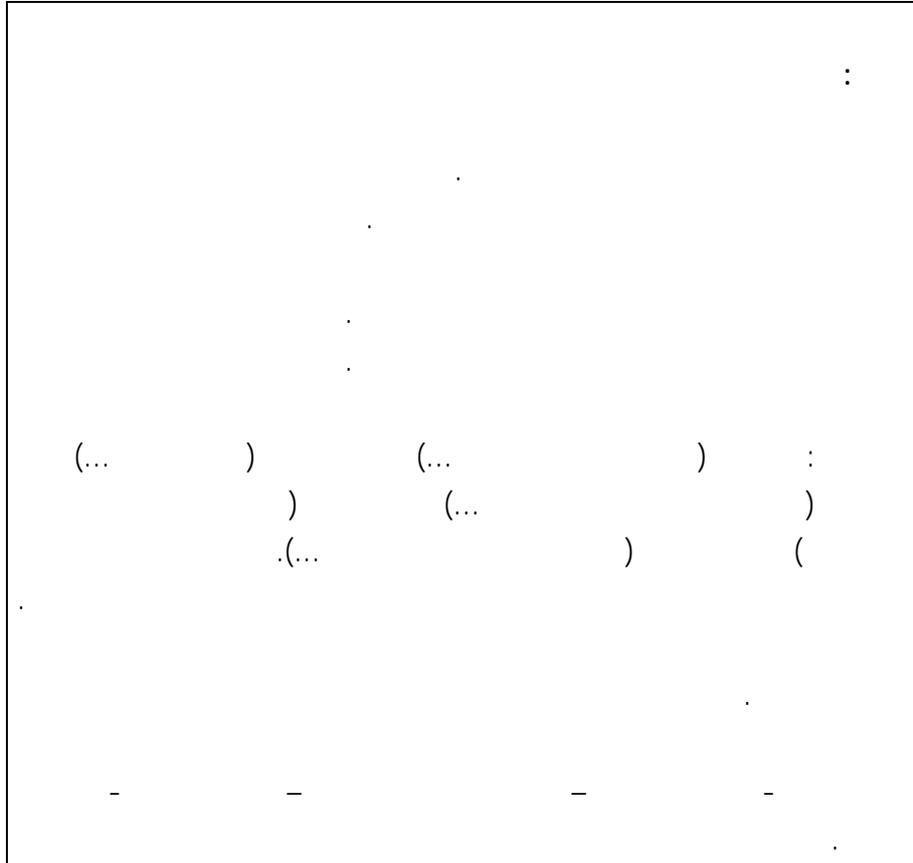


La performance globale de l'entreprise revisitée

Hicham Attouch*

Université de Meknès - Maroc



* Enseignant chercheur à la FSJES. Université Moulay Ismail Meknès
Maroc.Email attouch@gmail.com.

1. Introduction

La signification du terme "performance" varie en fonction du domaine dans lequel il est utilisé : sport, psychologie, les activités linguistiques, etc. (Hachette, 1997). Trois définitions basiques de la performance peuvent être avancées :

Sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit ;

En anglais elle contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès (Bourguignon, 1995) ;

La performance-action est un processus qui dépasse largement la performance-résultat car elle inclut les résultats mais aussi les activités et les tâches à accomplir (Bourguignon, 1995).

Dans la lignée de cette dernière définition, Bartoli (1997), définit la performance en mettant en relation trois notions, « résultats, moyens, et objectifs », impliquant trois logiques possibles : une logique d'efficacité, une logique d'efficience, et une logique de budgétisation. Par ailleurs, selon Lorino (2001) la performance s'apparente à la capacité à réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ceci dit, la performance de l'entreprise est conçue comme revêtant un sens global et recouvrant des concepts aussi divers que l'efficacité¹, l'efficience², la productivité, ... (Penan, 2000). Elle se rapporte pour

¹ L'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs poursuivis. On évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

² L'efficience, définit comme le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'appréciation des possibilités données (Kalika, 1988). Elle aussi définit par des critères qui sont classés implicitement autour de quatre pôles : les mécanismes de coordination interne, les procédures d'incitation, le système d'information et la structure de décision (Burton et Obel, 1984). L'efficience est aussi le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Pour Desreumaux (1992), son accroissement provient de l'utilisation judicieuse des ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles.

certaines aux moyens et leur utilisation et pour d'autres aux objectifs. Ces deux éléments de référence (moyens et objectifs) sont aussi mal connus ou peu maîtrisés³.

