



Ne pensez plus efficacité, mais efficience¹

Par Christophe Sempels²

Article publié dans Harvard Business Review France – Version HBR disponible sur <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/10/17159-ne-pensez-plus-efficacite-efficience/>

Pour dessiner de nouvelles opportunités économiques, il est essentiel de questionner la manière dont l'entreprise utilise ses ressources, au regard de ses objectifs.

Le langage commun utilise trop souvent les termes « efficacité » et « efficience » comme des synonymes, alors même qu'ils ont un sens distinct. Ainsi, l'efficacité consiste en la capacité à atteindre un but donné sans considération des moyens utilisés. Un médicament contre la fièvre p.ex. sera efficace s'il fait baisser la température.

L'efficience consiste à atteindre des résultats recherchés dans une utilisation optimisée de ressources matérielles et immatérielles et dans une minimisation des impacts négatifs induits. Cela renvoie à la qualité avec laquelle un résultat est atteint, et invite à une comparaison avec d'autres objets, outils, dispositifs ou personnes servant de référence (« être plus ou moins efficace que »). Ainsi, le médicament A sera plus efficace que le médicament B s'il présente moins d'effets secondaires (efficience dans l'action thérapeutique) ou s'il consomme moins de ressources pour être produit (efficience dans sa production).

Par ailleurs, le terme « économie » est trop souvent connecté de manière erronée au seul domaine de la finance, alors même que l'économie, sur un plan étymologique, vient du grec ancien oïkonomia, gestion de la maison, constitué de oikos, maison, et nomos, gérer, administrer. L'économie a donc un sens plus large, relatif à l'art d'administrer, de gérer. Jusqu'à la fin du 18^{ème} siècle, l'économie renvoyait aussi à l'organisation des différents éléments d'un ensemble, à la manière dont sont distribuées les

¹La présente tribune se fonde sur un important travail de recherche portant sur la sémantique de l'innovation transformative, mené par Georges Ferrando, PDG de l'entreprise Albert Vieille engagée dans une trajectoire d'innovation de son modèle économique, par Christophe Sempels et par Dominique Vian, Professeur d'Entrepreneuriat à Skema Business School.

² Christophe Sempels est le Directeur Scientifique et le Président d'Immaterra.

parties (Robert, 18ème siècle). Dans ce contexte, l'économie exprime l'idée de structure et de structuration. Sur un plan politique enfin - au sens de l'économie politique -, elle renvoie à l'ensemble des activités d'une collectivité humaine relatives à la production, à la distribution et à la consommation des richesses.

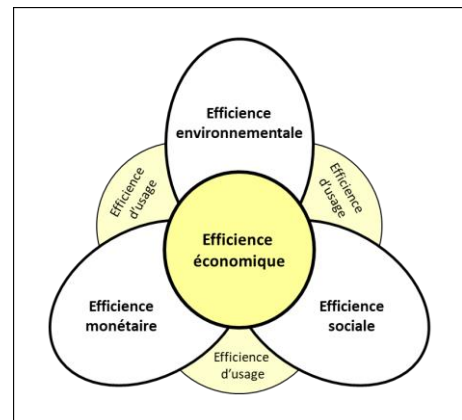
Ces précisions étant apportées, quelles seraient les conditions d'une économie efficiente ? Et plus spécifiquement d'entreprises économiquement efficientes ?

Le concept d'efficience économique

Pour comprendre le concept d'efficience économique, il faut préalablement interroger le concept de raison d'être (lire aussi la chronique « [Pour libérer le potentiel de votre entreprise, questionnez sa raison d'être](#) »). La raison d'être est l'expression de la finalité d'un collectif dans laquelle ses parties prenantes se reconnaissent. Elle permet d'organiser les actions et les prises de décisions. Elle inspire et oriente.

L'efficience économique consiste alors à accomplir la raison d'être d'une organisation et à développer des pratiques et des usages³ qui optimisent l'utilisation des ressources matérielles et immatérielles (efficience d'usage), en :

- participant à la préservation, ou mieux à la régénération des ressources naturelles (efficience environnementale) ;
- générant un mieux-être individuel et collectif (efficience sociale) ;
- assurant sa pérennité et son développement sans nuire à ceux de ses parties prenantes (efficience monétaire).



Notons que l'efficience d'usage porte sur l'ensemble du cycle de vie de mise en œuvre de la raison d'être, aussi bien en amont des phases de production que pendant ces phases et qu'en aval dans les phases de consommation. De ce fait, elle concerne les pratiques et usages mis en œuvre par l'ensemble des parties prenantes tant internes qu'externes.

Identifier les sources d'inefficience

Questionner le degré d'efficience économique à l'aulne de sa raison d'être est un puissant levier de création de valeur non seulement monétaire mais aussi non monétaire. D'abord, il nécessite de poser sa raison d'être, ce qui est loin d'être trivial. Ensuite, il permet d'identifier, sur l'ensemble des activités de l'organisation en lien étroit avec cette raison d'être, des sources d'inefficience. Générant autant d'opportunités d'innovation.

