

Chapitre 3

Mesure de la performance et réalisation d'un tableau de bord

La mission principale du directeur logistique est de rechercher en permanence une optimisation entre *le niveau de coûts* et le *niveau de service rendu*. Cette mission devient, de plus en plus, complexe et met en œuvre un système d'information dense. Ce dernier rend la tâche du logisticien difficile d'où la nécessité d'un outil de synthèse pour :

- avoir une vision rapide de l'utilisation des moyens,
- réagir rapidement au dysfonctionnement,
- pouvoir comparer ses performances avec les autres.

Enfin, il s'agit d'avoir rapidement et périodiquement les éléments clés pour contrôler la situation des flux physiques et administratifs (*financiers et informationnels*), etc.

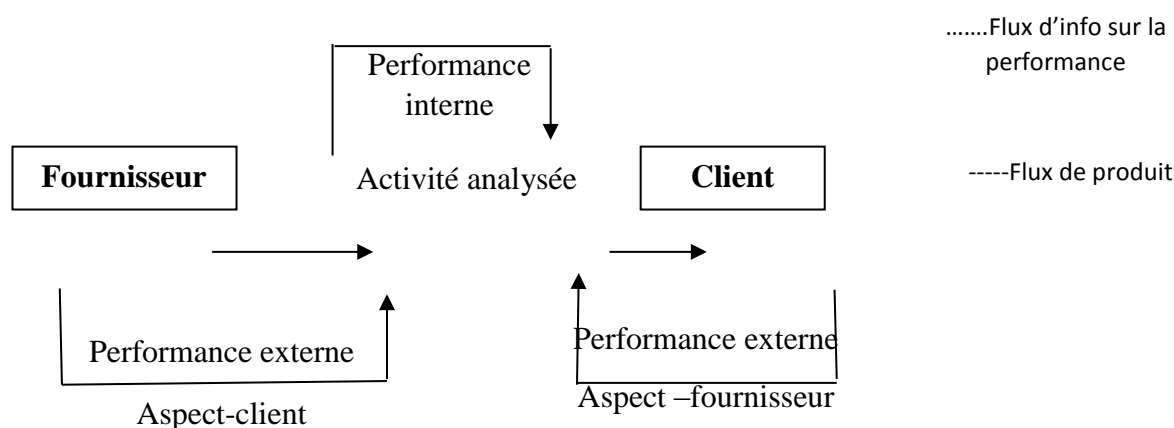
I- Echelle de mesure de la performance

La performance totale est divisée en deux performances externe et interne :

1-1- Performance externe : elle est déclinée à travers le jugement du client au regard du produit qu'il reçoit (*délais, qualité, etc.*) d'une part et à travers le jugement du fournisseur en amont d'autre part (*vitesse avec laquelle les factures sont payées*).

1-2- Performance interne : elle concerne l'efficacité des ressources utilisées.

Les deux aspects sont indissociables ; une bonne performance interne est indispensable à la performance externe.



Remarque

La mesure de performance se fait en trois principaux axes :

- *Exprimer la stratégie (exprimer les objectifs globaux),*
- *Décliner localement les objectifs,*
- *Mesurer la performance.*

II- Définition d'un tableau de bord

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique.

Cet ensemble choisis et conçu pour permettre au manager d'être informé de la performance passée et présente des activités qui entrent dans son champ de responsabilité et des événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur.

III- Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports *dont le but* est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés.

En théorie, c'est un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ils jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système.

Exemple

Dans un véhicule, le tableau de bord indique la vitesse de marche, le niveau de carburant, le niveau d'huile dans le moteur, l'allumage des feux de route et des feux de direction, etc. chaque fois que l'un de ces éléments présente un défaut, le chauffeur est aussitôt renseigné. C'est exactement la même fonction que remplit le tableau de bord de gestion. Il renseigne à tout moment le gestionnaire sur l'état de fiabilité, d'efficacité et d'efficacité de l'ensemble de son système.

