

Evaluation de la performance

Introduction

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Dans les dictionnaires de langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.

1-L'évolution des grilles de lecture de la performance

La diversité des regards sur la notion de performance présente 3 grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes lectures de la performance.

1.1. De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit. Dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires. Notons à ce stade que cette logique purement financière fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante, car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.)

Certains auteurs proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

En bref, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

1.2.. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif

Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La perception de la performance change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

En bref, la performance devient un concept multidimensionnel car elle reste une affaire de perception et...tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

1.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique.

Utilisée comme « outil de management », les chercheurs précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...). Dans ce cadre, la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables.

De plus, il est important de constater qu'au-delà de la performance sociale, émergent dans la littérature d'autres concepts tels que le concept de **performance sociétale de l'entreprise**, qui est défini comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches.

En bref, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice, car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

2-Définition de la performance

Étymologiquement au XIII^{ème} siècle, le mot performance vient de l'ancien français *performer*. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^{ème} siècle et désigne la réalisation, l'accomplissement d'un processus, d'une tâche et aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir..

La performance est définie :

« Comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....»

3-Indicateur de performance

La racine étymologique du mot indicateur est issue du latin « indico » qui signifie *indiquer, dénoncer, révéler* une chose ou quelqu'un. Dans un contexte contemporain, le terme indicateur peut être utilisé de façons différentes, ce qui signifie que plusieurs définitions existent.

Dans le domaine des sciences et des techniques, les indicateurs sont des instruments qui servent à fournir diverses indications physiques : indicateur de vitesse, indicateur de niveau, indicateur de pression, etc

En économie, les indicateurs sont des statistiques construites afin de mesurer certaines dimensions de l'activité économique et leurs évolutions : indicateurs de production, indicateurs financiers, indicateurs de population, etc.

L'indicateur de performance peut être défini comme une information devant aider un « décideur », individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Les indicateurs de performance interagissent donc avec trois composantes : les objectifs induits par la stratégie, les acteurs qui sont les destinataires des informations, et les actions mises en place par les acteurs pour l'atteinte des objectifs (Figure 1).

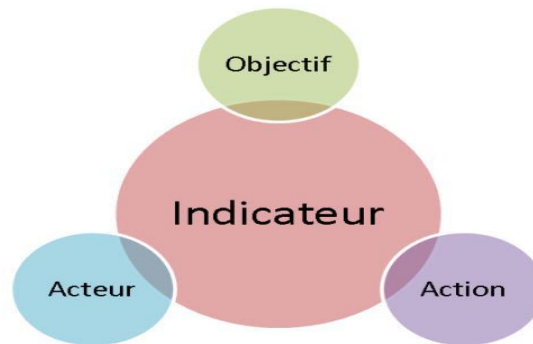


Figure 1 : Le « triangle » de l'indicateur : stratégie traduite en objectif, processus d'action et acteur collectif

4-Les caractéristiques des indicateurs de performance

Les caractéristiques sont intrinsèques aux éléments qu'elles caractérisent et permettent de les définir. Il est alors possible de dégager un ensemble de caractéristiques « clés » pour définir un indicateur de performance. Nous avons retenu les caractéristiques suivantes, qui sont celles qui reviennent le plus souvent :

- objectif,
- mesure,
- variable d'actions,
- interrelations.

a. Les objectifs

L'objectif est indispensable au système, car il est comparé aux résultats obtenus. C'est le résultat mesurable à atteindre. Il est défini aussi comme un ensemble de valeurs attendues, ces valeurs étant associées à une variable ou à un facteur, selon le principe de boucle de rétroaction.

b. Les variables d'action

Les moyens que les décideurs ont à leur disposition pour appliquer leur décision sont qualifiés différemment selon les auteurs : On parle de « leviers d'action », « variable de décision », ou « variables d'action ».

c. La mesure

La mesure possède trois principales caractéristiques :

