



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

## Reporting traditionnel et bureaucratisation du management, les deux ennemis du Daf en 2016

**Le reporting traditionnel s'avère être au final une partie de poker menteur et le pilotage de la performance oublie la vision client et la vision globale. Là encore, le numérique peut aider le Daf et réciproquement !**

La réalité du fonctionnement des entreprises montre les limites des systèmes de reporting et des tableaux de bord traditionnels, la direction générale est entièrement dépendante de la remontée d'informations des opérationnels, tout comme le Daf lui-même. Par ailleurs, on observe que, dans de nombreux cas, la qualité des données est relative, de même que les règles de calcul ne sont pas forcément stables dans le temps. Le dialogue de gestion se retrouve donc avant tout centré sur la pertinence des

données plutôt que sur l'analyse et les plans d'actions à mettre en œuvre. En fin de compte, le dialogue de gestion autour du pilotage de la performance est moins focalisé sur la performance globale et le service rendu aux clients, que sur la préservation des marges de manœuvre des différents acteurs internes.

Ainsi, une partie de poker menteur s'installe, dans laquelle la direction générale essaye d'en savoir un maximum pour orienter la prise de décision et allouer les ressources, alors que les managers opérationnels communiquent le juste nécessaire pour ne pas se faire amputer de ressources et où le Daf doit "apporter sa caution" en tant qu'expert du chiffre.

## Une bureaucratisation du management

Une organisation même globalement très performante, ne peut pas l'être sur tous les axes de pilotage en même temps : client, ressources humaines, finance, processus internes, etc. Des choix et orientations sont nécessairement faits par les décideurs pour être en capacité de s'adapter en permanence aux contraintes et aux opportunités de leurs marchés et environnement.

Or, il n'est pas rare de constater que le tableau de bord de l'entreprise montre une réalité toute différente et malheureusement décalée de la réalité "opérationnelle" : indicateurs peu sensibles aux variations des processus, données fausses et/ou retraitées manuellement par le contrôle de gestion, etc. Enfin, pour beaucoup de *managers*, les tableaux de bord qu'ils communiquent à la direction générale sont considérés comme leur "bulletin de notes"...

Ceci a pour conséquence d'avoir un système de tableaux de bord ou de pilotage de la performance trop tourné sur lui-même avec un manque de "vision client" et de vision globale par processus, trop figé dans son organisation, manquant ainsi d'agilité

pour intégrer toute évolution.

Ainsi, les nouveaux outils de *BI (Business Intelligence)*, lorsqu'ils sont mis en œuvre dans l'entreprise, vont nécessairement créer de la transparence en puisant directement les données dans le système de gestion et en actualisant les règles de gestion et de calcul des indicateurs de performance. Si tout le monde est "d'accord sur le principe", la mise en œuvre opérationnelle n'est pas toujours évidente. Dans cette situation, le Daf doit jouer un rôle très important afin de faire adopter le système, mais attention ... pas à n'importe quelles conditions.



Publié le 01/03/2016 par **Olivier RIHOUE**,

**Associé, Directeur de l'offre de services Pilotage de la Performance**, dans le Daf Magazine



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

Grant Thornton, Membre français de Grant Thornton International Ltd - 29 rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine « Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

© 2018 Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement.