

Chapitre 05

LA CREATION DE VALEUR CONDUIT-ELLE TOUJOURS A UNE PERFORMANCE GLOBALE ?

Notions

- Performance des processus : efficacité et efficience
- Performance commerciale : fidélité, chiffre d'affaires, part de marché.
- Performance financière : rentabilité, profitabilité, dividendes, autofinancement.
- Performance sociale : bilan social.
- Performance environnementale

Contexte et finalités

L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses différentes dimensions. Il convient de mesurer les différentes performances à l'aide d'indicateurs pertinents dans une optique comparative et évolutive.

Objectifs

- ⇒ d'identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation ;
- ⇒ d'effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation ;
- ⇒ de repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance ;
- ⇒ de percevoir le caractère potentiellement contradictoire des différents types de performances.

Plan du chapitre

- I. **Quels sont les objectifs de performance de l'organisation ?**
- II. **Quels sont les indicateurs de mesure de la performance ?**

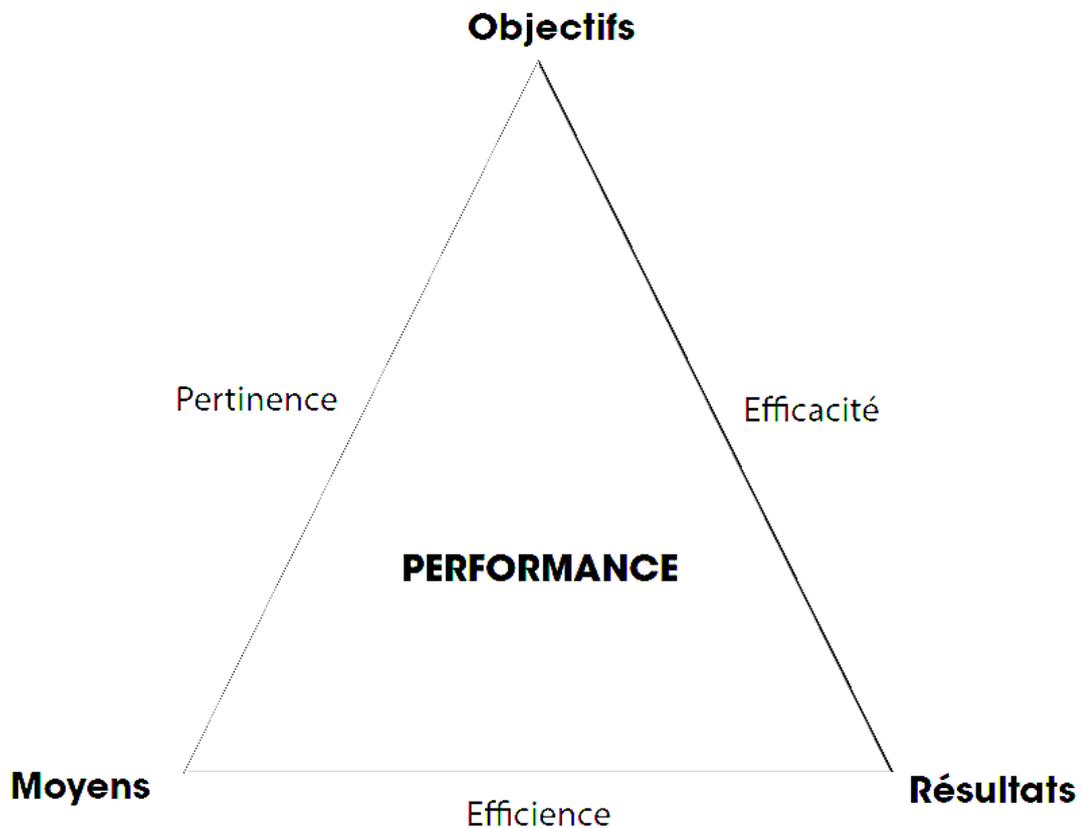
RESSOURCES NOTIONNELLES

Indicateur et indicateur de performance

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Un indicateur peut mettre en évidence une information quantitative ou qualitative.

Le triangle de la performance

La performance est la combinaison de deux composantes : l'efficacité et l'efficacé. Un théoricien, Thomas F. Gilbert (1927-1995) propose une représentation schématique de la performance (1980) appelée le triangle de la performance.



- **L'axe objectifs-résultats** : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; Il y a efficacité lorsque les objectifs sont atteints.
- **L'axe résultats-moyens** : définit l'efficience comme le rapport entre le résultat produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; Il y a efficience lorsque les objectifs sont atteints avec coût plus faible ou une moindre consommation de moyens.
- **L'axe moyens-objectifs** : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources de l'organisation.

