

CHAPITRE 1

L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

L'évaluation de la performance est un sujet complexe, car il peut comprendre plusieurs disciplines et une vision systémique de l'objet d'évaluation, surtout dans le cas où celui-ci est un système (dans notre cas, une entreprise). L'expression « évaluation de la performance » comprend deux principaux concepts. Le premier étant évaluation. Selon Le Petit Robert, « l'évaluation est l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ». Ainsi, on observe la valeur de l'objet d'évaluation dans le but d'en reconnaître l'importance. La valeur, toujours selon Le Petit Robert, fait référence à « la mesure d'une grandeur variable ». Donc, en d'autres mots, l'évaluation est l'observation par la mesure de l'objet d'évaluation afin d'en reconnaître l'importance.

Le deuxième concept de l'expression « évaluation de la performance » est la performance. Selon Le Petit Robert, « la performance est définie comme le résultat optimal qu'une machine peut obtenir ». Dans le contexte présent, cette définition peut se transformer par le résultat optimal qu'un système peut obtenir.

Maintenant, si l'on regroupe les définitions des concepts compris dans l'évaluation de la performance, l'on peut obtenir la définition suivante : l'observation par la mesure de l'objet afin d'en apprécier l'importance et de le comparer au résultat optimal que cet objet peut obtenir¹. Le résultat optimal ici fait référence, dans le cadre du présent travail, à un objectif de référence établi par l'autorité mandatée. Cette définition est particulière, mais répond au besoin de ce présent travail.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation de la performance, particulièrement dans le cas de l'évaluation de la performance des entreprises. Parmi ces méthodes, il y a la pyramide des ratios financiers de Du Pont (Chandler 1977), la matrice de mesures de la performance de Keegan et al. (Keegan, Eiler et al. 1989), le tableau de bord (Lebas

¹ L'on doit toutefois mettre en garde au lecteur que cette définition est une interprétation libre de ce que pourrait être la définition de l'évaluation de la performance.

1996), le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton 1992), le prisme de performance de Neely et al. (Neely, Adams et al. 2001), ainsi que plusieurs autres (Azzone, Masella et al. 1991; Lynch et Cross 1991; AFS 1994; Brown 1996). Toutes ces méthodes d'évaluation de la performance sont internes. Autrement dit, elles sont conçues pour être utilisées par les gestionnaires internes de l'entreprise. De plus, toutes ces méthodes dépendent des mesures de la performance.

1.1 Les mesures de la performance

Les systèmes de mesure de performance ont d'abord été comptables comme la pyramide des ratios financiers de Du Pont. Ces méthodes traditionnelles de comptabilité sont devenues largement acceptées dans le milieu manufacturier et de la distribution. Même s'il y a eu beaucoup de changements dans les techniques et la technologie manufacturière, la gestion comptable est restée généralement la même (Maskell 1991). Ainsi, les systèmes de mesure de performance basés sur les données comptables ont graduellement perdu de leur richesse d'information nécessaire pour demeurer compétitives dans le marché (Dixon, Nanni et al. 1990). Les indicateurs financiers n'indiquent que ce que l'entreprise était (Geanuracos et Meiklejohn 1993) et non ce qu'elle peut devenir. Les indicateurs financiers peuvent difficilement définir la capacité manufacturière ou le potentiel intellectuel humain de l'entreprise évaluée. Sans toutefois mettre complètement de côté les indicateurs financiers, l'évaluation de la performance est aujourd'hui devenue plus élaborée et utilise aujourd'hui plus d'un indicateur.

La mesure de la performance est un facteur important dans le développement des organisations. Deux fameuses phrases venant supporter ce fait sont les suivantes (Boyett et Conn 1993) : « ce que l'on mesure est ce que l'on a » et « si l'on ne peut pas le mesurer, l'on ne pourra le gérer, puisque l'on ne saura pas s'il s'améliore. » Définir le rôle exact de la mesure de la performance est difficile puisqu'il utilise plusieurs disciplines (Dumond 1994) en plus d'être un sujet très large (Neely, Gregory et al. 1995). Les points suivants sont mentionnés pour permettre de mieux comprendre le concept des mesures et des indicateurs de performance (Zairi 1994) :

- les mesures sont des références qui nous indiquent le niveau de la performance courante en plus d'être un objectif à atteindre et une motivation à mieux faire;
- l'amélioration de la qualité sans les mesures de la performance est comme partir en expédition dans le grand nord sans outils de navigation; l'on risque de se promener longtemps avant de trouver le pôle Nord;
- la fonction ou l'élément du processus dont on peut imaginer des indicateurs peuvent être gérés; les autres dont on ne peut pas en imaginer, peuvent échapper au contrôle.

L'efficience et l'efficacité sont fréquemment mentionnées comme les principaux indicateurs de la performance d'une entreprise dans la littérature de la mesure de la performance. Selon Neely et al. (Neely, Gregory et al. 1995), Dumond (Dumond 1994) et Zairi (Zairi 1994), l'efficacité se réfère à l'étendu à laquelle une fonction rencontre ses buts et l'efficience est la mesure de la manière dont les ressources d'une entreprise sont utilisées. Autrement dit, l'efficacité est le rapport entre les intrants et les extrants d'un processus et l'efficience est l'utilisation des bonnes pratiques aux bons endroits et au bon moment. Ainsi, un système de mesures de la performance peut être défini comme une série de mesures utilisées pour quantifier l'efficience et l'efficacité (Neely, Gregory et al. 1995).

Selon Neely et al. (Neely, Adams et al. 2001), un système de mesure de la performance a trois niveaux :

- les mesures de performance individuelles;
- la série de mesures de performance (le système de mesures de la performance);
- la relation entre le système de mesures de la performance et l'environnement dans lequel il fonctionne.

1.2 L'étalonnage concurrentiel

Mais, qu'arrive-t-il, comme stipule le contexte de ce travail, lorsqu'un partenaire extérieur de l'entreprise veut évaluer la performance de celle-ci en plus de tenter de l'améliorer? Dans certains cas, l'on utilise encore les mesures de la performance pour vérifier si l'entreprise est performante. Toutefois, cette méthode ne permet d'améliorer l'entreprise que de façon indirecte (dans le cas spécifique où l'entreprise a un système d'amélioration continue en place comme la qualité totale). De plus, les mesures ne permettent pas d'évaluer une entreprise que par rapport à une autre dans le même secteur d'activité. En effet, les mesures de performances ne sont utiles que si on peut les comparer avec des mesures de références (d'autres mesures provenant de l'expérience de d'autres entreprises du même domaine). C'est donc une façon limitée d'évaluer les entreprises.

Une autre méthode existe pour faire l'évaluation de la performance et, du même coup, offrir une façon d'améliorer la performance des processus de celle-ci. Cette méthode est l'étalonnage concurrentiel. Selon Camp (Camp 1989), l'étalonnage est une recherche des méthodes les plus puissantes pour une certaine activité, y assurant ainsi une supériorité. Kyro (Kyro 2003) suggère que l'étalonnage se réfère au processus d'évaluation et d'application des meilleures pratiques qui ont pour résultat d'améliorer la qualité. Selon Bhutta et Huq (Bhutta et Huq 1999), l'étalonnage est d'abord un outil d'amélioration qui est possible à travers la comparaison avec d'autres organisations reconnues comme étant les meilleures de l'industrie. Ahmed et Rafiq (Ahmed et Rafiq 1998) ont défini que l'essence de l'étalonnage est de comprendre comment améliorer les activités, les processus et la gestion de l'entreprise. Ces définitions concernent ainsi deux caractéristiques de tous les étalonnages (Maire, Bronet et al. 2005) :

- la première est que cette approche est plus encline à générer un bond significatif dans la performance même si l'entreprise a besoin de changer radicalement ses pratiques;

- la deuxième rappelle que la recherche de la performance n'est pas purement basée sur la comparaison et une évaluation des produits et services, mais plutôt sur des activités qui sont reliées aux produits et services.

