

La performance

BTS MCO

Après avoir défini des finalités puis fixé des objectifs à l'entreprise, il est indispensable de vérifier en permanence si ces objectifs sont atteints et si les résultats obtenus satisfont aux finalités de l'entreprise.

C'est pour cela que le contrôle des résultats et son corolaire, l'évaluation de la performance, s'inscrivent dans le processus de management.

La performance montre le niveau d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise est efficace si elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés, et efficiente si elle les atteint en optimisant les ~~moyens mis en œuvre.~~

EX : L'efficacité d'un commercial se mesure par la quantité vendue par rapport au nombre de clients contactés, alors que son efficience se juge par la quantité vendue par rapport au nombre d'heure travaillées.

La performance se mesure grâce à des indicateurs de résultat qualitatifs ou quantitatifs.

EX : L'augmentation du chiffre d'affaire de 10% durant les 3 derniers mois est un résultat quantitatif. L'amélioration de la satisfaction client est un résultat qualitatif.

I. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

L'évaluation de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux et de mettre en évidence les écarts significatifs.

Elle est aussi à l'origine du déclenchement d'actions correctives qui permettent d'assurer à court terme la régulation du fonctionnement de l'entreprise.

1. Les critères de performance

L'évaluation de la performance s'apprécie sur la base de critères d'évaluation pertinents, c'est-à-dire de grandeurs de référence pour quantifier ou qualifier la performance.

Un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif donnant une indication sur la performance d'une organisation, d'un processus ou d'un résultat spécifique.

I. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Ex : Nombre de visites, CA, montant du panier moyen, calcul de coûts, marge, résultat

Ces critères s'expriment en chiffres, ratios, indices, pourcentages. De très nombreux critères permettent d'apprécier les performances d'une division, d'un projet ou d'une entreprise.

Leur degré de pertinence varie selon le contexte et les objectifs poursuivis.

I. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

2. La mesure de la performance

La performance se mesure au travers de deux notions : l'efficacité, qui sanctionne le niveau des résultats atteints par rapport à l'objectif fixé, et l'efficience, qui mesure le résultat obtenu par rapport aux ressources utilisées.

Exemple : Pour mesurer la performance d'un atelier de production en terme d'efficacité, on retient comme critère la quantité produite mensuellement avec un objectif de 1000 unités par mois.

Si à la fin d'un mois, la mesure de la quantité produite est de 800 unités, on constate un retard de production de 200 unités, que l'on peut qualifier de « sous-performance ».

I. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

3. Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des indices influençant de façon significative la performance de l'entreprise.

Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants de l'entreprise sur l'évolution de l'activité.

Si celle-ci s'éloigne des prévisions, les managers prévoient des actions correctives

I. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

On distingue trois catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs de moyens mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité

Exemple : Quantité de matières premières, délais d'approvisionnement,...

- Les indicateurs de résultats mesurent le niveau de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs

Exemple : CA, marge, degré de satisfaction client,...

- Les indicateurs d'environnement qui peuvent être internes (indicateurs managériaux d'évaluation du climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel,...) ou externes (parts de marché, positionnement par rapport aux concurrents,...)

II. LES TABLEAUX DE BORD

La performance s'évalue principalement avec un outil : le tableau de bord.

Les tableaux de bord regroupent les données pertinentes pour les managers aux différents niveaux hiérarchiques, et fournissent de façon permanente les écarts entre les objectifs fixés et leur réalisation.

Ils constituent également un bon outil de communication entre les responsables des divisions opérationnelles et la direction générale.

II. LES TABLEAUX DE BORD

1. Le tableau de bord de gestion

Le développement de l'informatique offre la possibilité de traiter et diffuser l'information à moindre coût.

Construction d'un tableau de bord de gestion :

- a) Identifier les points clef de l'activité à surveiller pour piloter l'entreprise et prévenir les difficultés (ex : suivre et évaluer l'activité des commerciaux)
- b) Fixer les objectifs et sélectionner les indicateurs pertinents (ex : déterminer un budget pour une performance attendue pour chaque indicateur économique retenu = CA, marge, remises, etc...)
- c) Bâtir puis mettre à jour le tableau de bord

II. LES TABLEAUX DE BORD

Nom du commercial :

Mois :

Indicateur	Budget	Réalisé	Écart : réel / prévisionnel	Réalisé N - 1	Écart N / N - 1
CA					
Marge brute					
Montant des remises					
Marge nette					
Nombre de visites					

II. LES TABLEAUX DE BORD

2. Le tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré (Balanced Score Card – BSC)

Dans les années 1990, deux économistes, R. Kaplan et D. Norton, ont développé le concept de « tableau de bord prospectif ».

