

I La performance, les performances

A La performance organisationnelle

1. Une performance qui concerne tous les aspects de l'organisation

La performance organisationnelle demande l'efficacité d'une part, l'efficience d'autre part.

- l'**efficacité** correspond au fait d'atteindre les objectifs fixés ;
- l'**efficience** repose sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en utilisant au mieux ses ressources, le plus souvent en en consommant le moins possible.

On définit aussi la **pertinence** des objectifs par l'adéquation entre ces objectifs et les moyens mis à disposition. On parle de défaut de pertinence lorsque les objectifs sont irréalisables.

2. Les indicateurs de performance

Pour les organisations, la mesure de la performance nécessite de recourir à des indicateurs. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

L'indicateur permet au décideur de mesurer le résultat de son action et donc la qualité de la décision de gestion. Si les indicateurs sont mauvais, des mesures correctives sont à prendre pour atteindre les objectifs.

3. La nécessité de comparer les indicateurs

Le **tableau de bord** permet de comparer les indicateurs dans le temps (niveaux de performance).

B Les autres performances

1. La performance commerciale

Elle résulte, pour l'essentiel, de l'activité commerciale de l'organisation. Des indicateurs spécifiques permettent de la mesurer :

- D'un point de vue quantitatif :

- le **chiffre d'affaires** met en évidence l'évolution de l'activité en valeur ;
- le **part de marché** permet de situer l'organisation sur son marché par rapport à la concurrence. La part de marché de l'entreprise (ou organisation) s'exprime en pourcentage du C.A. ou des ventes sur le marché.

- D'un point de vue qualitatif :

- le **taux de fidélisation** mesure l'attachement des clients à l'organisation ;
- le **taux de satisfaction** indique si l'organisation a su répondre aux demandes de ses clients.

Note : les organisations publiques ou à but non lucratif peuvent aussi utiliser ces indicateurs en les adaptant à leurs spécificités. Par exemple : une association mesurera l'évolution du nombre de ses adhérents.

2. La performance financière

Elle mesure le résultat financier de l'activité de l'entreprise (valeur financière) et concerne prioritairement les actionnaires (parties prenantes qui ont participé au financement). On distingue comme indicateurs :

- Le **taux de profitabilité** (résultat rapporté au chiffre d'affaires) qui mesure la capacité de l'entreprise à générer de la valeur (du résultat) par son activité. Il s'agit d'une approche économique ;
- Le **taux de rentabilité** (résultat rapporté aux capitaux investis) qui rapporte le résultat de l'activité aux capitaux investis. Il s'agit d'une approche financière.

Dans ce résultat figurent les dividendes, part de la valeur distribuée aux détenteurs de capitaux.

Plus la part du résultat de l'entreprise est élevée, plus l'entreprise pourra autofinancer ses investissements.

3. La performance sociale

La performance sociale se traduit le plus souvent par des actions visant l'amélioration des conditions de travail et des compétences. Le bon climat social est un excellent témoin de cette performance.

Le **bilan social**, obligatoire pour les organisations de plus de 300 salariés, récapitule les principaux indicateurs. Il constitue un instrument privilégié pour le pilotage social, via les indicateurs suivants :

- l'**emploi** par l'effectif et son évolution, la proportion de travailleurs extérieurs, la parité homme/femme, les embauches, les départs, les évolutions de poste, le nombre de salariés handicapés, l'absentéisme sous toutes ses formes... ;
- les **rémunérations** en indiquant le montant des salaires, les avantages divers, les primes... ;
- la **santé, la sécurité et les conditions de travail** ;
- la **formation**.

4. La performance environnementale

Il s'agit de la performance la plus récente dans sa prise en compte par les organisations. Elle est issue des nouvelles exigences face aux contraintes environnementales notamment comme réponse aux effets des activités des organisations. Cette performance a été considérée comme facultative dans la performance globale. Désormais, elle peut fédérer les actions diverses dans le cadre du développement durable.
Cf différences entre : Normes environnementales, Certifications, et Labels écologiques

II. Les performances et les réponses aux aspirations des parties prenantes

L'appréciation de la performance dépend des aspirations de chacune des parties prenantes concernées et de la manière dont l'organisation y répond.

A. Des parties prenantes aux aspirations diverses

1. Les salariés

Dans toute organisation, les salariés souhaitent obtenir le plus haut salaire ET les meilleures conditions de travail. Ces aspirations représentent des charges pour l'organisation et impactent la valeur financière.

Note : Dans une association les bénévoles souhaiteront obtenir les conditions d'exercice de leurs missions les plus favorables possibles.

2. Les actionnaires ou propriétaires

Ayant investi des capitaux dans l'organisation et pris des risques notamment de nature financière, les détenteurs de capitaux souhaitent un retour sur leur investissement sous forme de dividendes.

Un arbitrage est à faire en ce qui concerne le niveau de leur rémunération et la valeur financière à laisser dans l'organisation sous forme d'autofinancement.

3. Les autres parties prenantes

D'autres acteurs internes ou externes à l'organisation ont des aspirations.

- **Les acteurs internes** : les dirigeants, dont la volonté première est de réaliser les objectifs à la fois pour répondre aux demandes des détenteurs de capitaux et à la satisfaction des clients ; les représentants des salariés, dont l'ambition est de satisfaire au mieux les demandes de leurs collègues.

- **Les acteurs externes** :

- les clients sont les premiers concernés par ce qui est visible de la performance, notamment en termes de prix et de qualité de produits ou services. Il en est de même pour les adhérents et les usagers ;
- les fournisseurs souhaitent obtenir des marchés avec les meilleures conditions de prix et de délai ;
- les organisations de regroupement de citoyens ou de professionnels défendent les idées qui les animent ;
- les syndicats veillent à l'intérêt des salariés et les organismes bancaires ont la préoccupation de financer l'économie tout en retirant un revenu.

B La création de la performance : entre contraintes et opportunités

L'ensemble des aspirations des différentes parties prenantes se présente sous deux formes avec lesquelles toute organisation doit composer.

1. Les aspirations comme contraintes

Chaque partie prenante, interne ou externe, a une ou des demandes spécifiques en fonction de sa position face à l'organisation dont elle dépend ou avec laquelle elle est en relation. Ses aspirations pourront le cas échéant venir en contradiction avec les intérêts de l'organisation. Ces aspirations peuvent créer des obstacles qui limitent la capacité de l'organisation à créer de la valeur ou à atteindre ses propres objectifs.

Exemple : l'augmentation des salaires sans contrepartie de productivité va affecter la valeur financière source de dividendes ou d'autofinancement.

2. Les aspirations comme opportunités

Des parties prenantes peuvent, du fait de leurs demandes, permettre à l'organisation de s'appuyer sur celles-ci pour accroître son activité et permettre son développement.

Exemple : des clients font la demande de nouveaux services. L'organisation qui peut y répondre sans l'avoir envisagé au préalable profite de cette aspiration qui n'était pas une contrainte.

3. Des contraintes pouvant contribuer à l'augmentation de la performance

Certaines contraintes sont considérées comme des opportunités lorsque l'organisation est capable d'y répondre. *Exemples* : - des associations de consommateurs ont, par leurs actions, imposé une modification technique sur des appareils. L'entreprise ayant déjà les capacités de réaliser ces modifications verra cette demande aller dans le sens de ses intérêts ;