A cet égard, Quinn et Rohrbaugh (1983) affirment que la performance est un construit et non pas un concept⁴ du fait que personne ne semble capable de citer les concepts qui doivent être inclus dans ce construit. Dans le même ordre d'idées, Cameron et Whetten (1981) notent, tout consensus autour de ce construit est impossible pour les raisons suivantes :

Les différents domaines de recherche mettent l'accent sur des processus et des attributs différents ce qui entraîne une grande variété de critères d'efficacité et de performance ;

L'ensemble du domaine de la performance est inconnu ;

Les meilleurs critères d'évaluation sont déterminés subjectivement.

En relation avec cette dernière raison, partagée aussi par Spriggs (1994), notre papier essaiera de revisiter le construit « performance globale » afin de lui donner un contenu adapté et spécifique à l'entreprise moderne. Notre objectif serait donc d'apporter des éclaircissements à la question suivante : ***Quel contenu donner à la performance globale afin quelle reflète les besoins réels et informationnelles de chacun des acteurs de l'entreprise moderne (dirigeants, salariés, actionnaires, associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, etc.) ?***

A partir de l'étude et l'analyse de certains travaux de recherche sur la performance dans l'entreprise, nous essayerons de consolider l'état de l'art et en déduire une définition spécifique à la situation de l'entreprise moderne.

³ Les relations résultats-moyens ne sont pas toujours évidentes et mesurables (à quel facteur attribuer le résultat ?) et les objectifs qui servent de boussole sont pluriels parfois ambigus, contradictoires ou non explicites.

⁴ Pour ces auteurs un concept est une abstraction de faits observables, lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables. Toutefois, certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont censés représenter. Leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées construits, ceux-ci étant construits de concepts moins abstraits.

2. Aperçu sur les principales approches de la performance

Les approches de la performance dans les entreprises ont évolué avec le pouvoir des parties prenantes. Ainsi, la prise en compte de la performance sociale fut la résultante de la prise en compte de l'importance stratégique de l'homme et de ses compétences dans le processus productif. La séparation entre entrepreneuriat et propriété a aussi engendré un besoin de transparence des comptes et la nécessité de création de la valeur aux actionnaires et donc un besoin de renforcement des performances financière et économique. Enfin la prise en compte des besoins macroéconomiques traduits particulièrement par l'emploi et le respect de l'environnement ont donné naissance à une autre dimension de la performance dite : responsabilité sociale de l'entreprise.

2.1. Modèles organisationnels et performance de l'entreprise

Les modèles organisationnels se sont succédés, pivotant entre deux extrêmes « firme A et firme J », mais en préservant le même paradigme celui de la primauté de la performance économique-financière.

C'est ainsi que la performance productive revient, pour l'approche mécaniste, à piloter la productivité du travail répétitif et normalisé grâce à la parcellisation des tâches et à l'introduction du chronomètre. Le tableau 1 ci-après traduit cette réalité.

Tableau n° 1 : Objectifs et moyens de l'entreprise taylorienne	
Objectifs	Moyens
Productivité (efficience) Production de masse (croissance)	Division de travail
	OST
	Modes opératoires formalisés
	Les temps alloués, MTM
	Embauche des ouvriers sans formation
	Mécanisation
	Chaîne
	Hauts salaires
Source : Peaucelle (2000)	

La performance productive (mesurable par le rapport de la quantité produite et du temps passé par la main d'œuvre ouvrière) s'identifie alors à la minimisation des coûts, c'est-à-dire que l'efficacité économique de l'entreprise réside dans son aptitude à fournir un maximum de valeur en consommant un minimum de ressources.

Les travaux sur la firme «J », l'analyse transactionnelle, le courant de l'apprentissage organisationnel, ... tout en changeant de principes ou de variables ont gardé le même cap « objectif » de base : réduction des coûts et maximisation des gains.

Pour Kalika (1989) la performance c'est l'organisation même de l'entreprise « la performance organisationnelle » qu'il définit comme « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ». Quatre facteurs permettent d'après cet auteur d'approcher la performance de l'entreprise : le respect de la structure formelle ; la coordination entre services ; la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure. On pourra traduire autrement les propos de Kalika on disant que la performance pour l'entreprise c'est le bon fonctionnement qui engendre de facto la réalisation des objectifs poursuivis.

Quinn et de Rohrbaugh (1983), partant des résultats des travaux de Scott (1977), Cameron (1978) et Seashore (1979), ont tenté de classer les critères de la performance organisationnelle suivant les modèles les sous-entendant. Le tableau 2 ci-après détermine les différentes orientations retenues.

Trois dimensions sous-jacentes de la performance organisationnelle ressortent des données du tableau 2: objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats. De ce fait, la performance serait perçue comme un concept multidimensionnel et il semble opportun au départ de passer en revue l'étendue de cette notion afin de se rattacher à la réalité particulière de l'entreprise et de refléter son vrai état de santé.

