



*Au delà de l'information :  
la promesse d'un reporting éclairé et pertinent*  
Auteur : David A. J. Axson,  
The Sonax Group

L'excès d'informations peut paralyser les dirigeants tout aussi gravement que l'insuffisance d'informations. Certes, vous pouvez facilement déterminer le nombre de trombones dont vous disposez, mais est-ce que cela va réellement vous aider à faire tourner votre entreprise ? Il est probable que non.

Ceci est le cinquième d'une série de six articles visant à définir un nouvel agenda pour le pilotage de la performance financière. David Axson explore ici les difficultés – souvent contrariantes – qu'il y a à communiquer en temps voulu des informations pertinentes et bien ciblées, c'est-à-dire propres à améliorer et à accélérer la prise de décision.

David Axson, fondateur et président du Sonax Group, a auparavant exercé les fonctions de directeur de la planification d'entreprise de Bank of America et a été co-fondateur du Hackett Group. Dans cette série d'articles, 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 Gledson Sons en janvier 2007. Cet ouvrage donne une vision pratique de la façon dont les entreprises d'excellence tirent parti des processus et des systèmes de pilotage de la performance pour parvenir et se maintenir à un niveau de résultats supérieur.

Vous allez maintenant découvrir comment transformer et rendre efficaces les processus de création de rapports financiers et opérationnels au sein de votre entreprise.



Jeff Holker,  
vice-président adjoint,  
IBM Cognos Innovation Center

### **Il est temps de mettre fin aux déceptions**

En 1963, Business Week annonçait ceci : “ Le grand jour – celui où il suffira d’appuyer sur un bouton pour disposer de toutes les informations permettant de résoudre un problème de gestion -, ce jour est plus proche que vous ne le pensez. ” Eh bien, plus de quarante ans plus tard, nous attendons toujours...

Les 20 dernières années ont été largement proclamées “ Ere de l’information ”, et ceci à juste titre : les avancées dans les technologies de l’informatique et des communications ont permis de disposer d’une pléthore de nouvelles sources d’information en ligne. Tout individu présentant les compétences informatiques les plus élémentaires et disposant d’une connexion internet à large bande peut, depuis son ordinateur, accéder à plus d’informations que n’en contiennent au total toutes les bibliothèques du monde. Même s’il a initialement paru que l’on y gagnait en puissance et en liberté, c’est exactement l’effet inverse qui s’est imposé pour beaucoup. L’explosion qui s’est ensuivie en termes de données, d’informations, de rapports et de mesures s’est soldée par un sentiment de peur et de confusion.

A ce jour, ce n’est pas à l’insuffisance mais à la surabondance de l’information que les responsables opérationnels ou non sont confrontés. Dans bien des cas, le foisonnement des informations disponibles au sein des ERP, des systèmes de gestion de la relation client, dans les entrepôts de données et autres bases de données a eu un effet exactement contraire à l’effet recherché. Les décisions sont prises plus lentement et avec moins d’assurance alors même que vitesse et agilité sont plus essentielles que jamais. La prise de décision est aujourd’hui sclérosée par les crises de confiance qu’induisent des indicateurs contradictoires, des analyses divergentes et une incapacité à distinguer entre informations critiques et simplement intéressantes, ceci tout en réalisant que les résultats de toute décision vont être instantanément à la disposition des supérieurs, des pairs et des concurrents. Sans une mesure radicale, les entreprises vont rester engluées dans des tendances majeures – à la fois internes et externes à leurs organisations – qui les empêchent de s’y retrouver parmi l’amoncellement de données.

