

Comprendre les concepts d'efficacité et d'efficience



Objectifs du kit

- ❖ Se préparer à mettre en place des systèmes de mesures de l'efficacité et de l'efficience.
- ❖ Distinguer les différents concepts relatifs aux performances des organisations.
- ❖ Préparer la mise en œuvre de systèmes de mesures simples et pragmatiques.



Utilisation du kit

- ❖ Connaissance personnelle.
- ❖ Source d'information pour séances de sensibilisation des personnels.



Outils

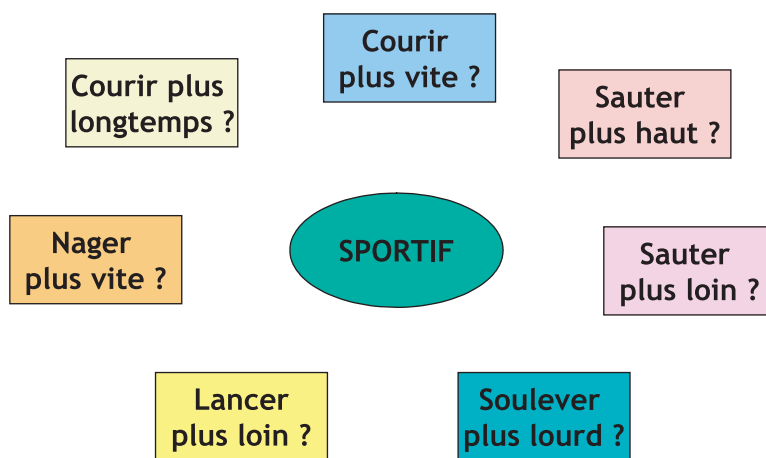
- ❖ Comprendre les concepts d'efficacité et d'efficience : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Comprendre les concepts d'efficacité et d'efficience : diaporama à utiliser lors de séances de sensibilisation

1. Être performant, c'est compliqué

a. Qui suis-je, où cours-je ?

La performance n'est pas une valeur absolue. Dire de quelqu'un qu'il est performant ne signifie strictement rien. Un avocat performant ne déploie pas les mêmes qualités qu'un plombier performant et un pâtis-sier performant ne montre pas les mêmes caractéristiques qu'un sportif performant.

Et si l'on s'en tient aux sportifs, il convient, au sein cette seule catégorie d'individus, de faire encore des distinctions. La constitution d'un athlète qui saute n'est pas la même que celle d'un athlète qui soulève des poids ou d'un autre qui pratique le cheval-d'arçons. Et dans ceux qui aiment sauter, il y a encore des différences entre ceux qui sautent haut, ceux qui sautent très haut et ceux qui sautent loin (Figure 1.1).



Le concept de performance n'est compatible qu'avec une seule finalité.

Figure 1.1 La performance et la finalité

Ainsi, notre solide bon sens nous fait pressentir qu'un même individu ne peut, à la fois, montrer des résultats en haltérophilie, en course de fond et en descente à ski. Il faut choisir !

b. Et les premiers de la classe ?

Il y a des sportifs qui réussissent dans plusieurs disciplines me direz-vous.

Bien entendu. De la même façon, il y a des artisans ou des commerçants ou bien encore des entreprises qui sont performants dans plusieurs métiers. Mais ces métiers présentent des similitudes. On peut être un excellent boucher/charcutier ou un renommé plombier/zingueur mais on peut difficilement faire des exploits en plomberie/pâtisserie ou en charcuterie/charpente. Idem pour les sportifs.

La performance doit être spécialisée. Il convient donc de faire des choix préalables pour définir dans quels domaines nous tenterons d'être les premiers de la classe. Nous ne pouvons pas l'être partout. Sauf si nous sommes des surdoués mais cela reste l'exception qui confirme, comme on dit, la règle.

Ainsi, lorsqu'un individu a envie d'être performant, il lui faut décider dans quelle discipline il le fera : musique ou sport ? Peinture ou recherche scientifique ? Ce choix doit être affiné jusqu'à ce qu'il montre une précision et une homogénéité qui permette de proposer une finalité cohérente.

c. Individus et entreprises, même combat

L'entreprise est comme vous et moi. Si elle veut être performante, elle doit l'être ou le devenir dans sa spécialité, dans l'atteinte de sa finalité.

Comme pour un sportif, l'entreprise doit, dans sa discipline, déterminer les finalités qu'elle cherche à atteindre (Figure 1.2). Sauter loin ou sauter plus haut ? Cette finalité peut s'exprimer de manière absolue

(sauter plus de 4 mètres) ou de manière relative (devenir champion du monde).

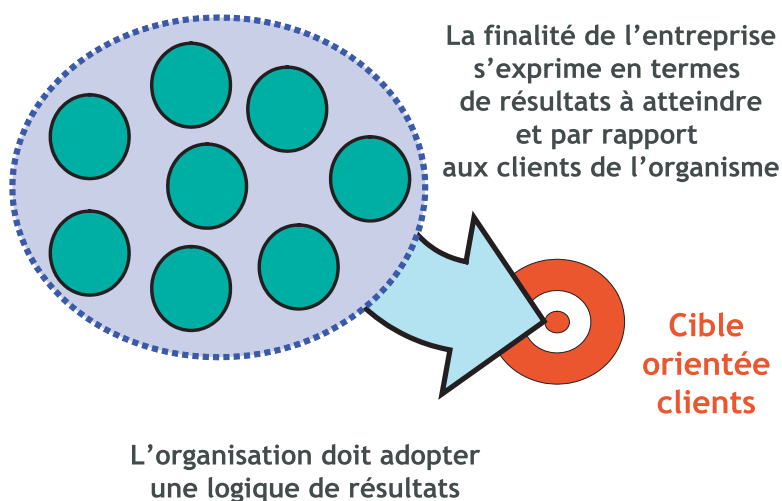


Figure 1.2 La finalité

La première étape (et la première difficulté) est de définir la finalité de notre entreprise. D'aucuns diront que c'est de faire de l'argent (du profit). Je pense que non. L'argent est une conséquence de la performance. Il n'en est pas la finalité. Bien sûr, nous avons des arrières pensées en la matière. Si nous sommes performants, c'est aussi pour gagner de l'argent. Mais, ce n'est qu'une conséquence, pas un but. Là encore, faisons un parallèle avec le sport. On ne dit jamais à un sportif, « tu dois sauter 150 000 euros par an ». En revanche, s'il bat un ou deux records, peut-être les gagnera-t-il. C'est la conséquence de son travail.

d. Finalité absolue ou relative ?

La finalité doit être exprimée de manière à permettre l'évaluation de la performance recherchée.