

II. La mesure de la performance

II.1. Pourquoi mesurer la performance ?

La complexité du concept de performance prend forme à travers la recherche de modèle d'évaluation et système de mesure. En effet les gestionnaires cherchent à être performants et cherchent à mesurer la performance.

On pourrait justifier cette attitude par la tendance contemporaine à la multiplication de l'information, par le désir de toujours tout quantifier, ou encore par la nécessité de développer une dynamique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation.

Donc on mesure :

II.1.1 Pour améliorer

La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation.

L'introduction de la performance doit permettre d'identifier les facteurs internes et externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, et permettent d'identifier les leviers d'amélioration.

La démarche de mesure de la performance, et la mise en place d'une batterie d'indicateurs, ne représentent donc que la première étape d'un processus plus large de pilotage de l'activité.

II.1.2 Pour apprendre et innover

On mesure la performance, pour apprendre, au sens de l'apprentissage organisationnel de Balanced Scorecard : dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

En effet, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont davantage de perspectives pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes. La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur industriel.

II.1.3 Pour communiquer

La performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement, en des termes qui traduisent cette notion que celles-ci échangent entre elles. La mesure de la performance a pour objectif de fournir aux parties prenantes des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure. On perçoit donc la dimension politique des systèmes élaborés qui ont pour enjeu de préserver l'intégrité de l'organisation en assurant la

performance de l'implication des parties prenantes, qui détiennent les sources de financement, les actionnaires et investisseurs et pilotent les dispositifs de régulation, pour les pouvoirs publics.

Le dispositif d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qu'ils s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

III. Démarche de conception d'un Tableau de Bord

La démarche de conception d'un tableau de bord est structurée en cinq étapes

Etape1 : Environnement et stratégie de l'entreprise

Pour cela et avant toute chose, il est devenue coutume de présenter l'environnement interne et externe de l'entreprise.

III.1L'environnement externe de l'entreprise

Il est indispensable de savoir que la conception du tableau de bord doit s'inscrire étroitement dans le contexte de l'entreprise, et qu'il est un instrument de compétitivité, d'où il est important de positionner l'entreprise dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Donc on doit prendre les deux points suivant en considération :

- La clientèle
- La concurrence

III.2 l'environnement interne de l'entreprise

En doit prendre en considération

- Le produit
- Fournisseurs et partenaires
- Ressources et management de l'entreprise
- Stratégie de l'entreprise

Etape 2 les fonctions et les processus de l'entreprise

Pour bâtir un tableau de bord en phase avec les nouveaux objectifs, il faut adopter une vision transversale de l'entreprise mettant en premier plan les fonctions et les processus essentiels de l'entreprise

Etape 3 Définition des objectifs

I. De la stratégie aux objectifs

Chaque décideur établit ces objectifs personnels à partir de la stratégie globale de l'entreprise.

Les décisions prises dans l'entreprise sont classées en trois catégories selon leur portée :

I.1 Décision opératoire : décision prise par chaque personne pour assurer la marche normale de sa tâche

I.2 Décisions managériales : sont d'une portée plus large que les décisions opératoires et impliquent les décideurs

I.3 Les décisions stratégiques : elles impliquent les décideurs et conditionnent l'avenir de l'entreprise

II. Les objectifs du décideur

- Rapprocher les enjeux souhaitables et les tactiques possibles
- Eviter le décalage entre le souhaitable visé par la haute sphère et le possible envisagé sur le terrain.

III. le choix des objectifs

- L'entreprise doit définir un nombre d'objectifs au niveau stratégique pour gagner des parts de marché
- À partir de ces objectifs globaux, chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux selon les fonctions et les activités la concernant.

IV. Les critères de choix d'un objectif local

Un objectif doit être :

- **Borné :** l'objectif doit s'exprimer dans une dimension de temps finie
- **Mesurable :** l'objectif doit s'exprimer en une unité mesurable
- **Accessible :** les décideurs disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif et les contraintes sont maîtrisables
- **Réaliste :** la méthode d'accès est réaliste
- **Fédérateur :** l'objectif recueille l'adhésion des décideurs
- **Constructif :** l'objectif local contribue aux objectifs globaux

Etape 4 Choix des critères

Cette partie est traité au chap I

Etape 5 Construction d'un tableau de bord