

PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 1 – Entreprendre et diriger

1.2. Finaliser, mobiliser, évaluer

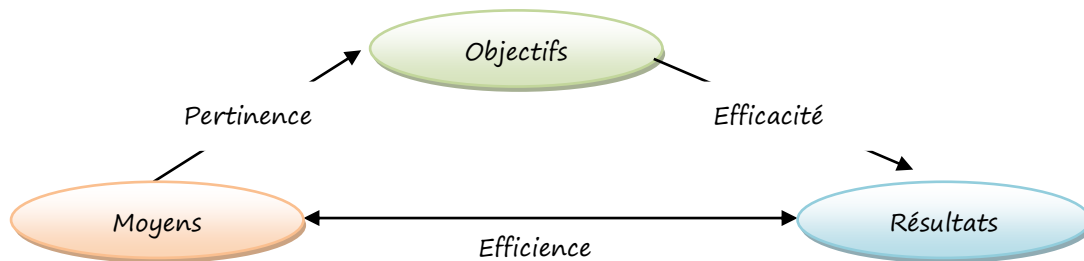
CHAPITRE 4 – LA PERFORMANCE

Pour réussir, l'entreprise doit être performante ! Cela exige de bien savoir ce qu'on attend par performance...et de définir les niveaux auxquels on va vouloir la mesurer.

I – LA NOTION DE PERFORMANCE

Derrière ce terme se cache véritablement 2 idées :

- Les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés
- Obtenir de meilleurs résultats que les autres : idée de compétition



Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

II – LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

A – LA PERFORMANCE FINANCIERE

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE.

Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 1 – Entreprendre et diriger

1.2. Finaliser, mobiliser, évaluer

Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

B – LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix de l'entreprise, sa place sur le marché par rapport à ses concurrents.

La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

C – LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais, de la réactivité...

D – LA PERFORMANCE SOCIALE

Le bilan social (obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés) récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...

E – LA PERFORMANCE SOCIETALE

Elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise

PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 1 – *Entreprendre et diriger*

1.2. Finaliser, mobiliser, évaluer

(RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

III – LE SUIVI DE LA PERFORMANCE PAR LES TABLEAUX DE BORD

Le tableau de bord est un document récapitulatif qui permet de visualiser les informations essentielles au pilotage de l'entreprise. Il est établi par les contrôleurs de gestion et destiné aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour décider des actions correctrices.

Alfred Sloan (1875-1966)

Lorsqu'il était à la tête de General Motors, Sloan a introduit le contrôle de gestion et le tableau de bord traditionnel. Il a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise.

Robert Kaplan (1952) et David Norton (1945)

En 1992, Kaplan et Norton ont élaboré le tableau de bord prospectif (TBP), un outil de management prospectif. La méthode du TBP consiste à analyser une entreprise sous 4 axes pour obtenir des réponses à quatre questions clés :

Que faut-il apporter aux actionnaires ?

Que faut-il apporter aux clients ?

Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires?

Comment piloter le changement et l'amélioration ?

L'entreprise fixe ses objectifs dans ces 4 domaines. Les progrès qu'elle réalise sont alors mesurés à l'aide des indicateurs les plus pertinents en liaison avec la stratégie définie.