

Introduction du thème : La performance d'une organisation s'apprécie au regard de son objet social, de ses objectifs, des attentes des acteurs et des contraintes de son environnement. L'organisation doit mesurer ses résultats, en assurer un suivi régulier et vérifier qu'ils sont en phase avec les objectifs poursuivis ainsi qu'avec l'évolution de son environnement. Elle doit analyser les écarts constatés et décider des éventuelles interventions correctrices. L'étude du thème vise à appréhender comment la gestion propose des outils pour d'évaluation des résultats de l'organisation, suit et analyse les conditions de leur obtention et construit des indicateurs pertinents au regard de la performance attendue dans ses différentes dimensions.



L'organisation et le contexte : La gare ferroviaire de Perpignan (département des Pyrénées orientales, région Languedoc-Roussillon) dépend de la SNCF (établissement public à caractère industriel et commercial).

C'est une entreprise publique qui emploie 40 personnes. Elle est équipée d'une borne WIFI et d'un défibrillateur situé dans le hall de la gare

La gare est ouverte du lundi au samedi de 4h45 à 0h00 et le dimanche de 5h00 à 0h00: ces horaires couvrent toute la circulation ferroviaire d'une journée, du premier au dernier train.

1. La performance, les indicateurs de performance

Document 1 : La performance

Chaque organisation poursuit des objectifs (profit, niveau de ventes, qualité des prestations...) et engage des moyens (ressources humaines, machines, argent...) pour les atteindre. Il semble légitime de se demander si l'utilisation de ces ressources est pertinente. Pour cela, l'organisation doit vérifier que les résultats obtenus sont bien positifs et conformes aux objectifs recherchés.

Un indicateur permet d'apprécier la performance de l'organisation dans un domaine précis. Il permet de mesurer le résultat de son action. Un indicateur de performance est donc une information permettant de guider le responsable sur le suivi de ses décisions.

Document 2 : Qu'est-ce que la performance ?



Sandra Bellock :

« Aujourd'hui 27 février, la gare et ses employés ont accueilli 4050 personnes, dont 8 personnes handicapées qui ont été prises en charge dès leur arrivée et installées à leur place dans le train (grâce à Accès plus, service gratuit d'accueil en gare et d'accompagnement).

446 billets de trains délivrés à nos guichets (temps d'attente de 7 minutes en moyenne, avec une pointe à 15 minutes entre 7 h et 7h30), 1 256 billets de trains vendus aux distributeurs automatiques.

2 personnes n'ont pas pu obtenir les renseignements demandés malgré tous les efforts des agents de guichet, 3 n'ont pas pu avoir leur train à temps (panne informatique).

237 trains sont partis à l'heure, 4 sont partis avec moins de 5 minutes de retard, 2 avec moins de 15 minutes, 1 avec plus de 30 minutes de retard.

242 trains sont arrivés à l'heure, 4 sont arrivés avec moins de 5 minutes de retard, 3 avec moins de 15 minutes, 2 avec plus de 30 minutes de retard. De ce fait, 45 voyageurs ont raté leur correspondance et ont dû attendre le train suivant (50 minutes d'attente en moyenne).

La gare propose différents commerces :

- Point Presse où les voyageurs peuvent acheter journaux, magazines et confiseries,
- la vente à emporter qui propose sandwiches et différentes formules de repas et petits déjeuners,
- des distributeurs automatiques de boissons et confiserie.

Les voyageurs en attente peuvent ainsi lire ou se restaurer en attendant leur train... ».

Les chiffres sont donnés à titre indicatif et ne reflètent pas la réalité.

Activité 1 : A partir des documents 1 et 2

1. Relever des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui prouvent que l'organisation est performante

.....

.....

.....

.....

.....

2. Relever des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui prouvent que l'organisation n'est pas performante

.....

.....

.....

.....

.....

3. Relevez les acteurs de la gare de Perpignan et complétez le tableau ci-dessous ?

Acteur	Quelles sont ses aspirations	Quel indicateur mesure si cette aspiration est satisfaite ?	En quoi cet indicateur est-il utile ?

