

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE NATIONALE POLYTECHNIQUE



Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de master

Filière Sécurité industrielle

Spécialité : QHSE_GRI

Intitulé

**Les Indicateurs de Performance pour Le
Management de la Qualité**

Etudié par : HAMITOUCHE Mohamed Issam

Encadré par : Ms CHERGUI Abdelmalek Pr, Ecole Nationale Polytechnique.

Ms KERTOUS Aboubakeur M Assistant, Ecole Nationale Polytechnique.

Promotion 2015

10, Avenue des frères Ouadek. Hassen Badi. BP A82, 16200. Alger, ALGERIE.
www.enp.edu.dz

Remerciements

Nous souhaiterions adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

Nos profonds remerciements s'adressent à nos encadreurs Monsieur CHERGUI Abdelmalek et KERTOUS Abdelkader, qui se sont toujours montrés disponibles et à l'écoute tout au long de l'élaboration de ce mémoire, ainsi pour leurs conseils clairvoyants, l'inspiration, l'aide et le temps incommensurable qu'ils ont bien voulu nous consacrer et sans qui cette thèse n'aurait jamais vu le jour.

Nos remerciements s'adressent aussi à Ms YOUSFI Professeur à l'ENP qui a bien voulu présider ce jury, à Mr BOUBAKEUR Mohamed Maître Assistant à l'ENP et Mr LEGUEBEDJ Farid Maître Assistant à l'ENP d'avoir bien voulu examiner ce travail modeste.

Une pensée particulière est adressée aux étudiants et aux professeurs du département Qualité hygiène sécurité environnement et gestion des risques industriels que nous avons côtoyé quotidiennement durant nos années d'étude au département.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

À toutes ces personnes, nous présentons nos remerciements, notre respect et notre gratitude.

Dédicace :

À ma tendre et très chère mère, et mon père mon professeur.

Pour leur soutien et encouragements.

À mes proches et à toute ma famille.

À mes amis et tous les gens qui m'aiment.

À tous ceux qui sont proches de mon cœur et dont je n'ai pas cité le nom.

Au bonheur des plus chers.

Je dédie ce modeste travail.

H.issam

Résumé

ملخص

ففي الوقت الحاضر فعالية الشركات ليست غاية في حد ذاتها، الأكثر أهمية هو بقاءها واستدامتها وهذا ممكن من خلال مجموعة من أدوات قياس وإدارة الفاعلية، والتي تعرف ثورة في السنوات الأخيرة مع ظهور أدوات أكثر تقدما وتطورا جديدة، لتسهيل و تطوير الفاعلي وإتقانها، لتقديم لمحة عامة عن الشركة بأكملها.

كلمات مفتاحيه : تحليل البيانات، الفاعلية، أدوات القياس.

Résumé

De nos jours la performance pour les entreprises ce n'est pas une fin en soi, le plus important c'est le demeuré et cela est possible par le biais de la panoplie d'outils de mesure et de pilotage de la performance, qui ont connus une révolution ces dernières années avec l'apparition de nouveaux outils plus élaborés et sophistiqués, facilitant ainsi l'amélioration de la performance et sa maîtrise d'un côté, et procurer une vue d'ensemble sur toute l'entreprise.

Mots clés :

Analyse des données, performance, outils de mesure.

Abstract

Nowadays performance for companies it is not an end in itself, the most important is the remained and this is possible through the range of measurement tools and performance management, which known a revolution in recent years with the emergence of new more advanced and sophisticated tools, facilitating performance improvement and mastery on one side, and provide an overview of the entire company.

Keywords:

Data analysis, performance, measuring tools.

Sommaire

Liste des Figures :

Liste des abréviations :

Introduction générale :	1
Chapitre1 : Définitions, indicateur et typologie de la performance	2
1. Introduction	2
2. Définitions de la performance	2
3. La définition de l'indicateur de performance	3
3.1 Les typologies des indicateurs de performance	3
3.2 Indicateur de résultat et indicateur de suivi	3
3.3 Indicateurs de pilotage et indicateurs de reporting	4
Chapitre2 : Concepts clés de la performance	8
1. Introduction :	8
2. Les concepts clés de la performance :	8
2.1 Economie.....	8
2.2 Efficience	8
2.3 Efficacité	9
2.4 Rentabilité	9
Chapitre3: Importance, outils et modèles d'évaluation de la performance	13
1. Introduction :	13
2. Importance de l'évaluation de la performance	13
3. Les outils de pilotage de la performance.....	14
3.1 Les outils de pilotage classique.....	15
3.2 Les outils prévisionnels	15
4 – Les principaux modèles de mesure de la performance.....	18
4.1-Le modèle EEE	18
4.2 - Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes	19
4.3 - Le BalancedScorecard	21
Conclusion Générale :	24
Bibliographie :.....	25
ANNEXE	

Liste des abréviations :

Abréviations	Désignation
◆ BSC	◆ Balanced Scorecard.
◆ ROI	◆ Return On investment.
◆ ABC/ABM.	◆ Activity Based Costing/ Activity Based Management.
◆ GRH	◆ Gestion des ressources humaines.
◆ CA	◆ Chiffre d'affaires.
◆ SI	◆ System d'information.
◆ R	◆ Etat obtenu.
◆ R0	◆ Etat désire.
◆ CV	◆ Cout Variable.
◆ TB	◆ Tableau de bord.
◆ EH	◆ Efficacité humaine.
◆ M	◆ Motivation.
◆ CP	◆ Compétence professionnelle.
◆ C	◆ Culture.
◆ EEE	◆ Economie, efficacité, efficience.
◆ IOO	◆ Inputs, outputs, outcome.
◆ VHL	◆ Véhicule.
◆ DA	◆ Dinar Algérien.
◆ T	◆ Tonne.
◆ RMQ	◆ Recherche Management Qualité.
◆ RL	◆ Réalisation.
◆ PV	◆ Prévision.
◆ EVL	◆ Evolution.
◆ CMT	◆ Crédit Moyen Terme.
◆ HT	◆ Hors Taxes.
◆ VA	◆ Valeur Ajoutée.
◆ EBE	◆ Excédent brut d'exploitation.

Introduction générale :

Le monde dans lequel opère l'entreprise est en perpétuelle évolution, il est marqué par un environnement instable, complexe et ultra-concurrentiel. Les pressions auxquelles doivent faire face les organisations d'aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'intensification de la concurrence ou de la rapidité des progrès technologiques, ont changé les formules de la réussite en affaires.

C'est dans ce contexte, que les entreprises doivent être pilotées en temps réel afin de créer de meilleures conditions de prise de décision pour l'amélioration de leur rentabilité.

Les deux principaux objectifs d'une entreprise sont la pérennité et le profit pour ce faire, les dirigeants doivent impérativement fixer les objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre tout en relevant des défis permanents auxquels l'entreprise fait face.