- 1- mode d'élaboration (calcul, représentation et exploitation) : par mesure directe, par calculs élémentaires ou création de statistiques à partir d'une collecte,
- 2- fréquence : mesures événementielles, périodiques ou continues,
- 3- validité : les capteurs sont parfois sources d'erreurs, la mesure de la performance peut alors être faussée.

d. Interrelations

Il faut s'assurer que les indicateurs sont interprétables de manière cohérente par l'ensemble des acteurs appartenant au système de pilotage. Il est donc essentiel de s'intéresser aux liens qui existent entre les indicateurs et de comprendre leurs interactions. D'après la littérature, il existe principalement deux types de lien : vertical et horizontal

5-Critères associés aux indicateurs

En plus des caractéristiques citées au paragraphe précédent, les indicateurs sont aussi définis à l'aide de critères. Les critères permettent de différencier des éléments les uns des autres, par exemple pour les trier. Ainsi, lors de la création d'indicateurs, il faut respecter plusieurs critères afin de s'assurer de leur qualité.

Drucker(1954) a proposé un ensemble de caractéristiques sous le concept de « critères SMART » de façon à mettre en relief les éléments clés à prendre en compte lors de la définition d'indicateurs. Selon l'auteur, ceux-ci doivent être :

- Spécifique : l'indicateur doit être clair, précis et bien défini ;
- Mesurable : l'indicateur doit être chiffré et quantifiable ;
- Atteignable : l'indicateur doit indiquer si les objectifs fixés sont atteignables par exemple dans les délais proposés
- Réaliste : avec les ressources disponibles, l'indicateur doit démontrer si les objectifs fixés sont atteignables ;
- Temporellement défini : l'indicateur doit définir l'intervalle de temps pour l'atteinte des objectifs fixés

Aalberts (1999) a introduit la validité et la fiabilité qui peuvent être complémentaires aux critères SMART.

- La validité d'un indicateur de performance représente la réalité qu'il est supposé mesurer.
- La fiabilité d'un indicateur de performance est considérée s'il y a des garanties que la mesure a été réalisée avec précision et de manière objective.

Les auteurs proposent que dans le processus de détermination des principaux indicateurs de performance, ces 7 critères soient utilisés comme une liste de contrôle

1.2.1 La construction d'indicateurs

Pour favoriser la prise de décision, les indicateurs doivent délivrer des informations pertinentes. Les données de l'entreprise sont traitées et valorisées pour être mises en forme (Figure 2).

