

ANALYSE D'OUVRAGE

Christelle Dumont

A propos de l'ouvrage collectif de ECOSIP
« DIALOGUE AUTOUR DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE : LES ENJEUX »

Editions l'Harmattan – 1999

1. Introduction

Dans cet ouvrage, les différents auteurs, des industriels aussi bien que des chercheurs, ont tenté de répondre à une même question : comment piloter la performance d'une entreprise ? Pour ce faire, ils ont essayé, dans une première partie, d'analyser les enjeux théoriques relatifs à cette question, puis dans une seconde partie, de s'appuyer sur une vision plus pratique du problème pour dégager des pistes concrètes d'innovation.

Plutôt que de conserver cette structure, qui certes facilite la lecture mais ne permet pas *a priori* une approche globale de l'ouvrage, on préférera souligner les idées essentielles développées par les auteurs au cours des chapitres. Cette approche permet d'ailleurs de mettre en valeur une des richesses de l'ouvrage : l'union de la théorie et de la pratique, une approche à la fois universitaire et industrielle.

2. La méthode ABC/ABM

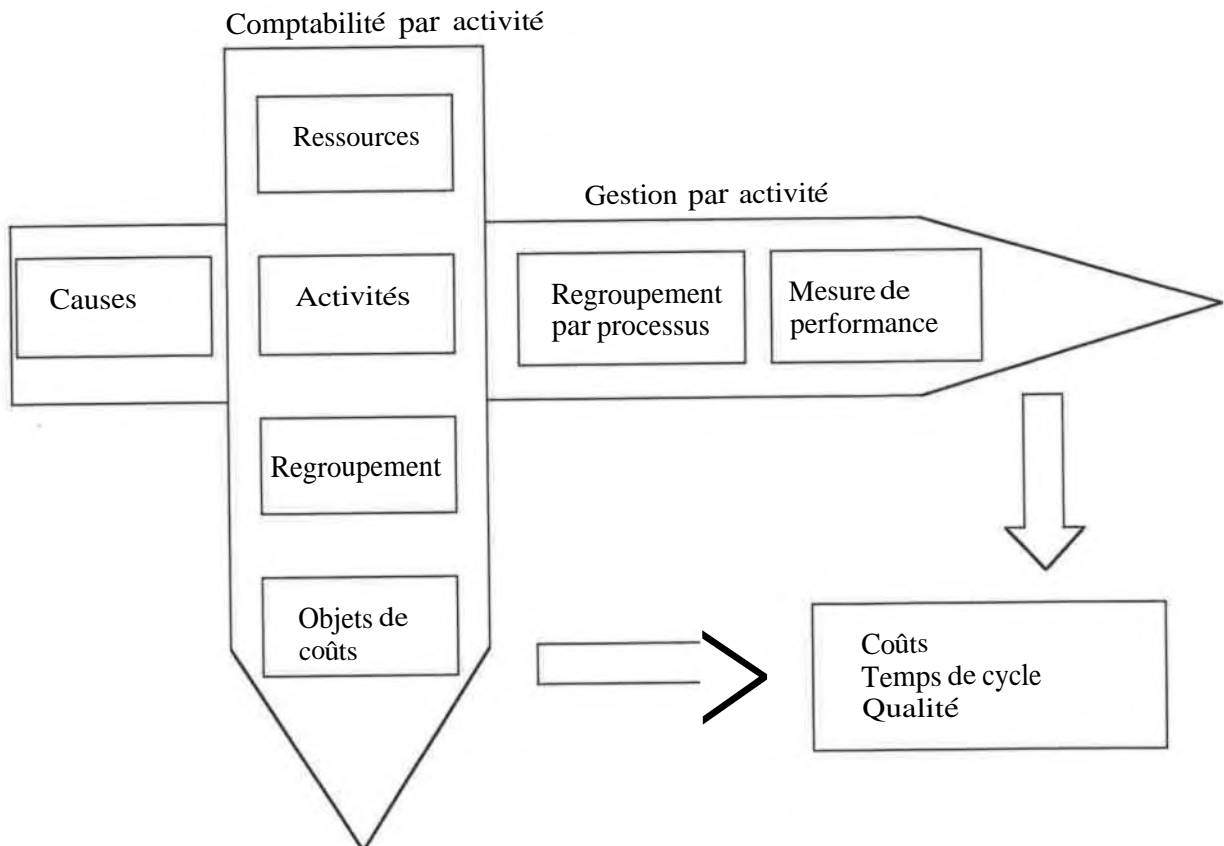
L'approche ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management) est d'origine américaine, mais de nombreuses mises en œuvre ont eu lieu dans des organisations de tous types depuis une dizaine d'années en France. Elle est fondée sur la notion d'activité, c'est-à-dire selon Lorino (1991) sur « tout ce qui peut être décrit par un verbe dans la vie de

l'entreprise ». Plus précisément, une activité est donc définie (chap. 2) comme un ensemble de tâches et d'actions :

- faisant appel à un ensemble homogène de savoir-faire,
- ayant un comportement cohérent du point de vue des coûts et des performances,
- pouvant être caractérisées globalement par des intrants et un extrant commun bien définis,
- et ayant effectivement ou potentiellement une importance significative pour la performance économique de l'unité analysée.

