

ON N'AMELIORE QUE CE QUE L'ON MESURE !

Il est des évidences qu'il convient, à notre avis, de répéter régulièrement. Le titre de cet article est l'une d'elle. Comme disait Bernard Grasset, « La solution du bon sens est la dernière à laquelle songent les spécialistes ».

Alors que nous connaissons depuis de longs mois l'une des plus graves crises économiques, si ce n'est la plus grave, à l'échelle planétaire, les entreprises cherchent par tous les moyens à s'améliorer et à accroître leurs performances : il faut réduire les coûts et les budgets, augmenter la qualité des produits et des services délivrés, réduire les délais de mise en service, être plus innovant, mener à leur terme les projets...

Des dirigeants jusqu'aux opérationnels, toute la ligne hiérarchique est mobilisée pour répondre à l'impératif d'amélioration. Toute la difficulté est que ce message ne reste pas au niveau de l'incantation.

Pour ce faire, il faut inévitablement en passer par une mesure de ce que l'on veut améliorer (entreprise, organisation, projet...). Il convient, pour chaque axe d'amélioration retenu, de fixer un indicateur de mesure, ainsi que les modalités pratiques de la mesure. Ensuite, la mesure de cet indicateur permettra d'évaluer le résultat et/ou le niveau de performance actuel. Enfin, sa mesure régulière permettra d'évaluer la capacité d'évolution et/ou d'amélioration (progrès).

Dans la mesure où des « efforts » seront consentis par un grand nombre d'acteurs, la communication et l'analyse des résultats ne doit pas être oubliée ou minimisée, au même titre que l'accompagnement (recours au coaching si nécessaire).

Pour illustrer cette règle de bon sens, nous souhaitons vous faire partager l'une de nos nombreuses expériences.

L'un de nos clients, Directeur des Systèmes d'Information, s'étonnait et s'agaçait de l'insuffisance des méthodes et outils utilisés pour gérer les projets informatiques. Face à cette situation, il fit appel à un cabinet de conseil pour définir la démarche et les outils adaptés au contexte et à la culture d'entreprise. Il réunit ensuite en séminaire l'ensemble des responsables et directeurs de projet de la DSI. La communication, le partage de la démarche et des outils furent effectués pendant deux jours. Tous les participants reconnurent la valeur et la pertinence du travail produit. Tous se quittèrent avec de bonnes résolutions.

Six mois plus tard, au cours d'une conversation, le DSI nous fait part de son agacement : malgré la démarche, les outils, le séminaire, rien n'a changé. Selon lui, ses équipes sont « incurables », les projets ne seront jamais pilotés correctement et aucune issue n'est perceptible à l'horizon.

Après avoir exposé notre point de vue et nos convictions - « On n'améliore que ce que l'on mesure ! » - nous avons, avec notre client, pris la décision de choisir un indicateur simple à mettre en œuvre : le % de projets, par portefeuille, possédant un planning complet, à jour, exploitable et exploité. Sous la forme d'un défi, nous décidons de mettre en place cet indicateur, et de publier les résultats chaque semaine en Comité SI. Au bout de 6 mois, les progrès sont tout simplement, aux dires du DSI, « incroyables ». La quasi-totalité des projets possède un planning opérationnel digne de ce nom, avec des impacts positifs significatifs (meilleur respect des délais, anticipation accrue des difficultés, gestion facilitée des plans de charges...).

A l'issue de notre prestation, nous avons rallié notre client à notre cause : le progrès passe inévitablement par la mesure d'un indicateur de performance.

Pour conclure, nous souhaitons toutefois insister sur deux risques : la fuite en avant dans la surenchère informationnelle, le recours systématique aux benchmarks.

Nous sommes convaincus que les managers disposent aujourd'hui de toutes les informations nécessaires, voire de trop d'information. Cette profusion conduit parfois à l'inaction, dans la mesure où les managers ne savent pas identifier et retenir les mesures et indicateurs pertinents. Pour suivre les progrès de leur organisation et prendre les bonnes décisions, les managers ne savent plus à quelles données se vouer. La difficulté ne réside donc pas dans l'accès à l'information, mais dans le choix de l'information à suivre et piloter, qui est en définitive l'un des principaux actes modernes du management.

Paradoxe oblige, ces mêmes managers, noyés sous l'information, sont généralement friands de nouveaux outils de pilotage sophistiqués et de benchmarks. Ce qui n'a pour effet qu'accentuer la multitude d'information et l'indécision associée. Ces pratiques sont pourtant jugées rassurantes et nécessaires, en vue de mieux se mesurer et se comparer et, bien entendu, de progresser. D'expérience, ces « étalonnages », qui consistent à établir des comparaisons avec les « best practices » d'entreprises comparables, sont peu fiables. En effet, à organisation identique, la diversité des règles de gestion, des modes et principes de management, des cultures et des enjeux, rend caduque toute tentative sérieuse de comparaison.

Oui à la mesure et à la comparaison, pour s'améliorer ! Tel est bien notre message. Mais à condition toutefois que cette mesure soit simple, communiquée et comparée dans le temps ra rapport à sa propre organisation. Ce sont les conditions sine qua none pour progresser et améliorer ce que l'on mesure.

VCM Conseil - 2009