
Préface

Le temps du « produire puis vendre », souvenir d'un monde où l'offre était inférieure à la demande, est aujourd'hui bien révolu pour la plupart des produits, et donc pour la plupart des entreprises. La concurrence a ainsi fait de la recherche d'amélioration permanente un impératif absolu pour survivre. Dans cette optique, la mesure de la performance est tout à la fois la première étape (diagnostic), la dernière (évaluation des résultats) et le fil conducteur des projets d'amélioration.

Il n'est donc pas étonnant que le nombre de publications scientifiques portant sur l'évaluation des performances ait explosé à la fin des années 1990, avec plus de 3 600 articles publiés entre 1994 et 1996, et un livre toutes les deux semaines pour les seuls USA¹.

Avec l'aide d'armées de consultants et de référentiels plus ou moins inspirés, les entreprises ont depuis défini des tableaux de bord souvent composés de dizaines de KPI (*Key Performance Indicators*), dans le but de se mesurer et de se comparer à la concurrence. La consécration de la « Business Intelligence », portée par des systèmes d'information toujours plus tentaculaires, aurait ainsi pu sonner la fin de l'aventure de la mesure des performances, et sa transformation en activité standardisée et routinière ; en somme, un fait accompli. Le problème semble pourtant loin d'être résolu : ce sont en effet plus de 50 000 articles scientifiques qui seront publiés en 2017 sur ce thème.

Il suffit effectivement de s'intéresser à la réalité industrielle pour se convaincre des problèmes qui perdurent : dans beaucoup d'entreprises, des tableaux de bord précis et actualisés (pilotage visuel oblige) continuent à s'appuyer sur des objectifs mal formalisés, traduits par des indicateurs aux multiples effets pervers ; les incompréhensions

1. Folan P., Browne J., « A review of performance measurement : Towards performance management », *Computers in Industry*, vol. 56, p. 663-680, 2005.

se multiplient entre partenaires des chaînes logistiques, provoquées par des interprétations divergentes d'indicateurs partagés qui sont souvent des sources de dissension plutôt que le ciment de la collaboration.

Dans ce contexte, il peut être tentant de faire davantage confiance à des référentiels extérieurs qu'à sa propre réflexion. Si vous cherchez dans cet ouvrage une liste à *la Prévert* d'indicateurs que vous pourrez plaquer sur votre système de production, il vaut mieux reposer le livre sur l'étagère physique ou virtuelle sur laquelle vous l'avez pris. Si, en revanche, vous êtes prêt(e) à un voyage dans le monde de la performance qui vous fera réfléchir tout d'abord à la finalité de la mesure de performance, puis à ses composantes, sans en nier le caractère subjectif, alors cet ouvrage est pour vous. Si vous êtes curieux de la raison d'être d'un concept derrière son étiquette, les auteurs vous offrent ainsi les clés d'une réflexion de fond qui vous permettra de parcourir les différentes étapes de la définition d'indicateurs de performance adaptés à vos besoins.

Dans ce livre, pas de vocabulaire fermé qui vous évitera de vous poser des questions mais vous coupera de vos partenaires. Si de nombreux auteurs constatent que l'évaluation de la performance, exercice qui devrait être pluridisciplinaire par nature, a été accaparée par de multiples chapelles qui communiquent peu, les auteurs tentent au contraire de bâtir des ponts plutôt que d'élever des barrières. Des éclairages complémentaires sur les concepts utilisés vous seront ainsi proposés avec une approche « pointilliste » qui permettra une analyse des interactions existant entre les différentes facettes de la production.

Au fil des pages, vous remonterez ainsi aux besoins des utilisateurs, vous mènerez une réflexion sur les finalités du système industriel, sur les liens à établir entre son système d'indicateurs et son système de pilotage et sur sa problématique d'amélioration. Vous clarifierez les liens entre objectifs, buts, critères, variables, valeurs, etc. Vous constaterez qu'une évaluation subjective de la performance est possible, et vous réfléchirez enfin à la mesure de l'atteinte des objectifs.

Bon voyage !

Bernard GRABOT
Professeur des universités
École nationale d'ingénieurs de Tarbes