

B5
C5

D5
E9
F5
G5
H4

I7
J6

Évaluer la performance organisationnelle par champ de gestion



Pourquoi évaluer les pratiques de gestion par champ de compétences ?

- Pour mesurer le plus objectivement et le plus rigoureusement possible le degré d'avancement ou d'atteinte des objectifs / résultats visés ;
- Pour rendre compte du travail accompli ;
- Pour tirer des leçons, des apprentissages dans un but d'amélioration.



Qu'évalue-t-on au juste ?

- Les **résultats** (avons-nous produit / sommes-nous en voie de produire les résultats escomptés ?)
- Les **stratégies, approches et moyens** mis en œuvre (avons-nous fait les bonnes choses / sommes-nous en train de faire les bonnes choses ?)
- La **qualité** du travail accompli (avons-nous bien fait les choses / sommes-nous en train de bien faire les choses ?)

Quand faut-il procéder à ce type d'évaluation ?

- À chaque fois qu'on le juge nécessaire
- Généralement à la fin d'un trimestre et d'une année financière



Le processus-type d'évaluation

Peu importe le champ de gestion à évaluer, le processus est sensiblement le même, en l'occurrence :



Étapes	Pratiques recommandées
<ul style="list-style-type: none"> • Définir des indicateurs clés de performance 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer de mesurer les intrants (les stratégies, les approches, les moyens) et les extrants (les résultats, la qualité du produit ou du service) ✓ Baser l'évaluation des intrants et des extrants sur des indicateurs (les actions ou données indiquant si on a atteint ou si on est en voie d'atteindre tel objectif, de réaliser tel mandat ou de produire tel résultat) ✓ Recenser les indicateurs clés de performance à ce chapitre (<i>benchmarking</i>) ✓ Procéder à une sélection d'indicateurs clés en considérant le contexte et les spécificités de l'organisation ✓ S'assurer le plus possible de recourir à des indicateurs qui sont facilement et rapidement mesurables ✓ Privilégier une économie d'indicateurs clés ✓ Veiller à ce qu'ils soient communiqués et compris par l'ensemble des équipiers et des collaborateurs





Étapes	Pratiques recommandées
<ul style="list-style-type: none"> Procéder à un diagnostic des pratiques relatives au champ de gestion faisant l'objet d'un suivi et d'une évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer les pratiques actuelles avec les pratiques exemplaires ✓ Dégager des constats (forces et lacunes)
<ul style="list-style-type: none"> Formuler des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en relief les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations



Sélectionner les « bons » indicateurs clés de performance

Correctement formulés, les indicateurs clés font office de **boussole**, au sens où ils permettent de vérifier si on est en bonne voie d'atteindre les objectifs stratégiques. Ceci dit, il existe une **quantité innombrable** d'indicateurs. D'où l'importance (i) de procéder à une recherche rigoureuse des indicateurs qui sont réputés les plus importants, (ii) de sélectionner ceux qui sont les plus spécifiques à son industrie et/ou à son domaine d'activités et, parmi ceux-ci, (iii) ceux qu'on jugera les plus utiles, compte tenu du contexte et des objectifs stratégiques poursuivis. On trouvera ci-dessous une liste non exhaustive d'indicateurs clés de performance par champ de gestion.

Liste non exhaustive d'indicateurs clés de performance parmi les plus utilisés par champ de gestion