Tableau n° 2 : Les différentes orientations de la performance organisationnelle		
Orientation générale	Orientation intermédiaire	Orientation conceptuelle
Modèle rationnel Intégration, formalisation contrôle	Vision externe Objectifs rationnels	Objectifs Productivité, efficacité Moyens Planification, fixation d'objectifs, évaluation
	Vision interne Processus interne	Objectifs Stabilité, contrôle Moyens Gestion de l'information communication
Modèle du système naturel Différenciation, spontanéité, flexibilité	Vision externe Système ouvert	Objectifs Acquisition de ressources, soutien externe Moyens Flexibilité, réactivité
	Vision interne Relations humaines	Objectifs Valeur des ressources humaines Moyens Cohésion, morale
Source : Quinn et Rohrbaugh (1983)		

De ce qui précède, la performance est une variable dépendante de la qualité de l'agencement d'ensemble, de sa cohérence et de son adéquation aux caractéristiques et aux exigences de l'univers extérieur et de la mise en oeuvre de la stratégie (Kaplan et Norton, 2001) ; au même temps elle est une variable motrice (concurrentement à d'autres) des décisions stratégiques, par exemple de réorganisation (Desreumaux, 1998).

Tableau n° 3 : Objectifs et moyens de l'entreprise post taylorienne	
objectifs	moyens
Productivité Flexibilité Délai Qualité Variété (diversité)	Polyvalence
	Equipes autonomes
	Documentation, mode opératoire (ISO9000)
	Cercles de qualité
	TQM
	Juste à temps
	Business Procces Reengineering
	Information, automatisation
	Centres d'appels
	Gestion par projets, time to market
	Structuration en réseau
	Knowledge management
	Différenciation retardée

Source : Peaucelle (2000)

Il ressort du tableau 3 ci-dessus que l'entreprise « post-taylorienne » poursuit outre l'objectif d'efficience⁵ d'autres objectifs de délais courts, de qualité, de diversité et de flexibilité, auxquels s'ajoute l'amélioration de la vie au travail. L'ensemble de ces objectifs est à l'origine d'un élargissement du contenu de la performance de l'entreprise.

En effet, partant de la confrontation de certains modèles de l'organisation de l'entreprise⁶ Morin et al (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance organisationnelle (cf. tableau4).

Tableau n° 4 : Le modèle quadridimensionnel de la performance organisationnelle

Valeur des ressources humaines	Efficiencce économique
Mobilisation du personnel	Economie des ressources

⁵ La pensée économique classique postule une rationalité sur un seul objectif, la recherche du profit maximum. Dans cette conception mécaniste, l'efficacité et la pérennité de l'entreprise, sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitive et non pas par sa capacité à le modifier.

⁶ Les théories classiques bureaucratiques à tendance économique ; L'école des relations humaines qui intègre les objectifs individuels aux objectifs organisationnels ; L'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie et L'approche politique de l'organisation qui renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes.

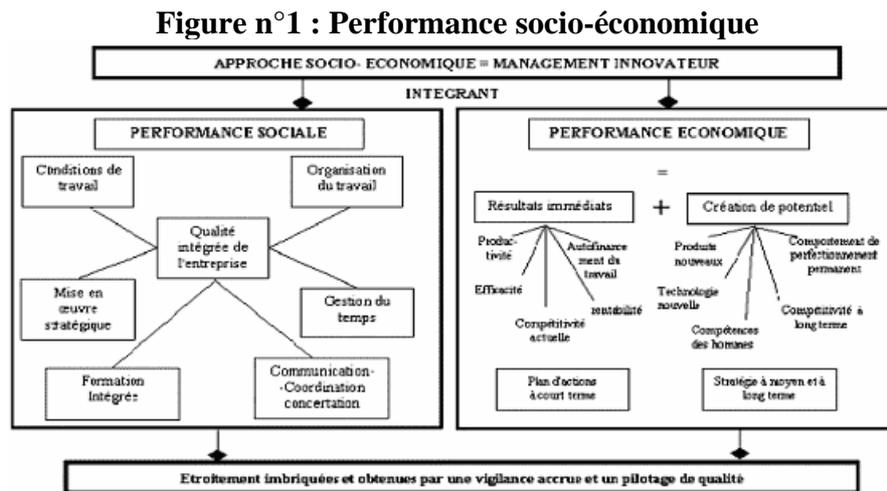
Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté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

Ainsi, toute évaluation de la performance de l'entreprise, selon Morin et al (1994), devra s'inscrire à l'intérieur d'une ou plusieurs de ces dimensions. Toutefois, aucune interaction ni articulation entre ces différents niveaux n'est précisée.

