

**EVOLUTION DES INDICATEURS
INDICATEUR DE L'EVOLUTION**

François Schaal
Ingénieur Conseil en Organisation et Gestion de Production
CAP SESA

Les indicateurs de performances jouent un rôle essentiel dans l'évolution des entreprises vers plus de compétitivité, pour les rendre plus aptes à répondre aux défis qui leur sont lancés. Les indicateurs doivent émerger pour mesurer la performance de l'entreprise en cohérence avec les nouveaux objectifs qui lui sont assignés, mais aussi son aptitude à évoluer.

"Dis-moi comment tu es jugé, je te dirai comment tu agis !"

Cette maxime permettrait, s'il en était besoin, de se convaincre de l'importance du choix d'indicateurs adaptés pour mesurer les performances d'un système de production, ou de ses acteurs.

LES INDICATEURS

La diversité des concepts intervenant dans une réflexion au sujet des indicateurs conduit avant toute chose à tenter une clarification de ces notions, tant il est vrai que l'on ne bâtit de solide et de durable que sur des bases saines ; la terminologie, par une acceptation partagée des noms que l'on donne aux concepts, est ainsi un effort toujours profitable même s'il peut sembler fastidieux.

Un indicateur est une donnée généralement quantifiable qui mesure une caractéristique de tout ou partie d'un système ou d'un processus selon une norme ou un standard défini.

Il faut souligner dans cette définition l'adverbe *généralement*. Sans lui, elle ne laisserait pas de place aux *indicateurs tout-ou-rien*, ou au contrôle par attributs...

Un indicateur en soi n'a pas d'intérêt ; il n'existe que par les buts que l'on vise par sa création. Sans chercher l'exhaustivité, ceux-ci peuvent être résumés à :

- *Caractériser l'état d'un système ou d'un processus*
- *Mesurer si le système ou le processus s'approche des objectifs qui lui sont assignés, et ce, afin de prendre les décisions appropriées.*

La détermination d'un objectif pour le système ou le processus est un élément déterminant de cette réflexion conceptuelle : c'est elle qui va permettre de différencier deux types d'indicateurs :

- les indicateurs d'état : donnée généralement quantifiable qui mesure une caractéristique de tout ou partie d'un système ou d'un processus selon une norme ou un standard défini, permettant ainsi d'en préciser l'état
- les indicateurs de performance : donnée généralement quantifiable qui mesure une caractéristique de tout ou partie d'un système ou d'un processus selon une norme ou un standard défini, selon laquelle est défini un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie définie.

On peut noter que cette dernière définition précise celle donnée par la commission "Indicateurs de performances" de l'A.F.G.I.¹ : "Donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise."

Il faut s'attarder sur cette notion d'*objectif*, qui apparaît ainsi comme une *valeur cible* pour un indicateur, et analyser ses implications de manière plus approfondie, puisque c'est cette notion qui fonde celle d'indicateur de performance.

La hiérarchisation inéluctable des processus de décision et de pilotage, la plurifonctionnalité des entreprises rendent nécessaire la traduction et l'expression du "but de l'entreprise" (lequel peut, en soi, être un sujet de débat...) sous forme d'indicateurs et d'objectifs adaptés à chaque fonction et chaque niveau.

Cette recherche présente une double difficulté :

- celle de l'interprétation d'un objectif donné en termes d'objectifs d'un niveau plus opérationnel : la "traduction verticale", qui, comme toute traduction, ne doit pas devenir une trahison...

¹ Association Française de Gestion Industrielle, 105 rue Blomet, 75015 PARIS

la nécessité cohérence "horizontale" qui doit être recherchée entre les fonctions, dans la définition de leurs objectifs.

Ce dernier point est particulièrement ardu, puisque la nature même des indicateurs peut varier d'une fonction à l'autre : la pyramide des âges par exemple peut être indicateur de performance pour la direction des ressources humaines, alors qu'elle sera indicateur d'état pour de nombreuses autres fonctions de l'entreprise. A cela s'ajoute le fait que cette "qualification" peut évoluer dans le temps : par exemple, selon qu'une ligne de produits se trouvera en phase de croissance ou déjà sur un marché stabilisé, on accordera une importance relative différente aux parts de marchés et à la marge...