Il est difficile de donner une définition unanime du concept des meilleures pratiques. Les meilleures pratiques peuvent être des techniques, des méthodes, des procédures ou des processus qui ont été implémentés et qui ont amélioré la performance d'une organisation. Une autre définition des meilleures pratiques est la suivante : c'est le processus de découverte et d'utilisation des idées et des stratégies qui ne proviennent pas de l'entreprise ou du domaine industriel de l'entreprise à améliorer (Zahorsky 2003). Un facteur commun de toutes ces pratiques est qu'il se réfère à un processus d'affaires et plus précisément, avec la manière de rendre ce processus plus puissant.

1.3 Historique

Les gestionnaires sont constamment à la recherche de techniques qui permettent d'améliorer la qualité. L'étalonnage concurrentiel est l'une de ces techniques qui a pris de la popularité récemment. Même si elle n'est pas nouvelle (la première utilisation de ce concept fut faite en 1983-1984 comme indiqué par Brisley (Brisley 1983)), elle a évolué (et permet d'améliorer la qualité). Le concept de l'étalonnage concurrentiel est souvent compris comme un acte de copie ou d'imitation. En réalité, selon Thompson et Cox (Thompson et Cox 1997), cette technique permet d'innover.

Watson (Watson 1993) suggère que l'étalonnage est un concept en constante évolution depuis les années 40. Il propose qu'il a passé à travers 5 générations. La première, l'ingénierie inverse, était orientée sur les produits. La seconde génération, l'étalonnage concurrentiel, correspond à la comparaison des processus avec ceux des compétiteurs. La troisième, l'étalonnage des processus était basé sur l'idée que l'on peut apprendre des entreprises en dehors de son secteur industriel. La quatrième génération, introduite dans les années 90, correspond à l'étalonnage stratégique. Ce concept implique un processus systématique pour évaluer les options, implémenter des stratégies et améliorer la performance en comprenant et adoptant des stratégies à

succès de partenaires externes. Cette perspective est typiquement un développement continu et à long terme. La cinquième génération amène une orientation globale à la quatrième génération. D'autres types d'étalonnage se sont ajoutés dans la littérature récente dont l'étalonnage des compétences et celui de l'apprentissage (Kyro 2003).

1.4 Les avantages

Parmi les approches qui peuvent aider une entreprise à améliorer sa performance, l'étalonnage est couramment considéré comme l'une des méthodes les plus efficaces (Maire, Bronet et al. 2005) : que ce soit l'étalonnage interne, lorsque l'on parle d'une comparaison entre les fonctions d'une même entreprise, ou que ce soit l'étalonnage externe, lorsque l'on parle d'une comparaison entre différentes entreprises.

L'étalonnage est devenu une des techniques les plus populaires pour comprendre comment les organisations réussissent en fonction de leur concurrence (Forker et Mendez 2001). Il est aussi utilisé pour identifier quelles pratiques de gestion sont utiles lorsque l'entreprise a des objectifs de performance précis.

L'étalonnage est si populaire en France que CCI (CCI 2003) a estimé que 50% des 1000 entreprises étudiées utilisent l'étalonnage régulièrement et 80% le regarde comme une approche efficace au changement. Maintenant, l'étalonnage est utilisé par les petites et les moyennes entreprises (PME) qui voient en cet outil un moyen de mener à bien des améliorations de la performance rapidement.

De plus, l'analyse de régression de Voss et al. (Voss, Ahlstrom et al. 1997) a démontré un lien clair entre l'utilisation de l'étalonnage et les mesures composites de la performance d'affaire et opérationnelle. Les organisations ayant une orientation basée sur l'apprentissage étaient plus enclines à utiliser l'étalonnage.

