

Mesurer l'efficacité et l'efficience



Objectifs du kit

- ❖ Savoir mettre en place un système de mesure et de surveillance pertinent et cohérent.
- ❖ Surveiller et mesurer l'efficacité et l'efficience.
- ❖ Impliquer les pilotes et responsables de services dans l'optimisation de leurs ressources.



Utilisation du kit

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



Outils

- ❖ Mesurer l'efficacité et l'efficience : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Comprendre les enjeux de la mesure de l'efficacité et de l'efficience : diaporama à utiliser lors de séances de sensibilisation
- ❖ Mesurer l'efficacité et l'efficience : diaporama à compléter pour mettre en place le système

1. Comprendre les enjeux de la surveillance de l'efficacité et de l'efficience

Vous pouvez utiliser le diaporama « Comprendre les enjeux de la mesure de l'efficacité et de l'efficience » pour expliquer les développements qui suivent à vos équipes ou aux dirigeants de votre entreprise.

a. Quelques rappels de cybernétique

Les principes de fonctionnement des systèmes intelligents

Les systèmes intelligents sont des organisations qui sont capables de fonctionner seules dans un environnement donné. Autrement dit, elles peuvent s'autoréguler (Figure 1.1). Prenons l'exemple d'un système de chauffage automatique. Nous pouvons considérer qu'il est intelligent puisque qu'il régule de manière autonome la température des pièces dans lesquelles nous vivons. Pour que ces systèmes intelligents fonctionnent, il leur faut une cible. Dans le cas du chauffage, la cible est la température ambiante. La cible peut varier, ce n'est pas un problème. Mais à partir du moment où cette variation est définie à l'avance (planifiée), le système va fonctionner de manière indépendante.

Important : Il n'y a qu'une seule cible, la température prévue par exemple.

Un système intelligent est d'abord un système classique, c'est-à-dire qu'il a une finalité et qu'il transforme des entrants en sortants. Un système répond à la définition d'un processus et fonctionne donc comme tel.

Un système ordinaire devient intelligent lorsqu'il utilise ses propres données de sortie comme sources d'informations, autrement dit il les traite comme des données d'entrée. C'est le principe de la rétroaction. Par exemple, notre chauffage produit des informations sur la température extérieure *via* les sondes. Ces informations, qui sont des

données de sortie, sont analysées puis, le cas échéant, utilisées pour agir sur les composants du système. Si la température extérieure descend, le brûleur se mettra en route. Si elle monte, un store peut se baisser et une pompe de climatisation se mettra en route.

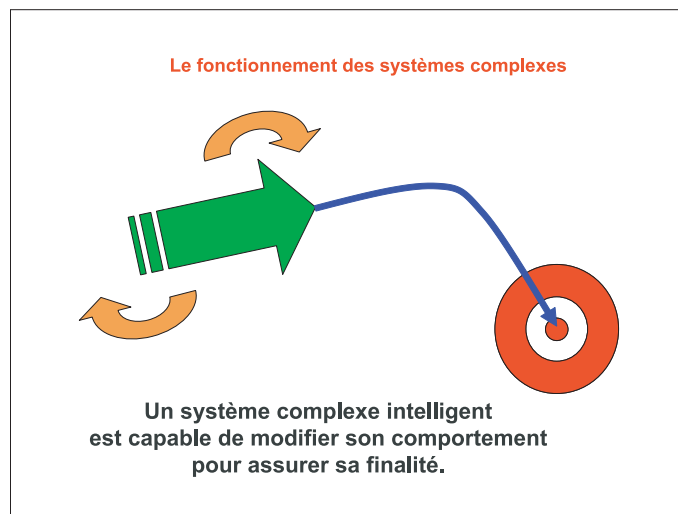


Figure 1.1 Le fonctionnement des systèmes complexes

Cible et facteurs d'influence

Les boucles de rétroactions, qui sont constituées par ces sorties utilisées comme entrées, doivent obéir à une règle impérative : l'information qui circule doit être « **signifiante** », autrement dit elle doit permettre d'agir sur les éléments du système pour en corriger le fonctionnement. Le principe est donc d'avoir une cible, puis de surveiller (ou mesurer) les facteurs qui éloignent de la cible (les dérives) et corriger le tir chaque fois que cela est nécessaire. Disposer d'une information qui ne permet pas de corriger n'est d'aucun intérêt. Un autre principe est d'identifier les facteurs qui peuvent éloigner le système de sa cible en fonction de leur niveau d'influence et de mettre en place des capteurs qui les surveilleront.

Mesurer l'efficacité et l'efficience

En résumé, un système intelligent dispose d'une cible et doit identifier les éléments qui peuvent l'éloigner de cette cible et surveiller ces éléments afin de corriger la trajectoire si nécessaire.

C'est exactement ainsi que nous devrions fonctionner dans les entreprises. Or, dans les tableaux de bord, nous ne distinguons pas cible et facteurs d'influence. Nous définissons ce que l'on appelle couramment des facteurs clés de succès que nous déployons dans toutes les activités et à tous les niveaux et ces facteurs de succès sont affectés d'objectifs et font l'objet de mesure et de rapports (indicateurs). C'est une erreur de logique. Notre objectif n'est pas d'identifier seulement les éléments qui sont les facteurs de succès mais les éléments qui peuvent nous empêcher d'atteindre la cible avec efficacité et efficience. La surveillance de ces éléments doit nous permettre de réagir.

Or, dans nos entreprises, nous fonctionnons avec une logique différente. Nous identifions des facteurs de succès (pas toujours pertinents car parfois non influents), nous installons une comptabilité et nous leur affectons un objectif. Par exemple, le nombre d'affaires perdues, le nombre de réclamations clients, le nombre de nouveaux prototypes lancés dans une période donnée, etc. Les objectifs que nous affectons à ces rubriques nous indiquent ce qui est permis et la limite que nous ne devons pas dépasser. C'est un peu comme si, dans une installation de chauffage, nous nous donnions une limite autorisée de trois baisses de température extérieure par mois avant de réagir. Or ce qui nous intéresse, c'est d'identifier la survenue d'un élément perturbateur, d'analyser son importance et son impact sur la cible (la dérive potentielle) puis de corriger si nécessaire.

De plus, nous établissons des moyennes qui parfois ne savent plus nous donner la bonne information. Par exemple, dans notre système de chauffage, si nous constatons un jour une baisse de 10 degrés de la température extérieure et une hausse de 10 degrés le lendemain, le calcul d'une moyenne nous ferait croire qu'il n'y a pas eu de variations.