

Management de la performance : des concepts aux outils

Par Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG

L'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par nos sociétés à la mesure de la performance, avec le rôle accordé aux agences de notation dans la notation des pays (le fameux triple A) et les conséquences de leurs décisions sur les marchés financiers. Dans une société de l'information, la performance des organisations est sans cesse mise en avant, décryptée, analysée, commentée ; ce qui oblige les entreprises à peser chaque information et à envisager des dispositifs importants en cas de communication de crise.

Aujourd'hui, l'accès aux résultats et aux chiffres clés est de plus en plus possible avec Internet et l'enjeu de la performance est renforcé dans les organisations. L'utilisation massive, pas toujours appropriée du terme, pose la question de sa définition et renvoie au problème de son aspect relatif. Chacun a sa propre définition de la performance. Le sport sur-utilise cette notion et influence de plus en plus les organisations, en particulier en termes de mesure de résultats et de vocabulaire. Dans un contexte économique difficile, la performance est au centre des attentes des parties prenantes de l'organisation. Il convient donc de la définir clairement afin de s'accorder sur l'objet de la réflexion. Il ne faut pas se focaliser uniquement sur la mesure ou réduire l'analyse à quelques notions liées comme les objectifs ou le concept d'efficacité, très employé dans la littérature managériale.

La notion de performance a fortement évolué avec les théories du management. On peut donc se demander quelles sont les différences mais aussi les liens entre les principales notions liées à la performance (objectifs, résultats, efficacité, efficience, moyens).

La complexité des organisations a entraîné la prise en compte de facteurs différents et l'élargissement des notions étudiées en termes de performance. De nouvelles démarches et analyses ont émergé, beaucoup plus globales, intégrant massivement le facteur humain.

Comme la performance se mesure, il s'agit également de se poser la question des critères et indicateurs, ce qui renvoie à poser le problème de la manière suivante : comment mesurer la performance ?

On retrouve ces thématiques au cœur des programmes de STG et de BTS. Le point 3.3. « La mesure des résultats et le déclenchement des actions correctrices » y fait référence en classe de première en mettant en avant la nécessité des objectifs ainsi que la notion de pilotage.

Le programme de BTS l'aborde dès le début de la première année, dans la partie 1 « finaliser et décider ». Le point 1.2. (« Finaliser, mobiliser et évaluer ») aborde spécifiquement le thème de la performance. Les rédacteurs du programme précisent que « la performance est le corollaire du management ». Ils ajoutent qu'« elle doit s'apprécier au regard de la finalité et des objectifs de l'entreprise, sur la base de critères pertinents ». L'une des compétences attendues est même de « définir les critères de la performance et construire des indicateurs appropriés ». Enfin, le sujet de la session 2011 du BTS l'a intégrée (question 4 : « proposez des indicateurs qui permettraient de mesurer la performance de l'entreprise »).

L'importance de ce thème et le risque d'en cantonner l'étude à une approche purement quantitative nous conduisent à nous poser la question de la nécessité d'évolution des critères, avec une prise en compte plus forte de l'environnement et des contingences. Ainsi, on peut chercher à montrer comment on passe des objectifs à la performance dans une approche classique et rationnelle (1) puis on présentera l'approche plurielle et complexe de la performance (2), afin d'envisager globalement la question du pilotage de la performance (3).

1. Des objectifs à la performance dans un modèle rationnel

La performance est un mot à la mode, particulièrement dans le domaine du management où l'on parle beaucoup de « management de la performance » (séminaires, formations, cours...). C'est même une notion qu'on retrouve de plus en plus dans les organisations publiques, adoptant les indicateurs du secteur privé dans une recherche d'efficacité. On entend également souvent parler de productivité, alors que la notion est difficile à préciser et renvoie à la production, ce qui exclut les entreprises de services ou fortement liées à l'économie du savoir. Pour mieux cerner la notion de performance, il s'agit d'en définir le cadre et d'en chercher une définition correcte.

A. Le cadre de la performance et les principaux concepts

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII^{ème} siècle. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^{ème} siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir !

Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique (« *ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables* »). Mais c'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue.

Le mot est donc « attrape tout » (Pesqueux) car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final).

Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, 1995) ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

La performance organisationnelle serait alors un enchaînement entre allocation et récupération.

On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996).

Le management de la performance comprendrait alors les processus, actions et moyens susceptibles de permettre la rentabilité. Dans une approche classique et traditionnelle, la performance serait un indicateur de résultat, renvoyant à la notion de rentabilité du capital investi. Le R.O.I. (*return on investment*) constitue l'indicateur le plus connu. Cette approche se focalise sur le résultat et revient sur l'enchaînement nécessaire allocation / récupération.

Le management de la performance, dans cette approche, peut alors être défini comme « la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité » (Cohanier, Lafage et Loiseau). C'est plutôt une approche situationnelle qui pourrait être complétée par une approche plus processuelle, comme celle de l'US Navy : « *processus de définition de la mission et des outputs escomptés, de détermination des standards de la performance, de mise en relation du budget avec la performance, de reporting des résultats ainsi que de l'assurance que les managers sont comptables des résultats* ».

Cette approche privilégie également les concepts d'efficacité et d'efficience, qui apparaissent comme des synonymes de la performance, mais parfois aussi des résultats à atteindre. Il est d'ailleurs préférable de se référer à ces notions plutôt qu'à la productivité qui renvoie à une approche industrielle et reste donc connotée.

L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs » (de la Villarmois, 2001). Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires.

L'efficience introduit la notion d'optimisation. Ainsi, pour Drucker, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon (Drucker).

L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés (Commarmond et Exiga, 1998). Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée. Car la performance reste relative et dépendante du contexte. Ce qui sera performant dans une situation pourra ne plus l'être si la situation change (objectifs revus à la hausse, contexte différent...). On retrouve un exemple simple dans la prévision des ventes en unité commerciale, qui se fait par rapport aux chiffres de l'année précédente. Il suffit de faire varier le contexte (météo, événement extérieur...) pour ne pas atteindre le résultat de référence.

Ces deux notions sont également porteuses de sens ; elles représentent un éclairage libéral de la performance qui pourrait alors être considérée comme une métaphore de l'efficacité et de l'efficience (Pesqueux). Le modèle présente alors une image à la fois simplifiée et pratique (pour communiquer par exemple) et incantatoire (pour rassembler et remobiliser). Les postures et discours de Carlos Goshn mettant en place le « revival plan » de Nissan en représentent une bonne illustration.

La notion de performance est alors relative à la définition des objectifs. L'organisation peut alors se concevoir comme un ensemble finalisé « à faire quelque chose ». C'est une coordination rationnelle des activités, en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs (Schein). La poursuite d'un objectif est même la condition d'existence d'une organisation (Chester et Barnard, 1968). Dans les années 50, on a cherché à classer les organisations en fonction de leurs buts, ce qui a conduit à mettre en avant une approche fonctionnaliste. Parsons considère ainsi l'entreprise comme un organisme vivant et différencie les organisations en fonction des buts qu'elles poursuivent et des fonctions qu'elles remplissent.

Quatre grandes fonctions sont mises en avant (reproduction, adaptation, exécution et intégration) qui structurent l'organisation. Cette approche a été critiquée et délaissée au profit d'une analyse plus classique et globale renvoyant à plus de réalisme. L'objectif unique de l'entreprise serait la maximisation du profit. Fayol n'envisageait qu'un seul objectif, ce qui permettait la mise en place d'un système administratif très cartésien tourné vers la performance.

Longtemps l'approche classique s'est imposée, simplifiant la question de la performance, fédérant les individus autour d'un objectif unique déterminé en haut lieu. Cette approche pratique est encore largement utilisée, en particulier dans les NPI à croissance industrielle rapide.

Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.



Modèle de Gilbert (1980)

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique.

B. L'approche classique et les principaux ratios

La principale dimension retenue par l'école classique est celle de l'efficience économique. Elle s'exprime donc par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour engendrer cette production. La stabilité de cette mesure pose problème du fait qu'elle est reliée à la période de temps représentée. On recherchera donc la fiabilité mais aussi la validité et la possibilité de comparer. Un bon indicateur sera donc mesurable, observable et contrôlable mais aussi simple, clairement défini et facile à comprendre.

La productivité occupe une place centrale dans le mécanisme de contrôle. À l'origine, c'est un concept physique qui compare des unités produites à un facteur de production mise en œuvre. On arrive donc à une notion de performance relative car les ratios de productivité permettent de se comparer aux concurrents des entreprises référentes sur le secteur. Ainsi, deux types d'inefficacité peuvent être mis en avant.

On serait d'abord inefficace par rapport à un concurrent qui produit autant en réduisant les moyens. On serait ensuite inefficace par rapport à un concurrent qui produit plus avec les mêmes moyens (Parsons, 1994). Les indicateurs de productivité partielle sont très fréquemment utilisés par les entreprises car ils permettent de remédier aux limites des indicateurs financiers.

Cependant, les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement de l'économie de marché et la prééminence des marchés financiers.

Sans développer les différents outils financiers, la croissance interne de l'activité de l'entreprise dépend directement du niveau des capitaux engagés et donc de sa capacité à augmenter cet actif économique. Ainsi il s'agirait soit d'accroître les fonds propres soit d'augmenter les dettes financières. Le profit, synonyme de bénéfices serait la mesure de

la performance comptable car il permet de montrer la différence positive entre le montant des ventes de produits ou services et leur coût de production ou réalisation et de distribution. La rentabilité est un indicateur plus large qui mesure l'écart de marge obtenu par rapport à un niveau de référence comptable de l'activité. Il représente donc un véritable indicateur d'efficience des capitaux engagés. On recherchera alors comme référence un taux de rentabilité attendu en fonction du niveau de concurrence ou du secteur d'activité.

La performance financière est mesurée par la rentabilité, on parlera plus précisément de rendement sur les marchés financiers. Dans cette approche, l'entreprise ne crée de la valeur économique que lorsque la rentabilité économique est supérieure aux attentes de rendement des investisseurs. L'indicateur fréquemment utilisé est le retour sur investissement qui est un pourcentage qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à un investissement, c'est-à-dire la somme d'argent investie.

La création de valeur pour les actionnaires est devenue aujourd'hui le nouveau credo des dirigeants des grandes entreprises françaises et internationales. Les récents développements sur la rémunération excessive des dirigeants par le jeu des stocks options illustrent ce phénomène. La création de valeur actionnariale s'est donc imposée ces dix dernières années mais se pose le problème de la mesure.

Théoriquement, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires dès lors que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisé, c'est-à-dire le coût du capital. Les deux standards incontournables sont l'EVA (economic value added) et la MVA (market value added). L'EVA est un concept issu de la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. C'est un véritable indicateur de création de richesses ; il est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité. Ainsi il reviendrait à mettre en avant les actionnaires comme seule partie prenante du processus de création de richesses dans l'entreprise. Cette approche suppose un raisonnement à long terme même si la spéculation montre très souvent que l'analyse reste court-termiste. Cette approche de l'analyse de la performance implique la prise en compte de certaines variables et la mise en place d'actions pour améliorer les résultats. Trois grands objectifs sont donc visés :

- L'amélioration du taux de marge net opérationnel, en agissant sur les processus de production, la réorganisation du travail et la réduction globale des coûts de production.
- Le développement d'une croissance à long terme des ventes, en développant de nouveaux produits ou activités mais aussi par l'internationalisation et par la recherche d'avantages compétitifs.
- Le contrôle des capitaux investis par activité, en minimisant les besoins en fonds de roulement et en évaluant la rentabilité des actifs immobilisés. Il s'agit également de ne rester que dans des activités essentielles à l'entreprise.

Globalement, la création de valeur nécessite d'avoir la confiance du marché et de rémunérer le risque pris par les actionnaires. Cette approche a généré des dérives et on peut se demander si elle mesure réellement la performance de l'entreprise.

C. Les limites du modèle libéral de la performance

Les auteurs des écoles classiques et néoclassiques ont cherché une approche objective de l'entreprise, à travers de nombreux indicateurs. Ils ont avant tout cherché à en extraire des grands principes d'efficacité (voir Filleau et Marques-Ripoull). Certes, le succès économique de certains modèles (taylorisme, fordisme) a pu montrer la validité de cette approche. L'inspiration taylorienne se ressent encore dans certains secteurs (restauration rapide). Quant à la mesure proprement dite, ce sont les ratios financiers qui se sont

imposés comme de véritables critères de décision. Cependant, on pourrait leur reprocher un certain nombre de limites.

La première est liée à la difficulté de la mesure. Classer les entreprises selon le critère de la création de valeur actionnariale suppose un instrument de mesure fiable et peu contestable. Or il est difficile de connaître réellement le coût moyen pondéré du capital de la firme. Certains chercheurs ont montré des variations importantes de la mesure de la création économique de valeur selon la méthodologie employée. Pour un même résultat net opérationnel, l'EVA varie selon une modification conjointe du capital investi et du coût moyen pondéré du capital.

On peut également reprocher une vision court-termiste à cette approche. Il existerait un décalage entre la volonté d'investir à long terme des actionnaires individuels et la validité de l'EVA comme indicateur. Il reste un indicateur de performance annuel et rien ne permet d'affirmer qu'il assure une politique de création de richesses à long terme.

On a vu récemment qu'il est également manipulable et pas toujours facile à comprendre par le grand public. Les décisions prises pour maximiser l'EVA à court terme sont souvent néfastes à l'entreprise à moyen et long terme (licenciements, perte de savoir-faire, désorganisation de la structure...).

Les cabinets de conseil et agences de notation qui évaluent et conseillent les entreprises interviennent le plus souvent lors de missions à court terme avec des analyses et des rapports qui restent focalisés sur des résultats à court terme. L'analyse des entreprises pérennes a montré que celles-ci ont su également tenir compte largement du capital humain. La performance ne serait donc plus uniquement financière mais plutôt multidimensionnelle avec une nécessaire prise en compte de l'humain.

2. L'approche plurielle de la performance

A. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance

La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence.

En fait, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. Globalement, la recherche distingue quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique.

L'approche sociale privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée. L'approche économique, développée dans la première partie, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions. L'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci.

Il n'est pas rare que des dirigeants estiment une entreprise performante quand des représentants du personnel y voient du recul social. Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité.

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents. (parts de marché...).

On peut aussi trouver des indicateurs qui évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs. Aux USA, une

étude récente a mis en avant trois grands types de systèmes de management de la performance des grandes entreprises de distribution américaine. L'un est plutôt centré sur les coûts, l'autre est plutôt basé sur les revenus, et le troisième sur les risques. Le système choisi va influencer la stratégie. En fait, plutôt que de chercher à mesurer, on cherche d'abord à expliquer la performance pour pouvoir la modéliser et en tirer les bénéfices, à travers le benchmarking par exemple.

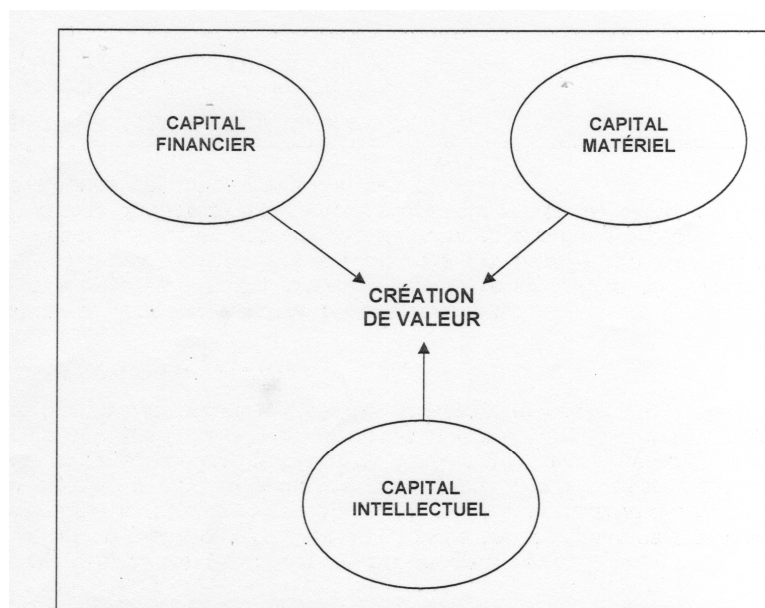
En fait, historiquement, on assiste à un glissement du concept dans la littérature spécialisée ; passant de la notion de performance (forcément axée sur une approche plutôt rationnelle, avec des indicateurs précis mais limités) à celle de « performance measurement » (MP), dans laquelle on va plus chercher à affiner la mesure. L'évolution actuelle est constituée par une approche globale et multidimensionnelle ; le système global de management de la performance (SMP).

Dans cette dernière approche, la performance intègre la stratégie pour acquérir aux yeux des managers une véritable cohérence et donner du sens aux acteurs de l'entreprise. L'adoption des ERP (« entreprise ressource planning ») a permis de mieux tirer profit de l'information et de l'intégrer à tous les niveaux. Les experts en management y voient la recherche d'une certaine stabilité et unicité du système dans un modèle global, qui pourrait être complexe mais intégrer plusieurs dimensions.

Ce qui est intéressant c'est l'accessibilité à l'information et la possibilité de multiplier les analyses dans différents domaines (satisfaction clientèle, produits, gestion, modes de management...), même si on peut reprocher la relative complexité des indicateurs pour les salariés et le décalage existant entre causes et effets mesurables. Le contexte de l'évaluation est toujours décalé de celui de l'action ce qui conduit les dirigeants à adopter des systèmes d'évaluation anticipée. On peut également se demander sur quoi repose réellement la création de valeur pour mieux expliquer cette approche multidimensionnelle.

B. La création de valeur, un process aux facteurs multiples

La création de valeur peut être modélisée par un schéma présentant les interactions entre les trois types de capital de l'entreprise (Lynn, 1988) :



Source: adapté d'après LYNN, B. E. (1998).

Le capital intellectuel joue beaucoup dans la création de valeur et de la performance. Il prend une place considérable dans une « économie du savoir » et cette approche intéresse tous les secteurs d'activités. L'information précède la connaissance qui permet de la traiter et de créer de la valeur (Lynn). La créativité et l'innovation résultent d'un double processus de passage de la connaissance tacite en connaissance explicite mais aussi d'évolution de la connaissance explicite en connaissance tacite (voir les travaux de Nonaka et Takeuchi).

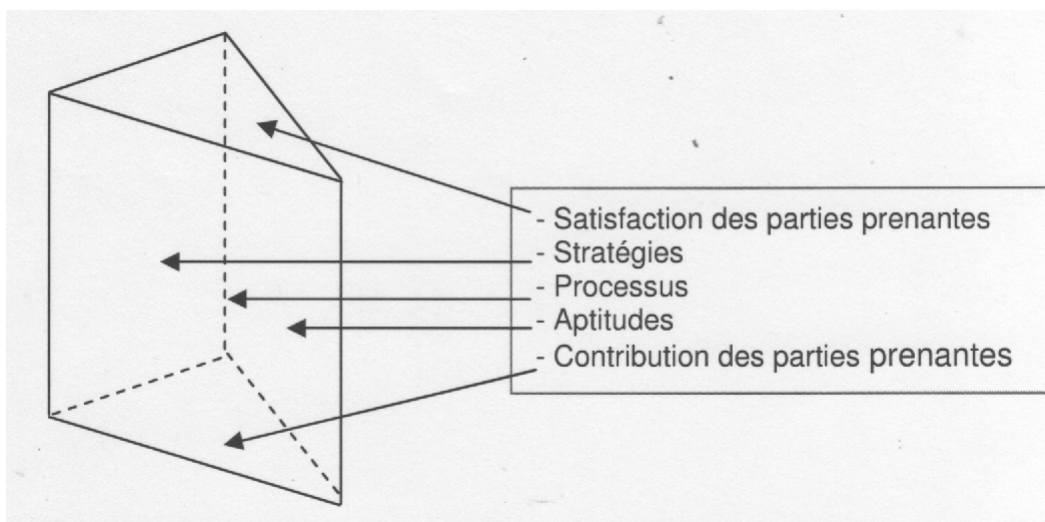
Sans revenir sur ces processus que nous avons décrits dans un article précédent consacré au management de la connaissance (<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article442>), on peut affirmer l'importance de l'humain dans l'élaboration de la performance.