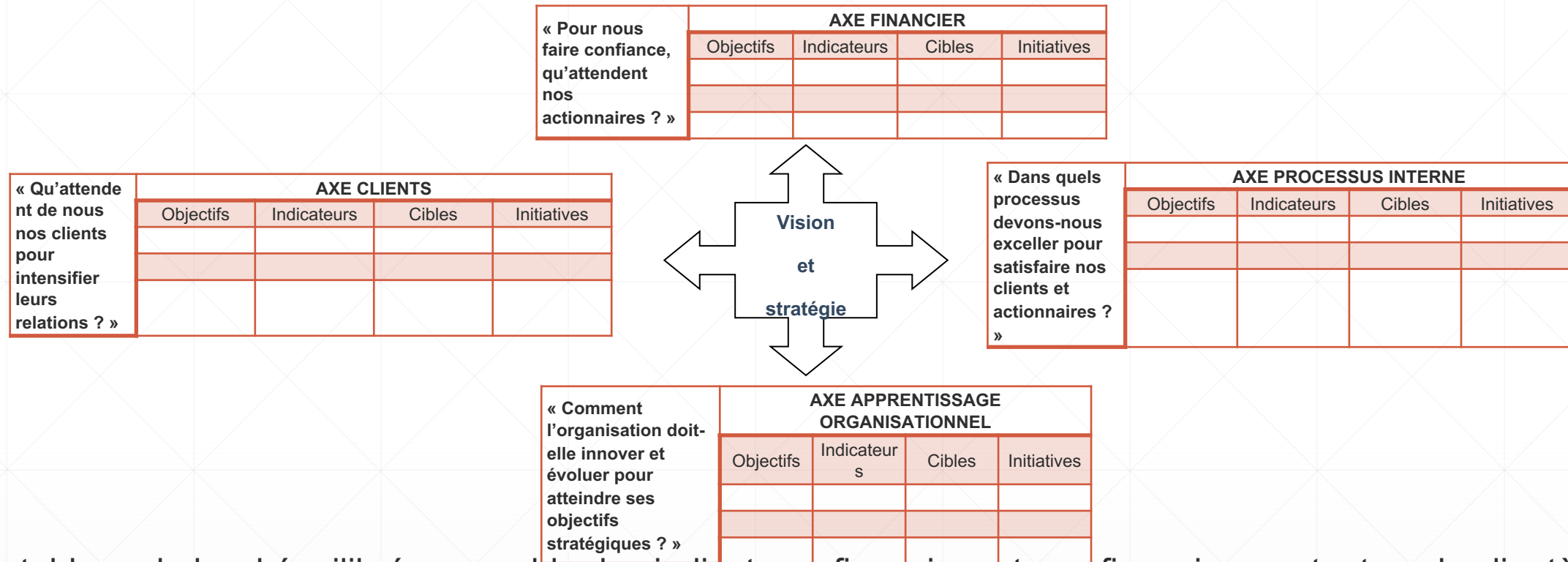
L'idée principale est qu'il est nécessaire d'intégrer au tableau de bord des indicateurs non-financiers pour lui permettre de suivre également la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Il est donc nécessaire d'intégrer au tableau de bord quatre points principaux de contrôle et d'évaluation :

- Client (Que faut-il apporter aux clients pour intensifier nos relations?)
- Processus interne (Comment piloter le changement et l'amélioration?)
- Apprentissage et développement (Quels sont les processus dans lesquels nous devons exceller?)
- Résultats financiers (Que faut-il apporter aux actionnaires pour qu'ils nous fassent confiance?)

Cela permettra de donner une dimension globale du pilotage d'entreprise.

II. LES TABLEAUX DE BORD



Le tableau de bord équilibré rassemble des indicateurs financiers et non financiers portant sur la clientèle, les processus internes, l'apprentissage organisationnel, la valeur pour les actionnaires, la qualité, les relations avec la collectivité, etc.

Le tableau de bord équilibré permet aux gestionnaires d'améliorer plus rapidement, et de façon continue, la performance, facilite l'élaboration et l'exécution de la stratégie et renforce la transparence interne et externe en vue de la création de valeur.

II. LES TABLEAUX DE BORD

2. Le tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré (Balanced Score Card – BSC)

Si on développe une stratégie basée sur ces axes, on est sûr de développer une stratégie ne négligeant aucun élément de l'entreprise, et de plus on s'assure le succès de la mise en place de la tactique.

La formation des employés est nécessaire (**apprentissage et développement**), car elle permet d'augmenter leur compétence.

Ceci se reflète par conséquent sur le **processus interne** par l'amélioration de la productivité, l'optimisation du temps, la réduction des coûts...

Les répercussions positives se font alors sentir sur la **satisfaction des clients** qui deviennent alors plus fidèles et qui augmentent en nombre.

Ceci se répercute subséquemment sur le pilier financier et se traduit par l'augmentation du chiffre d'affaires.

Cette méthode est également appelée tableau de bord équilibré, car **elle donne la même importance aux quatre axes**. Si jamais l'un des axes est déficient, cela va se faire sentir sur tout le reste. C'est une méthode qui insiste beaucoup sur l'individu, car à partir de là on aura un retour sur investissement dans l'axe financier et cela va dans le sens de tous les principes de management.

II. LES TABLEAUX DE BORD

2. Le tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré (Balanced Score Card – BSC)

KPI : Key Performance Indicator. Les KPI ou ICP (indicateurs clés de performance)

EBITDA : earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (BAIIDA)

NPS : Net Promoter Score

Taux de churn : taux d'attrition (proportion de clients perdus)

		valeur	KPI 100%	taux KPI	cible	seuil alerte
axe financier	CA	800 000 €	1 000 000 €	80%	100%	80%
	EBITDA	40%	35%	114%	100%	80%
	Marge nette	23%	20%	115%	100%	80%
axe client	NPS	45%	40%	113%	100%	80%
	Taux de churn	5%	3%	60%	100%	80%
axe process internes	Durée de livraison	4 jours	3 jours	75%	100%	80%
	Durée de fabrication	3 jours	2 jours	67%	100%	80%
axe apprentissage	Satisfaction salarié	80%	75%	107%	100%	80%