2. L'efficacité

Document 3 : L'efficacité

Une organisation est efficace à partir du moment où elle réalise ses objectifs. Ils peuvent s'exprimer en quantité (unités physiques) en valeur (argent) ou en pourcentage. La notion d'efficacité est donc liée uniquement au résultat. C'est la capacité à atteindre les résultats attendus (objectifs)

On peut calculer le R/O (résultat sur objectif). Si $R/O \geq 1$ alors l'objectif est atteint ou dépassé.

Activité 2 :



Afin de mieux les suivre, Sandra Bellock a réuni les indicateurs de performance dans un tableau.

Voici un extrait du tableau de bord relatif aux trains TER au départ.

« Nous veillons à ce que les trains partent à l'heure. Nous maîtrisons le départ pour les trains au départ de Perpignan, mais sommes forcément tributaires de l'heure d'arrivée du train en gare pour les trains qui s'arrêtent puis repartent de Perpignan. Le Conseil Régional, qui finance les TER, applique une pénalité en cas de non respect des objectifs (2 % maximum de trains en retard). »

	24/02	25/02	26/02	27/02
Nombre de trains au départ	244	245	247	
Trains partis à l'heure	236	238	243	
Retards ≤ 5 minutes	3	4	3	
Retards > 5 minutes	5	3	2	
% de trains à l'heure				
% de retards ≤ 5 minutes				
Objectif 1 : train à l'heure	98 %	98 %	98 %	
Objectif 2 : retards ≤ 5 minutes	2 %	2 %	2 %	2 %
Réussite objectif 1				
Réussite objectif 2				

4. Complétez et interprétez tableau de bord ci-dessus (utilisez le document 2).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Quelle est l'utilité de ce tableau de bord ?

.....

.....

.....

.....

.....

3. L'efficacité

Document 4 : L'efficacité

Le résultat ne doit pas être dissocié de la manière dont il a été obtenu. Autrement dit, une organisation est performante si, d'une part, elle atteint son objectif et, d'autre part, elle utilise de façon optimale ses ressources. L'efficacité exprime l'aptitude à atteindre les objectifs fixes en utilisant au mieux les ressources disponibles. Une organisation est qualifiée « d'efficace » chaque fois qu'elle minimise les moyens utilisés pour obtenir le résultat recherché ou qu'elle améliore son résultat avec les mêmes moyens.

L'organisation doit utiliser le mieux possible ses ressources au moindre coût. On peut calculer l'efficacité avec cette formule : résultats / moyens utilisés

Activité 3 :

Un tableau de bord permet à Sandra Bellock de suivre de près l'attente aux guichets de la gare.

Temps d'attente au guichet (en minutes)		Objectif: temps maximum de 5 minutes													
Tranche horaire	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
Temps moyen d'attente	2	12	14	7	4	3	4	7	9	6	6	3	3	2	2
Nombre d'employés supplémentaires	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0
Temps corrigé															

b. Calculez l'efficacité avec deux employés :

a. Calculez le « temps corrigé » moyen :

Afin de réduire l'attente au guichet, Sandra Bellock a demandé à deux employés d'aider les voyageurs 8 heures par jour (voir ci-dessus) :

- en les guidant vers le bon guichet en cas d'hésitation,
- en proposant à certains de les aider à prendre leur billet au guichet automatique.

- Sachant que deux employés divisent le temps d'attente par 3, complétez le tableau ci-dessus (ligne « temps corrigé » ?
- Commentez quant à l'efficacité de votre nouvelle organisation. Vous précisez quel indicateur de performance est concerné.

.....

.....

.....

.....

.....

Sandra Bellock se demande si elle ne pourrait pas optimiser les moyens humains affectés à cette opération.

b. Calculez l'efficacité avec deux employés :

Un autre tableau de bord a été élaboré.

Temps d'attente au guichet (en minutes)		Objectif: temps maximum de 5 minutes													
Tranche horaire	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
Temps moyen d'attente	2	12	14	7	4	3	4	7	9	6	6	3	3	2	2
Nombre d'employés supplémentaires	0	2	2	1	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
Temps corrigé															

a. Calculez le « temps corrigé » moyen :

- Commentez quant à l'efficacité et l'efficacité de cette nouvelle organisation. Vous comparez ensuite l'efficacité des deux organisations.