2.2. Approche socioéconomique de la performance globale

Selon l'analyse socio-économique⁷, la performance globale ou l'efficacité socio-économique réunit la performance sociale et la performance économique. Le développement de l'une s'appuyant sur celui de l'autre et aucune ne se réalisant exclusivement au détriment de l'autre (Savall et Beck, 1980 ; Savall et Zardet, 1995b), il s'agit en fait de la double facette d'un même phénomène (Savall et Zardet, 1995a).

⁷ L'analyse socio-économique conçoit les organisations comme un ensemble complexe composé de cinq types de structures relativement stables (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales), en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupes d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité, et collectifs). La performance socio-économique des organisations dépend ainsi de la capacité de ces dernières à articuler les objectifs économiques et sociaux. L'interaction permanente et complexe entre ces structures et les comportements humains crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement des organisations. (Savall, 1975 ; Savall et Zardet, 1995a).



Source : Savall et al (1995b)

La figure n° 1 illustre l'impact de certaines pratiques de développement des compétences individuelles et collectives (conditions de travail, organisation du travail, formation intégrée, etc.) sur la qualité intégrée de l'entreprise et par là sur la performance économique (particulièrement la création du potentiel via les compétences des hommes).

La performance sociale naît du degré d'adéquation entre les objectifs individuels des acteurs et ceux de l'organisation. Elle est définie par les résultats qu'obtient l'organisation ou l'unité dans chacun des six domaines, ci-après, représentatifs à la fois des dysfonctionnements et des actions de régulation qu'ils suscitent:

Conditions de travail (conditions physiques et de relations de travail);

Organisation du travail (répartition des grandes fonctions de l'organisation, division des tâches au sein des unités, interdépendances dans les emplois et les activités) ;

Communication-coordination-concertation (articulation opérationnelle et fonctionnelle entre les individus pour la réalisation de leurs activités et échanges d'informations);

Gestion du temps (méthodes d'organisation du temps de travail individuel et collectif, répartition du temps de l'individu entre ses grandes activités) ;

Formation intégrée (formation professionnelle et adéquation des formations aux emplois) ;

Mise en oeuvre stratégique : techniques, méthodes et pratiques de transformation, de déclinaison, et de traduction des objectifs stratégiques de l'entreprise en actions concrètes visant à les atteindre.

Alors que la performance économique réside dans les résultats immédiats de la période (productivité, rentabilité...) et ceux de création de potentiel (accroissement de compétences, par exemple résultant des actions de formation intégrée). En d'autres termes l'amélioration des indicateurs économiques est étroitement liée aux améliorations des conditions d'emploi des ressources humaines qui sont sources d'élimination des coûts cachés.

Ainsi, l'analyse socio-économique recommande de rechercher où se situent, pour chaque individu, les poches de sous-efficacité (absentéisme trop élevé, défauts de qualité importants, productivité insuffisante, etc.), et d'agir sur leurs causes (formation inadéquate par rapport à l'emploi occupé, faible intérêt pour le travail, etc.). Le seul moyen donc d'atteindre la performance globale c'est d'améliorer la performance sociale qui à son tour agit positivement sur la performance économique.

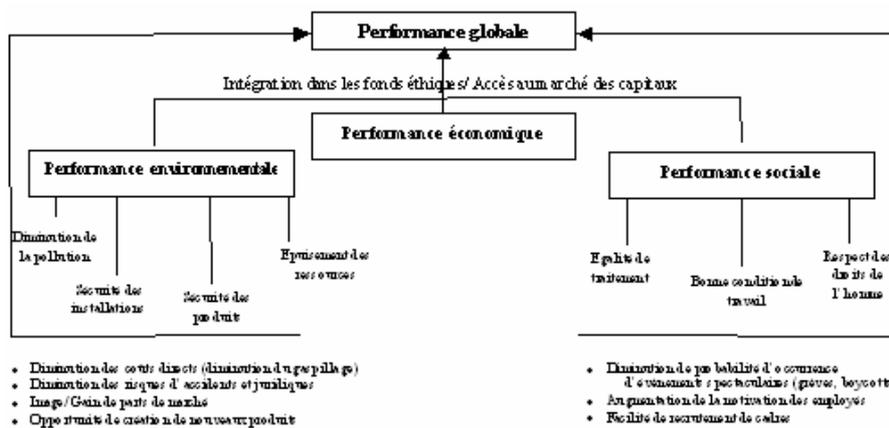
A ce stade, nous sommes encore devant des analyses qui restent fidèle au principe de la rationalité économique fondé sur la maximisation des gains de l'entreprise avec une légère prise en compte des besoins de son environnement interne et externe.

