

Les Cahiers de la Recherche

CLAREE

Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises

UPRESA CNRS 8020

DU TABLEAU DE BORD AU COCKPIT :
QUAND UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DEVIENT INTERACTIF

<p>Olivier de La Villarmois</p> <p>IAE - Université des Sciences et Technologies de Lille 104, avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex Tél.: 03.20.12.34.50 - Fax.: 03.20.12.34.00</p> <p>Olivier.de-La-Villarmois@iae.univ-lille1.fr</p>	<p>Olivier Stéphan</p> <p>Directeur du contrôle de gestion de <i>Bouygues Telecom</i></p>
--	---

Responsable de la publication :

Didier Cazal

Professeur des Universités

DU TABLEAU DE BORD AU COCKPIT : QUAND UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DEVIENT INTERACTIF

Résumé : Les contributions de cette note consacrée à la présentation d'un outil de contrôle sont de deux ordres. Il s'agit tout d'abord de décrire un outil, le cockpit, rarement évoqué dans la littérature relative au contrôle de gestion et, ensuite, de fournir un exemple parfait de système interactif de contrôle, au sens de Simons.

Cette note repose sur l'étude du cockpit développé par la direction du contrôle de gestion de *Bouygues Telecom*. Outre les conditions de bon fonctionnement d'un tel outil, ce cas illustre la dualité de la mission du contrôle de gestion : la mise en œuvre de la stratégie et, dans certains cas, sa remise en cause.

Mots-clefs : cockpit, salle de décisions, système interactif de contrôle, *Bouygues Telecom*.

Introduction

Dans l'introduction de leur ouvrage présentant le tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*), Kaplan et Norton (1996) évoquent la stupeur d'un passager qui s'aperçoit que le tableau de bord de l'avion dans lequel il se trouve ne comprend qu'un seul instrument de vol qui mesure la vitesse du vent... La métaphore de l'avion est encore utilisée pour dénommer un outil de contrôle, le cockpit, qui s'avèrera n'être, d'une certaine manière, qu'un tableau de bord utilisé différemment.

Les questions auxquelles nous allons tenter de répondre sont multiples : qu'est ce qu'un cockpit ? Comment se positionne cet outil de pilotage par rapport aux autres outils pour constituer un système de contrôle cohérent ? Quelles sont les conditions de son fonctionnement ? Après avoir présenté le cockpit de *Bouygues Telecom*, la grille d'analyse des systèmes de contrôle proposée par Simons (1995) sera exposée et mobilisée pour étudier le cas.

1. Bouygues Telecom et son cockpit

Avant de décrire le cockpit de *Bouygues Telecom* et la manière dont il est utilisé, il est nécessaire de fournir quelques éléments de contexte sur l'entreprise et son système de contrôle de gestion.

1.1. Bouygues Telecom, une organisation en croissance rapide

Bouygues Telecom a été fondée en 1995 ; l'entreprise emploie aujourd'hui environ 7.000 personnes pour un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros et 7 millions de clients. *Bouygues Telecom* est donc une entreprise qui a connu une croissance très rapide dans un secteur d'activité nouveau et très capitalistique nécessitant des outils de contrôle adaptés.

Au cours des premières années, très fortement influencé par le contrôle des coûts en place dans les activités historiques du groupe *Bouygues* (BTP), le système de contrôle de gestion initialement mis en place accordait une grande place au budget. Ceci convenait bien pour le suivi de la construction du réseau et des infrastructures informatiques mais s'avérait insuffisant pour analyser l'évolution des clients, leurs revenus ou les coûts générés dans les centres d'appels, par exemple. De plus, la variabilité du revenu par client et des parts de marché rend les prévisions aléatoires. Aujourd'hui, la démarche budgétaire existe toujours, mais sous une forme différente et d'autres outils de contrôle ont été développés.

Outre le budget et le cockpit (qui sera décrit *infra*), le système de contrôle est principalement constitué d'une comptabilité de gestion, de comités d'engagements des offres et des projets et d'un système de tableaux de bord décliné par direction. La principale évolution de la démarche budgétaire, outre une analyse sommaire des écarts, est une actualisation trimestrielle des prévisions¹. La comptabilité de gestion, de type ABC, permet d'évaluer la marge et la contribution au résultat de chaque plan tarifaire (regroupés en 30 grandes familles). Le comité d'engagements se prononce sur le lancement de nouvelles offres tarifaires ou de nouveaux projets (informatiques, plan d'amélioration...). Enfin, une arborescence de tableaux de bord (administrée en central sur intranet) a été développée afin de tenter d'organiser les multiples tableaux mis en place de manière anarchique au fil du temps au sein des différents services de l'entreprise.

Il est intéressant de relever qu'un *balanced scorecard* a été implanté en 2000 sur l'activité commerciale. Toutefois, la démarche a été abandonnée car l'outil donnait une vision trop mécaniste d'une organisation qui opère dans un environnement qui varie très vite en particulier sur le plan réglementaire ou technologique avec des impacts très importants sur les finances de l'entreprise. Dans ces conditions les causalités liant les dizaines d'indicateurs identifiés semblaient quelque peu artificielles.

Parmi les outils de contrôle utilisés par *Bouygues Telecom*, le cockpit occupe une place singulière : il doit favoriser la résolution des problèmes majeurs et transversaux de l'entreprise en équipe.

1.2. Le cockpit de *Bouygues Telecom*

Alors que le tableau de bord est souvent un rapport papier², le cockpit est un lieu physique. Ces salles, généralement informatisées, sont appelées suivant les sociétés «Management Cockpit»³, «Decision Room», «Business Room», «Management Room» ou «Control, Command, Communication and Intelligence Center». Ces dénominations donnent une idée de la manière dont elles sont utilisées.

Lors de sa réflexion sur la mise en place de son outil de pilotage, le management de *Bouygues Telecom* souhaitait faire preuve de pragmatisme et une mise en place rapide. Un cabinet de conseil a aidé à recenser les différentes pratiques et quelques visites d'entreprises, dont celle d'*Eurodisney*, ont permis de clarifier rapidement la solution à mettre en place.

¹Toutefois, le budget reste toujours la référence.

²Avec les évolutions technologiques, il est aujourd'hui le plus souvent numérisé.

³Le nom Management Cockpit est protégé. Il est utilisé par SAP pour désigner des salles de décision informatisées. Les travaux de Georges (2002) portent sur l'ergonomie des cockpits et son impact sur la prise de décision.

Ainsi, la solution toute informatisée, c'est-à-dire d'une salle dédiée dont les murs seraient couverts d'écrans affichant les indicateurs nécessaires à la prise de décision reliée en temps réel aux *datawarehouses* de l'entreprise a été jugée complexe, coûteuse et peu adaptée. C'est pourquoi le choix s'est porté sur une solution technologiquement beaucoup plus simple : les indicateurs ne sont pas affichés sur des écrans mais sur de simples feuilles de papier⁴ sur des panneaux dans une salle pré-équipée.

En fonction des grands enjeux identifiés en début d'année par la direction générale, les principaux managers choisissent les indicateurs les plus adaptés à suivre lors d'un échange avec la direction Finances-gestion. D'une année sur l'autre, environ 20% des indicateurs sont abandonnés et remplacés. Pour éviter toute inflation du nombre d'indicateurs, toute création d'un nouvel indicateur doit s'accompagner de la suppression d'un ancien indicateur. Des places sont gardées libres pour suivre quelques indicateurs de manière ponctuelle (les « sujets chauds »).

Les indicateurs sont classés par thèmes :

Catégorie d'indicateur	Nombre de panneaux (chaque panneau reprend 6 indicateurs)
Environnement	1
Activité commerciale	3
Le produit i-mode	1
Distribution	2
Relation client	2
Réseau	1
Système d'information	1
Ressources humaines	1
Gestion financière	1
Filiales	1
Nombre total de panneaux	14

Tableau 1 : synthèse des indicateurs du cockpit

Les horizons temporels des indicateurs sont variables, tout comme les éléments de comparaison. Les prévisions ou objectifs sont affichés. Pour chaque indicateur, un signal de tendance et de positionnement par rapport aux objectifs sont donnés (voir figure 1).

⁴Ce choix « technologique » se justifie par le côté artificiel d'une solution informatisée. Les systèmes d'information n'étant pas encore totalement finalisés, le système aurait été alimenté « manuellement ». Lors de la prochaine évolution du système d'information, la solution informatisée s'imposera. Il faut aussi relever qu'aucune information en temps réel n'est nécessaire à la prise de décision.

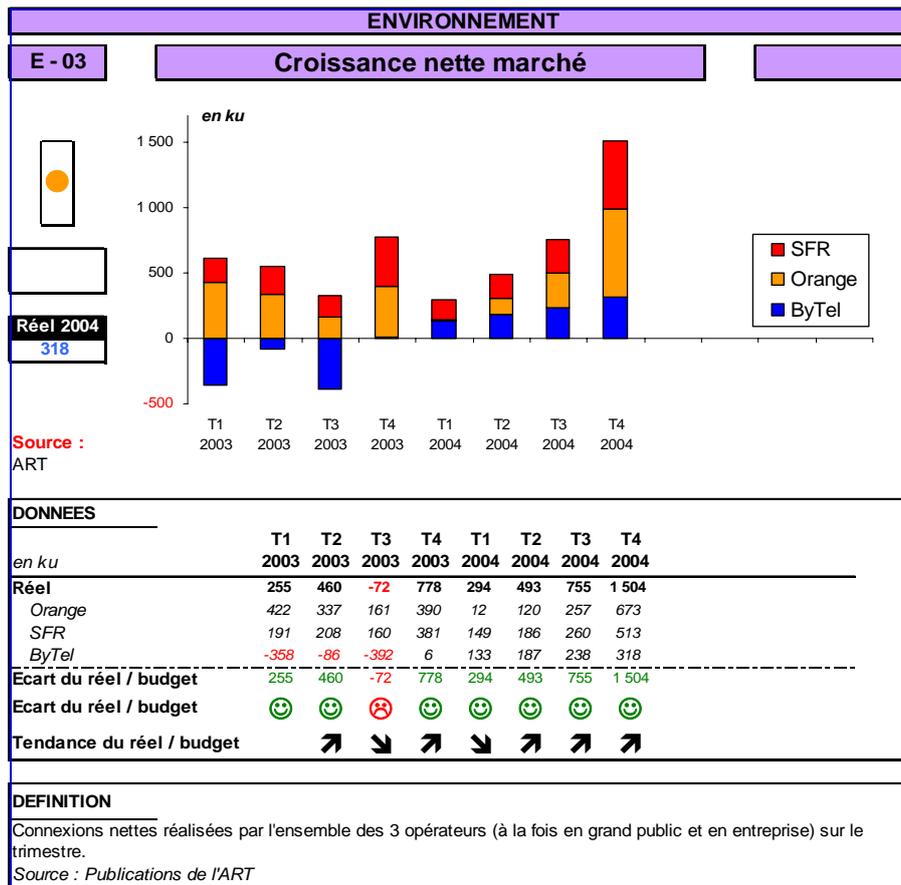


Figure 1 : exemple d'informations fournies pour un indicateur.

Un panneau est constitué de 6 graphiques de ce type et le cockpit est constitué de 16 panneaux. L'outil tel qu'il vient d'être décrit présente des points communs avec un tableau de bord. Sa véritable valeur ajoutée réside dans son mode d'utilisation.

1.3. Le cockpit en action

Ce qui caractérise le cockpit c'est la manière dont il est utilisé, dont il vit. Le cockpit est un lieu mais c'est avant tout un rite. La réunion cockpit se déroule le 3^{ème} mercredi du mois en début d'une réunion du comité de direction générale qui rassemble les principaux dirigeants de l'entreprise. La réunion cockpit permet d'aborder rapidement les sujets importants et délicats rapidement, afin de prendre des décisions.

Toutefois, l'animation doit être de qualité ; l'objectivité de la présentation et l'esprit constructif doivent être indiscutables. Lors de mise en place, il a parfois fallu rassurer certains managers sur ces points. Deux jours avant la réunion cockpit, l'ordre du jour est établi avec le Président et le DGA Finances, lors d'une réunion de préparation. Il est constitué de 15 faits marquants et / ou alertes. Les managers concernés ne sont donc jamais pris au dépourvu, ils ont le temps d'analyser la situation et de formuler des propositions d'action. Il n'y a jamais d'invité mais le manager préparera le plus souvent la réunion avec ses collaborateurs. A cette

fin, des cockpits opérationnels sont en cours de développement au sein des directions opérationnelles. Il existe déjà des cockpits marketing, réseau et informatique.

L'animateur du cockpit fait le compte rendu de la réunion, ce qui permet de s'assurer que les décisions sont bien mises en œuvre. Dans le cas contraire, le point risque d'être remis à l'ordre du jour d'une prochaine réunion cockpit. Le succès des réunions cockpit passe par une formation des participants aux indicateurs. Une fois les indicateurs choisis en début d'année, leur mode de calcul est explicité. La réunion cockpit ne doit en aucun cas se transformer en discussion autour de la pertinence d'un indicateur ou de son mode de calcul.

Le cockpit qui est décrit doit être distingué de la salle de commandement. La configuration de cette salle est beaucoup plus proche de ce que Georges (2002) appelle « cockpit management ». Elle centralise toutes les informations sur le fonctionnement du réseau en temps réel. En cas de défaillance du réseau, les pannes sont remontées et des opérateurs de maintenance immédiatement sollicités pour rétablir la situation. Ce qui distingue le cockpit de cette salle de commandement est le fait que les décisions qui y sont prises sont opérationnelles.

Encadré 1 : La distinction cockpit / salle de commandement

Le cockpit est animé par la direction du contrôle de gestion pour assurer une bonne cohérence entre les indicateurs opérationnels et financiers majeurs. Ce qui en fait réellement un outil de contrôle de gestion, de pilotage, c'est le fait qu'il conduise à des prises de décision majeures telles que l'ajustement du niveau de dépenses publicitaires ou bien des mesures à prendre pour réduire les stocks de terminaux. Cependant, cet outil de contrôle occupe une place singulière.

2. Les leviers de contrôle de Simons

Les leviers de contrôle décrits par Simons⁵ fournissent un cadre d'analyse intéressant du système de contrôle de gestion de *Bouygues Telecom*, et en particulier du rôle joué par le cockpit qui sera caractérisé comme un système interactif de contrôle. L'exposé de la grille d'analyse de Simons sera suivi de la description des conditions de bon fonctionnement des systèmes interactifs de contrôle. Enfin, les propositions de Simons seront confrontées aux pratiques de contrôle de gestion de *Bouygues Telecom*.

⁵L'encadré *infra* présente, de manière très synthétique, Simons et ses travaux de recherche.

Robert Simons est expert comptable canadien et titulaire d'un PhD de l'Université de McGill. Il a conseillé de nombreuses entreprises dans les domaines de l'évaluation de la performance et du contrôle stratégique.

Il est aujourd'hui Professeur de « Business Administration » à la *Harvard Business School*. Son principal ouvrage, *Levers of Control*, expose en particulier l'utilisation des systèmes de contrôle pour conduire le changement stratégique. Ses travaux de recherche, essentiellement consacrés aux relations stratégie / systèmes de contrôle, ont fait l'objet de nombreuses publications dans diverses revues telles *Harvard Business Review*, *Strategic Management Journal* ou *Accounting, Organizations and Society*.

Encadré 2 : Robert Simons et ses principaux travaux

2.1. Le cockpit, système interactif de contrôle

Simons identifie quatre leviers de contrôle, aucun ne pouvant être négligé. Les finalités de ces leviers sont décrites brièvement :

- les « systèmes de croyances » sont utilisés pour inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités ;
- les « systèmes de barrières » sont utilisés pour limiter le domaine recherche d'opportunités ;
- les « systèmes de diagnostic / contrôle », sont utilisés pour motiver, suivre et récompenser l'atteinte des objectifs ;
- les « systèmes de contrôle interactifs » sont utilisés pour stimuler l'apprentissage organisationnel, et l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles stratégies.

Pour mieux percevoir les apports de cette proposition, il est possible de classer ces leviers de contrôle selon deux critères : les niveaux de contrôle d'Anthony (1965) (contrôle stratégique, de gestion⁶ et opérationnel) et la distinction système de contrôle stimulant / contraignant.

⁶Par la suite, nous n'évoquerons que les outils de contrôle de gestion.

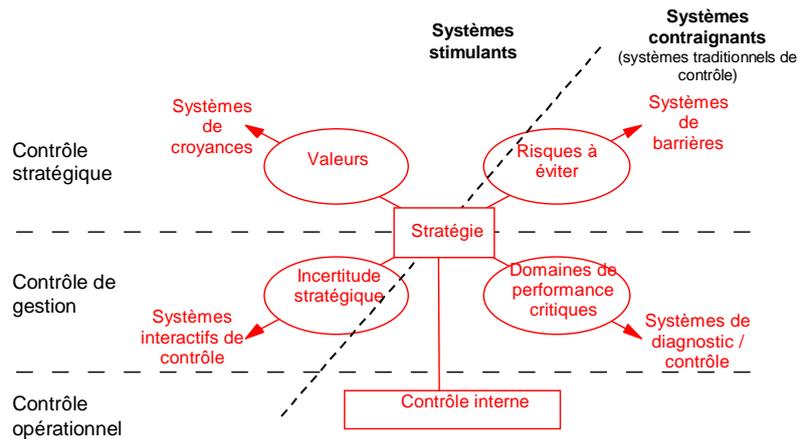


Figure 2 : les leviers de contrôle – adapté de Simons⁷

Les systèmes de diagnostics / contrôle correspondent aux outils qui sont le plus souvent considérés comme des outils de contrôle de gestion. Selon Simons, un de ces systèmes doit occuper une place centrale dans le système de contrôle et jouer le rôle de signal devant amorcer le dialogue et le débat, les conclusions de ce débat devant être transmises à l'ensemble de l'organisation. C'est ce que Simons appelle le système interactif de contrôle.

En choisissant d'utiliser de manière interactive un système de contrôle, les dirigeants signifient leurs préférences pour la recherche de solutions nouvelles, la validation des décisions importantes et le maintien d'une surveillance à travers toute l'organisation. Tous les décideurs des niveaux intermédiaires sont engagés dans le dialogue. Grâce au dialogue, au débat et à l'apprentissage que permet le système interactif, de nouvelles stratégies émergent. L'attention est focalisée sur le système interactif, tous les autres systèmes étant utilisés à des fins de diagnostic.

Ainsi, si l'organisation dispose de n systèmes de contrôle (systèmes de planification, d'évaluation des coûts, de suivi des ressources humaines...) un seul sera utilisé de manière interactive et $(n-1)$ à des fins de diagnostic. Exceptionnellement, en période de crise, plusieurs systèmes peuvent être utilisés de manière interactive, ce qui peut devenir risqué à moyen terme en paralysant le dialogue et le débat.

⁷Les éléments en rouge sont traduits de Simons. Les autres sont une interprétation de sa description des leviers de contrôle.

La représentation des systèmes de contrôle proposée par Simons met en exergue deux problématiques majeures indirectement liées : (1) la nécessité de créer des tensions entre outils de contrôle stimulants et contraignants et (2) le rôle des systèmes de contrôle dans la formulation de la stratégie.

(1) Le terme de contrôle renvoie inévitablement à la notion de contrainte. Pour Simons, un système de contrôle doit impérativement comprendre des outils stimulants appelés « systèmes de croyances » et « système interactif ».

(2) Selon Anthony (1988), la finalité première du contrôle de gestion est la mise en oeuvre de la stratégie. Simons inverse quelque peu cette relation puisque les systèmes de contrôle pourraient être utilisés pour définir la stratégie⁸.

Encadré 3 : les principaux apports de la représentation des systèmes de contrôle proposée par Simons

Chez *Bouygues Telecom*, la dichotomie entre systèmes de diagnostic (le budget, la comptabilité de gestion, le comité d'engagements et les tableaux de bord) et système interactif (le cockpit) apparaît nettement. Une autre contribution de Simons est l'énoncé des conditions de bon fonctionnement d'un système interactif de contrôle.

2.2. Les conditions de bon fonctionnement d'un système interactif de contrôle

Le système interactif est un outil de diagnostic utilisé de manière particulière ; pour que cet outil fonctionne effectivement de manière interactive, un certain nombre de conditions doivent être remplies. Simons met essentiellement l'accent sur les systèmes d'incitation ou de récompense. Il semble toutefois nécessaire de dissocier ces systèmes du rôle de la hiérarchie.

Deux aspects importants des systèmes de récompense doivent être détaillés : le caractère subjectif de la récompense et l'intérêt porté aux contributions plutôt qu'aux résultats. Il n'existe pas de formule permettant de calculer les récompenses en fonction des contributions, les récompenses étant nécessairement subjectives. Elles reposent simultanément sur des faits et sur des intuitions. Le facteur récompensé étant la créativité, il est impossible de spécifier *a priori* les modalités de rétribution. La subjectivité du système permet de gratifier les comportements de recherche d'opportunité, d'expérimentation de nouvelles idées, et de partage de l'information au sein de l'organisation. Il s'agit plus de récompenser les contributions que les résultats obtenus. Ainsi, lorsque les contributions sont récompensées, les acteurs tentent de rendre visibles leurs comportements à leur responsable hiérarchique.

⁸Implicitement Anthony reconnaît le rôle du contrôle de gestion dans la formulation de la stratégie ; par exemple, les négociations budgétaires peuvent être une occasion pour les responsables opérationnels de faire remonter des projets innovants. Le véritable apport de Simons est de rendre explicite le rôle du contrôle dans la formulation de la stratégie.

Simons distingue les formes économiques des formes non économiques de récompense. Les récompenses économiques se traduisent par un accroissement du pouvoir d'achat présent (augmentation de salaire ou primes) ou futur (*stock options*). La promotion, qui apporte un profit économique ainsi que de la reconnaissance et du prestige, est la forme finale de récompense. Il s'agit d'une solution qui présente deux intérêts. Tout d'abord, les systèmes interactifs mettent en évidence les capacités d'agir en dehors des recommandations de la hiérarchie. Cela montre que l'individu est apte à prendre des responsabilités plus importantes au sein de l'organisation. Ensuite, les systèmes interactifs soulignent la capacité de l'individu à identifier et à faire face aux incertitudes stratégiques, ce qui est un prérequis nécessaire pour occuper une fonction plus importante dans l'organisation. Les responsables hiérarchiques efficaces usent aussi des récompenses non économiques qui reposent sur la valorisation de l'individu au travers d'éloges ou de signes de reconnaissance publics.

Le bon fonctionnement des systèmes interactifs repose également sur les compétences de la hiérarchie. L'apprentissage organisationnel est grandement facilité par la qualité des questions et des débats animés par l'encadrement. Cela permet également de légitimer le système de récompense subjectif, les responsables étant à même de comprendre les efforts fournis et les contributions. Enfin, les responsables hiérarchiques qui connaissent ces systèmes maîtrisent mieux les comportements indésirables et sont capables d'identifier les individus qui jouent contre le système subjectif de récompense.