L'activité est l'unité de base pour une modélisation des processus de l'entreprise. Un processus est un ensemble d'activités liées en vue d'atteindre un objectif commun. Les performances de ces activités liées sont souvent indépendantes.

Une fois cette modélisation réalisée, on peut évaluer les performances en termes de coût et de marge sur les produits ou sur les prestations fournis aux clients (ABC), ainsi que les performances non comptables (ABM). L'ensemble s'articule selon la figure suivante :



Cette analyse peut constituer une source de progrès considérable en termes de performance (chapitres 1 et 2). Notamment, le triplet Processus-Activités-Ressources est un cadre de référence qui doit permettre d'identifier les domaines critiques influant notablement sur la performance de l'entreprise.

Au delà de la théorie, la méthode ABC/ABM a trouvé des domaines d'utilisation variés. Par exemple, elle peut permettre de fournir une alternative aux procédures comptables traditionnelles qui n'ont souvent pas su évoluer avec le contexte industriel (chapitre 5). Dans le domaine hospitalier, elle a également permis de mettre en place des indicateurs financiers et non financiers à la base d'un consensus entre tous les acteurs lors des prises de décision (chapitre 7). Enfin, dans le secteur aérospatial, elle a permis de mieux définir les coûts en conception, ce qui, vu les investissements considérés, représente un enjeu économique considérable.

3. Les hommes, acteurs de l'entreprise

Améliorer la performance passe aussi par la redéfinition de la place du salarié dans l'entreprise (chapitre 4) : le système de production élaboré par Taylor n'a plus lieu d'être dans un contexte industriel qui a largement évolué. Ainsi, le travail d'exécution n'étant plus le générateur principal de performance, l'entreprise doit savoir mettre en place une organisation qualifiante permettant la responsabilisation des salariés et donc leur implication dans la performance de l'entreprise.

Parallèlement, l'entreprise doit mettre en place des indicateurs de performance à tous les niveaux hiérarchiques (chapitres 4 et 6). Ces indicateurs doivent être différents suivant la fonction de chacun : l'opérateur n'a pas à avoir les indicateurs du PDG, mais inversement, le PDG n'a pas non plus à connaître les indicateurs de l'opérateur. En un mot, les indicateurs doivent être placés au juste niveau de responsabilité.

Le but est de fournir les indicateurs nécessaires à ceux qui peuvent agir le plus tôt et le plus efficacement possible. Pour ce faire, il faut garder à l'esprit trois facteurs-clés :

- l'autonomie des acteurs,
- l'ouverture sur l'extérieur,
- une ambition à long terme de l'entreprise ambition claire et partagée par le personnel.

Dans cette démarche, l'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit de donner à chacun les moyens et la volonté de converger vers des objectifs communs en termes de performance.

4. Elargir le champ de la mesure des performances au-delà des frontières de l'organisation

La performance passe également par de nouvelles relations avec ses sous-traitants et ses fournisseurs. L'exemple d'Aérospatiale Airbus est à ce sujet significatif (chapitre 3). L'entreprise, dans un contexte hautement concurrentiel, a décidé de créer des relations durables, fiables et dynamiques, en établissant avec ses fournisseurs et ses sous-traitants des contrats à moyen ou long terme qui peuvent être remis en cause si ces derniers ne respectent pas les objectifs fixés par Aérospatiale Airbus. L'objectif est de créer un contexte stable favorable au travail en commun, tout en conservant l'arbitrage du marché si le sous-traitant ou le fournisseur se révèle défaillant.

Redéfinir la performance, cela peut également signifier fédérer différentes organisations autour de critères communs d'évaluation de performance. C'est du moins l'objectif que se donne Gérard Cluze lorsqu'il tente de donner une nouvelle vision de la performance en milieu hospitalier (chapitre 7) : l'approche ABC/ABM doit permettre de décliner la performance à tous les niveaux, de l'organisme de tutelle à l'interne, en passant par l'établissement hospitalier, ce qui permet de mettre en place une base de discussion commune lors de l'évaluation de la performance.

Enfin, pour évaluer la performance, il est aujourd'hui nécessaire de tenir compte de la structure et de la stratégie des marchés (chapitre 8), ces derniers pouvant donner l'exemple de gisements de productivité essentiels à l'entreprise.

5. Conclusion

Nombreuses sont les interdépendances entre les facteurs pouvant expliquer les changements qui s'imposent en matière d'évaluation des performances. Le contexte économique, l'évolution des technologies, les aspirations des hommes et les modes de partage des responsabilités sont les moteurs principaux des changements évoqués. Le but de l'ouvrage n'est pas de donner une recette pour améliorer à coup sûr la performance dans une entreprise mais de donner des voies d'amélioration du pilotage de la performance tout en laissant chacun libre de trouver ses propres démarches innovantes.