2.3. Responsabilité sociale de l'entreprise et performance globale

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise « RSE », issue des considérations éthiques, religieuses ou de développement durable, traduit ce que la société attend de l'entreprise (Caroll, 1979). Plus précisément « la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (COM, 2001, p.8).

Selon Pesqueux (2002) la RSE se trouve concrétisée au travers la prospérité économique, le respect de l'environnement et le respect et amélioration de la cohésion sociale ; se sont ici les trois dimensions du développement durable, à l'échelle de l'entreprise, dites : "Triple Bottom Line". La performance globale serait donc la face apparente de la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises (Capron & Quairel, 2005). En d'autres termes elle est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (Reynaud, 2003, p.10).

Figure n° 2 : Processus de performance globale



Source : Reynaud (2003)

De l'ensemble des travaux passés en revue précédemment, la performance globale de l'entreprise est une agrégation d'indicateurs multicritères et multi-acteurs dont notamment :

Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité associée à un niveau élevé de qualité ;

Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût;

Pour la finance, c'est la rentabilité ;

Pour les ressources humaines, c'est la meilleure qualité de vie au travail ;

Pour la société, ce sont des produits obtenus sans pollution.

Peut-on, en dépit des difficultés, aspirer à une définition intégrée de la performance globale et donc une mesure intégrée qui se substituerait au conglomérat des indicateurs?

3. Une nouvelle vision de la « performance globale »

La performance globale est multidimensionnelle et engendre une dynamique systémique dans l'entreprise. Les paragraphes, qui suivront, clarifient notre part des choses dans ce débat.

3.1. Reconstitution de la performance globale

Dans notre vision des choses, la performance globale pour l'entreprise moderne devra être un composite systémique de cinq performances : les deux premières relèvent de la raison d'être même d'une entreprise et des exigences des détenteurs de son capital social. Alors que les trois autres reflètent les besoins et attentes des employés et de la société.

Performance financière, qui rend compte de l'efficacité de la mobilisation des moyens financiers, il s'agit d'obtenir de garantir la rémunération équitable du facteur capital sans spoliation de la valeur créée par le travail ni nuisance à l'environnement. Les mesures utilisées seront principalement le chiffre d'affaires et le bénéfice net;

Performance économique, il s'agit d'obtenir le coût de production le plus bas (pas nécessairement du facteur travail), la meilleure qualité possible et la plus forte valeur ajoutée⁸ ou une combinaison des trois. Il peut s'agir aussi de l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes, c'est à dire par la production obtenue pour un taux d'utilisation donné du travail et du capital.

Performance sociale, l'entreprise doit répondre aux attentes des travailleurs, en versant des salaires satisfaisants et en suscitant un climat favorable au travail. L'observation et l'expérimentation révèlent que l'entreprise compétitive, loin d'opposer l'économique et le social, est amenée à rechercher en permanence des processus de compatibilité entre la performance économique et la performance sociale (Savall, 1979) (plus particulièrement l'employabilité⁹ des salariés). L'entreprise n'est pas seulement une action d'entreprendre mais aussi une entité sociale (Etchegoyen, 1990), parmi les critères identifiés pour apprécier les différentes exigences auxquelles les stratégies organisationnelles doivent répondre : le critère d'efficacité sociale (Knight, 1977). Ainsi, l'entreprise ne doit pas être seulement efficiente d'un point de vue financier ou économique mais aussi socialement viable. A cet égard, les choix organisationnels d'une entreprise (principalement l'agencement des rôles et des relations au travail) sont susceptibles d'accroître ou de détériorer la satisfaction des employés et par-là leur engagement au travail. Gerbier et Evgrafoff (1993) estiment que « *les effets de la qualité de vie au travail ne sont pas absolus mais relatifs, parce qu'appréciés selon les individus* ».

⁸ La valeur ajoutée, elle mesure la valeur créée au sein de l'entreprise par l'utilisation de tous ses facteurs de production après déduction de toutes les acquisitions réalisées à l'extérieur.

⁹ L'employabilité « englobe les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et à conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie ». (BIT, 2000).

Performance sociétale, il s'agit de la préservation de l'environnement par le recyclage des déchets polluants ou des eaux usées et l'effort à l'emploi. L'entreprise est devenue beaucoup plus interactive et au fil du temps elle a introduit des nouvelles dimensions essentielles pour sa viabilité, entre une interface coûteuse avec l'écologie et la société (Laszlo et Laszlo, 1993). Certes, la vocation première d'une entreprise est de générer une rentabilité économique à long terme, seulement au même titre, elle contribue également à la réalisation des grands objectifs nationaux, entre autres, la création de l'emploi et la protection de l'environnement (Millstein, 1998). Autrement dit, elle a une responsabilité sociétale traduite par l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à son activité.