L'analyse des données est devenue la pierre angulaire dans le management de la performance d'une entreprise, car c'est une source de progrès et d'amélioration potentiels. C'est une fonction qui a pour but de permettre aux responsables de calculer les écarts entre les réalisations et les prévisions et d'appliquer des mesures correctrices en cas de manque.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë. Ainsi elle 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 ou au plus large du processus. Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs.

Chapitre1 : Définitions, indicateur et typologie de la performance

1. Introduction

L'objectif de ce chapitre est de délimiter le concept de la performance, sa définition, sa dimension interne, et comment la mesurer ou l'évaluer.

Nous allons traiter dans la première section, la notion de la performance pour définir son contenu, et ses dimensions internes.

2. Définitions de la performance

Définition 1 :

Le mot « performance » a trois significations distinctes: « Performance » est synonymes de succès ou d'exploit.

L'entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrentes ;

-La performance est le résultat (bon ou mauvais) d'une action. La performance de l'entreprise est souvent assimilée au résultat financier déterminé par la comptabilité ;

-La performance est une action qui mène au succès. Le mot « performance » est ici un anglicisme (to perform = accomplir une tâche, effectuer une action). Alors que les deux premiers sens du mot se rapportent aux réalisations passées, ce troisième sens désigne les actions qui déterminent les résultats futurs. **BOUQUIN. H (2007)**

Définition 2 :

Selon Lorin (2003) «la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » et «la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout».

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources pour créer de la valeur (ou un cout : Il ne s'agit pas de créer de la valeur à n'importe quel cout mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficience ou de productivité). Les deux éléments sont indissociables, et ne cherchera maximiser que le premier (la valeur) ou a ne minimiser que le second (le cout) n'a pas de sens. **LORINO.L(2003),**

Définition 3 :

La performance d'entreprise ainsi : « la performance de tout effort organisée se réfère à la mesure dans laquelle des objectifs ont été atteints avec la moindre somme d'argent possible ».

SADEG,M(1998),

Lebas (1995), propose quelques *éléments en communs* dans les différentes définitions de performance:

- ❖ Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur).
- ❖ La réalisation, le résultat.
- ❖ Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation.
- ❖ Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe).
- ❖ Compétition ou application des concepts de progrès continu (faire mieux que le concurrent, ou que le référentiel, ou faire mieux que la dernière fois).
- ❖ Jugement, comparaison.

3. La définition de l'indicateur de performance

«Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif lui permettre d'en évaluer le résultat».

3.1 Les typologies des indicateurs de performance

La définition proposée distingue deux situations correspondant à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action.

3.2 Indicateur de résultat et indicateur de suivi

*Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) -on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition, l'indicateur de résultat arrive trop tard pour infléchir l'action, puisqu'il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.

*Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jaloner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir (actions correctives) avant que le résultat soit consommé –on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi.

Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps. Citons Masaaki Imai : « D'un côté, l'encadrement a besoin concevoir des critères tournés vers les processus (n.d.a : indicateur de suivi). De l'autre ; l'encadrement de genre contrôle ne s'intéresse qu'aux seuls critères tournés vers les résultats. La seule mesure dont le chef d'entreprise occidental dispose est de vérifier si l'objectif a été atteint ou non ».

*La distinction entre indicateur de résultat et indicateur de suivi est floue et relative à l'action considérée. L'indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer en indicateur de suivi d'un programme d'action plus large et de plus longue durée. Supposons par exemple qu'un plan d'action à un an ait été décomposé en plan d'action à trois mois et l'objectif global en objectifs partiels. À chacune des actions à trois mois sera attaché un indicateur de résultat ; qui constitue un indicateur de suivi pour le plan d'action à un an. LORINO. P (2003)

3.3 Indicateurs de pilotage et indicateurs de reporting

On distingue deux types d'indicateur selon leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité :

**Les indicateurs de reporting* servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage du niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel (contractuel) pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet d'en mesurer l'accomplissement (dans le cadre de la direction par objectifs). Il s'agit d'un indicateur de résultat ; d'un constat a posteriori.

**Les indicateurs de pilotage* servent à la propre gouvernance de l'acteur qui les suit ; pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours ; et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle a posteriori. Pour la plupart ; les indicateurs de pilotage ne doivent pas remonter. En effet ; si trop d'indicateurs remontent ; les niveaux hiérarchiques supérieurs sont engorgés et perdent la vision de leurs propres objectifs. Les indicateurs de pilotage sont liés ; soit au suivi d'action en cours ; soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un état de vigilance en contrôlant régulièrement les résultats attendus. LORINO. P (2003)

Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance :

*L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle.

*L'indicateur doit avoir une pertinence stratégique.

*L'indicateur doit avoir une efficacité cognitive.

3.3.1 La typologie de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où, il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

On peut distinguer trois types de performance, à savoir :

3.3.2 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA M professeur à Paris dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle);
- La qualité de la circulation d'information ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent, à leur tour, les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

3.3.3 La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au

cours des vingt dernières années, ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et leurs capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation, et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans, au cours desquels, elles ont conquis ce leadership global.

La performance est, alors, celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents, à travers la logique du développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est, donc, associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge.

La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la matière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant, finement, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur), que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être, à la fois, l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels, par l'anticipation et la construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc de stratégie axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

3.3.4 La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas, durablement, performante financièrement si, elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salaires, à la réalisation des objectifs, voir aux projets et dont à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, le directeur général de group Carnaudmetalbox Box (le leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat, toujours, du rassemblement de collaborateurs. **LEDRUC M (2007)**

- Motivés;
- Compétents;
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'efficacité humaine, susceptible d'être libérée par un groupe humain, s'exprimerait donc par la relation suivante :

$$\boxed{EH = M. C. C}$$

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun ;

C : Compétence professionnelle, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) ;

C : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la conséquence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent, désormais, comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, **LEDRUC M** considère que si, les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas pour déterminer le niveau de cette dernière. **LEDRUC M, (2007)**

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. Si, la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose, toujours, l'existence d'un vouloir-faire ou une motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement du travail, qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement, peut lui-même, être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...etc.) et des données de culture (représentation dominante).

Chapitre2 : Concepts clés de la performance

1. Introduction :

Dans ce chapitre, nous allons aborder des notions et des aspects conceptuels de performance, pour mieux comprendre ce qu'est la performance de l'entreprise ainsi que les outils qui permettent de la mesurer.

2. Les concepts clés de la performance :

2.1 Economie

L'économie consiste à fournir les ressources nécessaires au moindre coût. C'est-à-dire, l'acquisition des ressources doit respecter le rapport qualité/prix.

On peut ajouter que, la performance oblige la vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation MOLHO D et POISSON D.F(2003) :

Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût ;

Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

2.2 Efficience

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature, « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »

L'évaluation prend en général le sens d'efficience lorsqu'elle s'intéresse à établir et à apprécier:

- le rapport entre les résultats (ou outputs) et les ressources utilisées (ou inputs), y compris les coûts de formation ;
- la qualité des études en fonction des coûts de formation ;
- le taux d'occupation professionnelle des produits d'un système de formation selon les coûts de formation ;
- les niveaux de salaires en fonction de la nature et du coût des études ;

- l'adéquation des formations reçues par rapport aux occupations professionnelles...