Cependant, se pose le problème de la mesure du travail intellectuel. Ces problèmes peuvent être internes, avec une mauvaise prise en compte de cet apport par les dirigeants et une culture d'entreprise plus axée sur les résultats financiers immédiats. Miser sur l'humain génère des coûts qui peuvent, dans certains systèmes de mesure, nuire à la productivité apparente. Dans certains secteurs, la valorisation de l'humain « expose » l'entreprise à ses concurrents et peut entraîner une vulnérabilité très bien illustrée par le « mercato » des footballeurs, ou la « chasse de têtes » de hauts potentiels. Les problèmes peuvent être également externes selon Lynn(1998).

La diffusion de données sur le capital intellectuel génère des coûts et prend du temps. Selon les normes comptables actuelles, on ne peut pas capitaliser le travail intellectuel à cause de l'incertitude de ses résultats financiers. Au total, mesurer des ressources intangibles n'est pas toujours facile même si certains auteurs ont cherché à le faire.

C. La nécessaire prise en compte de l'humain

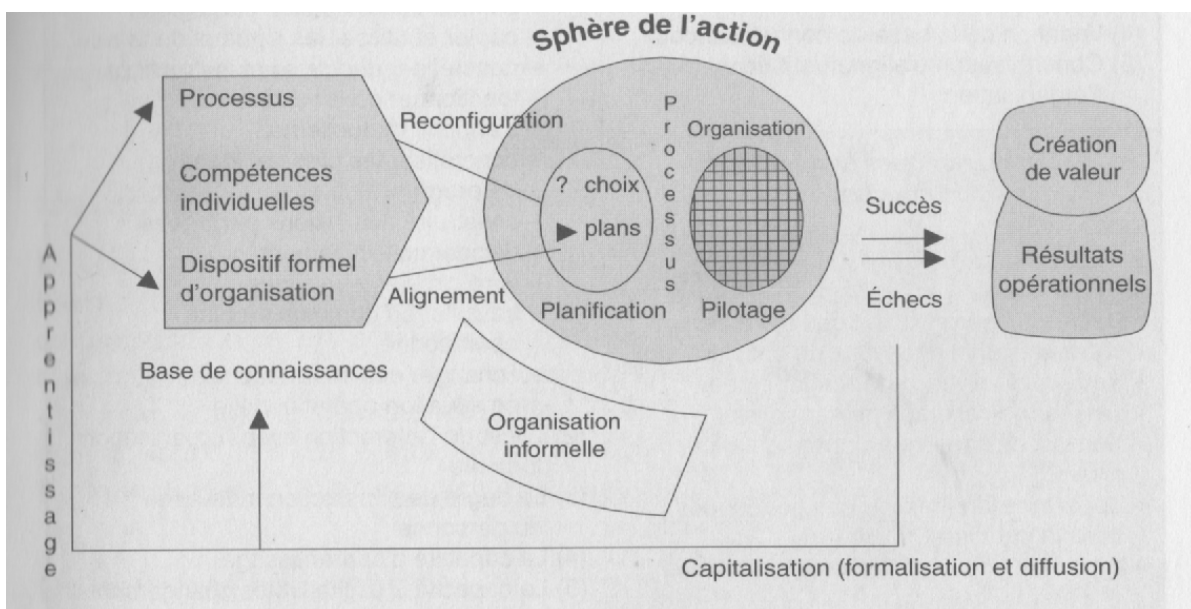
L'analyse globale de la performance conduit à prendre en compte les différents vecteurs de celle-ci. Certains auteurs ont mis en avant le principe d'un véritable système de la performance. Ainsi les organisations qui aspirent à la réussite à long terme, avec des résultats solides, vont chercher à définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes. Le prisme de la performance (Neely, 2002) est un modèle qui présente les cinq facettes de la performance et insiste sur la part que prennent les parties prenantes.



Source : d'après Neely, cité par Drillon et Poissonnier, 2008

La performance, en termes de valeur à créer pour les partenaires, va générer la stratégie (et non l'inverse !). Ce qui représente une véritable prise en compte de l'humain dans la construction de la performance. Cette conception « élargie » de la performance permet d'envisager une performance durable, en phase avec les motivations actuelles de la plupart des salariés. De nombreux travaux ont montré la contribution des salariés à la performance durable de l'entreprise (Charreaux, 1988). Les attentes des salariés constituent un facteur essentiel à prendre en compte dans la mise en place d'un système de performance durable (Descarpentries et Korda, 2007). Si les salariés tirent une réelle satisfaction de leur travail, leur engagement sera meilleur et va accroître la performance de l'entreprise.

De plus, de nombreux auteurs ont montré l'importance de l'humain dans la construction de la performance (Leban, 2005). En s'intéressant aux « bonnes pratiques » des organisations, Raymond Leban démontre le lien qui existe entre la configuration formelle et informelle de l'organisation et ses résultats. La mobilisation des ressources humaines est au cœur de la création de valeur. Le schéma suivant présente un véritable dispositif de la performance :



Source : Leban « management de l'entreprise » éditions d'organisation, 2005

Ce sont bien les compétences des salariés qui alimentent le système et permettent la performance. Il est également intéressant de voir l'importance que peut avoir l'organisation informelle sur la création de valeur. De nombreuses entreprises informatiques l'ont mis en avant (Google, Apple, Ubisoft...) en donnant aux salariés une marge de manœuvre organisationnelle importante en termes d'organisation personnelle.

Enfin, de nombreux auteurs ont également démontré la nécessité d'un dialogue social poussé comme vecteur de la performance (Laroche, 2002). La mise en place d'un système de relations professionnelles va impacter la performance et générer des règles de fonctionnement tendues vers cet objectif (Dunlop, 1958).

3. Le pilotage global de la performance

A. Le pilotage de la performance

L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaires une nouvelle approche de la performance, avec des angles d'analyse nouveaux (prise en compte de l'humain et des parties prenantes...). Le modèle classique a montré ses limites, ce qui a conduit les chercheurs à s'interroger sur le pilotage de la performance pour répondre à la problématique essentielle : « comment piloter la performance ? ».

Dans les années 90, on a cherché à mieux mesurer la performance, en étendant son champ d'analyse bien au delà des simples limites financières et en développant son champ temporel pour éviter de simples analyses à court terme.

