

La mesure de l'efficacité et de l'efficience : le tableau de bord synthétique



"Ce qui est simple est faux mais ce qui ne l'est pas est inutilisable". Paul Valéry

Complexité et intelligence, en un mot : adaptabilité.

Nous vivons une époque difficile mais ô combien formidable. Nos entreprises et nos organismes privés et publics doivent s'adapter à un milieu qui évolue sans cesse et de plus en plus rapidement. Ils doivent faire des prouesses pour améliorer leur efficacité interne et externe.

Ils sont devenus, parfois à l'insu de leurs dirigeants, des systèmes complexes, qui, à l'instar des êtres vivants, font preuve d'adaptabilité en modifiant en permanence leurs modes de fonctionnement.

Ils doivent devenir, si ce n'est déjà fait, des systèmes intelligents, en maîtrisant eux mêmes de manière indépendante et volontaire cette adaptabilité à leur milieu environnant.

Leurs managers doivent en conséquence piloter au plus près et réagir au plus vite en prenant les bonnes décisions.

Ils ont besoins d'informations pertinentes en temps réel qui les renseignent sur les changements et sur les risques de changements intérieurs et extérieurs.

Ils ont besoins d'outils et de systèmes de pilotage simples et fiables, sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour opérer des virages, négocier des obstacles, bref diriger leurs machines dans la durée avec la plus grande efficacité.

La marge de manœuvre est faible.

La performance s'exprime par une capacité à atteindre une finalité.

Tout organisme existe parce qu'il a une finalité sociétale. Il produit quelque chose (un bien ou un service) pour la communauté humaine. Certains soignent leurs semblables, quelques uns fabriquent des objets, il y en a qui aident les défavorisés, d'autres construisent, d'autres encore divertissent. Or, la plupart des activités humaines ne sont pas bénévoles. Elles sont réalisées par des gens qui sont rémunérés et elles utilisent des ressources matérielles qui ne sont pas gratuites. En conséquence, les prestations effectuées ont un coût qui est payé par ceux qui en bénéficient. Le paiement se fait soit en direct par la carte bleue ou la monnaie sortie de la poche ou du sac, soit en indirect par le biais de la taxe ou de l'impôt. Dans ces conditions il est logique de penser que notre devoir est d'être performant. En effet, le cas échéant chacun d'entre nous bénéficiera de plus de biens et de services pour le même prix payé. Il est également logique et de bon sens que de souhaiter mesurer ? ou tout au moins surveiller ? cette performance.

C'est là que tout se complique car en effet, la performance s'exprime au travers d'une capacité à atteindre sa finalité, à accomplir sa mission. Pour cela, il faut identifier les critères qui constituent la performance de chaque organisation. Or, tous ces critères sont spécifiques à chaque métier et aux conditions dans lesquels ils s'exercent. Les critères de performance d'un plombier sont différents de ceux d'un professeur de mathématiques ou de ceux d'un avocat. Et dans cette dernière catégorie, ceux d'un avocat d'affaires sont encore différents de ceux d'un fiscaliste. Et ceux d'un fiscaliste parisien différents de ceux d'un fiscaliste de province. Autant de paramètres qu'il nous faut identifier puis mesurer si nous voulons avoir une idée précise de la performance de notre organisation.

La première étape consiste donc à identifier la finalité puis à la caractériser sous la forme d'une cible à atteindre. La seconde consiste ensuite à inventorier tous les paramètres qui ont une incidence sur notre capacité à atteindre cette cible sociétale et donc à nuire à notre performance. Il convient (ce qui est rarement fait dans les tableaux de bord d'aujourd'hui) de distinguer la performance à mesurer en regard de la cible et la surveillance des paramètres influents. Très souvent les mesures de performance actuelles confondent cible et facteurs d'influence.

Vite fait ou bien fait ?

Pour identifier des critères de performance qui sont en rapport avec notre finalité, il faut que nous exprimions celle-ci de façon très précise.

Par exemple, une société de transport urbain doit expliquer comment ces personnes seront transportées afin d'éviter de comptabiliser des caractéristiques uniquement quantitatives. En effet, si nous nous cantonnons dans des performances quantitatives, la société la plus performante serait celle qui transporterait le plus grand nombre de passagers dans une période donnée. Cette mesure manque de pertinence. Si un résultat conséquent est généré par des transports dans des wagons à bestiaux, cette performance est critiquable n'est-ce pas ?

En conséquence il faut mesurer tous ces critères qui constituent la performance globale et attendue d'une activité. Pour le transport ? pour continuer avec le même exemple ? il faudrait prendre en compte la vitesse du déplacement (la durée), le confort, la sécurité et bien d'autres choses encore.

Voilà pourquoi tous les organismes développent des tableaux de bord qui sont de plus en plus compliqués, les critères influençant sur la performance étant de plus en plus nombreux.

Hélas, cette complexité des tableaux de bord engendre une confusion importante dans l'expression d'une performance. En effet, pour l'exemple de sociétés de transport, la performance est-elle plus grande lorsque la sécurité s'améliore ou lorsque la ponctualité s'améliore ?

Les deux mon général me répondez-vous avec une grande logique. Bien entendu mais cette situation idyllique n'est pas fréquente. La plupart du temps, certains aspects de notre performance s'améliorent (vers le plus) et d'autres se dégradent (vers le moins).

Alors ?

Hé bien la réponse est simple, c'est l'œuf de Colomb. Il suffit de trouver un indicateur qui synthétise toutes les caractéristiques de la performance d'un organisme.

Les indicateurs synthétiques de performance

La détermination d'indicateurs synthétiques de performance est à la fois simple et compliquée. Le principe en est simple mais l'application peut parfois se révéler assez difficile.

Réglons déjà le facile. La plupart des tableaux de bord affichent plusieurs indicateurs qui doivent mesurer des performances importantes pour un service, une direction ou une entreprise complète. Ces performances sont des facteurs clés comme par exemple les délais, les réclamations, le chiffre d'affaire, etc. L'indicateur synthétique est celui qui regroupe tous ces éléments en un seul. Pour déterminer cet indicateur idéal, il faut au préalable identifier la prestation idéale, celle qui sera mesurée et constituera ainsi le tableau de bord synthétique.

Mais plutôt que de développer une théorie, un exemple sera plus parlant.

Je reprends l'exemple de la société de transports urbains. Si elle identifie ses facteurs clés de succès, elle disposera certainement d'un inventaire d'une dizaine d'éléments qu'il lui faudra surveiller et mesurer. Par exemple la sécurité, la ponctualité, l'absentéisme des chauffeurs, le confort des passagers le coût des transports, le taux de panne des bus, etc. Ces facteurs clés seront ensuite déployés dans toutes les composantes de l'organisation afin que chacune d'elle mesure sa contribution au succès de la société. La direction devra gérer ainsi un tableau de bord composé au bas mot d'une dizaine de facteurs stratégiques de succès et chaque responsable devra lui aussi gérer au bas mot une dizaine de facteurs opérationnels de succès. Lorsqu'un tableau de bord se compose d'une dizaine d'indicateurs, il génère de nombreux effets pervers. Comme tous les indicateurs ne peuvent montrer des résultats positifs (des antagonismes ou la conjoncture font que certains sont dans le vert et d'autres dans le rouge), les responsables qui sont jugés sur les résultats obtenus vont justifier les mauvais par les bons. Par exemple si je dois expliquer l'augmentation d'une immobilisation de trésorerie par un stock trop important, je la justifierai par de bons résultats dans les délais de livraison (moins de rupture de stock). A l'inverse, je peux l'année suivante justifier une mauvaise performance de livraison (ruptures de stock) par une réduction des immobilisations. De plus, je suis incapable de me prononcer sur la tendance de ma performance dans le temps. En effet, suis-je plus performant lorsque ma trésorerie s'améliore ou lorsque les clients sont bien servis ?

Le concept d'indicateur synthétique élimine cet effet pervers et cette difficulté à mesurer notre véritable performance et son évolution dans le temps. Il suffit de globaliser les facteurs clés de succès et de comptabiliser ensuite les résultats obtenus par le nombre de prestations idéales produites dans une période donnée.

Si je reviens à la société de transports urbains et que les facteurs clés de succès sont au nombre de trois (par exemple la ponctualité, la sécurité et le confort des passagers) la prestation idéale sera constituée par un transport qui sera à la fois sûr, ponctuel et confortable. Lorsque ces critères auront été caractérisés (par exemple un transport sera considéré comme ponctuel s'il arrive à un arrêt avec moins d'une minute de retard) il suffit de comptabiliser en fin de mois le nombre de passagers qui auront été transporté conformément à ces trois critères et de le comparer au nombre total de passagers transportés.

Si par exemple on a transporté 1000 passagers et que seulement 650 d'entre eux l'ont été ponctuellement ET sûrement ET confortablement, nous aurons un indicateur synthétique de performance de 65%.

Il est ensuite possible de procéder de la même manière dans chacune des composantes de l'organisme qu'il s'agisse d'une fonction ou d'un processus.

Prenons le cas d'une fonction commerciale, activité on ne peut plus courante.

Qu'attend-on d'un responsable ?

- Qu'il vende beaucoup (cela sera mesuré par un chiffre d'affaire) ;
- Qu'il fasse de la marge sur ses ventes (cela sera mesuré par la marge vendue) ;
- Que ses clients payent bien (cela sera mesuré par le nombre et le montant des impayés) ;
- Qu'il n'y ait pas trop de problème technique dans la réalisation de l'affaire vendue (cela n'est en général pas mesuré) ;
- Qu'il apporte de nouveaux clients (cela sera mesuré par le nombre de nouveaux clients).

Il peut y en avoir d'autres mais les principaux sont cités ci-dessus.

Un indicateur synthétique mesurera le chiffre d'affaire réalisé avec les affaires qui ont été vendues avec une marge supérieure à un taux déterminé à l'avance (par exemple plus de 5%) ET avec les affaires qui ont été payées dans les délais ET avec les affaires qui se sont bien déroulées.

- "J'ai oublié les nouveaux clients" me dites-vous ?

C'est exact. Il y a deux façons de les traiter. Soit il faut les inclure dans l'indicateur synthétique si l'acquisition de nouveaux clients est un paramètre capital de la survie de l'entreprise, soit il faut le traiter comme une information supplémentaire.

- "Ce n'est plus synthétique dans ce dernier cas" me dites-vous ?

Je vous l'accorde mais cette indication n'est pas en opposition avec l'indicateur synthétique qui mesure l'efficacité du commercial à travers le chiffre d'affaire idéal.

Mais pour éviter de vous déstabiliser, une autre approche est possible pour tout synthétiser. Nous avons convenu qu'une affaire qui pose des problèmes techniques ne sera pas prise en compte dans l'indicateur synthétique. Sur un principe équivalent, nous pouvons convenir qu'une affaire chez un nouveau client sera prise en compte en doublant le chiffre d'affaire.

Pour mettre en œuvre un indicateur synthétique, il faut bien entendu être capable d'identifier une prestation homogène. C'est facile dans certains métiers comme l'hôtellerie par exemple où la prestation s'exprime en termes de nuitées vendues. Il est donc assez aisé d'identifier une prestation idéale (une nuitée idéale). En revanche, c'est plus compliqué pour un organisme qui propose des objets différents. Par exemple on peut s'interroger sur la prestation idéale d'un supermarché ou d'un sous-traitant de la mécanique qui produit sur plans ou bien encore d'une collectivité qui réunit quelques dizaines de métiers différents (de la voirie à la police) sous son enseigne. Il est possible de trouver des solutions à ces différents cas de figure. Pour le supermarché, on pourra envisager le caddie idéal. Pour le sous-traitant (comme pour une société d'ingénierie) on pourra prendre l'heure vendue. Pour la collectivité, il faudra mettre en place des indicateurs pour chacun des différents métiers comme si l'on avait affaire à un GIE.

Lorsque l'on déploie les indicateurs synthétiques dans les fonctions ou dans les processus, et qu'il arrive que l'on ne puisse pas caractériser une prestation idéale homogène, on peut alors contourner le problème en mettant en place un indicateur synthétique de « jour parfait ». Il suffit pour cela d'identifier les événements qui sont contre performants (autrement dit que l'on souhaite éviter) puis de comptabiliser le nombre de jours d'une période données qui se passe sans survenue de ces événements indésirables. Par exemple, pour un processus de maintenance industrielle, un jour parfait est un jour sans panne d'équipement. Dans cet exemple, si l'on enregistre 175 jours parfaits dans une année de 365 jours, le ratio de performance est alors de $175/365 = 48\%$.

Un des avantages des indicateurs synthétiques, outre le fait qu'il fournit une mesure unique et fiable dans le temps, est de ne pas favoriser les améliorations d'un facteur clé au détriment d'un autre. En effet, il est facile d'améliorer la rentabilité d'un atelier au détriment de la qualité ou des délais. En revanche, avec une mesure synthétique, il faut améliorer sur tous les fronts pour générer une augmentation du taux de performance synthétique.

Efficacité et efficience

Une chose est d'être efficace, une autre est d'être efficient.

J'entends quelqu'un qui laisse entendre que je n'ai pas abordé les coûts de production. C'est exact. Les ratios de performance que j'ai évoqué à propos de la société de transport urbains ou à propos de la fonction commerciale sont des ratios d'efficacité. L'efficacité étant comme chacun sait la capacité à atteindre un objectif ou un résultat souhaité. Ils ne prennent pas en compte et la remarque était judicieuse, le coût des prestations. Dans ce cas, il nous faudra parler d'efficience. Celle-ci étant la capacité à atteindre des objectifs ou des résultats souhaités en optimisant l'utilisation des ressources nécessaires.

Pour reprendre le cas des transports urbains, la mesure de l'efficience est simple comme dans de nombreux cas d'ailleurs. Il suffit de rapporter le coût total de fonctionnement de l'organisme au nombre de prestations idéales effectuées pour obtenir ce taux.

Si nous avons transporté 650 passagers et que la structure pendant cette période de référence (bus, équipements et personnels à coûté 1300 euros, nous pouvons sans nous tromper estimer le coût de transport d'un passager à 2 euros. Ce n'est pas encore tout à fait de l'efficience me direz-vous à juste titre !

Non effectivement, mais nous pourrons sur cette base et par un suivi dans le temps, mesurer si ce coût s'améliore (plus d'efficience) ou se dégrade (moins d'efficience).

Le cas de la fonction commerciale est un mauvais exemple pour expliquer l'efficience car les commerciaux sont souvent payés en fonction des résultats et cela complique un peu les calculs. Mais peu importe. Le principe reste le même.

L'efficacité consistera à atteindre le chiffre d'affaire souhaité par la direction. Mettons 300000 euros par mois avec des affaires idéales comme je l'ai expliqué auparavant.

L'évaluation de l'efficience nécessitera, dans un premier temps, de calculer le coût d'un euro de chiffre d'affaire idéal vendu, autrement dit de faire l'opération suivante :

« Coût de la fonction commerciale divisé par le chiffre d'affaire idéal ».

Si la fonction commerciale coûte 15000 euros par mois, le résultat sera de $15/30 = 0.5$ euros autrement dit chaque euro vendu aura coûté 0.5 euro.

L'efficience consistera à baisser ce ratio au cours du temps.

Bien entendu, l'efficience n'a de sens que si l'efficacité s'accroît. Il n'est pas intéressant de faire augmenter l'efficience au détriment de l'efficacité.

Conclusions

Les tableaux de bord synthétiques permettent de revenir à des mesures de bases qui distinguent la finalité (regroupée sous la forme d'une prestation idéale mesurable en efficacité et en efficience) des éléments qui ont une influence sur la finalité et que nous devons mettre sous surveillance afin d'agir en cas de dérive. Ils permettent de retrouver les principes même du pilotage des systèmes complexes c'est-à-dire guidage par rapport à un objectif majeur et unique, mesure des dérives et corrections en cas de problème constaté et le tout en direct ce qui permet réactivité, souplesse et agilité.

Article tiré de l'ouvrage :

"La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près."

YVON MOUGIN. 2007. EDITIONS AFNOR.

Prix spécial au prix du livre Qualité et Performance en 2008