La fixation des objectifs assignés relativement aux différents indicateurs de performance pose d'autres problèmes : les résultats que l'on peut atteindre selon l'un ne sont pas indépendants de ceux obtenus selon les autres, comme le résume la maxime :

"L'optimum global ne correspond pas à la somme des optimums locaux".

En d'autres termes,

les objectifs des parties d'un système doivent être déterminés en fonction de la recherche de l'optimum global du système. Ils ne correspondent en général pas à des optimums pour chacune des parties.

Traduction au long des couches du processus décisionnel, recherche de cohérence dans l'ensemble des fonctions du système industriel et mise en perspective dans le temps nous conduisent ainsi aux notions fondamentales de "réseau d'indicateurs et d'objectifs" et de "plan d'objectifs". L'un et l'autre devraient être clairement et explicitement formalisés dans toutes les entreprises...

DES INDICATEURS ADAPTES POUR DES STRATEGIES ADAPTEES

Un autre élément de la définition des indicateurs de performances doit être mis en exergue : *le fait qu'indicateurs et objectifs doivent être déterminés en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.* La validation

des uns et des autres passe donc par une interrogation sur l'adaptation de cette stratégie aux défis lancés à l'entreprise. Or sur ce point force est de constater que l'histoire du monde industriel et plus particulièrement de la gestion de production pèse d'un lourd poids. Il importe d'en avoir conscience pour déterminer les évolutions nécessaires et les freins que celles-ci peuvent rencontrer.

Quelques périodes bien définies peuvent être distinguées dans les réponses apportées à ces défis ; les systèmes d'évaluation des performances en gardent la trace. Ces phases ont déjà été décrites et analysées avec plus ou moins de détails et de précision par différents auteurs en diverses occasions. Pour ce qui concerne la présente réflexion relative aux évolutions des indicateurs de performances, trois principales se dégagent :

la période de la reconstruction

La première, caractérisée par un énorme déséquilibre entre offre et demande, se situe aux premières années du monde industriel, ou dans les années qui ont suivi les destructions massives dues aux deux guerres mondiales. Outre ce déséquilibre, cette période était marquée par une disponibilité aisée et peu coûteuse des matières premières, du fait du contexte géopolitique du moment, et par un faible loyer de l'argent qui fait que la trésorerie n'était dans cette période pas la préoccupation première des entreprises : s'enrichissait plus à s'endetter qu'à payer ses dettes !

La réponse industrielle à cet ensemble de préoccupations et de paramètres est aisée à résumer : il fallait saturer en permanence les équipements de production, *produire avant tout, la vente étant ensuite assurée* quelle que soit la réelle adéquation des produits par rapport à un besoin qui se satisfait de tous les "à-peu-près". L'occupation des machines, et le plus souvent des hommes à leurs machines était assurée par d'importants stocks de matières à usiner, dont la reconstitution suivait des règles de réapprovisionnement sans logique ou cohérence d'ensemble...

Les indicateurs de performance de cette période furent évidemment surtout des indicateurs de l'utilisation des moyens de production, *utilisation, rendement, etc.*, déterminés pour chaque poste individuellement puisque la vision d'ensemble n'existait que peu ainsi que

des indicateurs de respect de la stratégie visée : *le taux de couverture des stocks*, par exemple.

la période de la progression vers la cohérence

Le déséquilibre entre offre et demande tendant à s'amenuiser, la concurrence devint progressivement plus vive. Ceci conduisit à une complexification des produits par la recherche d'une satisfaction plus précise des clients, et à une préoccupation croissante pour les prix de vente, donc aussi de revient. Dans ce contexte nouveau les techniques de gestion des stocks et des files d'attente devinrent inadaptées, conduisant généralement à une gestion des urgences, des retards et des manquants... Il est aisé de comprendre pourquoi : par ces techniques, la variété des usages rend variables les consommations générées pourtant par des demandes régulières ; par ces techniques les effets de seuils inhérents à la complexité des produits s'additionnent au fil des approvisionnements successifs... Bien sûr, disponibilité des stocks et irrégularité de la consommation peuvent être conciliés par des stocks de sécurité, mais au prix de la compétitivité dès lors que les produits deviennent complexes et donc les articles nombreux.