1.5 Les désavantages

L'étalonnage a été défini (Camp 1989) comme une recherche dans l'industrie des meilleures pratiques qui mène vers une plus grande performance. Toutefois, il peut aussi être une recherche constante pour un point de référence étant donné les changements rapides sur tous les fronts (technologie, ressources humaines, désir des consommateurs, etc.).

1.6 L'évaluation des fournisseurs

La gestion des fournisseurs est régie par trois éléments clés : la sélection des fournisseurs, l'évaluation des fournisseurs et le développement des fournisseurs. Sélectionner et évaluer les fournisseurs impliquent des dimensions d'information et de processus. La dimension d'information consiste à déterminer les critères à être utilisés dans les décisions de sélection et d'évaluation. La dimension de processus implique le développement et l'implémentation d'un processus correspondant à la prise de décision. Le développement des fournisseurs s'applique à la sélection et l'évaluation des fournisseurs. En effet, sans ces deux premières activités, surtout pour celle de l'évaluation, le développement des fournisseurs pourrait être une activité de simple contrôle sur le fournisseur et non une activité d'amélioration de celui-ci.

L'évaluation et la sélection des fournisseurs sont basés sur les critères typiques suivants : le prix, la qualité, l'innovation, la flexibilité, la fiabilité de livraison et le service après vente (les critères spécifiques utilisés et leur importance relative sont grandement dépendants des caractéristiques et des besoins du donneur d'ordres). De plus, même avec une tendance vers les critères de sélection mesurables comme le prix, des critères intangibles comme la gestion comptable peuvent et devraient jouer un rôle important dans les décisions de sélection des fournisseurs (Kannan et Tan 2003). Ces critères peuvent ainsi devenir les meilleures pratiques de l'industrie.

Étant donné l'importance accrue de la sous-traitance, l'on peut s'attendre à ce que les critères utilisés pour la sélection et l'évaluation des fournisseurs aient leur impact sur la

performance de l'entreprise pourvue du service. Vonderembse et Tracey (Vonderembse et Tracey 1999) ont observé que les tactiques de sélection des fournisseurs peuvent avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise qui achète.

1.7 Chez STIQ

Comme chez STIQ, l'étalonnage est normalement introduit par le besoin d'une entreprise pour de l'information supplémentaire étant donné que (Forker et Mendez 2001) :

- des problèmes internes ont été découverts par la gestion de la qualité;
- un besoin pour réduire les coûts se fait sentir;
- un besoin se fait sentir pour améliorer la productivité;
- des changements récents ont eu lieu dans la direction;
- une introduction de nouveaux processus ou de produits a été fait.

La recherche externe et la comparaison des pratiques et de la performance à travers les organisations permettent à un gestionnaire de comparer les opérations fonctionnelles internes avec les réalisations des mêmes fonctions de d'autres organisations.

L'identification des meilleures pratiques est aussi une des étapes critiques de tout processus d'étalonnage. Ainsi, la voix du client doit jouer un rôle essentiel dans celui-ci (Maire, Bronet et al. 2005). On s'assure donc que les meilleures pratiques qui sont identifiées ont une contribution effective en termes de satisfaction de ceux à qui les résultats du processus d'étalonnage sont destinés.

L'étalonnage concurrentiel est le concept utilisé pour l'outil SEMS, et l'outil conçu par la présente recherche, est aussi un outil d'étalonnage concurrentiel. Toutefois, le SEMS et l'outil conçu ici sont utilisés dans le cadre de l'évaluation de la performance d'une entreprise. L'étalonnage concurrentiel peut être un outil d'évaluation de la performance

lorsqu'il est utilisé comme un questionnaire. On vérifie ainsi si l'entreprise utilise les bonnes pratiques reconnues par l'industrie et la recherche. L'outil d'évaluation de performance peut ensuite être utilisé pour améliorer les pratiques de l'entreprise évaluée. Le CHAPITRE 3 est le fruit de la revue de la littérature récente des meilleures pratiques en industrie, mais tout d'abord, dans le chapitre suivant, on encadre cette revue et les étapes subséquentes de conception de l'outil par le processus de recherche.