

Organiser ses revues de performance à tous les niveaux



Objectifs du kit

- ❖ Savoir définir la performance.
- ❖ Disposer d'un modèle structurant pour l'évaluation de la performance et l'engagement d'actions d'amélioration.
- ❖ Savoir articuler la performance globale, collective et individuelle.



Utilisation du kit

- ❖ Connaissance personnelle.
- ❖ Découverte de modèles d'évaluation de la performance.



Outils

- ❖ Organiser ses revues de performance à tous les niveaux : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Organiser ses revues de performance à tous les niveaux : diaporama de présentation de la méthode
- ❖ Support Excel pour la revue de direction
- ❖ Support Excel pour la revue de processus

Nos organisations n'ont jamais été autant en quête de performance.

On ne compte plus le nombre de réunions internes ou de colloques dédiés à la maîtrise de la performance, à l'amélioration des performances, à l'optimisation des performances.

Mais cette « performance », terme qui revient de façon récurrente dans le langage de nos organisations, qui apparaît comme un élément devant sans cesse augmenter, que recouvre-t-elle exactement ? Comment la mesurer ? Comment la gérer ? Comment l'organiser ?

Autant de questions qui préoccupent tout manager, et que l'on peut résumer comme suit : comment maintenir ou améliorer la vie de son organisation ? Une vérité demeure : point de salut sans performance...

1. Comprendre les enjeux de la performance

a. Une définition de la performance ?

Bref retour historique

Lorsque l'on s'intéresse à l'origine du mot « performance », on découvre qu'il s'agit d'un dérivé du terme « parformer », qui véhiculait l'idée d'accomplir, d'exécuter.

Au XIX^e siècle, il était utilisé pour désigner à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Au cours du XX^e siècle, il servait à indiquer de manière chiffrée les potentialités d'une machine et renvoyait par extension à un rendement exceptionnel.

Ainsi, la performance dans sa définition française désigne à la fois l'action, le résultat d'une action, mais aussi le succès ou l'exploit¹.

1. A. Bourguignon, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, 1995.

Vers une définition de la performance

La performance se définit comme la capacité à atteindre ses objectifs (voir diapositive 2 du diaporama de présentation fourni parmi les outils du présent kit).

Au niveau organisationnel, la performance – également appelée « performance globale » – est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire ce qu'il faut, comme il faut, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients et, plus généralement, des parties prenantes de l'entreprise, et pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

À ce stade, la performance est donc une notion complexe (multiforme, multidimensionnelle) du fait, d'une part, de la diversité des objectifs de l'entreprise et, d'autre part, de la diversité de ses parties prenantes, non seulement internes (salariés, etc.) mais aussi externes (clients, actionnaires, société civile, etc.). (Voir diapositive 3 du diaporama de présentation fourni parmi les outils du présent kit.)

La performance : un concept à caractériser

Au vu de cette définition, il apparaît nécessaire de commencer par caractériser cette performance, c'est-à-dire de définir quels sont les objectifs poursuivis par une organisation, une entité organisationnelle, un processus ou un individu :

- performance financière ;
- performance qualité ;
- performance environnementale ;
- performance sociale ;
- performance technique ;
- etc.

(Voir diapositive 4 du diaporama de présentation fourni parmi les outils du présent kit.)

Le périmètre de la mesure est également un facteur déterminant :

- sur le plan du temps : court terme ou long terme ;
- sur le plan de l'appréciation : qualitative ou quantitative ;
- sur le plan des critères d'évaluation : caractère individuel ou collectif, local ou global, interne ou externe, etc.

Au final, la performance se mesure par rapport à une caractéristique et une cible à atteindre.

L'indicateur de performance (*Key Performance Indicator* [KPI] en anglais) est une mesure – ou un ensemble de mesures – d'un aspect critique de la performance globale.

b. La mesure de la performance

La performance regroupe habituellement deux notions : l'efficacité et l'efficience (voir diapositive 5 du diaporama de présentation).

L'efficacité

L'efficacité est définie comme la capacité à atteindre un objectif. Elle se mesure en comparant les résultats obtenus aux objectifs définis.

Cela suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement fixé, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé).

La notion inhérente à l'efficacité est la **pertinence des objectifs**. Il faut en effet s'assurer que les objectifs fixés par l'organisation sont en adéquation avec sa mission (la raison d'être de l'organisation) et adaptés par rapport à sa finalité et les contraintes de son environnement.

Comme tous les objectifs, ils doivent être cadrés dans le temps, clairement définis et mesurables.

L'efficacité représente alors le degré de réalisation de ces objectifs.