Performances et indicateur de performance

Type de performance	Indicateur retenu
Organisationnelle L'efficacité est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; elle mesure l'atteinte des objectifs. L'efficience est le rapport entre le résultat produit et les moyens déployés dans une activité. Elle mesure l'atteinte des objectifs avec le moindre coût (quelle que soit sa nature).	Tous les indicateurs de performance sont concernés dès lors qu'ils sont susceptibles d'être évalués quantitativement et / ou qualitativement. Exemples : l'augmentation de 5 % du chiffre d'affaires conforme à l'objectif, peut mobiliser beaucoup de ressources en personnel. Dans ce cas l'entreprise est efficace mais non efficiente.
Financière Elle se mesure notamment par le niveau du résultat de l'exercice qui fera l'objet d'une répartition.	Rentabilité (rapport entre le résultat et les capitaux engagés) Profitabilité (rapport entre le résultat et le chiffre d'affaires) Dividendes (part du résultat distribué aux actionnaires ou associés) Autofinancement (part du résultat conservé par l'organisation)
Commerciale Elle dépend de l'utilisation des ressources de l'organisation liées au fonctionnement de l'activité commerciale, en interne comme en externe.	Fidélité, taux de fidélité (rapport entre les clients achetant périodiquement et le total des clients) Chiffre d'affaires (quantités vendue X prix de vente ; montant des ventes en valeur) Part de marché (rapport entre le chiffre d'affaires de l'organisation en valeur ou en quantité et le chiffre d'affaires du marché concerné en valeur ou en quantité)

D'après La gestion des performances des organisations et des personnes, Sylvie Saint-Onge et Michel Magnan, De Boeck Supérieur.

Des indicateurs de performance commerciale

Le taux de fidélité consiste dans le rapport entre le nombre de clients habituels, stables et le nombre total de clients. Un client fidèle peut être défini comme un client ayant déjà acheté un produit déterminé, une marque donnée en se fournissant dans le même point de vente. Ces trois éléments peuvent bien entendu se combiner de façon variable. La satisfaction des clients peut se résumer au sentiment de plaisir ou déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.

Afin de l'évaluer, il est habituel de recourir à la réalisation d'enquêtes. La part de marché d'une entreprise est une donnée qui traduit la position que l'entreprise (ou l'organisation) occupe sur son marché. La part de marché peut également refléter la fidélité de sa clientèle et son taux de satisfaction. Elle se calcul en prenant en référence le chiffre d'affaires ou les quantités vendues (d'un produit identique ou approchant) par le rapport suivant :

$$\text{(Chiffre d'affaires de l'organisation / Chiffre d'affaires du marché) x 100}$$

$$\text{(quantités vendues par de l'organisation / quantités vendues sur le marché) x 100}$$

Des indicateurs de performance financière

La **profitabilité** met en évidence le niveau du résultat obtenu en fin d'année, bénéfice ou perte (issu du compte de résultat) en relation avec le niveau de l'activité, le plus souvent le chiffre d'affaires. La profitabilité se calcule sous la forme d'un pourcentage :

$$(\text{Résultat de l'exercice/Chiffre d'affaires}) \times 100$$

La **rentabilité** met en évidence le niveau de résultat obtenu en fin d'année en fonction des capitaux propres mobilisés pour l'obtenir. La rentabilité se calcule sous la forme d'un pourcentage :

$$(\text{Résultat de l'exercice/Capitaux propres mobilisés}) \times 100$$

Les dividendes et l'autofinancement : deux indicateurs dans la répartition de la valeur financière (résultat)

Les **dividendes** représentent la part des bénéfices qui, conformément aux décisions de la société, sont distribués aux détenteurs du capital.

L'**autofinancement** est constitué par les sommes que l'organisation consacre à ses investissements sans recourir à des ressources extérieures, notamment les emprunts. L'autofinancement provient des résultats des années antérieures que l'entreprise n'a pas distribués. L'autofinancement limite, pour l'entreprise, la dépendance vis-à-vis des établissements bancaires comme le poids de ses charges financières.

Performances sociale et environnementale : leurs indicateurs

Type de performance	Indicateur retenu
Sociale Elle dépend de l'utilisation des ressources de l'organisation liées aux modalités du travail sous tous ses aspects.	Indicateurs qualitatifs : parité Femmes /Hommes (répartition des responsabilités) ; climat social, image de l'organisation en interne, motivation et implication : mesurées au travers d'enquêtes Indicateurs quantitatifs : pourcentage de femmes et d'hommes, taux de rotation du personnel, nombre d'embauches, nombre de départs, distribution de l'âge du personnel, ancienneté moyenne dans l'entreprise, absentéisme, taux d'accident du travail, nombre de journées d'arrêt de travail, niveau de salaires Note : beaucoup de ces indicateurs sont regroupés dans le Bilan social de l'organisation
Environnementale Elle dépend de l'utilisation des ressources de l'organisation afin de contribuer à l'évaluation environnementale, l'éco certification afin d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD).	Normes environnementales (ISO 14001), certifications, labels

D'après La gestion des performances des organisations et des personnes, S. Saint-Onge et M. Magnan, De Boeck Supérieur.