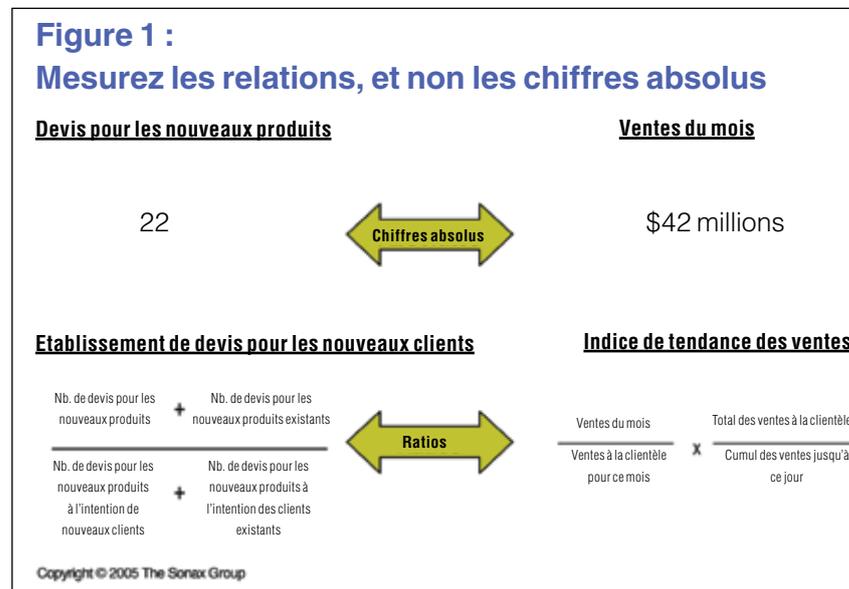
### **Plus égal en fait moins**

Les grandes entreprises prennent désormais conscience du problème et se lancent dans des programmes radicaux visant à ce que leurs équipes chargées des rapports et analyses des performances puissent réagir face à la volatilité et à la complexité des marchés actuels. Les évolutions se basent sur la compréhension de six nouvelles règles régissant l'exécution de ces rapports et analyses.

- 1. Les besoins en informations sont limités*
- 2. Intéressez-vous aux ratios, et non aux chiffres absolus*
- 3. Intéressez-vous à l'ampleur du contenu plus qu'à sa finesse*
- 4. Ne vous contentez pas d'informations : apportez des éclairages*
- 5. Juste à temps, et non juste " au cas où "*
- 6. Équilibrez les besoins de façon à refléter les réalités*

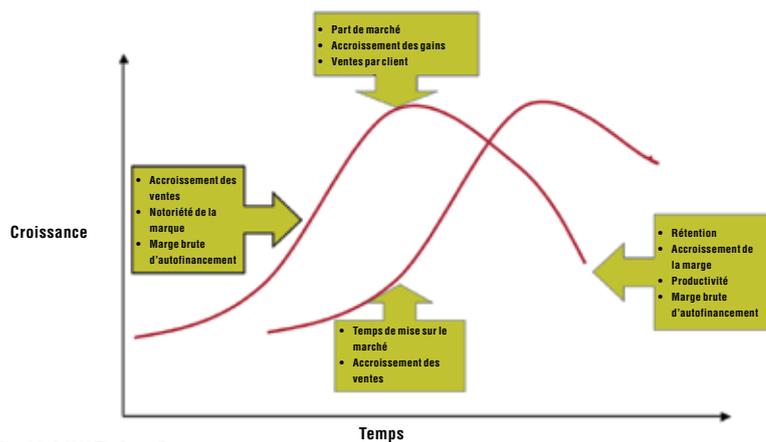
En premier lieu, vous devez admettre que les besoins en informations sont limités. Il n'est pas nécessaire que tout ce qui peut apparaître dans un rapport y soit effectivement inclus. Il existe une multitude de mesures importantes axées sur les marchés, les clients, les opérations, les collaborateurs, les fournisseurs, les concurrents, l'infrastructure, les projets, la conformité, le risque et les résultats financiers. Ces mesures offrent un cadre complet pour la définition des relations et ratios clés qui vont permettre aux responsables de comprendre les performances et de réagir rapidement face aux opportunités et aux menaces. Toutefois, les entreprises doivent se montrer plus sélectives en ce qui concerne les mesures de performances. On a eu tendance à vouloir tout mesurer et rendre compte de tout. Il est plus utile de faire une distinction entre fréquence des mesures et fréquence des rapports. Si vous le souhaitez, vous pouvez surveiller en permanence un grand nombre d'aspects de l'entreprise, à la fois internes et externes, en recourant à des systèmes de suivi automatisés – mais ne rendez compte de ces mesures que lorsqu'elles importent. Pour cela, vous déclenchez la génération de rapports sur la base d'écart par rapport à des tolérances prédéfinies et d'écart corrigés de l'importance relative, de sorte que seules les informations pertinentes soient incluses dans le rapport.