Heureusement, un outil allait permettre de maîtriser cette complexité et d'introduire la dimension de cohérence dans le système de pilotage : *l'ordinateur*, dont le développement et l'avènement dans le monde industriel marque le début de la seconde période : celle de *la progression vers la cohérence*. Il devenait dès lors possible de *produire en fonction de ce qui allait être vendu* sur la base de prévisions et en connaissance de la structure du produit : c'est le fondement de la méthode "M.R.P.". Les développements de type "M.R.P. II" sont eux-même le développement de cette cohérence vers d'autres fonctions et vers d'autres couches du système de pilotage et de gestion.

On peut clairement identifier les indicateurs de performances correspondant à cette période : *fiabilité des données techniques* (nomenclatures, gammes), *fiabilité des prévisions*, etc. Certains de ces indicateurs ont même été regroupés en une liste en fonction de laquelle les entreprises sont classées : MRP II classe "A", etc. On peut s'interroger d'ailleurs sur un tel classement d'une entreprise plus par rapport à son efficacité dans la mise en oeuvre d'une technique de gestion qu'une fonction de ses résultats auprès de ses clients !

la période de "la nouvelle révolution industrielle"

Chacun sait que la concurrence exacerbée actuelle ne permet plus de se contenter de ces solutions. Nos entreprises sont littéralement entrées dans une nouvelle ère, celle de la "*nouvelle révolution industrielle*". Les défis n'ont pas fondamentalement changé, simplement chaque aspect de la réponse à un client est devenu tellement important que nul ne peut être laissé pour compte : exigence de qualité des produits (pour ne citer que cet aspect réducteur de la "*qualité*"), de délais réduits malgré des personnalisations toujours croissantes, des prix les plus bas, etc. Nulle erreur n'est permise !

Comme le démontre le nombre croissant "d'ayatollahs", cette situation ne relève plus d'une seule solution : c'est l'ère des slogans, des concepts, des méthodes et des démarches, des nouvelles règles et des néologismes tels que l'un des derniers, la "*proactivité*", qui tente de résumer le défi : *se mettre en mesure de produire sans délai ce qui vient d'être vendu*. On y trouve pêle mêle le TQC, la TPM, le JAT, OPT et KANBAN, les 5 zéros olympiques et la productique, et du SMED au NOTED en passant par l'OTED...!²

Les premiers indicateurs de performances que l'on voit associés à ces nouvelles manières de piloter la production sont de deux types :

- des indicateurs de résultat, qui cherche à mesurer la performance globale du système (par opposition aux indicateurs locaux de la période de la reconstitution). Parmi ceux-ci on peut noter le niveau des stocks : il mesure le même état de fait que le taux de couverture rencontré dans la première période mais par le chiffre inverse en dimensions... et avec généralement des objectifs exactement opposés !

²L'auteur prie les lecteurs auxquels le sens de certains de ces sigles serait mystérieux de l'excuser ; son propos n'est pas ici de détailler ces techniques et méthodes, dont certaines font d'ailleurs l'objet de dépôt légal.

. des indicateurs de processus : *délai de production, durée des changements de série, nombre de machines suivies en "SPC".*

Ces derniers indiquent bien que le résultat seul ne compte pas, mais que la manière de l'obtenir importe aussi, dans la mesure où elle détermine les résultats futurs.

Plus que tous autres, ces indicateurs de processus doivent, pour être réellement opérationnels, être avant tout des indicateurs

pour les acteurs du processus, c'est à dire simples, explicites et compréhensibles, peu nombreux, destinés avant tout à orienter leurs actions plus qu'à les juger.

par les acteurs du processus, c'est à dire d'abord définis par eux et dont ils comprennent parfaitement la nature et l'intérêt, puis informés et tenus à jour par eux.

près des acteurs du processus, c'est à dire en permanence directement à leur disposition.

L'excellent ouvrage de Michel GREIF "L'Usine s'affiche"³ comporte de riches indications dans ce sens. Sur ce sujet précis des indicateurs de processus, on pourrait être tenté de le paraphraser dans un résumé saisissant :

"Les indicateurs de performance indiquent.. si on les voit !"

Il apparaît ainsi qu'à côté des évolutions technologiques dont le moindre effet relativement à la préoccupation des indicateurs n'est certes pas l'évolution du rapport entre main d'oeuvre directe et main d'oeuvre indirecte et la difficulté résultante d'évaluer les coûts, indicateur favori de beaucoup...), à côté de l'évolution des organisations allant notamment d'une parcellisation à une intégration croissante des fonctions vers "l'entreprise-système", l'évolution des stratégies est peut-être la raison majeure justifiant une évolution des indicateurs.