Certains auteurs proposent d'élargir le champ des informations publiées aux actionnaires pour y inclure de nouveaux critères (Eccles, 1991). D'autres montrent les limites d'une analyse financière à court terme (Hayes, 1980 et Bouquin, 1997). L'approche multidimensionnelle va donner naissance à de nombreuses méthodes qui se proposent de mesurer et analyser la performance, mais dont il faut surtout chercher à comprendre les fondements. Elles prennent appui sur un constat : celui de l'inefficacité des outils classiques du contrôle de gestion. Certains auteurs ont largement insisté dessus (Lorino, 1989 et Kaplan, 1984). Plus que mesurer, il s'agit de savoir comment piloter la performance, dans un contexte incertain.

On a donc assisté à une redéfinition de la performance et de ses caractéristiques.

Parce qu'on confond souvent la performance et sa mesure, certains auteurs proposent une définition beaucoup plus fine (Ernult, 2005). Il faut éviter de la confondre avec des notions proches mais restrictives, comme l'efficacité ou l'efficience ; ou bien encore la marge. Ernult propose de la représenter par le couple valeur/coût. On cherchera à savoir quelle valeur est créée et pour quel coût, donc savoir quel besoin de la clientèle est satisfait.

En allant plus loin, on peut aussi postuler que la performance est la contribution à l'amélioration du couple valeur/coût (Lorino, 2003). Ainsi la performance produit-elle de la valeur utile pour ses clients à un coût minimum. Un exemple célèbre peut être utilisé, c'est le cas de la Twingo, répondant à un besoin nouveau, pour un coût minimum (presque tous les composants étaient repris sur d'autres modèles). Le cas plus récent de la Dacia va dans le même sens. On revient alors au principe de Porter qui présente la valeur comme « la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'offre la firme » (Porter, 1985).

En termes de caractéristiques, la performance est mesurable, relative et elle se construit globalement. La première caractéristique est essentielle, « la performance n'existe que si on peut la mesurer » (Lebas, 1995). Sans la réduire aux mesures adoptées pour la décrire, il faut quand même mettre en place un ensemble d'indicateurs fiables, dans des domaines élargis (et pas seulement financiers).

La performance est également relative, car elle n'a d'intérêt que par rapport aux concurrents, dans une logique de comparaison. Les nombreux systèmes de benchmarking et leur utilisation le démontrent. La vogue du scoring montre également l'aspect relatif de la performance (on a d'ailleurs redécouvert toute la valeur du « triple A » des agences de notation cet été, dans un contexte global de dégradation des notes des pays).

Nous sommes donc dans un contexte d'étalonnage référentiel (Lebas, 1995) qui renvoie à un secteur, un niveau d'attentes des clients... On pourrait prendre l'exemple des cartes bancaires et demander aux clients ce qu'est un service performant. La réponse serait différente suivant les clients et donc les types de carte (le client titulaire d'une carte très haut de gamme par rapport au client titulaire d'une carte basique).

Enfin, la performance se construit globalement, à travers la chaîne de valeur (Porter, 1985), dans une logique transversale à l'opposé de l'approche classique verticale qui découpait l'entreprise en centres de profit. On parle alors de performance globale et on recherche le « maillon faible » de cette chaîne de valeur. L'approche est collaborative et la performance se construit dans la coopération. On pourrait prendre comme illustration la

gestion des litiges clients, qui au lieu d'être imputée à telle ou telle cause, se ferait de manière globale et transversale (partenariat avec les fournisseurs par exemple...).

Au total, pour entrer dans une logique de pilotage de la performance, l'entreprise doit chercher des activités créant de la valeur dans le futur et penser à être réactive en cas d'évolution des marchés et des besoins. Les activités doivent ainsi être combinées en processus et plus analysées de manière isolée. L'entreprise peut être alors vue comme un réseau d'activités tendu vers un objectif global de performance. Nous sommes alors bien loin de l'approche mécaniste classique et il s'agit de chercher dans les différents modèles « ouverts » présentés, ceux qui semblent les plus intégrateurs.

B. les BSC, un modèle intégrateur : intérêts et limites

Dans un contexte de rejet des approches classiques et de d'analyse globale de la performance, de nouveaux modèles ont pu apparaître. C'est surtout la prise en compte de nouveaux acteurs capables de peser sur les décisions stratégiques qui a généré ce mouvement. Au début des années 2000, plusieurs travaux mettent en avant cette nouvelle gouvernance de l'entreprise, avec un poids nouveau donné aux groupements et associations qui se préoccupent des questions sociétales.

Le couple actionnaire/dirigeant n'est plus le seul axe pertinent dans la gouvernance actuelle des entreprises. En effet, l'éclatement des actionnaires et la diversité des autres parties prenantes réclament d'autres modes d'analyse. Norton et Kaplan apparaissent comme précurseurs de cette approche avec leur fameux modèle des « balance scorecard » (1992) ou « tableaux de bord équilibrés » (TBE). Il s'agit d'un ensemble de mesures financières et non financières regroupées sous quatre pôles qui renvoient chacun à une question clé en termes de performance :

- le pôle financier pour savoir quelle image l'entreprise a auprès de ces actionnaires,
- le pôle client pour connaître la perception par les clients de l'entreprise,
- Le pôle interne qui permet de comprendre dans quels domaines l'entreprise excelle,
- Le pôle innovation qui analyse les axes d'amélioration permettant de créer de la valeur.