Performance éthique, toute entreprise est encadrée dans un ensemble de valeurs sociales et il serait important qu'elle adopte des valeurs acceptées par ses différents publics. Par exemple : au-delà du produit ou service, le consommateur achète un univers, des valeurs et des façons d'être ; et au même titre toutes les pratiques déloyales (corruption, monopole, barrières à l'entrée, etc.) sont à bannir. Les conduites anéthiques¹⁰ ont souvent des conséquences négatives sur l'entreprise.

Des problèmes surgissent quand il s'agit de mesurer la performance globale telle qu'on la conçoit. Tout d'abord, la mesure de la performance n'est plus uniquement objective et quantitative, mais aussi un jugement qualitatif. Dès lors, les besoins informationnels des parties prenantes sur le degré de réalisation des objectifs qui les concernent obligent l'entreprise d'avoir des références (indicateurs) multiples, pas nécessairement financiers, qui servent de lampadaires sur le chemin de la performance globale. Seulement, la fixation de standards, leur mesure et évaluation restent des défis majeurs à surmonter.

¹⁰ Pots-de-vin, utilisation de call-girls, publicité mensongère, tricheries à l'encontre des consommateurs, malhonnêteté dans le pricing, excitation des envies, orientation sur de faux-biens, obsolescence planifiée des produits, garanties qui ne sont honorées, etc.

En second lieu, suffit-il d'agrèger des bonnes notes au niveau de chaque performance pour conclure que la performance globale de l'entreprise est atteinte ? Les interactions voir les antagonismes entre les performances précitées font que la mesure devra être intégrée. Force est de constater, que les mesures retenues pour évaluer la performance dans l'entreprise sont souvent d'origine financière (Glaister et Buckley, 1999) ou subordonnées au financier (exemple : Balanced Scorecard « BSC »)¹¹ ou segmentées par type de performance (exemples : Triple Bottom Line Reporting « TBL » et Global Reporting Initiative « GRI »)¹². Sachant que de multiples enquêtes auprès des dirigeants d'entreprises ainsi qu'un certain nombre d'analyses théoriques ont révélé la non-pertinence d'une telle conception (Morvan, 1976).

La mesure intégrée de la performance globale exige des indicateurs transverses et synthétiques. Seulement leur conception se heurte à des obstacles techniques (différence des étalons de mesure d'une performance à une autre, immatérialité de certains impacts, etc.).

¹¹ Le Balanced Scorecard, ou tableau de bord prospectif, né au début des années 90 aux Etats-Unis, est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (Kaplan et Norton, 2001).

Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier (satisfaction des actionnaires). www.management.free.fr/AFC/p154.doc (Consulté le 01 mai 2007)

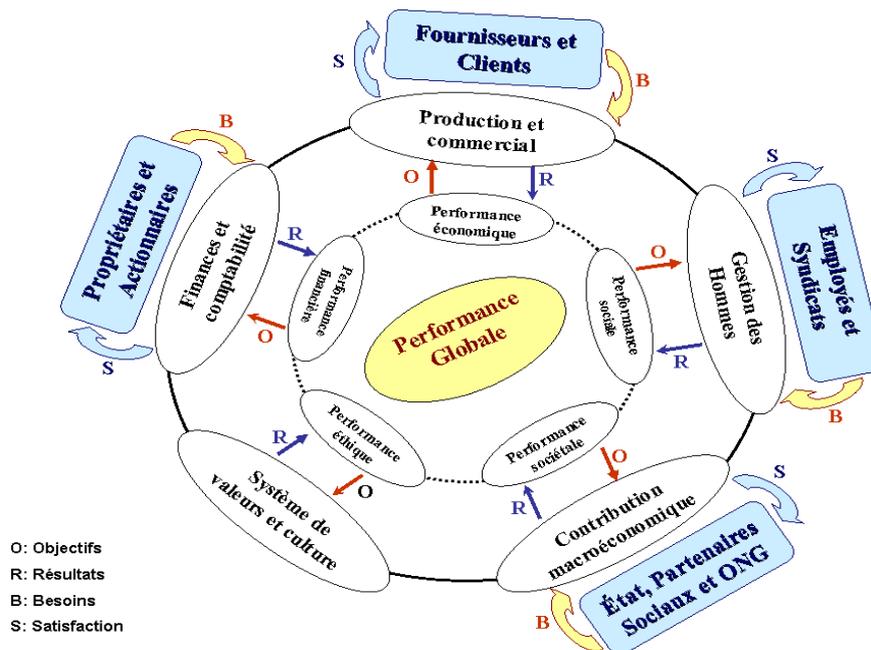
¹² La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan), défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Elkington (1997). Cependant, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties compilées (économique, social, environnemental). Pour la Global Reporting Initiative (GRI), Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), les indicateurs de performance sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non. Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère.