³ Les Editions d'Organisation 1989

L'EVOLUTION DES INDICATEURS

Toute la question pour chaque responsable d'entreprise reste donc dorénavant : en fonction de ce que veut être l'entreprise, que doivent être ses indicateurs ? Les indicateurs actuels sont-ils adaptés aux orientations stratégiques ? Il y a de fortes raisons de penser que s'ils n'ont pas évolué dans les années récentes, au cours desquelles les axes stratégiques ont eux sûrement été adaptés aux nouveaux défis, une remise en cause est nécessaire.

Pour qui s'intéresse à l'évolution de l'entreprise vers cet état futur, et à la manière de conduire cette évolution, se pose une seconde question : comment doivent évoluer les indicateurs actuels, peut-être satisfaisants aujourd'hui, vers les indicateurs qui seront satisfaisants demain ? La maîtrise de ce processus d'évolution déterminera à la fois le fonctionnement de l'entreprise pendant son évolution, et la réussite du projet.

La définition du concept d'indicateur et ce qui a été dit précédemment à leur propos permettent de mettre en évidence le principal élément de la réponse : cette évolution doit avant tout se fonder sur les hommes de l'entreprise ! Parce qu'ils doivent comprendre les nouveaux indicateurs, les nourrir, être jugés selon eux enfin, les acteurs de tous niveaux sont les premiers concernés. Formation et action doivent ainsi impérativement être associés dans toute méthode mise en œuvre pour tel ou tel projet.

Au-delà de l'évolution majeure que constitue un changement d'indicateur de performance il faut se rappeler que demeure la permanente évolution des objectifs fixés selon chacun de ces indicateurs : si aucun changement stratégique, organisationnel ou dans les moyens ne justifie la remise en cause de l'outil de mesure, les résultats obtenus doivent eux être en permanente progression.

LES INDICATEURS DE L'EVOLUTION

La gestion de l'évolution impose de mesurer l'évolution elle-même. Or, dans la mesure où les indicateurs eux-même sont remis en cause, on risque de ne pas disposer au départ de l'action des mêmes critères et éléments qu'à la fin. Comment dès lors effectuer des comparaisons, ce qui

est la base de la mesure de l'évolution ? Il faut donc assurer une sorte de recouvrement progressif des indicateurs, les indicateurs du futur n'apparaissent que peu à peu au fur et à mesure de l'intégration des nouveaux axes stratégiques, de leur compréhension et de leur acceptation. Il est clair que, lieu commun s'il en est, l'implication de "porteurs du projet" jouera un rôle déterminant. Ces derniers, une fois de plus, doivent évidemment être très proches de la direction de l'entreprise, ou soutenus activement par elle.

L'expression "indicateurs du futur" utilisée plus haut ne doit pas induire en erreur : les indicateurs de performances de demain ne seront pas ceux d'après demain pour diverses raisons : parce que les défis lancés aux entreprises changeront, que les clients évolueront et avec eux leurs exigences, qu'il en sera de même de la concurrence comme des indicateurs comme de la recherche du "juste-à-temps" qu'elle est un voyage plus qu'une destination !

Ceci conduit à rechercher et développer une nouvelle aptitude au sein de l'entreprise : sa capacité à assurer son évolution future. On voit ainsi apparaître un nouveau type d'indicateur : les indicateurs de cette capacité, véritables indicateurs de l'évolution. On mesure ainsi dorénavant par exemple le nombre de groupes de progrès, de cercles de qualité. on peut aussi imaginer de suivre le nombre de progrès, de personnes recevant une formation en relation directe avec le projet de l'entreprise, voire mieux, le nombre de personnes demandant spontanément une telle formation : ce sont là des indices effectifs des capacités futures de l'entreprise à se mettre en permanence à l'écoute des nouveaux défis qui lui seront lancés et d'y répondre. Mais attention, ce sont aussi des indicateurs qui, comme tous les autres, peuvent avoir leurs effets pervers en ce sens qu'ils participent à dicter les comportements...

Au moment de concevoir les systèmes d'indicateurs de performances dont on envisage de doter une entreprise, il faut se remémorer la maxime citée en début de ces réflexions, ou plutôt une autre version, qui s'applique plus à ceux qui sont concernés par l'établissement de ces systèmes :

Dis-moi comment tu juges, ...

... je te dirai comment agissent ceux que tu juges !