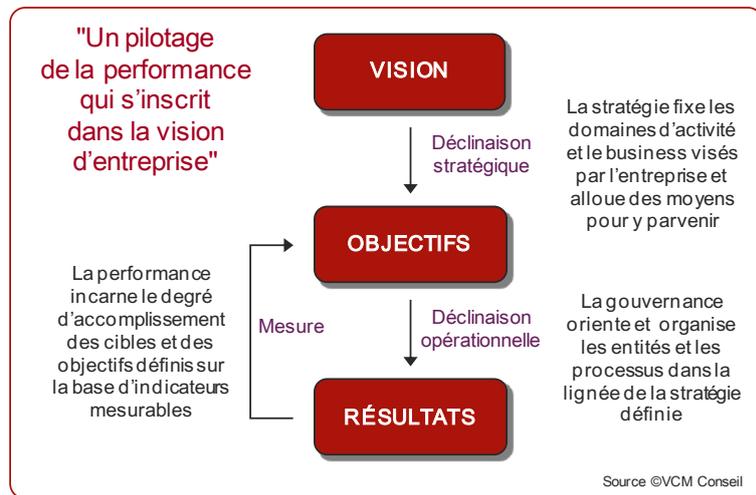


LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : ESSAI DE DEFINITION

Des marchés de plus en plus concurrentiels, la mondialisation des économies, une pression toujours plus forte des actionnaires, un environnement légal de plus en plus contraignant... tous ces éléments sont autant de paramètres à prendre en compte pour traduire la vision d'entreprise en stratégie.

Le pilotage de la performance, mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.



Dorénavant, aux objectifs traditionnels de croissance s'ajoutent désormais des objectifs de création de valeur, d'alignement stratégique et d'agilité.

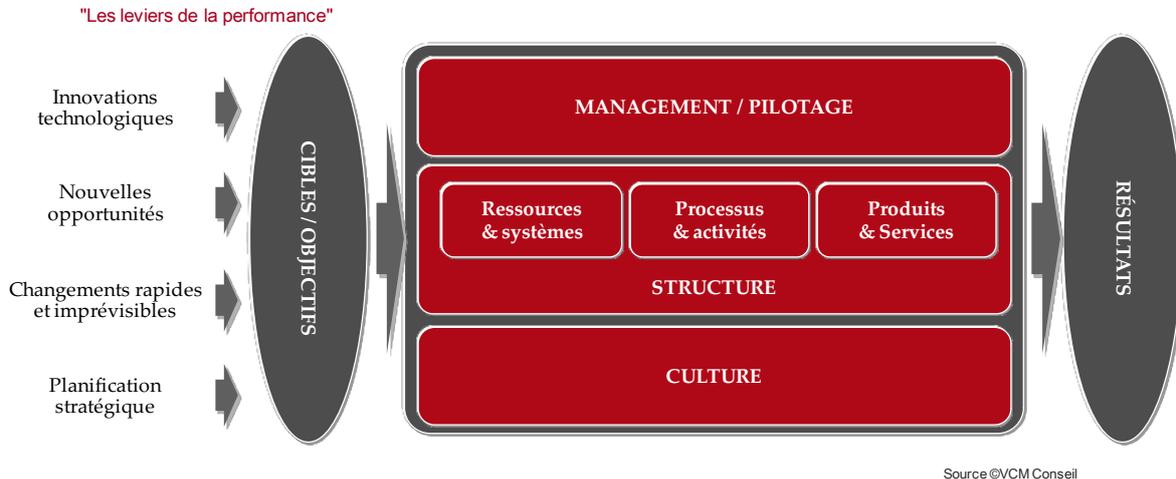
La mesure de la performance va permettre aux entreprises les plus dynamiques de piloter leurs activités avec des indicateurs pertinents pour réussir la mise en œuvre de leur stratégie.

Quels leviers pour piloter la performance ?

Comme nous venons de le voir, la stratégie générale définit les cibles et les objectifs pour une organisation à moyen et à long terme.

La performance, elle, principalement axée sur les résultats, se mesure en degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis pour une organisation sur la base d'indicateurs mesurables.

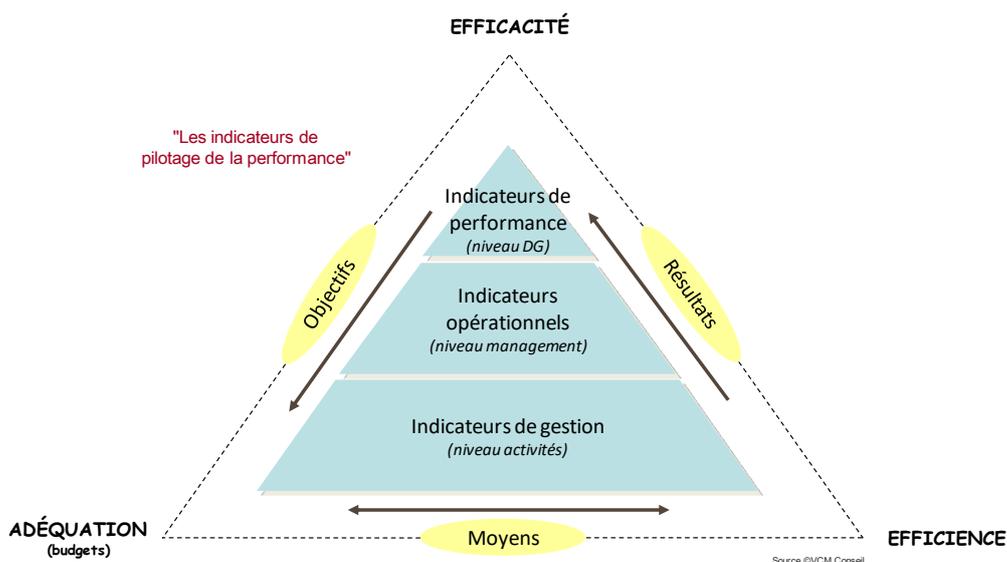
A partir de là, plusieurs leviers de pilotage, étroitement imbriqués, peuvent-êre partiellement ou totalement actionnés et combinés en fonction du degré de changement recherché et du niveau de performance à atteindre :