En deuxième lieu, cessez de vous fier aux chiffres absolus. Admettez le fait qu'une donnée unique ne peut en rien constituer un indicateur clé de performance. Les ratios sont ici la solution : mesurez les liens, les relations, les interdépendances et les tendances (voir Figure 1). Plutôt que de vous focaliser sur les mesures clés de performance, pensez aux ratios clés de performance. Identifiez les ratios critiques pour l'entreprise – en principe, il n'y en a pas plus de 20. Par exemple, vous mesurerez l'augmentation des recettes par rapport à la croissance du marché, ou bien la relation entre les évolutions dans la satisfaction de la clientèle et les recettes par client. Ces ratios différeront selon le type de l'entreprise, la structure organisationnelle de cette entreprise, son environnement extérieur, le stade du cycle de vie au sein de chaque secteur d'activité (voir Figure 2) et le modèle de gestion retenu. En mesurant ces ratios à tous les niveaux de l'organisation, vous contribuerez à assurer un alignement et à renforcer le sens des responsabilités. Chaque responsable devra s'intéresser au maximum à 10 ratios clés, dont environ 30 % devront refléter des facteurs externes ou touchant au marché. Les rapports standards basés sur le temps devront être éliminés au profit de rapports déclenchés par les événements, les tendances ou le non-respect des seuils de tolérance.



Parmi les services que l'on attend des systèmes d'information de gestion d'une entreprise, le plus communément cité est peut-être la capacité à effectuer une " exploration en aval ", depuis une mesure globale vers des niveaux de granularité de plus en plus bas. Dans certains cas, l'ajout de détails peut effectivement s'accompagner d'un meilleur éclairage ; toutefois, bien souvent, la confusion va s'amplifier avec chaque nouveau niveau d'exploration, dans la mesure où le volume d'informations à analyser va alors augmenter de façon exponentielle. Nombreux sont ceux qui comprennent, aujourd'hui, que l'exploration aval a son utilité mais que ce n'est pas une " arme fatale ". Dans bien des situations, les responsables reconnaissent que pour une prise de décision efficace, l'ampleur des informations est nettement préférable à leur finesse. Ainsi, considérez l'intérêt qu'il y aura à explorer les frais de déplacement jusqu'au niveau de certains types de frais spécifiques tels que le prix du billet d'avion, des repas et de la chambre d'hôtel, et comparez avec l'intérêt d'une perspective plus élargie sur les raisons qui ont conduit à ces frais en faisant, par exemple, une distinction entre les frais de déplacement consécutifs à des problèmes du service client et ceux qui se sont justifiés par des prospections en vue de nouvelles affaires. La troisième règle recommande de s'attacher à l'ampleur des informations plutôt qu'à leur finesse.

**Figure 2 :**  
**Les mesures clés doivent évoluer avec l'entreprise**



Plutôt que de rechercher de plus en plus de détails sur un aspect isolé, il est plus intéressant de dégager le contexte montrant les relations entre les différentes fonctions, actions ou activités d'un individu.

La quatrième règle suggère d'apporter des éclairages plutôt que de fournir de simples informations. On obtient un éclairage dès lors que l'ensemble de l'analyse répond à trois questions :

- 1. Que s'est-il passé ?*
- 2. Pourquoi est-ce arrivé ?*
- 3. Quelles autres lignes de conduite peut-on envisager ?*

La plupart des rapports répondent correctement à la première question et certains analysent les causes de la situation rapportée. Toutefois, pour un réel éclairage permettant au destinataire de prendre de meilleures décisions avec plus de rapidité, les informations de gestion doivent apporter des enseignements quant aux leviers disponibles pour réagir face à l'événement rapporté. De telles informations vont bien au-delà du simplement compte rendu d'une situation : elles décrivent ce qui est arrivé ou peut arriver, les impacts avérés ou potentiels ainsi que les raisons expliquant la tendance ou l'événement, et surtout, elles orientent vers les options dont disposent les responsables.

Depuis bien des années, la formule "juste à temps" constitue le grand credo des professionnels de la chaîne d'approvisionnement, mais pour les professionnels de la finance, il y aurait sans doute lieu de remplacer cette formule par "juste au cas où". La tendance à vouloir recueillir toutes les informations possibles a contribué à une surabondance des informations disponibles. De bien des manières, la technologie a favorisé la situation en proposant toujours plus de mécanismes permettant de stocker et de diffuser les informations. Il est devenu bien trop facile d'ajouter des informations et des fonctions de rapport. Malheureusement, les avancées ont été moindres quant à exploiter les acquis technologiques pour sélectionner, filtrer et synthétiser les données à partir de critères et d'une logique spécifiques, de sorte que seules les données pertinentes puissent être soumises à examen. Les rapports doivent être établis sur la base des données nécessaires, et non pas simplement au vu de ce que les systèmes permettent d'obtenir.

