

Mesurer la performance d'une Entreprise

SOMMAIRE

Qu'est-ce la performance?	2
Le contrôle de performance	3
Le contrôle du pilotage	4
Le système de pilotage	5
Les tableaux de bord	6
Un tableau de bord opérationnel	6
Le tableau de bord de gestion	6
Le tableau de bord stratégique « Balanced scorecard »	7
Le tableau de bord prospectif (TBP)	8
L'axe financier	9
L'axe client	9
L'axe processus interne	9
L'axe apprentissage organisationnel	10
La performance financière	10
La performance économique	10
La compétitivité-prix	11
La compétitivité-hors prix	11
La performance de production	11
La performance sociale	11
La performance sociétale	11



Mesurer la performance d'une Entreprise

Qu'est-ce la performance?

D'une manière générale, la performance est un **résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.**

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

- C'est la recherche de la maximisation du rapport résultats/moyens selon un objectif fixé.

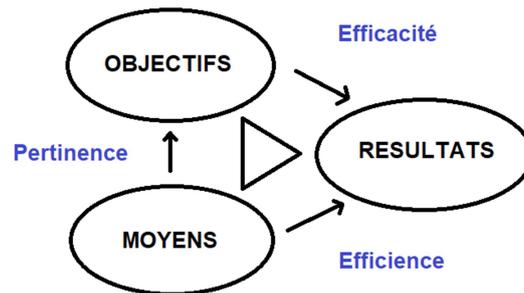
Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

- Elle est **efficace** lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés.
- Elle est **efficiente** lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Longtemps oublié, ce second aspect reprend toute sa vigueur avec le développement de la réglementation en matière de RSE.



Ainsi la mesure de la performance doit prendre en considération différents domaines selon l'objectif poursuivi.



L'entrepreneur ou le manager doit contrôler l'activité de l'entreprise afin de mesurer sa performance.

Pour y parvenir, il faut **évaluer les différentes composantes de cette performance**: financière, économique, commerciale, sociale, organisationnelle, sociétale...

Pour créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes et assurer sa pérennité, l'entreprise ne doit pas uniquement pilotée sur la base d'objectifs économiques et financiers.

Mesurer la performance c'est contrôler l'activité de l'entreprise.

La mise sous contrôle s'exerce à deux niveaux:

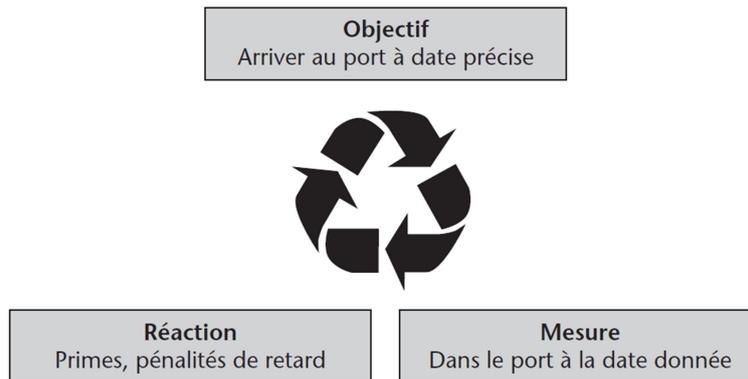
- le contrôle peut se faire a posteriori, c'est le contrôle de la performance,
- Le contrôle se fait tout au long du processus, c'est le contrôle de pilotage.

Le contrôle de performance

Il consiste à constater si le résultat de l'activité a été atteint *a posteriori*.

Toutefois, au moment où le responsable constate le résultat, il est trop tard pour réagir.

- En conséquence, ce type de contrôle, indispensable, reste insuffisant.
- Il devra donc être couplé avec le contrôle du plan d'actions, appelé contrôle de pilotage.

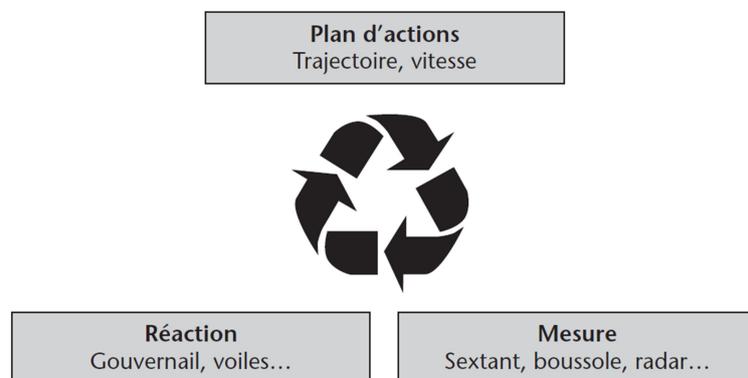


Le contrôle de performance

Le contrôle du pilotage

Ce type de contrôle est un contrôle en continu aboutissant à des ajustements permanents.