L'efficacité compare ainsi les outputs aux inputs, les coûts aux résultats. Elle peut aussi être analysée en termes d'efficacité technique et d'efficacité économique. DE BOISLANDELLE H, M,(1988)

Le concept de l'efficacité peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

2.3 Efficacité

Le concept d'efficacité est le noyau de toute démarche d'évaluation de la performance d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

Donc le plus important ici est de savoir si l'entreprise atteint ses objectifs (quantitatifs ou qualitatifs) ou non d'une façon satisfaisante en tenant compte la diversité des indicateurs

Le plus simple on peut définir l'efficacité comme soit :

« Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système».

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces même organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \frac{\text{RESULTATS ATTEINTS}}{\text{OBJECTIFS VISES}}$$

2.4 Rentabilité

L'efficacité mesure le degré d'obtention des résultats et des objectifs attendus.

L'efficience met en rapport les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre.

Mais cette rentabilité doit être étudiée et affinée selon les utilisateurs de l'information comptable.

La rentabilité de l'entreprise peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économique et financière. Elles sont exprimées par des indicateurs chiffrés qui ont pour objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs stratégiques.

2.4.1 LA RENTABILITE ECONOMIQUE

Le gestionnaire veut connaître dans quelle mesure les actifs économiques engagés (ou capitaux investis) sont rentables.

La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise. Elle représente la rentabilité des capitaux investis.

$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux investis}}$ <p>Capitaux investis = immobilisations brutes d'exploitation + besoin en fonds de roulement d'exploitation</p>
--

La rentabilité économique est indépendante de la structure de financement de l'entreprise car le résultat d'exploitation est indépendant de la manière dont est financée l'entreprise.

2.4.2 LA RENTABILITE FINANCIERE

Les propriétaires de l'entreprise ont besoin de savoir dans quelle proportion leur placement d'argent dans l'entreprise est rentable. Il s'agit de mesurer les revenus créés par les fonds apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise.

La rentabilité financière représente la rentabilité des capitaux propres.

$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$

A la différence de la rentabilité économique, la rentabilité financière tient compte du financement de l'entreprise car les charges financières sont comprises dans le résultat (elles le font diminuer).

Cette rentabilité doit être étudiée dans le temps, (donc sur plusieurs années), dans l'espace (c'est-à-dire par rapport aux entreprises du même secteur), par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la stratégie globale

2.4.3 La productivité

La productivité mesure l'efficacité d'une entreprise. C'est une information sur la vitesse, la qualité de l'organisation de l'entreprise. Il ne faut pas confondre la productivité et la production, une entreprise peut être plus productive tout en produisant moins.

Dans une économie de marché, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur mode de production, de manière à abaisser leurs coûts et à vendre à un prix inférieur à celui de la concurrence.

Il s'agit pour elle de produire la même quantité de biens ou de services à l'aide d'une quantité toujours plus faible de facteur de production. L'efficacité d'un mode de production se mesure à partir de la notion de productivité des facteurs.

Deux types de mesures peuvent intervenir pour rendre compte de l'efficacité du mode de production mis en œuvre par une entreprise : la productivité partielle des facteurs de production et la productivité globale des facteurs de production.

1. La productivité partielle des facteurs de production.

Elle se mesure en faisant le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteur utilisé pour l'obtenir (énergie consommée, nombre d'heures de travail, machine employée...).

Les deux facteurs de production que sont le travail et le capital sont constamment évalués par le calcul de la productivité, qui est l'indicateur de l'efficacité économique le plus connu.

* La productivité du facteur travail évalue la quantité de biens ou services que peut produire une entreprise à l'aide d'une heure de travail. C'est donc le rapport entre la quantité produite et la quantité de travail utilisée pour l'obtenir.

*La productivité du facteur capital indique la quantité de biens ou de services que peut produire une entreprise à l'aide d'un euro de capital investi. C'est donc le rapport entre la quantité produite et le montant de capital fixe (total des investissements réalisés).

La productivité est mesurée en supposant que l'on fait varier un facteur en conservant les autres fixes ; on peut donc imputer la variation constatée au seul facteur variable.

2. La productivité globale des facteurs de production.

Les facteurs qui influent sur la productivité sont à la fois nombreux et variés : nombre de machines utilisées, organisation du travail, compétence professionnelle des ouvriers, efficacité des équipements.

Par ailleurs, la productivité d'un facteur de production s'explique par sa combinaison, au sein du processus productif, avec d'autres facteurs de production.

Le niveau global de la productivité d'une entreprise s'explique par la combinaison des facteurs de production au sein du mode de production.

Chapitre3: Importance, outils et modèles d'évaluation de la performance

1. Introduction :

Dans ce troisième chapitre nous allons essayer de présenter les indicateurs de performance ; les mécanismes et la mesure de création de la valeur et son rôle dans l'amélioration du système de management de l'entreprise.

2. Importance de l'évaluation de la performance

Le concept d'évaluation de l'entreprise part de l'idée qu'il est possible d'optimiser la performance de l'entreprise. Cette performance se traduit par une meilleure compétitivité mais donne aussi lieu à une répartition de cette performance qui a son importance, car optimiser l'entreprise c'est aussi améliorer la cohésion sociale (dont la gouvernance d'entreprise qui constitue finalement un capital immatériel (de plus en plus important pour le marketing des services du fait de la proximité entre le client et le producteur de service).

Ainsi, l'évaluation de la performance consiste en un examen périodique et systématique de la performance de manière à en déceler les points forts et les points faibles en même temps que leurs causes, et aboutir en conclusion à une vision claire sur l'état de santé de cette entreprise en vue de prendre des mesures urgentes et à plus ou moins long terme, de redressement nécessaire à l'accomplissement de l'efficacité de son rendement globale.

Toutefois, l'évaluation présente de nombreux avantages, tant pour le collaborateur que pour son manager, soit la reconnaissance de ses performances et évolution de carrière pour le premier, aide à la gestion, stratégie et compétitivité de l'entreprise pour le second.

Cependant, pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise se doit de parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose. Seules les méthodes utilisées varieront mais le but recherché sera fondamentalement toujours le même.

L'évaluation globale de l'entreprise est avant tout l'évaluation d'un ensemble de services. Des indicateurs permettent de juger de la stratégie marketing, de l'organisation dont le capital immatériel représente les synergies, et de la finance gérant les ressources rares des différents apporteurs de capitaux. Elle peut changer le comportement des firmes, en les poussant à se lancer dans le domaine de la concurrence qui nécessite la réalisation des résultats les plus brillants. Ainsi, on peut résumer son importance dans les points suivants: **SADEG. M, (1998)**

*L'éloignement géographique, la spécialisation de chacun et les changements de cap induits par l'incertitude de l'environnement, constituent des freins importants à une bonne communication et génèrent un risque d'incohérence entre les buts globaux et les actions.