³ Si la langue française utilise les mots utilisation et usage comme des synonymes, il n'en est rien en anglais, qui distingue les mots « use » et « usage ». Cette différence étant riche, nous proposons de conserver cette subtilité anglo-saxonne. En langue française, la distinction est faite entre les us et les coutumes, le premier se rapprochant de l'utilisation, le second de l'usage. Ainsi, le mot « utilisation » renvoie au fait ou à la manière d'utiliser. L'usage renvoie à une pratique stabilisée dans un corpus de pratiques, de connaissances culturellement et identitairement rattachées, et acceptée de ce fait au sein de cette culture.



En guise d'exemple, partons d'une école primaire, qui poserait sa raison d'être ainsi : « Développer chez l'enfant des capacités personnelles pour trouver sa place dans la société et y contribuer utilement, dans un sentiment de maîtrise et d'épanouissement ». Nous pourrions débattre de cette raison d'être, mais ce n'est pas le sujet. Posons-nous maintenant la question de l'efficacité d'usage de cette école, sous le seul angle bien réducteur de son bâtiment. Cette école publique accueille les enfants du lundi au vendredi de 8h à 16h30, le mercredi de 8h à 12h pendant la période scolaire, soit 36 semaines. Ce faisant, elle affiche un taux d'utilisation de son bâti d'un peu plus de 15% par rapport au potentiel théorique d'utilisation. Une efficacité d'usage médiocre non ? La collectivité devra en effet supporter 100% du coût de construction, du coût d'entretien et de maintenance, ... pour 15% d'utilisation du bâtiment. La question à se poser vient immédiatement : comment conférer une valeur d'usage aux 85% restant ?

Trouver des usages complémentaires à la raison d'être

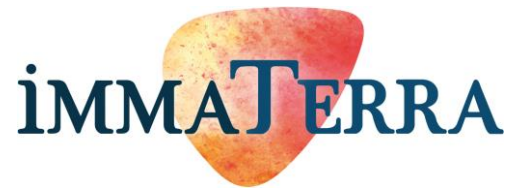
Il est alors envisageable de mutualiser l'infrastructure en l'état auprès d'autres usagers, ou mieux à y encadrer des usages complémentaires à la raison d'être. Comme p.ex. l'installation au sein de l'école d'un FabLab qui non seulement créerait de la valeur pour les professionnels et les citoyens du territoire, mais qui pourrait également constituer un formidable outil pédagogique au service de la raison d'être de l'établissement. Et créer des fertilisations entre les enfants et les créateurs, pour que l'école ne tue plus la créativité, comme le propose de manière provocante Ken Robinson dans un [Ted Talk devenu célèbre](#), mais pour au contraire mettre à l'honneur la formidable créativité des enfants au service de la prise d'initiative locale.

Si l'exemple de l'école est peu évocateur pour vous, pensez simplement au taux d'utilisation des voitures qui dorment sur le parking de votre entreprise - 5 à 7% en moyenne -, de sa ou ses salle(s) de réunion, soit le plus souvent la/les pièce(s) la/les plus spacieuse(s), des produits que vous mettez en marché, de vos équipements de production, ... Tout cela constitue plus que probablement des graines précieuses de valeur dormante.

Nous pourrions tenir pareil raisonnement pour les dimensions environnementales, sociales ou monétaires de votre organisation. Et chaque fois, nous poserions des questions susceptibles d'ouvrir des perspectives nouvelles. Notamment sur la capacité à valoriser à sa juste valeur sur un plan monétaire la valeur ajoutée que vous créez et les ressources dont vous disposez, notamment immatérielles, pas toujours simple à monétiser.

Repenser son modèle économique

Il paraît néanmoins plus important de souligner ici la nature profondément systémique de l'efficacité. L'adresser de manière séquentielle n'est que peu satisfaisant car c'est la poursuite concomitante de toutes les dimensions de l'efficacité économique qui est la plus porteuse. Celle-là en effet requiert non pas seulement une innovation produit ou process, mais une [innovation de modèle économique](#). Ainsi, lorsque Michelin ne vend plus ses pneus à l'unité mais les met à disposition des transporteurs routiers moyennant une facturation au kilomètre parcouru, l'entreprise en augmente la durée de vie d'un facteur 2,5, soit une bien meilleure efficacité d'usage. Ce faisant, elle génère plus d'efficacité environnementale. Mais ce n'est pas tout. L'entreprise a désormais un intérêt à s'intéresser aux conditions d'usage des camions, la pratique de conduite étant intimement liée à l'usure des pneus. Et de former les personnels à l'écoconduite, dont il est démontré l'effet vertueux



sur l'usure du matériel. Par là même, Michelin contribue à améliorer les conditions de sécurité des personnes et des biens, générant plus d'efficacité sociale. Mais aussi d'importants gains de carburant, soit de nouveaux gains d'efficacité environnementale couplés à une plus grande efficacité monétaire pour le client. Ce qui l'amène à intégrer dans son offre une recherche délibérée de réduction de carburant, permettant de créer les conditions dynamiques d'une efficacité encore améliorée sur les différentes dimensions. S'engager dans pareille aventure crée donc durablement les conditions d'une trajectoire innovante guidée vers toujours plus d'efficacité économique autour de sa raison d'être et sur toutes ses dimensions. Pour le bien de tous !