Il porte sur les éléments du plan d'actions dont la maîtrise permettra de se rapprocher au maximum du résultat final : on pilote le résultat final au travers du plan d'actions.



Le contrôle du pilotage

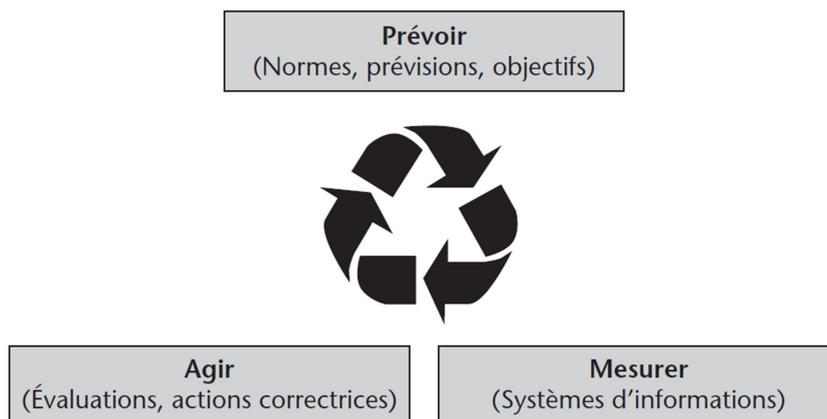
Ainsi afin de mesurer la performance d'une entreprise, il est fortement préconisé d'organiser **un système de pilotage**.

Il permet un contrôle en permanence de l'activité de l'entreprise, et représente donc un outil essentiel d'aide à la décision pour le pilotage décisionnel.

Le système de pilotage

Il doit donner à ses responsables les éléments nécessaires à la maîtrise de leur activité.

Les responsables d'une entreprise qui voudront orienter et ajuster son fonctionnement en prenant rapidement les décisions leur donnant toutes les chances d'atteindre leurs objectifs, seront obligés de contrôler en permanence l'activité de leur entreprise.



Organiser le système de pilotage

Tout système de pilotage est basé sur les trois éléments suivants :

- **des objectifs** définis à l'avance avec précision (plan d'actions) ;
- **un dispositif de mesures** (indicateurs) ;
- **des actions correctrices.**

Ces éléments sont le plus souvent regroupés dans des tableaux de bord, outils indispensables du pilotage en permettant une visualisation des éléments essentiels.

Il s'agit de **documents récapitulatifs de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances.**

Par définition, un tableau de bord **est un tableau composé d'un nombre limité d'indicateurs, qui permet aux dirigeants de prendre connaissance de l'état de l'entreprise qu'ils pilotent, de suivre l'évolution de ses résultats et d'identifier les mesures correctives à prendre en conséquence, le cas échéant.**

A l'intérieur de chaque tableau de bord, **on distingue différentes familles d'indicateurs** : les indicateurs d'activité (relatifs à la production et aux affaires), les indicateurs financiers (qui se rapportent aux dépenses), les indicateurs de rentabilité (qui concernent les résultats financiers), les indicateurs de qualité, etc.

Il y a donc plusieurs types de tableaux de bord.

Les tableaux de bord

On oppose traditionnellement les tableaux opérationnels (utilisés par les chefs de projet pour le suivi des objectifs) des tableaux décisionnels, utilisés par les dirigeants comme outil d'aide à la décision.

Mais on distingue aussi, par exemple, les tableaux de gestion, des tableaux opérationnels ou de stratégie.

Un tableau de bord opérationnel

Il a pour objectif de **mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés.**

Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle.

Il représente un outil de pilotage à court terme.

Le tableau de bord de gestion

Un tableau de bord budgétaire a pour but de mettre en avant les **écarts entre les prévisions et la réalité.**

Son objectif est financier mais il doit aussi permettre d'analyser **les causes** des écarts pour la mise en place des actions correctives en temps réel.

Il est établi de manière toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité optimale.

Il s'agit d'un **outil de pilotage à moyen terme.**



Le tableau de bord stratégique « Balanced scorecard »

Il décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter.

La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Il est directement inspiré du tableau de bord prospectif.

Ce type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de la performance.

Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions.

Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle.

C'est un outil de pilotage à long terme.

Les tableaux de bord sont établis par les contrôleurs de gestion et destiné aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour décider des actions correctrices.



Lorsqu'il était à la tête de General Motors, Alfred Sloan (1875-1966) a introduit le contrôle de gestion et le tableau de bord traditionnel.

Il a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise.

La plupart des tableaux de bord regroupent des indicateurs qui rendent compte de la performance des responsables, mais ils n'intègrent pas toujours des indicateurs permettant de suivre les plans d'actions associés. Cette notion est pourtant essentielle.

