

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

LES SYSTEMES DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Harvard Business Review 2001

J'ai été intéressé par le titre de cet ouvrage qui est, en fait, une réédition, parfois réactualisée, d'une publication plus ancienne.

Comme la plupart des ouvrages de cette collection, le thème - adapter les mesures de la performance aux objectifs à court et long terme de l'entreprise - va être décliné à travers 8 chapitres rédigés chacun par un ou deux spécialistes de la question.

Ces spécialistes, professeurs ou consultants sont des grands noms du management d'entreprise : Peter DRUCKER, Robert KAPLAN, David NORTON... En fait tous ces experts vont dire un peu la même chose : devant l'évolution du monde industriel, il faut de nouveaux outils d'évaluation en plus des indicateurs financiers ; ces nouveaux outils doivent être pertinents, bien perçus et cohérents avec la stratégie de la direction. Je présenterai les apports supplémentaires de chacun par rapport à cette thèse centrale.

Dans le chapitre : « les informations dont les dirigeants ont vraiment besoin », P. DRUCKER délivre deux messages. Le premier concerne l'importance du contrôle des coûts évalués de façon globale : les mots-clé sont : processus d'élaboration des coûts et chaîne intégrale d'établissement de la valeur ; dans cet esprit, des outils tels que l'ABC doivent être privilégiés. Le second message concerne l'élaboration d'une typologie des informations

nécessaires : celles qui sont de première nécessité, celles concernant la productivité, celles sur les compétences, enfin celles sur l'allocation des ressources rares ; voici des exemples de tels indicateurs :

- de première nécessité : le cash flow, la trésorerie ;
- de productivité : la valeur ajoutée économique (*Economic Value Added*),
- de création de valeur,
- de compétences, d'innovation (celles liées au *core business*)
- d'allocations de ressources rares en particulier liées au capital et aux salariés.

Le second chapitre de Robert ECCLES porte sur « Le manifeste de l'évaluation des performances ». L'auteur part d'un constat : on s'est beaucoup trop intéressé aux données financières et comptables. Il faut mettre en place de nouveaux indicateurs novateurs et cohérents portant sur la qualité, l'efficacité de la production, l'innovation, les ressources humaines... Pour développer ces nouveaux systèmes d'informations, l'auteur préconise de s'intéresser à cinq domaines : développer une architecture d'informations permettant d'assurer cohérence et globalité, appuyer cette architecture sur une technologie appropriée, assurer une cohérence entre les systèmes d'évaluation et les protocoles d'incitation, se faire aider par des experts extérieurs enfin définir un processus pour assurer les étapes précédentes.

Dans le chapitre suivant Joseph NESS et Thomas CUCUZZA nous expliquent comment exploiter pleinement le potentiel de l'ABC. Si l'ABC a été utilisée principalement pour mesurer la rentabilité des produits, elle peut être appliquée pour évaluer les processus et la stratégie. Les auteurs présentent deux témoignages : Chrysler et Safety Kleen dans lesquels, malgré des itinéraires différents, le système ABC a permis de changer les organisations et cela, malgré bien des difficultés : le travail supplémentaire, l'appréhension, la crainte de perte de pouvoir, de perte d'emploi... La réussite des premiers chantiers pilote et l'adhésion de quelques cadres constituent des atouts importants pour la réussite de l'implantation de la méthode.

Le quatrième chapitre rédigé par Robert SIMONS et Antonio DAVILA a pour titre : « quel est votre taux de *return on management* » ? Ce taux mesure la rentabilité de l'équipe de direction : quelles sont l'énergie et la productivité dégagées par l'organisation en relation avec le temps et l'attention consacrés par l'équipe de direction. L'énergie des directeurs ne devrait se focaliser que sur des priorités stratégiques. La clarté de la déclinaison des objectifs stratégiques au niveau des collaborateurs aura elle aussi un effet sur le ratio efficacité / temps passé de tout le personnel.

En fait l'idée de base développée par les auteurs est qu'il faut bien connaître la stratégie globale, les quelques indicateurs clé qui l'évaluent, la déclinaison de ces stratégies en indicateurs opérationnels pertinents et la mobilisation de tous vers l'attente efficace des objectifs évalués.

Le chapitre de Christopher MEYER est intitulé «comment les bons indicateurs aident les équipes à attendre l'excellence ? ».

Le fait que maintenant on parle davantage de structures d'équipes polyvalentes nécessite de nouvelles méthodes d'évaluation de performances cohérentes. Celles-ci doivent être élaborées selon 4 principes résumés ainsi : une aide doit être apportée à l'équipe de direction générale, les acteurs doivent être concepteurs du système d'évaluation, les indicateurs, par leur nature même, doivent couvrir plusieurs fonctions, le nombre d'indicateurs doit se limiter à une quinzaine.

Les 3 derniers chapitres sont rédigés par les mêmes auteurs : Robert KAPLAN et David NORTON ; ils portent tous sur la même notion : « le tableau de bord prospectif ». Leurs propos s'appuient sur des expériences de 12 entreprises. Pour enrichir les seules données classiques, ce tableau de bord prospectif (TBP) va adopter 4 axes, chacun ayant ses objectifs et mesures : l'axe clients, l'axe processus internes, l'axe innovation, apprentissage, enfin l'axe financier. Par exemple, l'axe clients sera décliné selon les questions suivantes : comment les clients nous considèrent-ils, quel est notre qualité de service, quelles en sont ses performances?... Le quatrième axe, l'axe financier, est un peu particulier car ses mesures sont les conséquences des résultats des 3 autres. Le TBP évalue et éclaire la pertinence et la cohérence de la stratégie ; il permet d'entreprendre des changements importants sur les facteurs clé : produits, procédés, clients, marché. Des exemples concrets (Rockwater, Apple Computer) montrent combien le TBP a permis de réorienter des stratégies gagnantes. Les auteurs donnent quelques conseils sur les étapes de la mise en œuvre de cet outil stratégique :

- Clarifier, réunir un consensus et traduire le projet d'entreprise et la stratégie
- Communiquer, impliquer tous les personnels
- Planifier les objectifs en fonction de la stratégie
- Utiliser des retours d'expériences en opérant sans cesse des réajustements

J'ai été un peu déçu par la lecture de cet ouvrage. Certes les messages sont importants mais ils sont redondants, toujours très généraux et ne présentent aucune critique ou réserve de la part de leurs auteurs. Une ou deux monographies bien présentées auraient été plus intéressantes et plus pédagogiques.