Remarque

Le tableau de bord n'est pas un outil de contrôle ou un instrument de motivation du personnel. C'est un instrument de comparaison et d'amélioration. Il est un

déclencheur d'enquête. Lorsqu'un dysfonctionnement est mis en évidence par rapport aux objectifs fixés, le tableau de bord aide le gestionnaire à identifier les actions correctives adéquates.

IV- Identification des objectifs d'un tableau de bord

L'objectif global est l'amélioration de la performance de son organisation interne. Mais, aussi :

- Avoir une vision synthétique et exacte des moyens mis en place et de leur taux d'utilisation.
- Confronter les résultats obtenus aux moyens mis en place.
- Avoir des actions correctives face à des dysfonctionnements mis en évidence.
- Rendre compte de son pilotage au niveau supérieur (reporting).
- Comparer ses performances avec celles des concurrents.

V- Fonction d'un tableau de bord

La fonction qu'un tableau de bord peut se procurer comme étant un outil de :

- mesures de performances,
- diagnostic,
- dialogue de réactivité,
- information,
- perfectionnement,

Enfin, il permet de piloter le déploiement de la stratégie en action opérationnelle au sein des services.

VI- Caractéristiques d'un tableau de bord

Il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les responsabilités et les objectifs de son utilisateur. Il se caractérise par sa :

- Simplicité et clarté: il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs (4 à 5),
- Pertinence: il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur,
- Facilité: les sources de données doivent être existantes et fiables, avec des délais de traitements courts.

VII- Limites du tableau de bord

Le tableau de bord compare l'état actuel aux objectifs fixés au départ. C'est un outil d'analyse à posteriori qui met en évidence les dysfonctionnements lorsque ces derniers sont effectivement présents. Il aide juste à éviter leur aggravation. En aucune manière il ne permet de les prévoir et d'empêcher leur genèse. Ce qui présente un handicap, vu le contexte actuel où des mutations émergent de façon continue.

Dans la fonction logistique d'une entreprise, assurer une bonne gestion des opérations de transports et d'entreposage exige de mettre en place un système :

- *Réactif : avoir une vision permanente de l'état des stocks, des ordres, des capacités de transport au niveau de chaque site,*
- *Préactif : avoir une visibilité et une projection de la situation au niveau de l'ensemble des sites, dans un mode planning;*
- *Interactif : avoir une vision globale et détaillée des situations, en temps réel, en prenant en compte tous les acteurs y compris les autres fonctions de l'entreprise et les partenaires extérieurs dans un mode collaboratif,*
- *Proactif : entreprendre des actions d'optimisation technique et financière de la prestation logistique et des niveaux de stocks.*

Pour devenir compétitif, il convient d'intégrer ces quatre facteurs. *Une analyse à posteriori ne permet pas d'entrevoir l'avenir, de prévoir les changements futurs dans la chaîne logistique.* Avec un tableau de bord classique, on tient peu compte de l'influence des autres fonctions de l'entreprise dans les dysfonctionnements enregistrés.

Par conséquent, il se manifeste le plus *un besoin d'analyses transversales*, qui intègrent toutes les fonctions (*finance, marketing, logistique, production, RH ...*), y compris les prestataires extérieurs (*marché amont, transporteurs, marché aval ...*) afin de garder une meilleure vision de l'influence de l'environnement. Cette contrainte amène les organisations à mettre en place un « *entrepôt de données* » qui offre une représentation plus précise et globale des activités, une meilleure aide à la décision.

Tous les maillons de la chaîne logistique peuvent ainsi être véritablement pris en compte pour interpréter une situation. Les actions correctives ou d'amélioration peuvent être par la suite mises en place avec plus de sérénité.