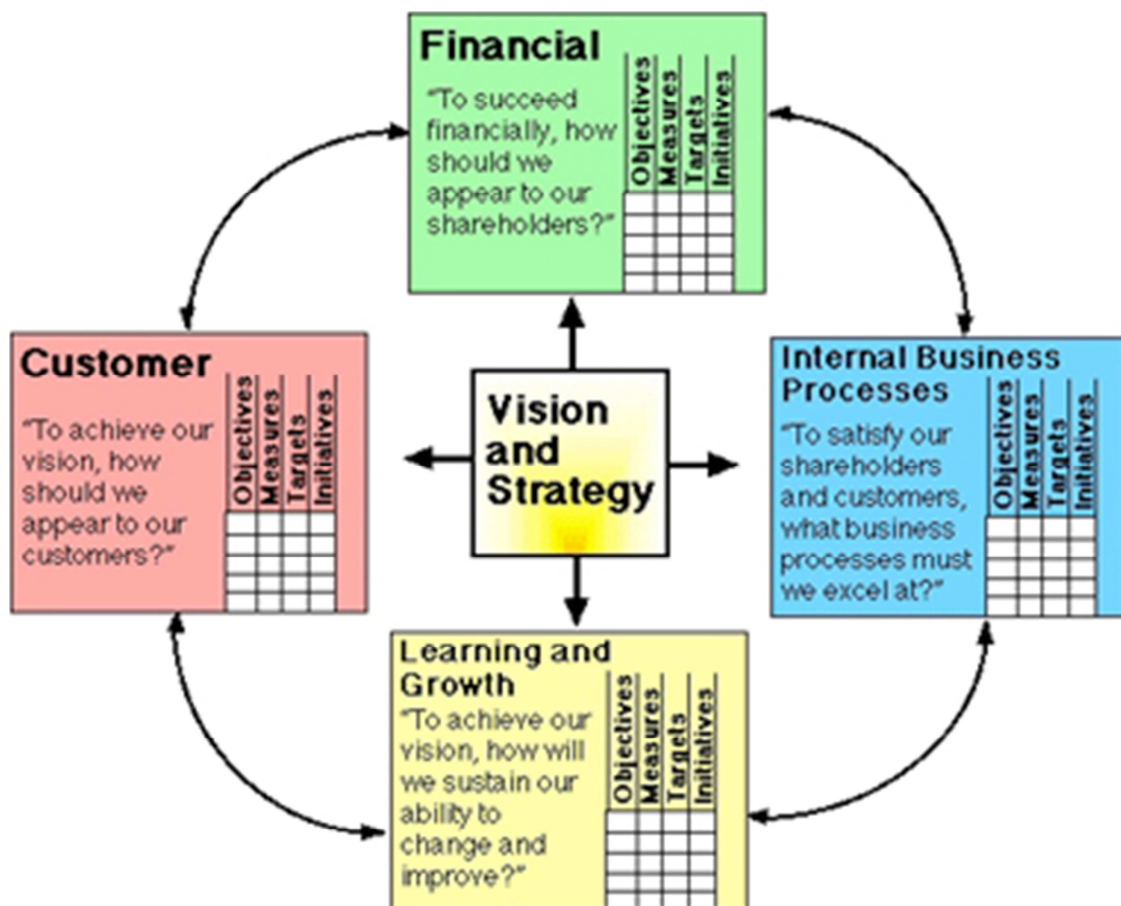
L'ensemble permet de travailler sur la vision stratégique de l'entreprise à travers quatre perspectives



Source : piloter.org

Ces tableaux de bord équilibrés s'appuient sur le concept de stratégie concurrentielle développé par Porter (1982) et montrent une interaction nécessaire entre les critères de mesure.

Cette approche recherche l'équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la véritable performance de l'entreprise. Sur le schéma original suivant (tiré de Kaplan et Norton), on peut voir la « boucle » qui relie les quatre pôles ainsi que la logique de recherche de la performance présente dans chaque pôle :



Source : "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996)

La perspective temporelle est ainsi élargie puisque les indicateurs ne sont plus uniquement à court terme. Même si l'on retrouve des éléments d'évaluation classique (indicateurs financiers), les TBE insistent de manière importante sur l'apprentissage organisationnel, dans une logique de performance future. Ils constituent une véritable démarche de management stratégique à trois dimensions :

- Instrumentale : ils comprennent de véritables indicateurs d'analyse ;
- Procédurale : ils sont utilisés d'une certaine manière et il convient d'en fixer les règles de pilotage ;
- Managériale : ils constituent un levier de management, en termes de prise de décision mais aussi de fonctionnement des équipes et des groupes de projet.

Cependant, on a pu reprocher aux TBE de ne répondre qu'à une logique d'interdépendance et non de cause à effet (Norrekilt, 2000). Le raisonnement est circulaire et il devient difficile de déterminer la part de la performance qui revient à un facteur précis. C'est d'autant plus difficile que l'entreprise évolue dans un secteur en constante mutation (nouvelles technologies).

Le modèle a également montré quelques rigidités et reste relativement statique (Bontis, 1999), ce qui rend les comparaisons entre les entreprises très difficiles, la plupart ayant adopté des TBE en les modifiant en interne. Ils ont également été très souvent mal utilisés. On a retrouvé les quatre cadrans avec une cinquantaine d'indicateurs déroulés de manière mécanique sans aucun lien entre eux. Ils ont même parfois été imposés sans bien préciser l'intérêt stratégique en termes de vision et leur utilisation a souvent été restreinte (aide aux décisions opérationnelles à court terme).

Dans le livre « objectif performance », Patrick Jaulent montre l'apport des TBE dans la formalisation de la stratégie (in « objectif performance, Jaulent, Quarrès, Grenier, éditions AFNOR, 2011). Les auteurs montrent, à l'aide de nombreux exemples concrets, comment tirer profit du modèle générique de Norton et Kaplan.

Au total, les TBE sont à considérer comme de véritables systèmes d'analyse stratégique avec une fonction d'alerte importante, à condition de ne pas en faire un simple outil de reporting et de bien choisir ces indicateurs figurant dans les quatre pôles. Jaulent prône la différenciation des indicateurs pour optimiser les TBE. Il s'agit d'utiliser des indicateurs de type retardé (permettant de constater, les chiffres bruts, sans analyse fine) dans un premier temps puis de travailler avec des indicateurs de type avancé (ceux qui alertent, qui doivent être interprétés comme le feu orange qui annonce l'arrivée du feu rouge). En fait, il s'agit d'adopter une véritable démarche autour des TBE qui comporte huit phases :

- définir la stratégie,
- formaliser la stratégie,
- aligner la stratégie des entités sur celle de l'organisme,
- communiquer sur la stratégie,
- lier la stratégie et l'opérationnel,
- surveiller l'exécution de la stratégie par les entités,
- surveiller l'exécution de la stratégie « corporate » de la stratégie,
- adapter la stratégie.

Alors que le début de la première phase débute par l'énoncé de la vision stratégique (« devenir le numéro un » par exemple pour Google), les TBE se mettent en place très vite afin d'accompagner le processus et de le faciliter en termes d'analyse et de prise de

décision. Ils trouvent leur intérêt majeur dans les dernières phases, dans leur fonction de surveillance mais aussi parce qu'ils fournissent de nombreux éléments de décision pour adapter la stratégie par exemple. On voit bien que l'apport des TBE dépend surtout de la façon dont on les utilise, ce qui n'a pas toujours été évident et de nombreux managers en ont fait une finalité (reporting permanent, suivi des chiffres...). Quelques cas d'échec ont ainsi été mis en avant par la recherche récemment. Dans un numéro consacré au thème du balanced scorecard, la Revue française de gestion aborde la question de leur remise en cause (revue française de gestion, n° 211/2011, p. 137). Pour l'auteur de l'article (Stéphane Trébucq), certaines entreprises n'ont pas bien intégré la logique des TBE. Il explique ainsi que des entreprises sont restées volontairement hermétiques à la démarche, avec des oppositions internes marquées, venant souvent des salariés ou des syndicats. Il présente le cas des collectivités territoriales dans lesquelles un cadre de gestion plus traditionnel a été choisi. Mais il montre également que certaines entreprises, dans un contexte difficile, ont préféré travailler sur le très court terme et rester dans une logique de résultat « financière » que de mettre en place des tableaux prospectifs.