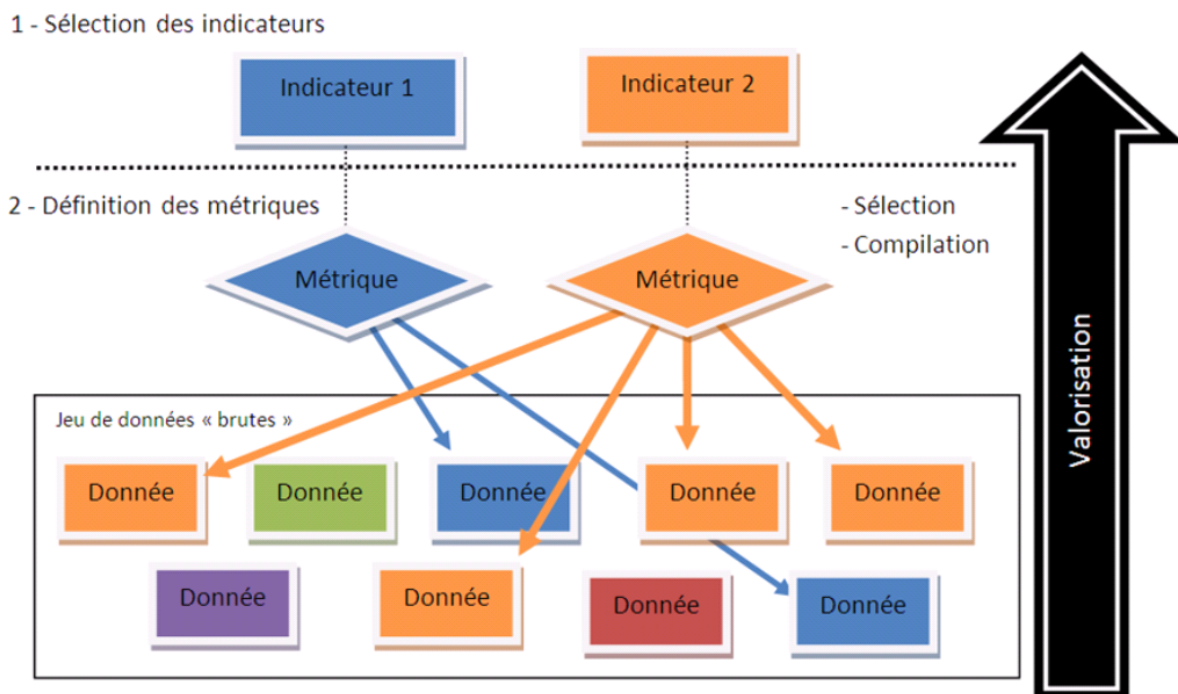


Figure 2 : Processus de création d'indicateurs

Généralement, ces étapes se réalisent en concertation avec l'ensemble des bénéficiaires de l'indicateur.

Les données pertinentes sont préalablement identifiées et sélectionnées parmi le jeu de données brutes disponibles. Si les données nécessaires ne sont pas présentes, des mesures devront être réalisées.

A partir de ce jeu de données, les métriques sont établies. Le terme métrique vient de l'anglicisme du mot *metric* et se réfère aux méthodes de mesures et de construction d'indicateurs. Cela consiste à rassembler l'ensemble des mesures afin de faciliter les quantifications selon des caractéristiques particulières. La compilation des données pour la construction d'indicateurs est une opération de mise en forme qui se réalise avec l'utilisation de règles de construction. Ces règles sont généralement un traitement statistique ou bien mathématique (moyenne, somme, écart types, etc.) et se définissent collectivement entre les utilisateurs, qui pourront à tout instant modifier, supprimer ou bien ajouter de nouvelles règles.

Par manque de clarté dans la terminologie, il n'est pas rare dans la littérature anglo-saxonne que les termes métriques, indicateurs de mesures et KPI (*Key Performance Indicator*) soient abusivement inter-changés dans leur emploi tout en ayant la même signification. Le niveau de justesse de l'emploi des termes « justes » est cependant très lié au langage adopté par une entreprise ou un secteur d'activité.

Des indicateurs composites, également appelés indicateurs synthétiques, sont des agrégats d'indicateurs individuels valorisés. L'indicateur composite est une valeur calculée à partir d'une combinaison de divers indicateurs et d'un modèle mathématique théorique. Il a pour but de synthétiser les différentes dimensions qui peuvent entrer en considération pour le calcul d'un niveau de performance plus global.

1.2.2 Nature et typologie des indicateurs

Les indicateurs peuvent être classés selon deux grandes natures : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

Les indicateurs quantitatifs : servent à quantifier une mesure. Pour relativiser et exprimer des mesures quantitatives, plusieurs expressions numériques peuvent être utilisées :

Ratio : Il permet d'exprimer des relations d'ordre de grandeur entre des éléments qui peuvent être ou ne pas être de même nature. Il peut s'écrire selon plusieurs formes et contrairement à des pourcentages, il ne s'exprime pas en considérant l'ensemble, mais simplement un ordre de grandeur entre deux éléments distincts. Il s'exprime toujours avec les natures des éléments comparés si ces derniers ne sont pas identiques. Par exemple, certains spécialistes rapportent

que le ratio d'accident non déclarés par rapport aux accidents déclarés serait de 1 pour 4 ou bien encore que le ratio d'accidents majeurs par rapport aux accidents mineurs serait de 1 pour 10.