La performance environnementale

Une certification ISO 14001 est un acte fort qui engage une organisation pour améliorer sa performance environnementale. Elle prouve que l'organisation a instauré une culture d'écoute des parties intéressées et de prise en compte des enjeux environnementaux locaux (pollution...) et globaux (bio-diversité, changement climatique, préservation des ressources naturelles...). [...] Elle démontre son engagement à l'écoute des parties intéressées et son aptitude à l'emparer des sujets environnementaux liés à ses activités, produits et services pour mener des actions dans le sens de la préservation de l'environnement.



6 bonnes raisons de choisir la certification ISO 14001

- Soutenir la stratégie de votre organisation et vous adapter
- Piloter vos activités par les risques
- Fiabiliser vos données environnementales pour une communication appropriée
- Gagner des parts de marché
- Réduire vos coûts
- Maîtriser vos activités opérationnelles

www.certification.afnor.org

La norme ISO 14001 permet d'obtenir différents Eco Labels :



Éco-Responsable
Des gammes de produits et des engagements respectueux de l'avenir

- Des gammes de produits vertes à nos propres marques et aux marques de nos fabricants
- Des partenaires certifiés et engagés pour la protection de l'environnement
- Des actions de soutien pour l'aide au recyclage en association avec nos partenaires



Le bilan social

Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des trois années précédentes.

Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. Le bilan social propose plus des informations minimales et statistiques que des ratios ou des pourcentages.

Le bilan social est avant tout un outil d'analyse qui sert à apprécier, à travers des indicateurs chiffrés, les données sociales disponibles dans l'entreprise pour apprécier la performance sociale des organisations et à déterminer les priorités d'actions. Il constitue également une base de réflexion pour les partenaires sociaux.

Code du travail, article L. 2323-70 (extraits)

Exemples :

- Une organisation ayant autant (ou presque) d'hommes que de femmes dans les fonctions d'encadrement démontre qu'elle est soucieuse de prendre en compte la réalité de la répartition du genre dans la population ;
- Une organisation souhaitant refléter la diversité des origines de la population y sera attentive lors des recrutements ;
- Le nombre de jours des absences des salariés (et son évolution dans le temps et / ou l'espace) met en évidence le niveau de bien être des salariés dans l'organisation ;
- Le nombre de jours de formation est un bon indicateur de la volonté de l'organisation de faire monter en compétence les salariés.

Les parties prenantes, sources de contraintes et opportunités dans la recherche de la performance

Les aspirations des parties prenantes peuvent se présenter comme des contraintes ou des opportunités pour les organisations dans la recherche de la performance.

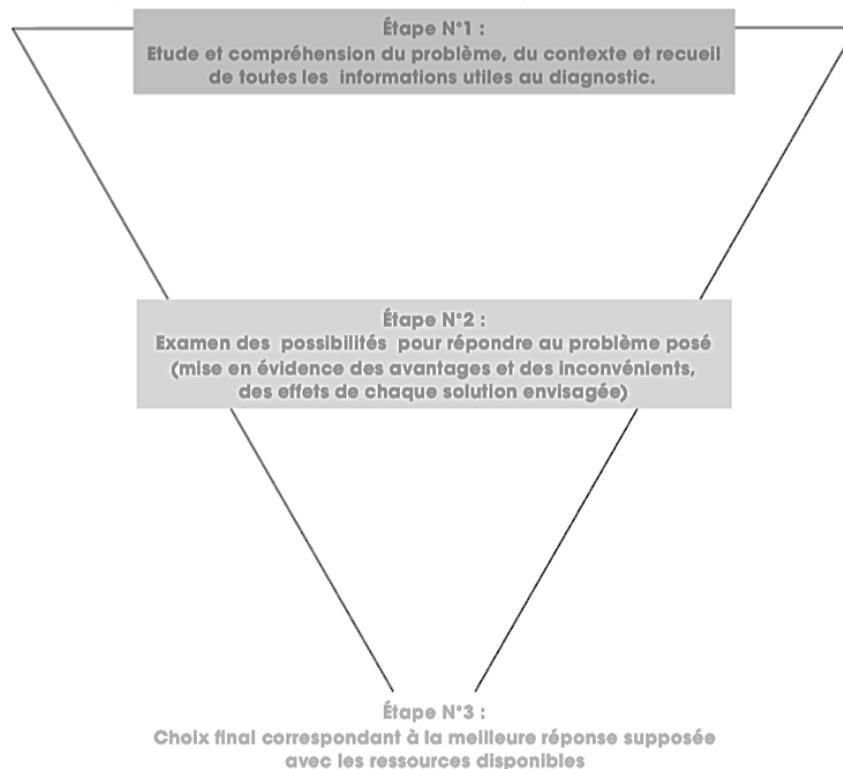
Une contrainte peut découler d'une attente particulière d'une partie prenante qui peut être de nature à constituer un obstacle ou à limiter la capacité d'agir de l'organisation. Les contraintes peuvent donc avoir une influence sur la capacité à créer de la valeur dans l'organisation et à être performant.