La façon d'amener les TBE a parfois provoqué le rejet de l'outil, car venant de cabinets de conseil extérieurs, et vécu comme un outil « de surveillance ». Parfois, les TBE ont été mis en place et puis abandonnés, le plus souvent parce que leur instigateur quittait l'entreprise. Enfin, l'attente sociale d'un tel outil serait moins présente en France que dans des pays plus individualistes comme les USA.

Un autre frein important au développement des TBE semble être lié à l'informatisation ; l'outil étant souvent utilisé avec un tableur, ce qui le rend peut collaboratif et difficile à aborder pour certains. Lorsqu'il est développé sur de grosses applications, il peut devenir très coûteux, ce qui le rend peut attractif en période de crise. Selon Trébucq, le fait que la littérature sur les TBE soit majoritairement en anglais constitue un facteur limitant leur diffusion.

Au total, on peut considérer que les TBE n'ont pas obtenu le succès escompté (surtout en France), principalement pour des raisons à la fois techniques mais aussi plus profondes, liées à l'horizon d'analyse des décideurs qui resterait court-termiste (Chan, 2004).

On peut alors se demander quel type de modèle permettant une approche globale pourrait vraiment s'imposer en entreprise.

C. Vers un modèle global : le modèle de Morin

Dans les années 90, on a cherché intégré les ressources intangibles dans des modèles permettant de mesurer la performance organisationnelle. Plusieurs approches ont été présentées.

Le moniteur des actifs intangibles de Sveiby (1998) met l'accent sur trois dimensions de l'entreprise : les compétences individuelles, la structure interne et la structure externe dans un tableau à double entrée.

Mesure	Dimensions		
	Compétences individuelles	Structure interne	Structure externe
	· Nombre d'années à l'emploi · Niveau d'éducation des professionnels	· investissement dans les systèmes d'informations destinés aux clients	· ratio rentabilité/client · ratio croissance totale/croissance par acquisition
	· Quantité de professionnels pour supporter les employés · La capacité des professionnels de générer un revenu supplémentaire	· proportion des employés de soutien par rapport au personnel total · attitude des employés face au clients	· satisfaction de la clientèle · ratio accroissement des ventes/quantité de clients
Stabilité	· Nombre d'années moyen de présence du personnel · Taux de roulement	· âge de la firme · loyauté des clients	· proportion de gros clients · quantité de ventes multiples

Moniteur des actifs intangibles de Sveiby (1998) cité par Tremblay (in « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir ») 2003 université du Québec

Cette approche, si elle semble séduisante, a eu peu de succès du fait d'une difficulté de mise en place et d'une prise en compte assez faible des résultats financiers.

Le modèle global qui semble le plus intéressant est celui de Morin, car il intègre largement les ressources humaines dans une logique de gestion durable. Les travaux d'Hamel et Prahalad sur les compétences clés sont fondées sur la reconnaissance du rôle des ressources internes dans la création de valeur. Les compétences des salariés mais aussi leur engagement et leur savoir-faire constituent les bases de la performance organisationnelle.

Morin et d'autres chercheurs tentent d'identifier les différents courants de pensée qui expliquent l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoir, Baudin, 1994). Ils en distinguent quatre :

- Le courant classique qui privilégie les critères économiques ;
- L'école des relations humaines qui fait le lien entre objectifs individuels et organisationnels ;
- L'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie,
- Le courant politique qui intègre la satisfaction des différentes parties prenantes.

A chacun de ces courants correspondent des critères d'efficacité qui sont partiels lorsqu'ils sont pris individuellement.

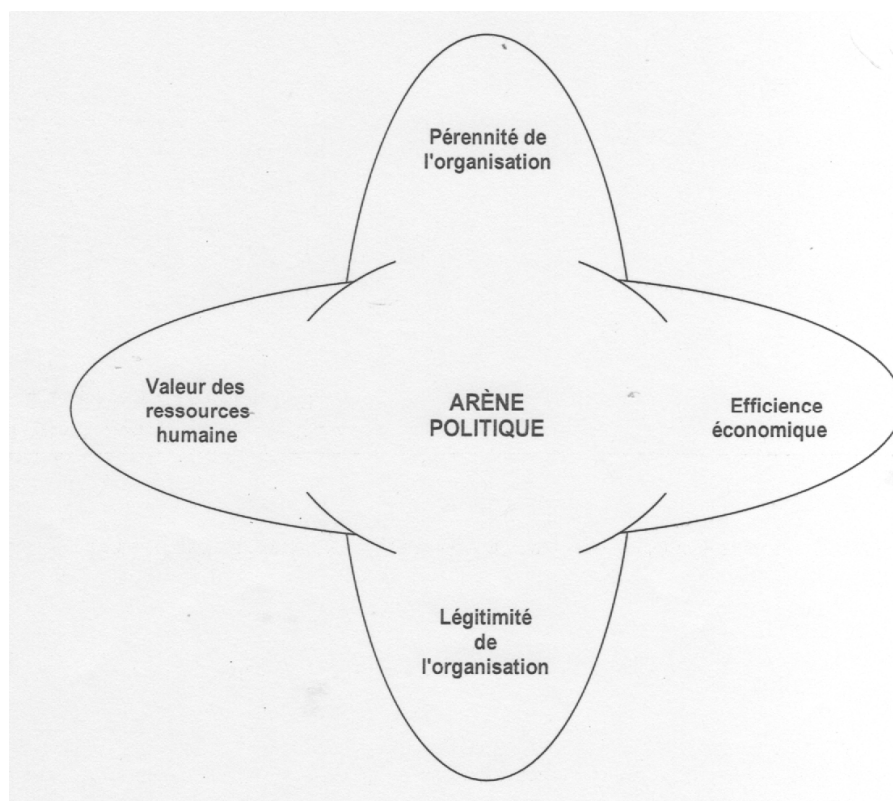
Le mérite de ce modèle est de les associer pour chercher la représentation la plus globale de la performance.