B5	Gestion des risques et des imprévus	C5	Gestion des changements ou des innovations
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La capacité des processus et des outils en vigueur à atténuer / éliminer les risques ✓ Ratios coûts / efficacité et coûts / bénéfices des processus et outils de gestion de risques utilisés ✓ Le pourcentage du personnel formé aux techniques d'évaluation des risques ✓ Le temps moyen requis entre le constat d'un contrôle déficient des risques et sa remédiation ✓ Pourcentage des services considérés à risque n'ayant pas fait l'objet d'une évaluation de risque ✓ Pourcentage des situations de risque excédant le seuil de tolérance en vigueur et ne faisant pas l'objet d'un plan d'action 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'atteinte des objectifs ✓ La satisfaction des parties concernées ✓ Le respect du processus de gestion de changements et des méthodes de travail ✓ Le respect du budget alloué ✓ Le respect des échéances ✓ Diminution du nombre de changements ratés ✓ Pourcentage de changements réussis ✓ Diminution du nombre d'incidents attribuables à un changement ✓ Diminution du temps moyen requis pour implanter un changement selon le type, le degré d'urgence et le niveau de priorité 	
D5	Gestion des opérations	E9	Gestion des ressources humaines
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Performance des ventes (augmentation ou diminution) ✓ Nombre d'erreurs de traitement en cours de fabrication / production (<i>processing errors</i>) ✓ Ratio de conformité au processus opérationnel (<i>Business Operations Process</i>) ✓ Nombre d'opérations reprises ou de produits réusinés ✓ Pourcentage moyen du temps de non-utilisation d'un équipement ✓ Nombre d'arrêts de production non planifiés ✓ Rendement moyen de production d'un bien ou d'un service ✓ Pourcentage moyen du temps de réglage d'un équipement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taux de roulement ✓ Indice de satisfaction des employés ✓ Indice de mobilisation des employés ✓ Taux de promotion interne ✓ Nombre d'employés à haut rendement ✓ Ratio d'heures de formation par employé par catégorie d'emplois ✓ Taux de participation à des activités de développement de compétences ✓ Taux de présence au travail ✓ Ratio d'employés à temps plein et à temps partiel 	

F5 Gestion financière	G5 Gestion de l'information
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marge bénéficiaire brute et nette (profit) ✓ Coût des biens ou marchandises vendus ✓ Coût unitaire ✓ Fonds de roulement ✓ Taux de rotation des comptes clients ✓ Taux de roulement de l'inventaire ✓ Retour sur investissement ✓ Variations budgétaires (prévues vs réalisées) ✓ Dépenses en capital 	<p>Production de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respect de l'échéancier ou de l'heure de tombée ✓ Qualité de l'information (pertinente, à jour, rigoureuse, complète ou mettant en relief les éléments essentiels, rédigée clairement et conformément aux règles d'écriture, etc.) ✓ Qualité de production de l'information (présentation fonctionnelle et graphiquement attrayante, police de caractères facilitant la lecture, ...) <p>Protection et circulation de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respect des politiques en vigueur ✓ Nombre de plaintes et d'incidents ✓ Temps de traitement et de remédiation
H4 Gestion des communications INTERNES	H4 Gestion des communications EXTERNES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pourcentage d'employés ouvrant et lisant les communiqués ✓ Nombre d'employés adhérant aux nouveaux programmes et services ✓ Nombre de commentaires et de suggestions émanant des employés ✓ Impacts des communications en raison de leur alignement sur les objectifs organisationnels (ex. : ventes, qualité des produits, du service à la clientèle, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de parutions dans les publications les plus lues ou les plus influentes ✓ Rayonnement potentiel : somme des lecteurs ou visiteurs des publications ou sites sélectionnés ✓ Comparaison de la couverture par les médias avec celle consacrée aux concurrents ✓ Couverture dans les médias sociaux (nombre de clics et de commentaires) ✓ Perception à l'égard de l'organisation : ton des articles vs celui réservé aux concurrents ✓ Nombre de communiqués émis repris par les médias ✓ Qualité de la couverture dans les médias (ex. : placement dans la publication) ✓ Efficacité et impact du plan de communication dans un contexte de crise
I7 Gestion d'une alliance ou d'un partenariat	J6 Gestion des relations avec les instances supérieures
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de partenaires ✓ Revenus, financement ou achalandage générés via les partenaires ✓ Nombre d'occasions d'affaires potentielles générées par les partenaires ✓ Nombre de personnes formées chez les partenaires aux produits / services offerts par notre organisation ✓ Le niveau de satisfaction des partenaires ✓ Le niveau de satisfaction des clients / usagers à l'égard des partenaires ✓ L'efficacité du marketing des partenaires ✓ La profitabilité du lien de partenariat pour les partenaires ✓ L'engagement des partenaires à cultiver et faire fructifier la relation de partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une compréhension mutuelle des rôles et responsabilités de chaque instance ✓ Respect du pouvoir décisionnel relevant de chaque instance ✓ Conformité aux comportements et autres règles gouvernant les rapports entre instances ✓ Règlement des divergences d'opinion et des différends, le cas échéant, dans les meilleurs délais et à la satisfaction des parties ✓ Efficacité et efficience des rencontres statutaires ✓ Des redditions de compte factuelles, centrées sur l'essentiel, rédigées avec un souci de clarté et de concision et soumises en temps opportun ✓ Un soutien efficace et continu à la prise de décisions par les instances supérieures et à leur mise en oeuvre