Ces techniques de mesure de la performance globale manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigeon (2002) car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.

3.2. Systémique de la performance globale

La performance globale que nous venons de définir implique pour l'entreprise une double dynamique (objectifs-résultats et besoins-satisfactions) entre trois niveaux : boucle performance globale, boucle fonctions et programmes et niveau des parties prenantes. La figure 3 ci-dessous synthétise cette systémique de la performance globale.

Figure 3 : Systémique de la performance globale de l'entreprise



Source : Construction Personnelle (2007)

Le fait de mettre en boucle les éléments de la performance globale et ceux du fonctionnement de l'entreprise traduit la réalité suivante : ces éléments entretiennent entre eux des relations étroites qui rendent difficile leur dissociation

La performance globale est au centre même de la détermination aussi bien de la stratégie que de l'organisation (structure et fonctionnement) de l'entreprise. En effet, le fonctionnement de l'entreprise est tributaire du niveau de performance souhaité. D'où l'on peut considérer que la stratégie de l'entreprise n'est autre que la traduction via des objectifs de la vision que se font les dirigeants du devenir de l'entreprise. Bien évidemment, tout objectif stratégique débouche sur des objectifs opérationnels et des programmes d'action qui seront exécutés dans les différents domaines et fonctions de l'entreprise. Ainsi, à chaque type de performance correspondra un domaine d'action ou plusieurs. La rétroaction de chaque domaine sur les objectifs est évaluée par les résultats. Dès lors, le premier cercle de la performance globale se trouve fermé grâce à la dynamique objectifs-résultats.

Par ailleurs, l'entreprise n'est pas un système clos, elle vit dans un environnement qui se compose de plusieurs parties prenantes qui expriment des besoins différenciés. La satisfaction¹³ de ces besoins est tributaire du bon fonctionnement du premier cercle de la performance globale. En d'autres termes, la fixation d'objectifs ambitieux et réalisables évite à l'entreprise d'obtenir un écart important entre la performance globale projetée est celle réalisée et de là elle pourra répondre aux attentes des différentes parties. Ces dernières sont liées à l'entreprise à un niveau donné, n'empêche qu'elles ont des besoins informationnels dans tous les domaines. En particulier, la performance éthique qui traduit le système de valeurs auquel adhèrent et croient les dirigeants de l'entreprise est une attente de tous les « stakeholders ».

4. Eléments de conclusion

En guise de conclusion, après se survol de la performance globale dans l'entreprise, on se retrouve au point de départ selon lequel la performance globale est un construit difficile à appréhender, mais qui

¹³ Nous utilisons ici la notion de la satisfaction dans le sens de réponse au besoin. Car la satisfaction est liée à la perception de la partie prenante et à son pouvoir d'influence sur l'entreprise.

se construit autour des exigences des parties prenantes et des objectifs fixés par l'entreprise. En outre, sa mesure ne peut être facile en dehors d'une approche systémique concertée marquée par des relations « gagnant-gagnant ».

Néanmoins, si les entrepreneurs, les managers sont appelés à gérer des perceptions confluentes de la performance globale, au moins un consensus semble se dessiner autour de son fondement « une bonne stratégie et un bon fonctionnement de l'entreprise ». Ceci dit, la performance globale n'est donc que le résultat de mille et une démarches et actions prévues et mises en œuvre par le management stratégique.

Par ailleurs, la performance globale n'est pas une série de mauvais ou bons résultats, c'est une entreprise de longue halène qui consiste à : bâtir des stratégies fondées sur un consensus entre les différentes parties prenantes, faire de l'innovation et l'amélioration continue des fers de lance et avoir des externalités positives sur le plan sociétal. Déjà, en 1970, Oppenheim a considéré le développement de la performance de l'entreprise comme « le lancement continu d'opérations nouvelles consistant à regrouper un certain nombre de ressources pour une période donnée et à coordonner leur processus de transformation ».

L'entreprise pour exceller a besoin de sa force d'innovation (créativité des hommes) et d'un développement équilibré fondé sur l'expérimentation et la propre expérience de l'entreprise.