Ainsi la performance présente quatre dimensions :

Valeur des ressources humaines	Efficience économique
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Modèle original de Morin, Savoie et Beaudin (1994)

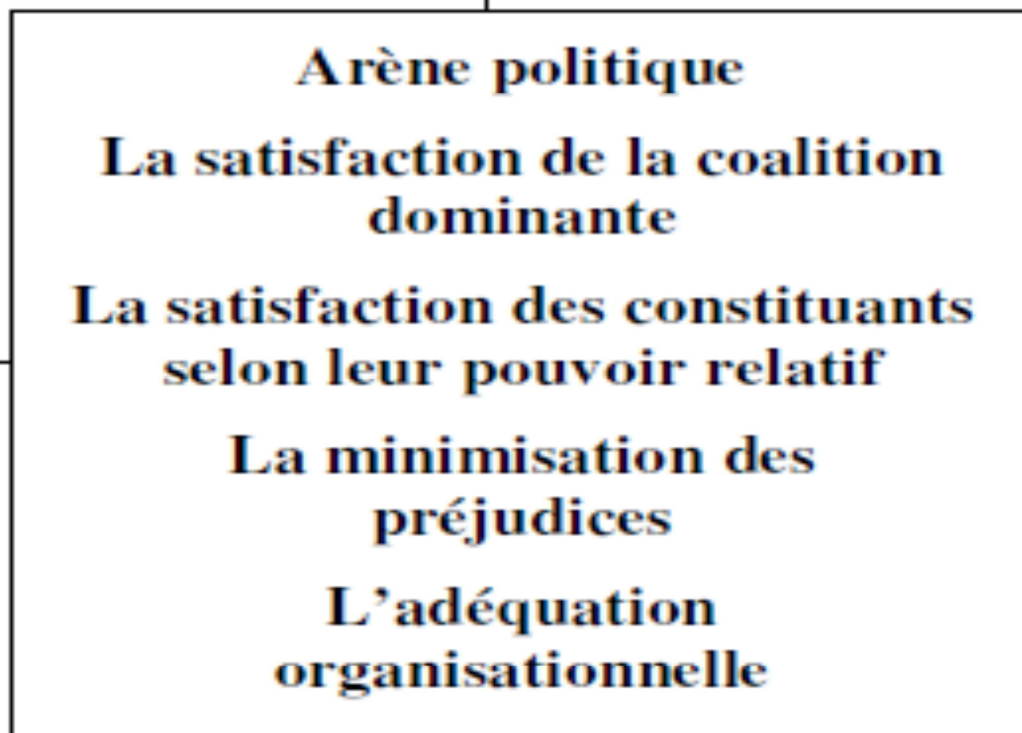
Ce modèle est donc quadridimensionnel et les auteurs démontrent qu'il existe une interrelation importante entre les différents axes. En poursuivant leurs travaux, les auteurs montrent que l'efficacité organisationnelle est le produit des quatre dimensions que l'on peut faire converger dans une « arène politique » comme le montre le schéma suivant :



Source : Savoie et Morin, 2000

La cinquième dimension a été ajoutée pour tenir compte de la complexité de l'évaluation de l'efficacité. Pour les auteurs, c'est un processus politique qui conduit à prendre en compte certains éléments plus que d'autres ou à privilégier une approche au détriment

d'une autre. L'arène politique prend en compte quatre éléments pour la mise en place d'un système de la performance, un focus sur cette arène nous les présente :



Extrait du modèle révisé de Morin (2000)

Ainsi, dans certaines organisations marquées par une culture classique du résultat, la dimension économique sera prépondérante et générera un système de mesure gestionnaire et plutôt classique (sociétés d'audit, banques d'affaires...). Une entreprise qui repose sur des valeurs et une culture humaine forte mettra en place un système plutôt basé sur les ressources humaines (Patagonia, les entreprises engagées dans le commerce équitable...).

Le classement « great place to work » des entreprises où il fait bon « vivre » nous fournit chaque année les noms des organisations qui arrivent assez bien à faire la synthèse des quatre pôles et donc à performer véritablement, sur le long terme (dimension de pérennité de l'entreprise). Une entreprise comme Leroy Merlin est souvent donnée en exemple à ce niveau.

Cependant, même si ce modèle semble complet, il reste difficile à mettre en œuvre concrètement car il suppose un véritable dialogue social et une construction d'un système d'indicateurs complexe et constamment renouvelé.

Au total, de nombreuses contributions existent sur le thème de la performance et on peut très vite éprouver un sentiment de confusion si l'on ne fait pas la démarche de chercher de quelle performance on parle. Ainsi donc, la définition de la performance marquée par une école de pensée impacte fortement les indicateurs et la façon de la mesurer. Force est de constater que l'approche classique et « gestionnaire » s'est longtemps imposée et a encore de beaux jours devant elle pour de multiples raisons. C'est aussi par ce prisme qu'on entre dans nos programmes d'enseignement même si le programme de BTS en management met l'accent sur les tableaux de bord équilibrés et promeut l'approche sociétale. C'est donc en faisant l'effort d'entrer dans une logique multidimensionnelle qu'on pourra mieux percevoir les multiples facettes de la performance et intégrer sa dimension humaine.

Bibliographie sommaire :

De très nombreux articles existent sur ce thème, ainsi que beaucoup de recherches. Il ne s'agit pas d'une bibliographie exhaustive mais plutôt d'une sélection d'articles, ouvrages et revues apportant un éclairage sur le thème.

Articles et séminaires :

Laroche : l'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises ; thèse, université de Nancy 2, 2002
Ernult : le pilotage de la performance, cahiers du CEREN, 2005
Glde.net : le modèle gestionnaire de la performance, 2010
Maranzana : système de pilotage de la performance, séminaire « évaluation pour l'action » arts et métiers PARIS TECH, 2009
Germain et Trébucq : la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ; Crecci et Audencia, 2004
Morin : dimensions, critères et indicateurs de performance ; HEC Montréal, 2005
Ecole nationale supérieure des mines de Saint-Etienne (auteurs collectifs) : séminaire de management de la performance, 2005
Poissonnier et Drillon : le développement de la gestion durable des RH : un éclairage par les outils de pilotage de la performance, Andese, vie et sciences économiques, 2008
Cohanier, Lafarge et Loiseau : management de la performance : des représentations à la mesure, Rouen business school, 2010
Sellier : le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise ; cahier du CERGOR, 2003
De la Villarmois : le concept de performance et sa mesure : un état de l'art ; IAE de Lille, 2001
Tremblay et Audebrand : productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir ; université du Québec, 2003
Pesqueux : la notion de performance globale ; CNAM LIPSOR, 2005

Ouvrages :

Filleau et Marques-Ripoull : les théories de l'organisation et de l'entreprise ; Ellipses, 2000
Leban : management de l'entreprise ; éditions d'organisation, 2005
Jaulent, Quarès et Grenier : objectif performance ; Afnor éditions, 2011
AFNOR, ouvrage collectif : ISO 26000 responsabilité sociétale ; Afnor éditions, 2011
Magakian : 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ; Bréal, 2002

Revues :

Revue française de gestion

- . Les modèles économiques des entreprises, numéro 181, 2008
- . Le balanced scorecard à l'épreuve de l'expérience, numéro 211, février 2011
- . Théories mode d'emploi, numéro 160, 2006