- La **structure** : les processus et les activités de l'organisation sont structurés grâce à un cadre de référence (modèle) auquel se rattache un ensemble de localisations, de ressources (humaines, financières, budgétaires, IT...) dans l'optique de produire des biens et services (catalogue),
- Le **management** : l'activité de pilotage permet d'atteindre les objectifs fixés et de contrôler l'organisation. Le manager pilote ses ressources et ses activités en cherchant à appréhender l'ensemble des données économiques, en anticipant les résultats tout en se prémunissant contre les risques opérationnels,
- La **culture** de l'entreprise: la culture fait référence à l'attachement aux valeurs professionnelles et au vécu de l'organisation et du management. Il est donc primordial d'agir sur les comportements et de se baser prioritairement sur les bonnes pratiques et retours d'expérience de cette organisation.

Quels indicateurs de pilotage de la performance ?

Les indicateurs sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficience, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats) :



Pour une gestion de la performance axée sur les résultats, l'efficacité constitue le rapport entre les biens produits ou les services délivrés et les ressources utilisées. Il ne faut pas confondre l'efficacité avec l'efficacéité, qui est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Ainsi, un processus de traitement est efficace s'il permet de réaliser entièrement l'objectif initial ou d'atteindre la cible fixée et il est efficace si un minimum de ressources est consommé pour atteindre cet objectif ou cette cible.

L'efficacité porte une appréciation sur l'utilisation optimale des ressources financières, humaines et matérielles pour atteindre un résultat. L'efficacéité apprécie, quand à elle, le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs. Pour sa part, l'adéquation appréciera l'adaptation des moyens ou ressources employées aux buts poursuivis i.e. à produire un résultat.

Le tableau de bord est l'outil de pilotage privilégié du management qui permet de confronter les résultats obtenus aux objectifs ainsi que les différents "états" définis pour une organisation, à partir d'un système de référence bâti sur des indicateurs traditionnels assortis d'indicateurs qualitatifs :

- Les indicateurs d'activité, comme son nom l'indique, reflète le niveau d'une ou plusieurs activités en termes de coûts, de délais, de qualité mais aussi de ressources (budgets) consommées.... Ils sont généralement exploités par les responsables opérationnels.
- Les indicateurs opérationnels retranscrivent les résultats de l'organisation (Département, Service...) et sont le plus souvent remontés dans un tableau de bord, de type Balanced Scorecard avec ses 4 perspectives (Finance – Client – Qualité – Apprentissage), associant des indicateurs budgétaires et des indicateurs de performance (accroissement ou non d'activité, amélioration de la qualité, comparatifs temporels...). Ils sont largement diffusés et analysés au niveau du management.
- Enfin, les indicateurs de performance sont révélateurs de l'atteinte ou non des cibles et des objectifs définis pour une organisation et sont appréciés à leur juste valeur par la Direction Générale ou plus largement au niveau du comité exécutif.

Qui pour piloter la performance ?

Dans le contexte économique actuel, les impératifs de "performance" et de "gouvernance" n'ont jamais été autant d'actualité au sein des entreprises. Même si la définition et la mise en œuvre de ces concepts présentent encore des zones de flou, il ressort, de nos différentes investigations, une tendance générale avec la création d'une Direction de la Performance.

Cette nouvelle Direction a pour rôle de définir les cibles à atteindre, de mesurer les résultats obtenus tout en identifiant les principaux écueils à l'obtention de ces derniers.

Ainsi, il n'est pas surprenant qu'une Direction de la Performance puisse avoir sous sa tutelle la Qualité, le Contrôle de Gestion et la Gestion des Risques (contrôle interne) avec comme pierre angulaire à ces domaines la gestion des processus :

- La Qualité définit les activités et les modes opératoires de planification, de direction et de contrôle destinées à assurer ou à maintenir une qualité de la production, compte tenu des objectifs et cibles fixés. La gestion de la qualité comprend : la fixation des objectifs, la conception et la mise en œuvre de l'organisation et des moyens, l'évaluation des résultats et les actions correctives.
- Le Contrôle de Gestion porte un œil bienveillant sur la structure d'une entité, sur ses politiques et techniques de gestion, sur ses méthodes et procédures, sur l'emploi de ses ressources humaines, financières et matérielles, ainsi que sur les décisions prises par ses dirigeants afin d'en évaluer l'efficacité et l'efficience. Il s'agit d'un processus permanent qui permet à une organisation de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont obtenues et utilisées avec efficience et efficacité afin de mieux orienter la stratégie et de suivre les objectifs, et, qui permet de fournir aux dirigeants des données chiffrées périodiques.

Le Contrôle Interne est mis en œuvre pour faire face aux risques identifiés qui menacent la réalisation des objectifs.

VCM Conseil - 2010