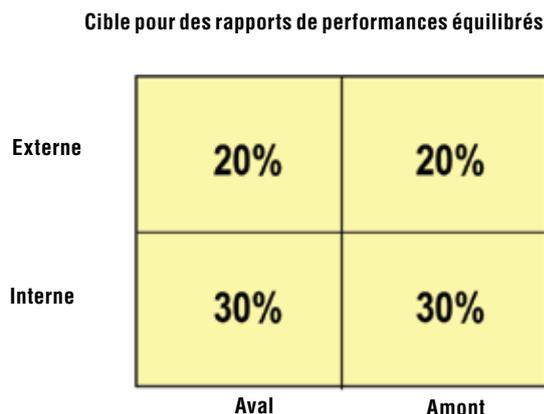
La puissance des solutions de Corporate Performance Management (CPM) actuelles permet de fournir exactement les bonnes informations – ni trop, ni trop peu – aux bonnes personnes et au moment précis où elles sont nécessaires, de façon à maximiser les chances pour que la prise d’une décision aussi éclairée que possible constitue un objectif réaliste. Avec l’intégration d’une logique appropriée aux solutions de reporting, il est possible de tenir la promesse d’un “ rapport juste à temps ” qui soit adapté non seulement au destinataire, mais également à la situation telle qu’elle se présente à un moment donné. Par exemple, les responsables auront besoin d’informations très différentes selon qu’ils procèdent à des bilans de performances du personnel ou qu’ils évaluent la viabilité d’un nouveau programme d’investissement de capitaux. La capacité à structurer la génération de rapports sur la base du rythme de l’entreprise plutôt que du calendrier et en tenant compte des rôles du destinataire va grandement favoriser une prise de décision éclairée et en temps voulu.

La dernière règle recommande de veiller à ce que les informations de gestion d’une organisation présentent l’équilibre approprié. A cet égard, le tableau de bord équilibré ou Balanced Scorecard s’est avéré être un complément précieux aux outils qu’utilisent les entreprises. Toutefois, un grand nombre d’organisations ont constaté que l’équilibre entre les quatre dimensions que constituent les processus financiers, clients et commerciaux ainsi que l’apprentissage et la croissance relevait plus de l’intention que de la réalité. Pour beaucoup, une approche plus rationnelle consiste à adopter une vision différente de l’équilibre et à considérer les proportions relatives d’informations amont et aval et d’informations internes et externes (voir Figure 3). A ce jour, en moyenne, plus de 70 % des informations dont disposent les responsables de l’entreprise sont de nature interne et historique et proviennent de systèmes de transaction qui enregistrent dûment toutes les activités de l’organisation mais ne fournissent ni contexte quant à ce qui se passe sur le marché, ni perspectives sur les tendances futures. On obtient un équilibre plus approprié en combinant des informations internes et aval avec des informations externes, amont ou prédictives qui sont plus utiles et qui permettent aux responsables d’agir en fonction des menaces et opportunités probables. La technologie peut jouer un rôle clé vers cette évolution. Le service financier doit tirer parti des moyens permettant de capturer et d’organiser les données non structurées puis de les intégrer aux processus de génération de rapports.

**Mise en application – Estimer la valeur de l'information actuelle**

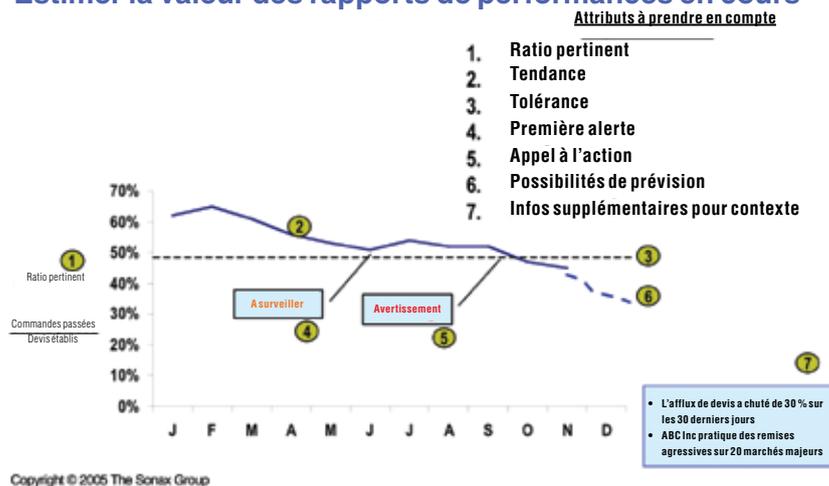
Certaines organisations bien inspirées prennent le temps de réévaluer fondamentalement leurs moyens de reporting et d'analyse des performances au vu des marchés externes, toujours plus volatils et incertains, ainsi que des potentiels technologiques inexploités, l'idée étant d'évoluer depuis une simple automatisation des systèmes de génération de rapports en place vers la production d'analyses sélectives, bien ciblées et opportunes en vue d'une meilleure prise de décisions de gestion. Une première démarche consiste à évaluer l'ensemble des rapports de gestion via sept mesures de valeur (voir Figure 4). Tout d'abord, les informations doivent être pertinentes à la fois pour l'entreprise et pour le destinataire. On peut déterminer si cela est bien le cas en posant deux questions : " Et alors ? " et " Qui s'en soucie ? ". La réponse à la première question permet de statuer sur l'importance des informations, cependant que la réponse à la seconde question permet d'établir la responsabilité et la propriété. En deuxième lieu, le rapport doit faire ressortir la tendance de la situation rapportée ; en l'occurrence, il s'agit essentiellement de poser la question suivante : " La tendance va-t-elle vers une amélioration ou vers une dégradation ? ".