Ainsi, les paramètres indispensables au bon fonctionnement des systèmes interactifs décrits par Simons sont les systèmes de récompense et la hiérarchie.

2.3. Le cockpit de *Bouygues Telecom* au travers de la grille d'analyse de Simons

Les réflexions de Simons fournissent deux types d'apports à la réflexion : comment se positionne le cockpit par rapport aux autres outils de contrôle et comment le cockpit doit-il être utilisé ?

L'analyse de Simons, qui oppose aux systèmes de diagnostic un système interactif, est parfaitement conforme aux pratiques de *Bouygues Telecom*. Le cockpit a pour finalité, par le débat et le dialogue, la prise de décision et, dans certains cas, l'évolution de la stratégie (identification d'offres commerciales permettant d'optimiser l'utilisation du réseau –*yield management*–, évolution de la politique tarifaire...). Les autres outils de contrôle, à savoir le budget, la comptabilité de gestion, le comité d'engagements et les tableaux de bord permettent de motiver, suivre et récompenser l'atteinte des objectifs. Ils sont également utilisés, de manière ponctuelle, pour appuyer les décisions prises dans le cockpit.

Pour ce qui est de l'utilisation des systèmes interactifs, la pertinence des recommandations de Simons relatives aux récompenses et au rôle de la hiérarchie est moins évidente. Les propositions formulées lors des réunions cockpit ne donnent pas lieu aux rétributions évoquées par Simons. Toutefois, il est possible de penser que, compte tenu du niveau hiérarchique des participants, les décisions prises ont un impact direct sur la performance financière de l'entreprise, donc sur les rémunérations. Les recommandations de Simons concernant le rôle de la hiérarchie sont aussi discutables. Alors que le responsable hiérarchique devrait être en charge de l'animation, chez *Bouygues Telecom* les réunions cockpit sont animées par le directeur du contrôle de gestion qui n'a aucun lien hiérarchique avec la majorité des participants. De plus, le directeur financier qui participe aux réunions cockpit est le responsable hiérarchique de l'animateur ! Cependant, même si l'animation est déléguée, le Président est très fortement impliqué dans la démarche au travers de la préparation de l'ordre du jour et de sa participation aux réunions cockpit, ce qui garanti son bon fonctionnement. Cela étant dit, le succès des réunions cockpit repose bien sur la qualité des échanges générés par l'animateur, ce qui illustre la pertinence de l'analyse de Simons.

Il est donc délicat d'affirmer que les recommandations de Simons garantissant le bon fonctionnement des systèmes interactifs sont directement vérifiées par le cas du cockpit observé, elles ne sont pas non plus infirmées. Par contre, ses recommandations correspondent parfaitement au mode d'animation des cockpits fonctionnels.

Conclusion

Le cas de *Bouygues Telecom* illustre ce qu'est un cockpit et démontre qu'il ne repose pas nécessairement sur des solutions technologiques avancées et coûteuses. Les règles de bonne utilisation de l'outil sont décrites ; les recommandations de Simons sur le rôle de la hiérarchie et sur les systèmes de récompense fournissent un éclairage complémentaire.

Le rôle particulier du cockpit parmi les outils de contrôle a été précisé au moyen de la grille d'analyse de Simons. Il s'agit d'un système interactif de contrôle dont le rôle est de susciter le débat et le dialogue pour dans, certains cas, remettre en cause les orientations stratégiques.

D'une manière plus générale, la méthodologie de construction d'un tableau de bord consiste, après avoir précisé les missions d'une entité, à identifier les indicateurs pertinents, c'est-à-dire permettant le pilotage de cette entité. Si des réunions sont organisées autour du

tableau de bord pour échanger sur les performances, le tableau de bord, alors utilisé de manière interactive, devient en quelque sorte cockpit.

Bibliographie

Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press.

Anthony R. N. (1988), *The management control function*, Harvard Business School Press.

Georges P. M. (2002), *Le management cockpit – des tableaux de bord qui vont à l'essentiel*, Editions d'organisation, Paris.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.

Simons R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.