VIII- Tableau de bord de vision synthétique de l'entreprise

Comme un tableau de bord synthétise et fait remonter les informations destinées aux supérieurs hiérarchiques en leur permettant de suivre la façon dont les objectifs qu'ils ont fixés sont atteints. Le Reporting (*informations financières*) à son tour sert, beaucoup plus, à contrôler et à évaluer qu'à piloter alors que le tableau de bord (*données opérationnelles*) en tout cas de sa dimension « *pilotage* » permet à chacun de piloter pour améliorer ses performances.

Remarque

Enfin, le tableau de bord sert à suivre voire anticiper les actions. Il s'adresse aux responsables opérationnels (si on compare avec les statistiques, la comptabilité et le Reporting (trop proche du tableau de bord puisqu'il sert au suivi des performances)).

IX- Mise en place des indicateurs de performance dans une grille (Tableau de bord)

1- Identification de la stratégie, de l'environnement et du processus. (*appelé tableau de bord et management stratégique*).

Une stratégie est toujours spécifique à une organisation, à son contexte et à ses ambitions. Mettre en place une stratégie c'est avant tout la comprendre. Les questions qui se posent :

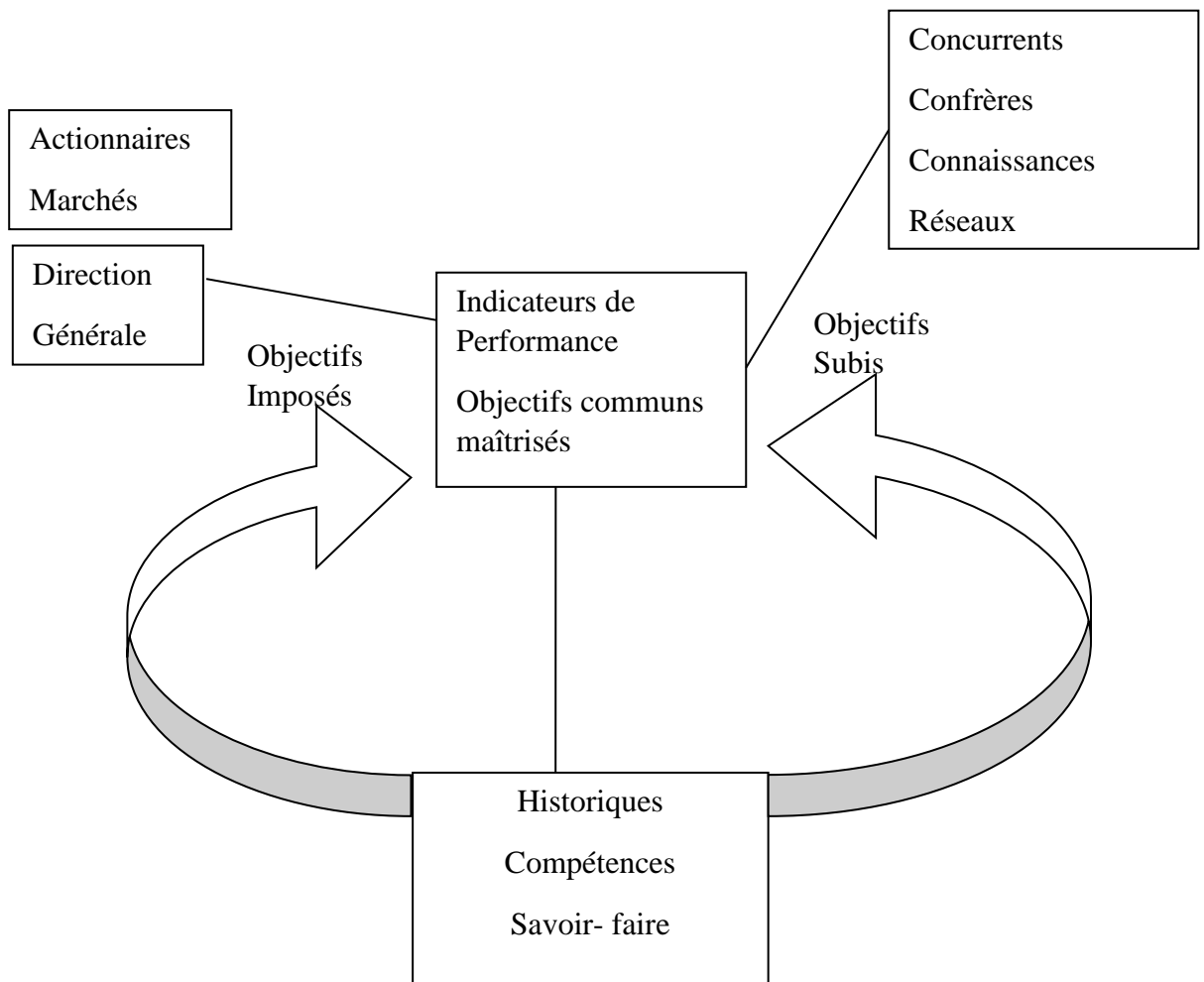
Comment l'exprimer ? Et comment l'appliquer ?