**Figure 3 :**  
**Redéfinir l'équilibre**



La troisième mesure porte sur l'importance relative. Pour chacun de ses ratios clés, l'organisation doit établir une tolérance ou une fourchette définissant les limites à ne pas dépasser pour que les performances restent acceptables. Par le passé, il s'agissait d'un chiffre issu d'un plan ou d'un budget qui a rapidement perdu tous sens. Aujourd'hui, les entreprises recourent de plus en plus à des mesures plus dynamiques et basées sur le marché pour établir des tolérances pertinentes. Dès lors qu'une fourchette acceptable a été établie pour le ratio, on peut définir la logique de génération de rapport de telle sorte qu'une première alerte soit émise lorsque ce ratio se rapproche de la limite d'acceptabilité, puis qu'un appel à l'action soit déclenché lorsque le seuil est dépassé.

**Figure 4 :**  
**Estimer la valeur des rapports de performances en cours**



Les deux dernières mesures de qualité d'un rapport consistent d'une part à réaliser une prévision ou une projection de la tendance ou valeur future du ratio sur la base des informations en cours, et d'autre part à vérifier la présence d'informations contextuelles supplémentaires qui vont aider le destinataire à réduire le choix d'actions potentielles. En combinant ces sept attributs, on peut s'assurer que les rapports vont pleinement garantir une prise de décision opportune, déterminante et appropriée.

### Résumé

Dans ce monde turbulent et avec des cycles de prises de décisions toujours plus courts, les processus de l'entreprise touchant à la planification et aux informations de gestion sont soumis à d'intenses pressions. Une étape clé va consister à aligner les processus de traitement des informations de gestion et les processus d'analyse sur les cycles de prise de décision de l'entreprise. Pour cela, il importe d'oublier les rapports exhaustifs, basés sur le calendrier, privilégiant les aspects internes et financiers et passant par des processus analytiques largement ad hoc, pour s'orienter vers des informations déclenchées par les événements, spécifiques à la situation, synthétisées, porteuses de perspectives et axées sur la prise de décision.

En combinant une conception objective, une logique appliquée et la puissance d'une technologie de gestion des performances de premier plan, on dispose du potentiel nécessaire pour convertir le processus de reporting et d'analyse en un processus de gestion dynamique qui va améliorer les performances à court terme et va mettre à disposition une plate-forme permettant de s'affranchir des lourdeurs d'une planification, d'une budgétisation et de prévisions inefficaces, ainsi qu'il en a été discuté dans nos précédents articles. Les meilleures pratiques quant à la création de rapports et d'analyses peuvent aider les entreprises à concrétiser la prédiction formulée par Business Week voici maintenant quatre décennies. Ces modèles, de même que vos propres processus métier, sont sous-jacents aux modes de travail des individus. Ainsi, comme le démontrent plusieurs études, lorsque les processus d'une entreprise viennent à changer, un tiers des employés adoptent les changements, un tiers résistent à ces changements et un tiers quittent l'organisation. Vous devez bien comprendre que cela implique une importante évolution dans les mentalités. Concentrez-vous sur la valeur de l'activité – le processus de budgétisation s'en trouvera nettement allégé.