Taux : Un taux est un ratio qui combine des mesures de natures différentes. Par exemple, le taux de fréquence permet de combiner le nombre d'accident de travail avec une quantité de temps de travail

Indice : L'indice est un ratio, car c'est aussi un nombre sans dimension qui exprime un rapport entre deux éléments. Cependant dans de nombreux domaines, l'indice d'une grandeur se réfère à la valeur de cette grandeur au cours d'une période courante et sa valeur au cours d'une période de base. Il reflète ainsi la variation relative de la valeur entre la période de base et la période courante². Les indices permettent donc de calculer et de comparer facilement les évolutions de plusieurs grandeurs entre deux périodes données. Ainsi, l'indice de fréquence est un indicateur traditionnel de gestion de la SST qui permet par exemple d'établir les évolutions au cours du temps du nombre d'accidents avec arrêt par rapport au nombre de salariés des entreprises.

Les indicateurs qualitatifs : sont eux une catégorisation de la mesure. Les données qualitatives sont généralement utilisées pour refléter des niveaux de perceptions, des opinions ou encore des attitudes ou comportements. L'échelle de Likert (1932) permet de construire des données qualitatives à l'aide de plusieurs réponses fermées.

La relation entre indicateurs qualitatifs et quantitatifs peut être mixte puisque les mesures qualitatives peuvent servir à la construction d'indicateurs quantitatifs et inversement.

leadingindicator et laggingindicator

Selon le domaine de gestion, les appellations des différents types d'indicateurs peuvent varier. Il n'existe pas véritablement de consensus sur les terminologies employées. Cependant il existe de nombreuses appellations pouvant avoir la même signification. Deux grandes catégories d'indicateurs semblent se dégager, les indicateurs avancés (*leadingindicator*) et les indicateurs de résultats (*laggingindicator*).

Les indicateurs de résultats(retardés) :

sont des indicateurs dits « réactifs », « a posteriori ». Ils sont parfois aussi appelés indicateurs « d'effet », « d'impact », « d'efficacité » ou bien encore de « retombée ». Les

mesures réactives permettent d'apprécier l'impact des actions d'entreprises dans un domaine bien précis et sont parfois aussi appelées « indicateurs retardés ». Ils mesurent le niveau de performance d'une entreprise avec un décalage temporel.

Les indicateurs Avancés :

L'autre grande famille d'indicateurs concerne les indicateurs avancés (*leadingindicator*). Ce concept n'est pas nouveau et est depuis longtemps utilisé dans le domaine de la performance économique et financière des entreprises. Il existe aussi de nombreuses appellations pour ces types d'indicateurs. Elles sont toutes liées à l'aspect temporel et causal des systèmes de management. C'est pour cela qu'ils sont parfois appelés indicateurs « prospectifs », « prédictifs », ou bien « anticipatifs ». Ils visent ainsi à projeter, à anticiper la performance globale du système en prenant en compte des facteurs amont ayant une incidence sur la survenue de l'accident ou de la maladie professionnelle. En opposition avec les indicateurs de résultats, les indicateurs avancés fournissent des informations (*feedback*) sur le niveau de performance d'un SMS avant qu'un accident ou incident ne se produise.

Méthodes de mesure de performance

Cette partie sera consacrée à recenser et à faire une description sommaire de méthodes et de Systèmes de Mesure de Performance (SMP) qui ont fait leur apparition depuis le début des années 1900 jusqu'à aujourd'hui compte tenu de l'évolution des systèmes de production et de l'environnement dans lequel ils vivent.

La liste n'est pas exhaustive, néanmoins y figureront ceux qui sont les plus connus car malgré l'accroissement des nombres de méthodes pendant ces dernières décennies, un petit nombre a été mis en place, testé ou implanté entièrement dans les entreprises. Outre les forces et les faiblesses de chaque méthode, il existe un certain nombre de différences mais aussi beaucoup de similarités entre eux quant à leur nature, leur approche, les dimensions prises en considération, leur structure etc.