Ce que l'expérience enseigne

Adapté d'un article intitulé *The Five Traps Of Performance Measurement*
(coordonnées bibliographiques indiquées dans la section Références ci-après)



Pièges à éviter	Consignes
<p>1. Ne se comparer qu'à soi-même : les organisations ont souvent tendance à n'évaluer leur performance qu'en fonction du plan, du budget ou des objectifs établis.</p>	<p>Pour se donner l'heure juste, il est essentiel de se comparer aussi à la concurrence ou, dans le cas d'une OSBL à des organisations (ou services) similaires.</p>
<p>2. N'analyser la performance réalisée qu'en fonction du passé : les évaluations de ce type comparent généralement la performance de la période qui vient de se terminer (année ou trimestre) avec celle de l'année précédente.</p>	<p>S'intéresser tout autant (sinon plus) au futur en analysant notamment dans quelle mesure les décisions et les changements récents et/ou les divers facteurs ou tendances dans l'environnement externe, risquent d'influer à terme – positivement ou négativement – sur la performance de l'organisation, d'un service ou d'un département.</p>
<p>3. Prêter une foi aveugle aux « chiffres ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quels que soient les indicateurs de performance retenus, s'assurer (i) de poser un regard critique sur les choix méthodologiques et la démarche de cueillette des données (ii) de procéder à une analyse rigoureuse des résultats et (iii) de tirer des conclusions incontestables - assorties, au besoin, de nuances ou de mises en garde - dont on pourra démontrer la justesse et le bien-fondé. Sélectionner les « bons » indicateurs, en l'occurrence ceux qui sont directement liés aux objectifs visés ou aux résultats à produire.
<p>4. Manipuler les « chiffres ». Dès qu'une organisation choisit de mesurer sa performance en s'appuyant sur des indicateurs, la tentation est grande soit de « filtrer » ou de faire parler les chiffres de manière à faire paraître son service ou l'organisation sous un jour plus favorable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les personnes chargées de réaliser ce type d'évaluation à la nécessité de (se) donner l'heure juste en tout temps et en toute circonstance : c'est le fondement d'une culture organisationnelle dédiée à l'excellence et à l'amélioration continue. La possibilité de manipuler les chiffres pourra être atténuée en diversifiant les indicateurs et les sources d'information, notamment la provenance des personnes et des références consultées.
<p>5. S'appuyer sur des indicateurs qui ne sont plus en phase avec l'évolution de l'organisation, son contexte et les objectifs visés.</p>	<p>Questionner régulièrement la pertinence des indicateurs de performance utilisés et les modifier au besoin.</p>

Références

- Hannah Beasley. *Employee Engagement. 6 KPIs For Internal Communications*. 2017
- Erika Heald. *Measurement – 14 KPIs That PR Pros Should Be Tracking*. 2018
- Ted Jackson. *18 Key Performance Indicators Examples Defined*. clearpointstrategy.com
- Kaplan, Norton and Rugelsjoen. *Managing Alliances With The Balanced Score Card*. Harvard Business Review. January-February 2010
- Diane Krakora. *Five Partner Program KPIs You're Measuring (And The 5 You Should Be)*
- KPI Management Solutions. *Operations Department : Process KPIs*. Kpims.co.za/kpi-cate
- Sir Andrew Likierman. *The Five Traps of Performance Measurement*. Harvard Business Review. October 2009
- Michael Ord. *Six Quality KPIs Your CEO Cares About Most*. GRC 2018
- Pat Ordenes. *Organizational Change Management KPIs*. October 2018

Recherche et rédaction : Pierre Morin, CRHA

Projet réalisé avec le soutien financier de

Adm FONDATION