Ne demandez pas trop de détails, en particulier lors des déploiements initiaux. Vous n'avez pas besoin de chiffres réels – vous devez disposer d'informations qui se prêtent à des prévisions.



### A propos de l'auteur

David Axson est membre du Sonax Group et conseiller de l'IBM Cognos Innovation Center. Il est l'auteur de l'ouvrage intitulé " Best Practices in Planning and Management Reporting ", publié par John Wiley. Vous pouvez le contacter à l'adresse suivante : [daxson@sonaxgroup.com](mailto:daxson@sonaxgroup.com).

### A propos du Sonax Group

Sonax Group est une société de conseil qui s'emploie à redéfinir les pratiques de Management et de pilotage de la performance. Mise en place par David Axson – cofondateur du Hackett Group renommé pour son expertise en matière de benchmarking et de transformation des structures financières -, la société collabore avec des dirigeants d'entreprise en vue d'améliorer l'efficacité de leurs processus de planification, de pilotage de la performance et de prise de décision, simplifiant et réorientant ces processus de façon radicale dans un souci de souplesse, d'agilité, de fiabilité et de cohérence.

### A propos de l'IBM Cognos Innovation Center

Ce centre d'expertise s'emploie à transformer les pratiques courantes de gestion et de pilotage de la performance en " nouvelles pratiques " aidant à réduire les coûts, minimiser les risques, rationaliser les processus, dynamiser la productivité et réagir rapidement face aux opportunités.

### A propos d'IBM Cognos Software

Les solutions IBM Cognos Software de Business Intelligence (BI) et de pilotage de la performance réunissent des logiciels de tout premier ordre pour la planification stratégique, la consolidation et l'aide à la décision, assortis d'une gamme complète de services de conseil et de support pour aider les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle. Les solutions IBM Cognos Software allient technologie, applications analytiques, meilleures pratiques et un large réseau de partenaires pour offrir aux clients un système de pilotage de la performance à la fois complet, ouvert et personnalisable. Plus de 23 000 clients répartis dans plus de 135 pays ont porté leur choix sur les solutions IBM.

Pour de plus amples informations ou pour joindre un interlocuteur :

[ibm.com/cognos/fr](http://ibm.com/cognos/fr)

### Nous contacter

Pour demander à être appelé ou pour poser une question, accédez au site [ibm.com/cognos/fr](http://ibm.com/cognos/fr). Un de nos collaborateurs vous répondra sous 48 heures (jours ouvrés).

### Compagnie IBM France

Tour Descartes – La Défense 5  
2, avenue Gambetta  
92066 Paris La Défense Cedex  
France

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse :

**ibm.com**

IBM, le logo IBM, [ibm.com](http://ibm.com) et Cognos sont des marques d'International Business Machines aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques ou d'autres termes relatifs aux marques IBM apparaissent lors de leur première occurrence dans ce document accompagnés d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles indiquent qu'il s'agit de marques déposées aux Etats-Unis ou reconnues par la législation générale comme étant la propriété d'IBM au moment de la publication de ce document. Ces marques peuvent aussi être déposées ou reconnues par la législation générale dans d'autres pays.

Vous trouverez la liste des marques IBM à jour sur le Web dans la section 'Copyright and trademark information' sur le site :

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent appartenir à des tiers.

Les références aux produits et services d'IBM n'impliquent pas qu'ils soient distribués dans tous les pays dans lesquels IBM exerce son activité. Toute référence à un produit, logiciel ou service IBM n'implique pas que seul ce produit, logiciel ou service puisse être utilisé. Tout produit, logiciel ou service fonctionnellement équivalent peut être utilisé.

Les informations contenues dans cette publication ne sont fournies qu'à titre indicatif. Ces informations sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Veuillez prendre contact avec votre revendeur IBM local pour obtenir les dernières informations sur les produits et les services IBM.

IBM ne donne aucun avis juridique, comptable ou financier, et ne garantit pas que ses produits ou services sont conformes aux lois applicables. Les utilisateurs sont seuls responsables du respect des lois et réglementations de sécurité en vigueur, en particulier les lois et réglementations nationales.

Les références à des sites Web non-IBM sont fournies à titre d'information uniquement et n'impliquent en aucun cas une adhésion aux données que comportent ces sites. Les éléments apparaissant sur ces sites Web ne font pas partie des éléments du présent produit IBM et l'utilisation de ces sites relève de votre seule responsabilité.

Les photographies illustrent certains modèles.

© Copyright IBM Corporation 2010  
Tous droits réservés.