

Chapitre 05

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

SYNTHESE

L'analyse de la performance des organisations doit être reliée à leur finalité et à leurs objectifs. Toutes les organisations ne recherchent pas la même performance, ni le même niveau de performance. Le choix de ou des performances privilégiées, les indicateurs de performance et leur niveau attendu témoignent de cette différence.

Dans un environnement complexe et instable, la performance est un objectif essentiel pour les organisations. Pour la mesurer, il existe différents indicateurs.

I. Quels sont les objectifs de performance de l'organisation ?

A. La performance organisationnelle

La performance correspond à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, qui peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

La performance organisationnelle demande l'efficacité d'une part, l'efficience d'autre part (pour atteindre ses objectifs).

- **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 consommant le moins possible.

On définit aussi **la pertinence** des objectifs par l'adéquation entre ces objectifs et les moyens mis à disposition. Des objectifs impossibles à atteindre au vu des moyens mis à disposition ne permettront pas à l'organisation d'être performante par défaut de pertinence.

B. Les formes de la performance de l'organisation

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 ne sont pas bons, des mesures correctives peuvent être prises afin d'atteindre les objectifs visés.

Pour apprécier le niveau des indicateurs, il est nécessaire de les comparer dans le temps et dans l'espace. Cette comparaison est facilitée par le recours à un outil de gestion : le tableau de bord.

Les formes de la performance de l'organisation :

- la **performance financière**, qui correspond à la réalisation des objectifs financiers ;
- la **performance commerciale**, qui correspond à la réalisation des objectifs commerciaux ;
- la **performance sociale**, qui correspond à la réalisation des objectifs sociaux ;
- La **performance environnementale**, qui correspond à la réalisation des objectifs liés à la prise en compte des aspects environnementaux dans les activités d'une organisation.

II. Quels sont les indicateurs de mesure de la performance ?

A. La performance financière

Elle mesure le résultat financier de l'activité de l'entreprise et concerne prioritairement les actionnaires et les parties prenantes qui ont participé au financement de l'organisation.

Le résultat (valeur financière) en est la principale source.

On distingue comme indicateurs :

- la **rentabilité**, qui est un indicateur de performance économique et financière. La rentabilité représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. **Le taux de rentabilité** financière mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés par rapport aux ressources apportées (le capital) et à l'ensemble des bénéfices non distribués (les réserves). C'est le résultat rapporté aux capitaux investis.
- la **profitabilité**, qui est la capacité d'une organisation à générer du profit dans le cadre de son activité économique. **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 **dividende**, qui est la somme versée aux actionnaires, prélevée sur le bénéfice net ou sur les réserves de l'organisation.
- l'**autofinancement**, qui permet à une entreprise de financer son activité, notamment ses investissements, à partir de ses capitaux propres, de sa propre rentabilité, de son épargne et de ses amortissements comptables.

Plus l'entreprise conserve une part importante de son résultat, plus elle sera en capacité d'autofinancer ses investissements.

B. 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 ;
- la **part de marché** permet de situer l'organisation sur son marché par rapport à la concurrence. La part de marché de l'entreprise ou de l'organisation s'exprime en pourcentage du chiffre d'affaires ou des ventes sur le marché considéré.

- 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 pourra prendre en compte, à la place du chiffre d'affaires, son volume d'activité, ou encore l'évolution du nombre de ses adhérents pour remplacer la part de marché, etc.

C. 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. Ce document constitue un instrument privilégié pour le pilotage social, notamment par 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**.

D. La performance environnementale

Il s'agit de la performance la plus récente dans sa prise en compte par les organisations. Cette performance est issue des nouvelles exigences face aux contraintes environnementales notamment comme réponse aux effets des activités des organisations. Cette performance a souvent été considérée comme facultative ou « accessoire » dans la performance globale. Désormais, elle peut fédérer les actions diverses dans le cadre du développement durable.

Les normes environnementales, sont basées sur des « critères de préservation souhaitables ». Elles sont le fruit de décisions s'orientant vers la mise en place de mesures ayant pour but, la préservation, jusqu'à un certain degré, de l'air, de l'eau, du sol, et la protection contre les nuisances sonores. Les normes environnementales sont établies sur la base de données scientifiques dans la limite du savoir actuel.

Les certifications, ont pour logique de mettre en place des projets afin d'améliorer l'organisation interne des organisations en tenant compte des impacts sur l'environnement et des risques professionnels, tout en améliorant les performances. La certification QSE (Qualité Sécurité et Environnement) se décline en normes dites ISO (International Organization for Standardization, Organisation internationale de normalisation).

Les labels, environnementaux ou écologiques mettent en évidence la qualité qu'un produit ou un acteur a un impact réduit sur l'environnement (il en existe de très nombreux).

Le tableau de bord : C'est outil qui regroupe les différents indicateurs sur les activités de l'organisation et qui permet de lire en temps réel les mesures de la performance globale.