Une opportunité peut être définie comme un facteur favorable issu d'une partie prenante dont l'organisation va pouvoir retirer un impact positif dans la construction de la performance.

Parties prenantes	Performances concernées (directement)	Exemples d'aspirations
Équipe de direction/ Décideurs	La performance globale concerne en premier lieu les dirigeants et décideurs , notamment parce qu'elle représente une « synthèse » de toutes les performances de l'organisation et permet de mettre en évidence si les décisions de gestion ont été pertinentes..	Réaliser des objectifs (de performance) dans le respect de la stratégie définie. Accroître la taille de l'entreprise et en retirer des bénéfices en termes d'autonomie de décision et de rémunération. Conserver une partie de la valeur financière au sein de l'organisation dans la perspective d'un développement futur.
Actionnaires	La performance financière fait l'objet d'une redistribution entre les parties prenantes : les propriétaires (actionnaires), l'organisation et le cas échéant les salariés.	Valoriser les investissements financiers engagés dans l'entreprise afin d'augmenter sa valeur potentielle. Recevoir des dividendes à la hauteur des attentes et des engagements financiers.
Clients (entreprise ou particulier)	La performance commerciale notamment dans les rapports (pas seulement pécuniaires) qu'ils entretiennent avec l'organisation dans le cadre d'une relation pérenne.	Acquérir au meilleur prix (ou au prix juste), les biens et services de la meilleure qualité possible. Obtenir dans les meilleurs délais les biens et services répondant à leurs besoins.
Salariés, bénévoles	Les salariés sont attentifs à la performance sociale . Celle-ci mesure les moyens alloués aux ressources humaines et leurs effets. Les bénévoles sont aussi concernés, mais dans une moindre mesure.	Accomplir leurs missions dans de bonnes conditions de travail. Retirer un intérêt ou / et une rémunération satisfaisants. Obtenir la garantie de l'emploi. Monter en compétence afin de se saisir des opportunités de carrière
Fournisseurs/ sous-traitants	La performance commerciale dans la mesure où elle leur garantit des volumes d'achats importants et rémunérateurs pour eux.	Obtenir la meilleure marge sur les ventes réalisées et les plus gros volumes d'achat par le client. Établir des liens de confiance avec leur(s) client(s) de sorte à pérenniser leur activité
Banques	La performance financière de leur client qui garantit le remboursement et la rentabilité des prêts consentis.	Financer les entreprises clients et en retirer des intérêts tout en s'assurant de la solidité financière de ces clients.

État, institutions publiques	La performance financière est celle sur laquelle les ressources de l'Etat seront prélevées. Elle met en évidence le degré de la santé des entreprises dans un pays. Les acteurs publics sont aussi attentifs au respect de la réglementation (performances environnementale et sociale)	Obtenir par l'activité des organisations et donc par l'impôt, des sources de financement nécessaires aux investissements publics et à la bonne mise en œuvre des services d'intérêt public. Faire en sorte que les organisations créent de la valeur favorisant la croissance et l'emploi.
Citoyens regroupés dans le cadre d'associations	La performance environnementale est le reflet des actions favorables ou non des organisations dans leur environnement. Les associations y sont particulièrement sensibles.	Obtenir des financements de leurs activités. Peser sur les choix de gestion d'autres organisations en relation avec leurs objectifs propres.
Syndicats	Les syndicats) sont attentifs à la performance sociale notamment afin d'analyser les effets des décisions de l'organisation et le respect de la réglementation.	Veiller au respect des droits des salariés. Assurer leur représentation au sein des organisations. Négocier des accords les plus favorables possibles au regard des intérêts de leurs adhérents et des autres salariés.

Le processus de décision peut être résumé en trois étapes successives :



Par définition, le **tableau de bord** est un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise [...] à l'aide d'indicateurs permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité.

Le **tableau de bord** permet d'aider à la décision. Il peut alerter afin de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont détectés entre ce qui est prévu et le réel. Il permet également au chef d'entreprise de se projeter en utilisant des informations pour établir ses prévisions.

Les éléments du tableau de bord de gestion sont :

- les indicateurs de performance retenus (chiffre d'affaires, part de marché, marge commerciale, taux de satisfaction clients ...)
- les objectifs et le réel en calculant les écarts en valeur comme en pourcentage.