La mesure de la performance est une façon de privilégier, de faire connaître les choix stratégiques en indiquant aux managers les priorités qu'on veut qu'ils poursuivent ;

*L'évaluation de la performance représente une source d'incitation et de motivation pour les membres de l'organisation. Le caractère incitatif est renforcé par la mise en place d'un système de sanction/récompense indexé sur la performance, pouvant se traduire en rémunération, statut ou reconnaissance ;

*Elle est une condition préalable pour toute délégation de pouvoir de gestion des entreprises. Ainsi, l'évaluation de la performance est à juste titre importante, mais son importance se trouve par le fait qu'elle constitue une condition préalable pour toute réforme de la structure de l'autonomie. Ceci dit, elle est étroitement liée à la gestion car il serait insensé de parler d'évaluation et rendre les gestionnaires responsables des résultats réalisées, si on ne leur accorde pas l'autonomie nécessaire pour choisir librement le mode de réalisation des objectifs fixés ;

*La fonction de contrôle de gestion et l'évaluation de la performance sont strictement liées entre elles, cette dernière propose de meilleurs moyens d'identifier les écarts et est considérée comme un instrument de mesure et de redressement de la performance, en vue d'assurer la réalisation des objectifs et des programmes arrêtés;

*L'évaluation de la performance peut aider les dirigeants à évaluer les résultats effectivement réalisés en les comparant avec les objectifs tracés auparavant et de décider s'il y a nécessité de correction ;

*Enfin, l'évaluation de la performance constitue un moyen nécessaire à l'amélioration de la rentabilité car elle fait ressortir les points forts à renforcer et les points faibles à éradiquer. Une telle évaluation sert à améliorer le rendement des agences seulement dans la mesure où elle sert également à déceler les causes des bons et mauvais résultats.

3. Les outils de pilotage de la performance

Commençons cette section par la présentation de l'ensemble des outils de pilotage de la performance. Nous allons voir deux types de catégories, la première regroupe les outils classiques et, la deuxième, contient des outils plus avancés.

3.1 Les outils de pilotage classique

Le système de pilotage de la performance de la firme comprend plusieurs supports d'informations. Nous avons ici trois catégories : **LEDRUC, M (2007)**

- ❖ *Les outils prévisionnels* : leur mission principale est de prévoir l'avenir en fonction des opportunités existantes et du savoir-faire.
- ❖ *Les outils d'appui* : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.
- ❖ *Les outils de suivi de réalisation* : ils permettent de commenter les écarts et de mettre en place des actions correctives.

3.2. Les outils prévisionnels

3.2.1 Le plan stratégique

Le plan stratégique : (le plus souvent de 5 à 10 ans)

Le plan stratégique est la confrontation entre les résultats de l'analyse des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise ; en termes de savoir-faire, de ressource humaine et financière. Ce dernier s'adresse à l'organisation dans son ensemble, fixe des objectifs globaux et cherche à positionner l'entreprise par rapport à son environnement. Il détermine alors les efforts à déployer pour atteindre un but.

Un plan stratégique formellement correct repose donc sur : **BOUQUIN.H (1997)**

- ❖ l'examen des scénarios possibles d'évolution et de leurs degrés de vraisemblance ;
- ❖ la sélection des actions après identification de leurs coûts et de leurs résultats espérés (Part du marché, profit, évolution interne de l'entreprise...) ;
- ❖ le repérage des phases de leurs déroulements et des hypothèses cruciales pour le bien fondé du choix retenu ;
- ❖ si possible l'étude préalable des stratégies de rechanges, en cas de non vérification de ces hypothèses. Une des missions du contrôle stratégique sera d'alerter les dirigeants, en temps voulu pour que la stratégie de rechange soit déclenchée.

3.2.2 Les outils d'appui

○ Benchmarking

Benchmarking (étalonnage concurrentiel): le benchmarking est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise. Mais loin d'être un plagiat, il s'agit d'une comparaison, qui peut amener à l'utilisation d'une technique prise chez le leader mais adaptée au secteur et à l'entreprise en question. Il existe 3 types de Benchmarking :

- ❖ Le benchmarking interne : Il est tout d'abord intéressant d'étudier, dans les grands groupes, les performances de filiales ou des départements les plus performants afin de s'approprier leurs méthodes de travail.

- ❖ Le benchmarking direct : Etudier les sociétés directement concurrentes à l'entreprise considérée.

- ❖ Le benchmarking générique : prendre exemple sur les meilleures entreprises dans leur domaine, même s'il est différent du secteur d'activité de l'entreprise qui effectue cette démarche.

- **La réingénierie des processus d'affaires (reengineering)**

La réingénierie des processus d'affaires, également connu en anglais sous le nom Business Process Reengineering, est une approche qui vise à repenser les processus d'affaires de l'entreprise et à les rendre plus efficace.

Selon cette approche, l'entreprise abandonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur d'une organisation horizontale dans laquelle la prise de décision peut être déléguée aux acteurs opérationnels et les fonctions supports du siège administratif sont réduites afin de permettre de dégager davantage de valeur pour les clients.

Le re-engineering vise à rompre avec toutes les règles passées d'organisation et de gestion et à en imaginer de nouvelles, dans l'espoir d'améliorer sensiblement la performance. De nombreuses définitions du re-engineering sont présentés dans la littérature, mais plusieurs éléments reviennent régulièrement et constituent ainsi la base du re-engineering :

- ❖ Utilisation de toutes les possibilités offertes par la technologie pour améliorer le processus,
- ❖ Analyse des processus et non pas des fonctions,
- ❖ Réalisation d'augmentation de performance spectaculaire,
- ❖ Élimination des surcoûts,
- ❖ Simplification des structures et des processus,

3.2.3. Les outils de suivi de réalisation

3.2.3.1 Le contrôle budgétaire

Gervais définit le contrôle budgétaire comme étant la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrés figurant aux budgets afin :

- ❖ De rechercher la ou les causes d'écarts ;
- ❖ D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ❖ De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;

- ❖ D'apprécier l'activité des responsables budgétaire. Michel. G (1988)

3.2.3.2 Le tableau de bord

Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :

« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs»

« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisé, choisi pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'une équipe » ALAZARD C et SEPARI S (2007)

On peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

a. Les tableaux de bord Traditionnels :

Le TB traditionnel est constitué d'un ensemble d'indicateurs établis sur la base d'outils classiques de gestion utilisant exclusivement des données financières et se limitant, dans le temps à une année.

Cependant ce modèle est structuré sur la base de données harmonieuses quoique réduites, afin de donner une première vision rapide qui sera approfondie si nécessaire.

Généralement, le TB de gestion se compose de deux éléments :

- ❖ Le système de pilotage doit être pratique pour l'utilisateur pour guider son action en cours. Il constitue un suivi permanent, pour maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation.
- ❖ Le système de reporting fournit un compte rendu périodique des actions accomplies. Un système de pilotage se compose surtout d'indicateurs d'action ou de fonctionnement (*il indique la manière dont le processus se déroule*), un système de reporting utilise plutôt des indicateurs de résultats (*il fournit le résultat final du processus*).

Cependant les TB traditionnels ne suffisent plus, car limités du fait qu'ils ne présentent que des indicateurs financiers et reflètent une performance passée de l'organisation. Ils ne permettent pas une vue à l'horizon : évolutions en cours ou avancement d'une stratégie. De plus, leurs indicateurs ne couvrent que partiellement les enjeux de l'organisation. Les données liées aux ressources humaines, à la qualité produit, à la satisfaction des clients sont autant de domaines réservés aux fonctions concernées, qui font l'objet de reporting spécifiques.

b. Les tableaux de bord Multidimensionnels :

Les premiers systèmes de suivi étaient orientés sur les indicateurs de suivi de production et d'évolution des coûts. Cependant, l'évolution du système a permis aux gestionnaires de noter que la valeur d'un produit ne dépendait pas uniquement de son prix mais également de sa qualité ou la rapidité de sa livraison. Constatant les limites de la gestion par les chiffres, les firmes se sont orientées dans les années 80-90 vers la prospective comme cadre de leur organisation, pour ainsi créer de la valeur grâce aux principaux axes financiers, qualité, client, compétence de la firme, processus et personnel.

Néanmoins, pour atteindre la performance prospective, ces axes qui ne représentent qu'un élément de la dite « performance » ne suffisent pas, un autre système de pilotage doit être mis en œuvre afin de suivre ces indicateurs qui ne s'attachaient plus seulement aux résultats financiers.

Ces nouvelles méthodes de pilotage de la performance anticipent ainsi les évolutions (*Planification flexible, méthodes des scénarios*), permettent la réactivité (*réponses plus rapides aux modifications à court terme de l'environnement*) ou remettent en cause toutes les données déjà existantes

4 – Les principaux modèles de mesure de la performance

Les gestionnaires, à l'instar de Phillippe Lorino, qualifient la performance comme « tout ce qui dans l'entreprise contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». En ce sens il serait raisonnable d'admettre que la performance en entreprise existe pour atteindre essentiellement des objectifs financiers. Cette attitude de l'entrepreneur est légitime mais les notions de performances se trouvent aussi dans trois modèles principaux : (1) Le modèle des « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité, (2) le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes, (3) le modèle du *BalancedScorecard*.

4.1-Le modèle EEE

Selon *Demeestere (2005)*, toute organisation vise à être performante et s'attache à remplir sa mission en gérant au mieux ses ressources. La performance peut être représentée par le triptyque Objectifs-Moyens-Résultats. C'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficience et l'efficacité de l'organisation (figure 1). Ainsi, on parle d'économie pour qualifier la relation entre les objectifs et les moyens, d'efficacité pour la relation entre objectifs et résultats et d'efficience pour qualifier la relation entre les moyens et les résultats.

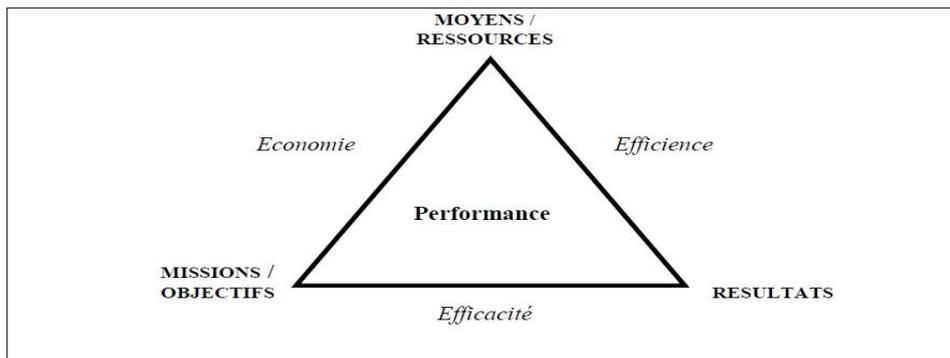


Figure 1 : LE TRIANGLE DE LA PERFORMANCE

a) *L'économie*- ou budgétisation font partie des sciences humaines et sociales elle analyse et explique les modalités selon lesquelles un individu ou une société affecte des moyens limités à la satisfaction des besoins nombreux et illimités. En réalité, il n'existe pas une seule définition de l'économie, mais plusieurs définitions, chaque définition renvoyant à des réalités sous-jacentes différentes. En effet, la science économique peut s'appliquer à de nombreux domaines (économie financière, internationale, politique, industrielle, du travail et des ressources humaines, publique, de la santé, de l'environnement, de l'éducation, etc.) être appliquée de différentes manières et y rechercher des objectifs différents (efficacité, égalité, etc.). Karl Polanyi distinguait par exemple deux sens du terme économique : le sens substantif (l'économie est une science empirique qui étudie des procès institutionnalisés) et le sens formel (l'économie est une science déductive qui étudie l'action rationnelle).

b) *L'efficacité* est la réalisation des objectifs d'une intervention en comparant les effets obtenus aux effets attendus.

c) *L'efficience* est l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées il faut la distinguer de l'efficacité et en définir l'efficience par deux manières :

(1) L'efficience technique, qui renvoie au coût par unité produites (la collecte d'une tonne de déchet, l'heure d'enseignement dans le secondaire...) et (2) L'efficience allocative, qui renvoie au degré d'alignement des services sur les préférences des usagers. La première définition est la plus communément admise

4.2 - Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes

Le modèle *Inputs-Outputs-Outcomes* fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. La différence principale avec le modèle

précédent vient de la distinction entre *outputs* (produits, livrables) et *outcomes* (impacts, effets). En effet, Ce modèle décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats »

Les *outcomes* sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action, tandis que les *outputs* désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type *outcome*. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les *inputs*, l'efficacité est le ratio entre *outputs* et *inputs*, les *outcomes* incluent l'efficacité

Ce modèle rend explicites des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle EEE.

Bien adaptée aux entreprises de services, la notion de *Throughputs*(processus ou activités) vient souvent compléter ce modèle. Les *throughputs* renvoient à ce qui se passe au cours de la Production ou de la réalisation du service. Les mesurer suppose la collecte d'informations concernant le système de production de service : qualification du personnel, fiabilité des machines, mais aussi performances des différentes étapes intermédiaires qui conduisent au service final.

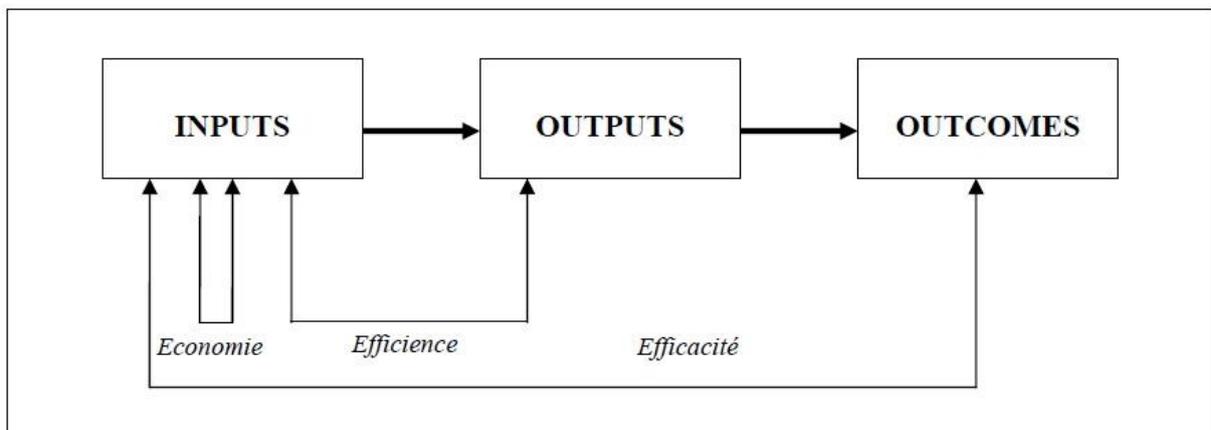


Figure 2 : LE MODELE INPUTS-OUTPUTS-OUTCOMES

Les deux modèles précédents, autorisent en principe de mêler les trois principales dimensions théoriques de la performance identifiées par:

1) Une approche économique, centrée sur la notion d'objectifs énoncés principalement en termes financiers et économiques et fixés par les propriétaires et dirigeants

Cette approche économique de la performance est la plus influente dans les organisations privées et se traduit par la popularisation d'indicateurs mesurant principalement la valeur financière créée pour l'actionnaire. LALILECHE. F et LOUCHICHE. N (2003)

2) Une approche sociale, qui intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Le postulat de cette approche est que l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers. **MOLHO. D et POISSON. D,F. (2003)**

3) Une approche systémique qui met l'accent sur la conciliation des approches précédentes et insiste sur la nécessité pour l'organisation de remplir ses objectifs « sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres ».

Ces deux dernières approches mettent l'accent sur les ressources internes de l'organisation et considèrent que les employés, les compétences tangibles et intangibles contribuent aux avantages compétitifs de l'organisation et donc indirectement à sa performance financière. Ces approches de la performance peuvent être intégrées dans les modèles précédents, d'une part au niveau des modes de mesure de l'efficacité et, d'autre part, au niveau de l'importance accordée aux mesures d'outcomes et de throughputs dans l'appréciation de la performance globale.

En pratique néanmoins, les organisations privilégient le plus souvent les mesures économiques, financières et d'outputs car celles-ci sont les plus faciles à produire (

Elles reposent sur la collecte de données présentes dans les systèmes d'informations mêmes les plus sommaires de l'organisation. En sus de cette facilité d'accès aux informations comptables et productives, la montée en puissance du capitalisme financier a conduit les dirigeants à se polariser principalement ou exclusivement sur la performance financière de l'entreprise.

En réaction à ces réductions de la notion de performance, certains auteurs insistent sur la nécessité pour l'organisation de définir une véritable politique de la mesure de performance

(Bouckaert et Halligan, 2008 : 27) et de tenter « d'équilibrer » leur système de description d'activités entre [les différents] types de mesures plutôt que d'affecter des ressources très importantes à certaines mesures en négligeant les autres »

C'est dans ce contexte qu'émerge le troisième modèle d'analyse de la performance : le

BalancedScorecard développé par Kaplan et Norton.

4.3 - BalancedScorecard

La nature du BSC a fait l'objet d'un débat pour savoir s'il s'agit d'un simple outil de présentation budgétaire et stratégique ou d'un modèle d'analyse de la performance à part entière.

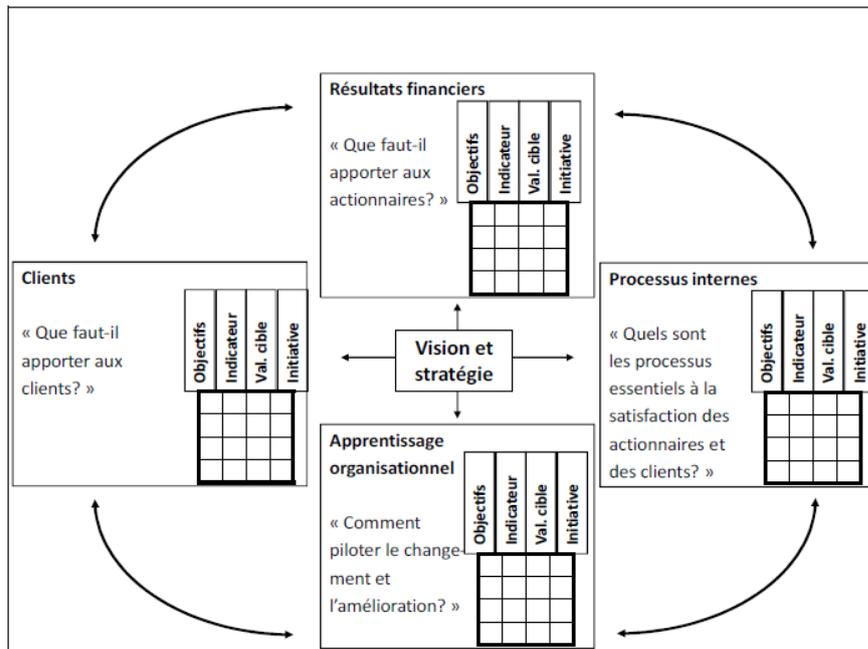
Vue l'ampleur des débats auxquels il a donné lieu et sa forte diffusion dans le secteur public, nous choisissons de le présenter comme l'un des trois modèles principaux d'analyse de la performance.

Fort médiatisé depuis la parution de leur article publié en 1992 dans la *Harvard Business Review*, l'argument fondamental de Kaplan et Norton consiste à affirmer que les mesures financières ne reflètent pas la performance globale de l'entreprise et que ces mesures doivent être complétées par d'autres types de mesures. Il ne s'agit pas là d'une remise en cause du profit comme finalité de l'entreprise, mais plutôt de la suggestion que la performance financière résulte du pilotage des différentes dimensions de la performance. L'autre argument fort de Kaplan et Norton, progressivement formulé, consiste à resserrer les liens entre théorie de la performance et mesure de la performance. En effet, voulant transformer leur outil de représentation de la performance multidimensionnelle en dispositif global de gestion, Kaplan et Norton (1996) invitent les responsables à développer une réflexion explicite sur les liens entre mesure et management. Pour assurer l'isomorphie entre objectifs stratégiques et indicateurs, ils proposent aux managers de dessiner les relations de causalités entre les axes de performance. En effet, les différents axes de performance doivent être articulés au sein d'une chaîne de causalité et servent à identifier les leviers d'action qui influenceront la performance financière.

Le souci de Kaplan et Norton est donc de rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance en ajoutant, à l'axe de la performance financière, trois autres axes qui rendent compte des autres dimensions de la performance :

- un axe « *clients* » : avec 5 mesures génériques : la part de marché, la satisfaction et la fidélité des clients, le nombre de nouveaux clients ou encore le taux de rentabilité par segment;
- un axe « *processus internes* » : dont l'objectif est de prendre en compte l'ensemble des processus internes avec une attention particulière pour l'innovation, le service après-vente et la production (le premier étant assez négligé par l'analyse comptable de la performance)
- un axe « *apprentissage organisationnel* » : considéré comme l'axe des moyens qui permettent d'atteindre les objectifs des trois axes précédents, il est l'axe sur lequel les systèmes de pilotage sont les plus sommaires. Kaplan et Norton proposent -sans être exhaustifs- de mesurer la satisfaction et la motivation des salariés, la productivité du travail en mesurant la part de chiffre d'affaire par salarié, la fidélité des salariés en mesurant le turnover, la capacité des systèmes d'information.

Ces différents axes composent le tableau de bord équilibré ou prospectif (figure 3).



Source : adapté de Kaplan et Norton (1996)

Figure 3 : **BALANCED SCORECARD**

Ce dernier modèle a connu un succès rapide et spectaculaire tant auprès des organisations publiques que privées. On le considère comme l'un des développements les plus significatifs dans le domaine du contrôle de gestion. Au niveau des pratiques, il estime que 60% des 500 entreprises des plus fortunées aux USA ont mis en place ou sont en train d'expérimenter la BSC. Dans le secteur public, le BSC est très utilisé dans les pays nordiques, mais aussi au Canada ou aux États-

Unis où près de 60 % des administrations sont concernées . Il se diffuse également dans France au niveau national et local.

Les différents modèles présentés se distinguent donc de deux manières : d'une part, sur l'importance accordée aux effets de l'action, d'autre part sur la volonté active ou non d'atténuer l'influence des approches financière ou budgétaire de la performance. L'utilisation par les répondants de l'une ou l'autre de ces terminologies permettra de rapprocher les pratiques des modèles. Le recensement des modèles génériques d'analyse de la performance fournit un point de repère pour interpréter et positionner les propos recueillis lors des entretiens. Après avoir présenté ces modèles, il convient d'interroger comment le concept de performance et les dispositifs qui l'accompagnent s'acclimatent au secteur public.

Conclusion Générale :

L'entreprise est amenée à procéder de manière intelligente afin d'assurer sa pérennité ainsi que sa rentabilité tout en s'adaptant aux exigences de la globalisation, car la performance de l'entreprise, ne doit pas être estimée seulement en terme de productivité et de bénéfice financier.

Toutefois, la performance d'une entreprise est une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects. La performance est une notion multidimensionnelle, elle est à la fois l'efficacité, l'efficience et qui peut orienter vers un management de qualité total.

De ce fait, les techniques, les outils, les instruments et les indicateurs de mesure de performance doivent être conçus dans le cadre d'accompagne le système de management de l'entreprise vers un système de management qualité. Ils doivent être faciles à mettre en œuvre tout en permettant une analyse profonde des performances.

Leur choix requiert l'objectivité et sur les exigences clients, fournisseurs afin d'assurer leurs satisfactions, il conditionne la valeur des résultats de la mesure des performances ainsi que la pertinence du système de management.

Bibliographie :

- ❖ ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2007
- ❖ BOUQUIN. H, Le contrôle de gestion, Paris, 3^{ème} édition, 1997
- ❖ CHATELAIN.P.S. et SPONEM.S, "Evolutions et permanence du contrôle de gestion", Economie et management, n°123, Avril 2007.
- ❖ DE BOISLANDELLE. H.M, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, Paris, 1988,
- ❖ LALILECHE. F et LOUCHICHE. N, «la fonction du contrôle de gestion : mesure et pilotage de la performance», Mémoire de master en science de gestion, 2003.
- ❖ LEDRUC. M, « Capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, Paris, 2007
- ❖ LORINO. P, Méthode et pratique de la performance 3^{eme} édition, Edition d'organisation, 2003
- ❖ MICHEL. G, « Contrôle de gestion », Edition Economica, 1988.
- ❖ MOLHO. D et POISSON. D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2003.
- ❖ SADEG, M, « Management des entreprises publiques », Les presses d'Alger, p106-111, 1998.

Annexe A
(informative)
Les différents types d'indicateurs

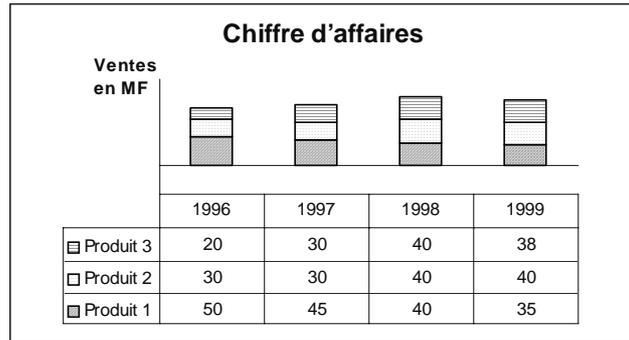
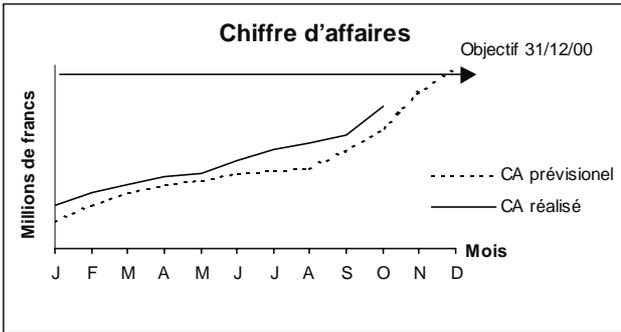
La liste ci-dessous est donnée à titre indicatif et n'est en aucun cas exhaustive.

Champ	Exemples d'objectifs	Exemples d'indicateurs
Gestion financière	— Optimisation la rentabilité financière	— Marge nette/marge brute — Taux de recouvrement — Délai de recouvrement
Ressources humaines	— Gestion des compétences — Optimisation des ressources — Stabilisation du personnel	— Pourcentage de personnel formé/personnel à former — Taux d'absentéisme — Rotation du personnel (turn over) : nombre de sorties/effectif total
Ressources matérielles	— Optimisation des installations — Maintenance des appareils	— Taux d'utilisation d'un équipement ou d'une installation — Taux d'indisponibilité (ou taux de pannes) — Délai d'intervention
Système d'information	— Documentation à jour (catalogue produits, prix,...) — Respect des obligations (contractuelle, réglementaire)	— Délai de mise à disposition du catalogue actualisé/offre du produit — Taux de satisfaction aux obligations
Pérennité de l'Entreprise	— Croissance — Prospérité — Compétitivité — Innovation	— Évolution du carnet de commandes — Évolution des parts de marché — Positionnement concurrentiel (exemples : prix, produits novateurs) — Pourcentage de chiffre d'affaire généré par les nouveaux produits
Commercial	— Gain de contrats (concrétisation des offres) — Fidélisation de clientèle	— Taux d'offres converties en commandes — Taux de fuite : nombre de clients perdus/ nombre total clients — Durée moyenne de la relation client par rapport à l'entreprise
Management de projets	— Stabilité des exigences — Respect des délais — Avancement	— Nombre de modifications approuvées/ données de départ — Taux des tâches réalisées dans les délais voulus — Taux de réalisation des tâches

Champ	Exemples d'objectifs	Exemples d'indicateurs
Conception, développement, industrialisation	<ul style="list-style-type: none"> — Concrétisation des projets d'étude — Préparation de la production (ou de la réalisation) 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de projets d'étude mis sur le marché (nombre de projets mis sur le marché/nombre de projets en cours) — Délai de mise sur le marché des projets d'étude — Taux de disponibilité des équipements de réalisation
Achats	<ul style="list-style-type: none"> — Relations avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de conformités des produits livrés par fournisseur (délai de livraison, respect du cahier des charges, quantité)
Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> — Respect des délais de production (biens et services) — Conformité des produits et services — Assistance client 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de retards (de fabrication ou de prise en charge) — Taux de non-conformités (des produits livrés ou services fournis) — Délais de réponse aux demandes d'assistance
Mesure de produit	<ul style="list-style-type: none"> — Conformité des produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de non-conformités des produits livrés et services fournis
Satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> — Optimisation de la satisfaction — Traitement des réclamations des clients — Acceptation des produits non conformes aux attentes 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de satisfaction des clients (enquêtes, sondages,...) — Taux de réclamations — Délai moyen de réponse aux réclamations — Taux de dérogations (livraisons de produits non conformes négociées avec le client)
Résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> — Traitement des causes des problèmes identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> — Pourcentage d'actions correctives clôturées — Taux de problèmes résolus/problèmes identifiés

Annexe B (informative)

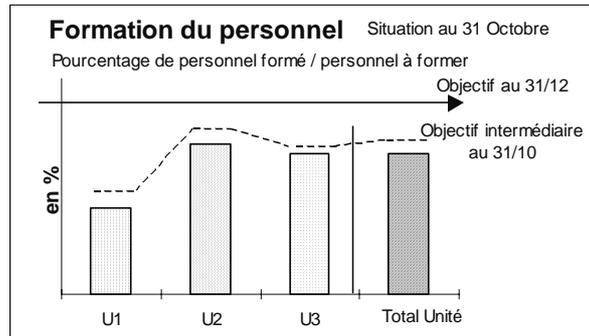
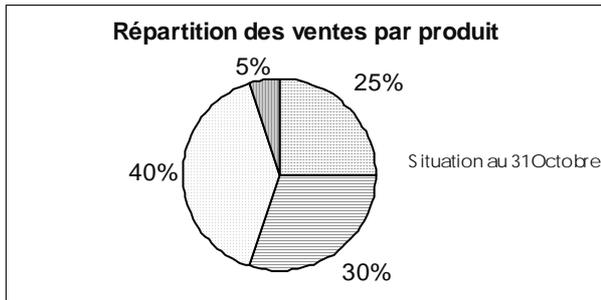
Exemples de représentation d'indicateurs



Remarques : Le graphique permet de visualiser :

- la progression du chiffre d'affaires,
- l'objectif à atteindre,
- l'écart entre prévision et réalisation.

Remarques : Pour représenter la part de différents produits dans le chiffre d'affaires sur plusieurs années, la représentation graphique en barre cumulée est plus parlante que les tableaux.

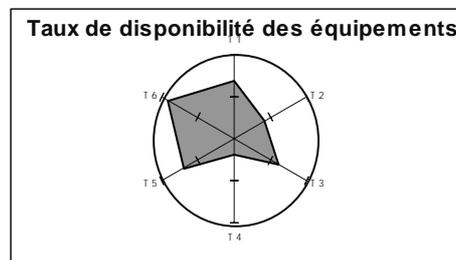
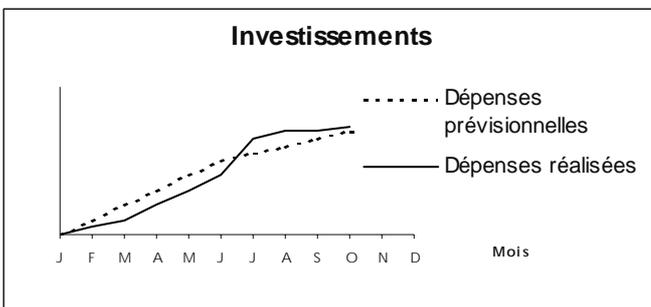


Remarques : Le camembert permet de visualiser la part de chaque produit dans les ventes à un instant t.

Les données sont exprimées en pourcentage, le total étant toujours égal à 100 %.

Remarques : L'histogramme permet de :

- suivre les résultats de chaque unité par rapport à leurs objectifs de formation,
- connaître la situation cumulée de l'entreprise.



Remarques : La représentation permet de :

- connaître la situation des dépenses à un instant t,
- suivre l'écart par rapport aux prévisions,
- analyser les écarts entre prévisions et réalisation.

Remarques : Le radar permet de visualiser une situation à un instant t, concernant plusieurs équipements.

Il est possible de faire figurer l'objectif souhaité.

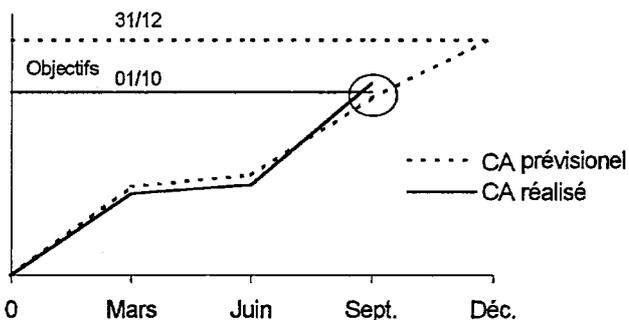
TABLEAU DE BORD M. X

Edition du **30/09/1999** (Périodicité trimestrielle) Responsable de l'unité de production **Z**

Chiffre d'affaires

Prévu : 80 MF

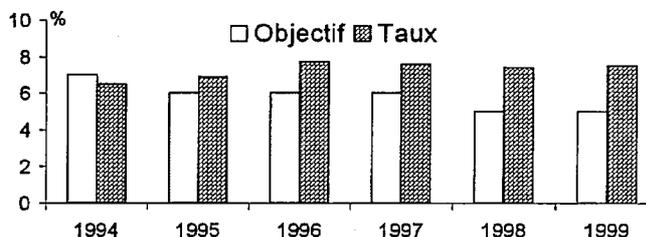
Réalisé : 85 MF



Absentéisme

Prévu : 5 %

Réalisé : 7 %



Recouvrement

	Factures réglées (%)		Délai moyen de règlement (jours)		CA recouvré (%)	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Objectif	98	99	60	60	99
Situation au 30/09	97	94	52	58	98,6	98,7

Satisfaction Clients (situation au 06/09)