Ces méthodes seront subdivisées suivant trois catégories : celles qui proposent des recommandations, celles qui sont focalisées uniquement sur les aspects financiers et enfin celles qui sont qualifiées d'intégrées (modernes).

1. Les méthodes proposant des recommandations

Ce sont les méthodes et systèmes qui proposent des recommandations par exemple :

1.1. Performance Criteria System

C'est une méthode de conception d'un SIP comportant plusieurs recommandations concernant le choix de critères pour les IP. L'idée de base est la bonne définition des critères de mesure de performance faite par l'organisation pour bien planifier, maîtriser les opérations et motiver les employés. Ces recommandations tiennent compte de l'aspect multidimensionnel de la performance.

Pour l'auteur, le SIP doit comprendre :

- un ensemble de critères bien définis et mesurables,
- des mesures standards pour chaque critère,
- des procédures de comparaison de la performance actuelle avec les valeurs standards,
- des procédures de traitements pour éliminer les écarts entre la performance actuelle et celle désirée dans le futur.

1.2. MASKELL [1989]

C'est une recommandation destinée au processus de conception d'un SIP, par rapport à l'inefficacité de la comptabilité. Cette recommandation est basée sur sept principes selon lesquels :

- on doit utiliser des IP en rapport avec la stratégie de l'entreprise,
- on doit utiliser des IP non financiers, en plus des financiers à cause des autres dimensions à considérer,
- on doit changer les IP suivant les départements ou les parties de l'entreprise qui en ont besoin pour être améliorées,
- on doit changer le SIP suivant les circonstances (par rapport aux changements), sinon, il devient obsolète,
- les IP doivent être simples, faciles à utiliser et doivent permettre d'avoir une réponse rapide enfin qu'ils soient utilisés dans le but de conduire à une amélioration continue plutôt qu'un simple outil de contrôle.

2. Les méthodes focalisées sur les aspects financiers

Ce sont les méthodes et systèmes qui ont reçu beaucoup de critiques quant à leur inadaptabilité dans la marché actuel.

2.1. La Pyramide de Dupont

C'est une architecture pyramidale fondée sur des mesures exclusivement financières qui fait une liaison entre un grand nombre de ratios financiers dans toutes les fonctions des différents niveaux organisationnels pour arriver à l'obtention du ROI (Return On Investment) par agrégation progressive pour assurer la pérennité.

2.2. La méthode ABC et ABM

L'Activity Based Costing (ABC) est une méthode basée sur la gestion des coûts pour obtenir une information sur les marges. Toutes les analyses se fondent sur l'unique base de coûts de revient traités comme des coûts variables affectés à des activités.

L'Activity Based Management (ABM) par contre, est une technique de gestion sur la base des activités visant l'amélioration continue des performances grâce :

- à la connaissance des générateurs de coûts,
- à la suppression des activités sans valeurs ajoutées, et,
- à l'exécution efficace des activités à forte valeur ajoutée pour les clients.

En réalité, l'ABC est une composante de l'ABM. L'ABC est utilisé pour donner les informations sur les coûts générés au niveau des activités et des ressources tandis qu'on se sert de ces informations dans l'ABM pour prendre les décisions dans le but de les réduire à partir de différents outils pour arriver à atteindre les objectifs stratégiques.

2.3. TdC (La Théorie des Contraintes) [Goldratt ; 1990]

C'est une philosophie de management qui fournit non seulement les outils analytiques permettant d'identifier les contraintes et les principaux goulots d'étranglement d'un secteur d'activités, mais aussi la méthodologie nécessaire pour les gérer de façon à améliorer nettement les performances. Le processus est constitué de 5 étapes : l'identification des contraintes du système, l'exploitation de ces contraintes, la synchronisation de tout avec ladécision précédente, la levée des contraintes du système et le retour au début de l'étape lorsque une contrainte est supprimée et enfin, empêcher l'inertie de devenir la contrainte du système. La TdC contient des IP exclusivement financiers.