Le tableau de bord ne sert pas seulement à suivre le budget, mais aussi la réalisation de l'objectif et des plans d'actions. Le suivi du plan d'actions est l'élément-clé du dispositif car il permet de tout expliquer et de capitaliser l'expérience. Il faut être capable de répondre au plus vite à un changement dans l'environnement.

Réagir peut désigner deux types d'action :

- **soit prévenir** : prendre des mesures préventives à l'encontre d'un événement qui s'annonce ; agir instantanément quand l'événement surgit; agir sur les causes profondes pour qu'elles ne deviennent pas récurrentes ;
- **soit repenser les méthodes de travail**, le type de technologie, le mode d'organisation afin de se donner des objectifs plus ambitieux pour surpasser les concurrents.

Des objectifs

Il est nécessaire de définir préalablement des objectifs précis, avant d'élaborer les plans d'action (préparation et conduite de l'action) permettant de les atteindre.

Ils doivent être adaptés à l'entreprise et son activité.

Le tableau de bord prospectif (TBP)

A long terme la préparation et la conduite de l'action s'appuient sur une structure unique (inspirée du TBP de Kaplan et Norton) comportant 4 axes :

- l'axe financier,
- l'axe client,
- l'axe processus interne,
- l'axe apprentissage organisationnel.

En 1992, Robert Kaplan (1952) et David Norton (1945) ont élaboré le tableau de bord prospectif (TBP), un outil de management prospectif.

La méthode du TBP consiste à analyser une entreprise sous 4 axes pour obtenir des réponses à quatre questions clés :

Que faut-il apporter aux actionnaires ?

Que faut-il apporter aux clients ?

Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires ?

Comment piloter le changement et l'amélioration ?

L'entreprise fixe ses objectifs dans ces 4 domaines. Les progrès qu'elle réalise sont alors mesurés à l'aide des indicateurs les plus pertinents en liaison avec la stratégie définie.

- **Outil de management novateur regroupant des indicateurs financiers (CA..) et non financiers (satisfaction client..).**



L'axe financier

Il contient les objectifs financiers qui ont été construits et qui sont justifiés (compromis entre position/ambition).

En général, il représente **des objectifs de croissance et de rentabilité** sur lesquels plusieurs facteurs influent telle que la position de marché, l'objectif corporate, les évolutions du marché, ambition, concurrents, potentiel interne...

L'axe client

Il traite notamment les questions suivantes :

- *Avec quels clients (segments marketing) pouvons-nous atteindre les objectifs ?*
- *Comment fixer les objectifs par segments ?*
- *Comment s'assurer que notre offre est cohérente avec notre proposition de valeur ?*

L'axe processus interne

Il décrit les actions permettant d'atteindre les objectifs clients (corrélation : action/objectifs).

Les actions sont reliées à la stratégie, elles portent sur les processus clefs de la production.

Chaque action comporte :

- Un objectif (ou valeur-cible),



- Une échéance,
- Un indicateur de performance.

L'axe apprentissage organisationnel

Il prend en compte la gestion des ressources nécessaires au bon déroulement des actions et à l'atteinte des performances recherchées.

Tous les process internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation.

Il concerne la gestion des ressources humaines, le système d'information, système d'organisation...

Cette structure en 4 axes favorise:

- La détermination des objectifs,
- L'établissement des plans d'action,
- L'évaluation d'une stratégie,
- La construction d'un consensus.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures dans différents niveaux selon les objectifs fixés.

On parle de performance financière, économique, social, sociétal, etc...

Aujourd'hui, les entreprises cherchent la performance globale, qui correspond à la réunion des performances économiques, sociale et sociétale.

La performance financière

Elle correspond à la réalisation des objectifs définis notamment dans l'axe financier.

Elle est mesurée avec des indicateurs financiers.

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, Président de la General Motors, on la mesure à l'aide **des indicateurs ROI et ROE.**

Aujourd'hui, on utilise en plus **l'indicateur EVA.**

La performance économique

Il s'agit de **mesurer les composantes de la compétitivité** de l'entreprise.

Le prix est une composante essentielle, on peut utiliser des indicateurs liés à :

- la **compétitivité-prix**,
- la **compétitivité-hors prix**.

La **compétitivité-prix**

Elle désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix.

Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

La **compétitivité-hors prix**

Elle désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix.

Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

La **performance de production**

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...



La **performance sociale**

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise.

En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Ex. d'indicateurs sociaux: le montant des rémunérations, le nombre d'accidents...



La **performance sociétale**

Elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels.

Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.



A chaque niveau des indicateurs spécifiques et des ratios sont utilisés, afin d'évaluer la performance. Ils sont regroupés généralement dans des tableaux de bord, outil de pilotage de l'entreprise.