Remarque

Le système de pilotage à base de tableau de bord dans ce cas est un support essentiel de mise en œuvre effective de la stratégie sur terrain.

2- Choix des objectifs tactiques

Le choix d'un bon objectif oriente les actions dans le sens de la stratégie ou de la démarche de progrès choisie.



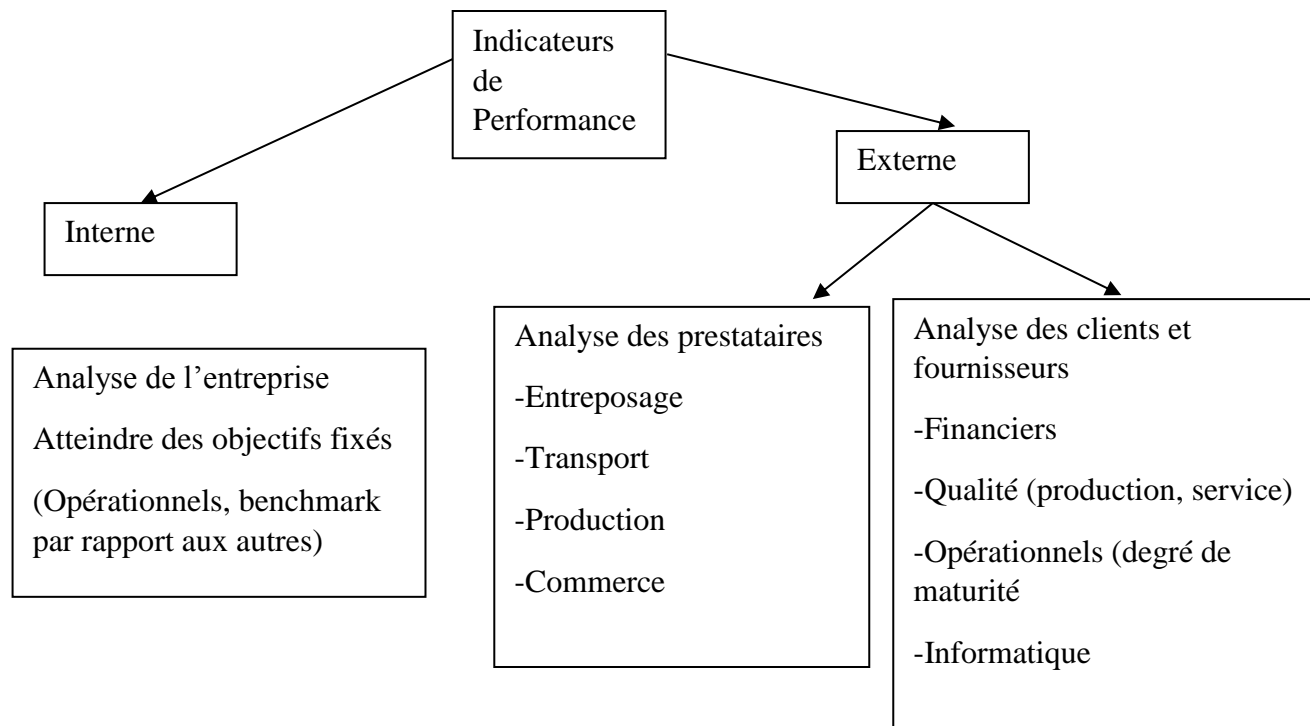
3- Sélection des indicateurs de performance pertinents

