aurons une grande chance dans le fait de pouvoir user des données pour prendre des décisions. Historiquement, nous avons tendu à nous fier à des outils qui ont très bien fonctionné sur une longue durée, des rapports de gestion de la vieille école issus des grands livres, et nous avons fait beaucoup de prévisions budgétaires en utilisant des tableurs, mais la chose prend désormais trop de temps et s'avère par trop compliquée.

Les outils et les technologies d'aujourd'hui nous permettent réellement de faire les choses beaucoup plus vite, et de façon beaucoup plus dynamique. Je pense que le plus grand changement auquel nous assistons actuellement est ici l'aptitude à collaborer les uns avec les autres, car il n'y a plus seulement une personne pour tenter de prendre les décisions. On aura peut-être affaire à tout un groupe et, qui sait, à des gens parlant depuis la Chine avec d'autres en Europe, qui eux dialoguent avec d'autres encore en Asie ou en Amérique, partageant leurs informations et leurs intuitions. On peut générer ainsi une sagesse collective à travers les connaissances d'un groupe de personnes données pour l'appliquer à un problème particulier. Si la gestion des performances a effectivement commencé par jouer avec les nombres, elle évolue maintenant incontestablement vers la manière d'utiliser l'information pour obtenir de meilleures décisions, devenant de plus en plus un problème humain, donnant aux gens les aptitudes, l'assurance ainsi que la formation requises pour prendre des décisions en temps utile. On peut alors profiter des opportunités qui se présentent, mais aussi minimiser les dégâts en cas de coup dur.

Monsieur Axson, je vous remercie beaucoup de toutes ces informations et du temps que vous avez bien voulu nous consacrer.



IBM et le logo IBM Logo sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

Les marques d'autres entreprises ou fabricants sont reconnues. Les dispositions contractuelles et les tarifs sont disponibles auprès d'IBM et de ses partenaires commerciaux. Les informations concernant les produits sont celles valables lors de la mise sous presse. L'objet et l'étendue des prestations sont déterminés individuellement dans chaque contrat. Le présent document n'a été publié qu'à des fins d'information générale.