3. Les Méthodes intégrées

C'est le prolongement de l'établissement d'autres méthodes ou de systèmes basés sur des IP non financiers. Ils tiennent compte des critères évoqués comme le coût, la qualité, les délais et autres... Ils sont conçus pour être intégrés et équilibrés.

3.1. The BSC (The Balanced Scorecard)

C'est un tableau de bord équilibré et prospectif qui a pour objectif de traduire la stratégie en actions opérationnelles. Il est bâti sur quatre perspectives inter reliées et interdépendantes : la finance, les clients, les processus opérationnels et l'apprentissage organisationnel. Le principe est le suivant : l'objectif financier ne peut être atteint et maintenu qu'à travers la satisfaction des clients qui à son tour ne peut être réalisée qu'à travers des processus efficaces et efficients dont l'obtention se fait à travers le développement des compétences et des capacités des ressources internes.

C'est un système très connu et utilisé comme architecture de base de nombreux SIP. Par contre il est reconnu comme orienté *business unit* et ne reflète pas vraiment la réalité de l'entreprise. De plus, les parties prenantes prises en considération sont insuffisantes.

3.2. ECOGRAI

C'est une méthode comportant six phases dont les cinq premières sont dédiées à la conception d'un SIP et la dernière à son implantation. L'originalité de la méthode se trouve dans la démarche : Objectifs – Variables – IP par une approche descendante pour la conception et une démarche ascendante pour l'implantation. C'est une des méthodes qui propose l'identification des centres de décision et des variables de décision cohérentes avant celle des IP pour limiter le nombre de ces derniers. Pour cela, Elle utilise les grilles et les réseaux GRAI, des diagrammes de décomposition, des tableaux de cohérence etc. Cette méthode peut être utilisée dans n'importe quel système de production.

C'est un système qui insiste sur l'importance des cadres de décision venant des centres de décision permettant d'orienter les actions d'amélioration des IP avec cohérence.

Outre ces méthodes, il existe plusieurs méthodes qu'on va citer :

- **The Performance PRISM**
- **Le Tableau de Bord (Français)**
- **MBNQA (Malcom Baldrige Nationality Quality Award)**
- **Performance Measurement MATRIX**
- **Sink and Tuttle**
- **PMQ (Performance Measurement Questionnaire)**
- **The IDPMS : (Integrated Dynamic Performance Measurement System)**
- **The PMSSI (Performance Measurement System for Service Industries)**
- **ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System)**
- **Conception d'un SIP**
- **SMART Pyramid**[Cross et Lynch, 1991]
- **TOPP** [SINTEF, 1992 ; Moseng, Bredup, 1993]
- **Putting the Balanced Scorecard to Work**[Kaplan et Norton, 1993]
- **IC-Navigator of Skandia**[Edvinson et Malone, 1997 ; Sveiby, 1997]
- **The Strathclyde's Modelling Methodology**[Bititci, 1995]
- **CPMS (Consistent Performance Measurement System)**

- **MBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool For Europe)**
- **EFQM (European Foundation for Quality Management) [1998]**
- **SCOR (Supply Chain Operation Reference)**
- **IPMS (Integrated Performance Measurement System)**
- **QMPMS (Quantitative Model for Performance Measurement System)**
- **ENAPS (European Network for Advanced Performance Studies)**
- **PPMS (Process Performance Measurement System) [Kueng, 1999]**
- **GIMSI (Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inspiration Systémique facilitant les expressions d'Individualités de l'entreprise)**
- **IPMF (Integrated Performance Measurement Framework)**
- **Strategymap [Kaplan et Norton, 2000]**
- **MSDP (Measurement System and Development Process)**