Un indicateur pertinent n'existe pas ni dans une base de données publique, ni dans un livre ni au sein d'une entreprise d'activité analogue. Chaque entreprise se doit sélectionner ses propres indicateurs.

Un indicateur pertinent est alors un indicateur porteur d'un sens suffisant pour déclencher une prise de conscience chez son utilisateur et incite à la décision. Le choix en commun par chaque décideur ou groupe de décideurs en tenant en considération l'objectif mesuré des spécificités de l'activité à une chance d'être pertinent.

4- Collecte des informations

Toutes les informations ne sont pas toujours directement utilisables à des fins décisionnelles et les systèmes d'information des organisations ne sont pas construits en même temps (*temps unique n'existe pas*).



5- Choix des progiciels intégrés et déployés

Pour construire sa propre grille de critères de choix, il faut se baser sur les éléments collectés pendant les 4 phases précédentes.

Remarque

La gestion d'un indicateur se fait en trois phases :

- 1- Analyse : que nous dit l'indicateur ? que lisons-nous ? que comprenons-nous ?*
- 2- Interprétation: quelles peuvent être les conséquences ? qu'elle est leur niveau de gravité ? quels sont les risques possibles ?*
- 3- Réaction : qu'elles sont les actions correctives ou d'amélioration à entreprendre ? sur quels points ou quels éléments ? de combien de temps dispose-t-on pour le faire ? qui doit-on saisir ?*

X- Présentation des critères à usage externe et à usage interne et réglementaires

Les indicateurs de performance sont présentés selon leur usage :

- i) des critères réglementaires présentant les indicateurs de conformité et de non-conformité.
- ii) les critères à usage externe présentant des critères environnementaux.
- iii) des critères à usage interne dont les indicateurs de suivi, de progrès et la rentabilité (profitabilité (*taux de marge opérationnelle et taux de marge économique*) et productivité (*IP1, IP2, ..., IPn*)) avec le taux de marge économique plus IP ce qui donne une rentabilité économique. *Voir exemple TD.*

XI- Synthèse méthodologique des tableaux de bords

Les tableaux de bords sont à concevoir lors du lancement du projet et doivent être aussi réactualisés pendant toute sa durée de vie.

- i) Ils doivent remplir plusieurs fonctions à savoir ; la gestion des performances (*entrées-traitements- sorties*), la fonction de déclencheur d'enquêtes, la fonction de communication et de motivation.
- ii) Ils doivent être simple à lire et à établir, ils seront donc plus significatifs et ne comporteront pas d'indicateurs inutiles et ils s'articulent autour de: délais (*planning initial, planning actualisé*), coûts (*coûts prévisionnels, coûts d'avancements et coûts réels*), aspects techniques (*évolutions des spécifications/initial*), risques (*états des risques*).
- iii) L'utilité d'un tableau de bord varie ainsi selon le positionnement de son utilisateur au sein de la chaîne hiérarchique. Les modalités d'utilisation vont porter sur le choix de l'information à collecter, la fréquence de l'évaluation, le type d'affichage, de diffusion et d'animation autour du tableau de bord; *ce qui va permettre une gestion rigoureuse orientée vers la performance et un meilleur suivi des activités et une meilleure évaluation des résultats.*