Bibliographie

- Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- Bartoli A. (1997), *Le management des organisations publiques*, Dunod, Paris.
- Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- Bureau International du Travail (2000), *Formation pour l'emploi : inclusion sociale, productivité et emploi des jeunes*, Rapport V, Conférence Internationale du Travail, 88^{ème} session, BIT, Genève.
- Burton R. et Obel B. (1984), *Designing Efficient Organizations: Movelling and Experimentation*, Amsterdam, North Holland
- Cameron K. S. (1978), "Measuring organizations effectiveness in institutions of higher education", in *Administrative Science Quaterly*, Vol 23.
- Cameron K. S. et Whetten D. A. (1981), « Perceptions of organization effectivness across organizational life cycles », in *Administrative Science Quaterly*, Vol.26.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.
- Carroll A. B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review* , vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- COM (2001) 366 : Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission européenne, Bruxelles. Dans www.management.free.fr/AFC/p154.doc (consulté le 19/05/2007).
- Desreumaux A (1992), *Structures d'entreprise*, Vuibert, Paris.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions EMS, Paris.
- Dubigeon O. (2002), *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Editions Village Mondial, Paris.

- Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks*,
- Etchegoyen A. (1990), *Les entreprises ont-elles une âme ?* Editions François Bourin, Paris.
- Gerbier J. et Evgrafov B. (1993), *Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental*, Editions TEC DOC, Paris.
- Glaister K. W. et Buckley P. J. (1999), "Performance relationships in UK international alliances", in *Management International Review*, Vol. 39, Issue 2, Second Quarter.
- Hachette (1997), *Axis : L'univers documentaire*, Le livre de Paris, Hachette, Paris.
- Hellriegel D., Slocum J. W. et Woodman R. W. (1997), *Management des organisations*, Nouveaux Horizons, Paris. Original : Hellriegel D., Slocum J. W., Woodman R. W. (1989), *Organizational behavior*, West Publishing, traduit en français par Saporta M. T. (1992), *Management des organisations*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.
- Kalika M (1989), « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in *Les Petites Affiches*, n° 88 du 24 juillet.
- Kaplan R S et Norton D P (2001), *comment utiliser le tableau de bord prospectif? Pour créer une organisation orientée stratégie*, traduction du livre *the strategy-focused organization*, les Editions d'Organisation, Paris.
- Knight K. (1977), *Matrix management*, Gorwer Press.
- Laszlo E. et Laszlo C. (1993), *Le management évolutionniste : naviguer dans la turbulence*, Economica, Paris.
- Lorino P (2001), *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'Organisation, deuxième édition, Paris.
- Millstein Ira M (1998), « l'entreprise citoyenne », in *Problèmes Economiques* n° 2.591-2.592 du 18 au 25 novembre.
- Morin E. M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation – théories représentations et mesures*, Gaetan Morin Editeur, Québec.
- Morvan Y. (1976), *Economie industrielle*, Puf, Paris.
- Oppenheim F. (1970), *L'école du profit*, Le Seuil, Paris.

- Peaucelle J. L. (2000), « Du taylorisme au post taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément » in *Gregor 2000-4*, URL : <http://panoramix.univ-paris1.fr/gregor/2000-4.htm> (consulté en Mai 2001).
- Penan D. (2000); *Performance(s)* in Eyclopédie de la Gestion et du Management, sous la direction de R. LeDuff, éd. Dalloz.
- Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 397 p.
- Philippart P. (2001); *La gestion juridique de l'alliance inter-entreprises : proposition d'un modèle à partir d'une étude de cas exploratoire*, thèse pour le doctorat, université de Lille.
- Quinn R. E. et Rohrbaugh J. (1983), « A spacial model of effectiveness criteria » in *Management Science*, Vol.29, n°3.
- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- Savall H. (1975), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Dunod, Paris.
- Savall H. (1979), *Reconstruire l'entreprise : analyse socio économique des conditions de travail*, Dunod, Paris.
- Savall H. et Beck E. (1980), *Méthode d'expérimentation d'actions de restructuration des emplois avec formation intégrée*, Rapport ISEOR, Mai, Paris.
- Savall H. et Zardet V. (1995a), *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Edition Economica, 3^{ème} édition, Paris
- Savall H. et Zardet V. (1995b), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, Paris.
- Scott W R (1977), « Effectivness of organizational effectivness studies », Dans *New Perspectives on organizational effectivness*, Sous direction de Goodman P S et Pennings, Jossey-Bass.
- Seashore S. E. (1979), « Assessig organizational effectivness with reference to member needs » *meetings of the academy of Management*
- Spriggs M. T. (1994), « A framework for morevalid measures of channel

member performance”, in *Journal of Retailing*, Vol.70, N°4

Venkatraman N. et Ramanujam V. (1986), “Measurement of Business Performance in strategy research: a comparison of Approaches”, *Academy of management Review*, vol. 1, n°4.