

Dimensions, critères et indicateurs de performance

Estelle M. Morin

psychologue et professeure titulaire

HEC Montréal

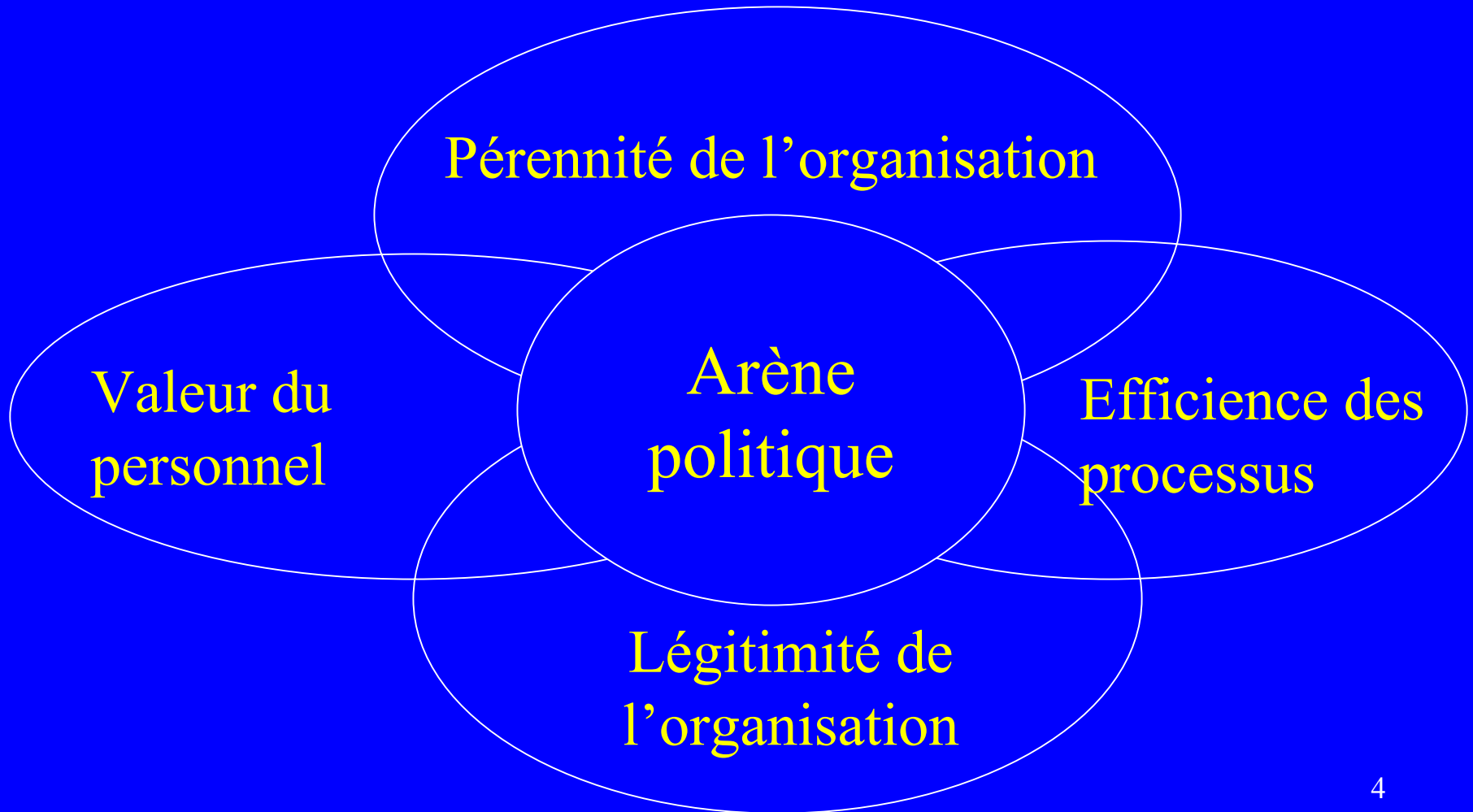
Introduction

Mesurer la performance organisationnelle :
un exercice nécessaire pour assurer la
croissance et la pérennité de l'organisation

Objectif

Connaître les dimensions de l'efficacité organisationnelle et les indicateurs de performance correspondant.

Dimensions de l'E.O.



Dimension économique

- Début 1900
- Développement de la pensée administrative et de la gestion rationnelle des entreprises
- Résultats chiffrés de l'entreprise à la fin de l'exercice financier
- Efficience, économie et efficacité

Dimension sociale

- Après la 2^e guerre mondiale
- Années «riches», éducation des populations et amélioration de la qualité de vie en Occident
- Atteinte des objectifs de l'entreprise
- Arbitrage des intérêts économiques et sociaux

Dimension systémique

- Fin des années 1970
- Prise de conscience de la finitude des ressources naturelles, de la multitude des enjeux et des valeurs, et de la complexité des échanges transnationaux
- Pérennité de l'entreprise
- Caractéristiques des entreprises performantes

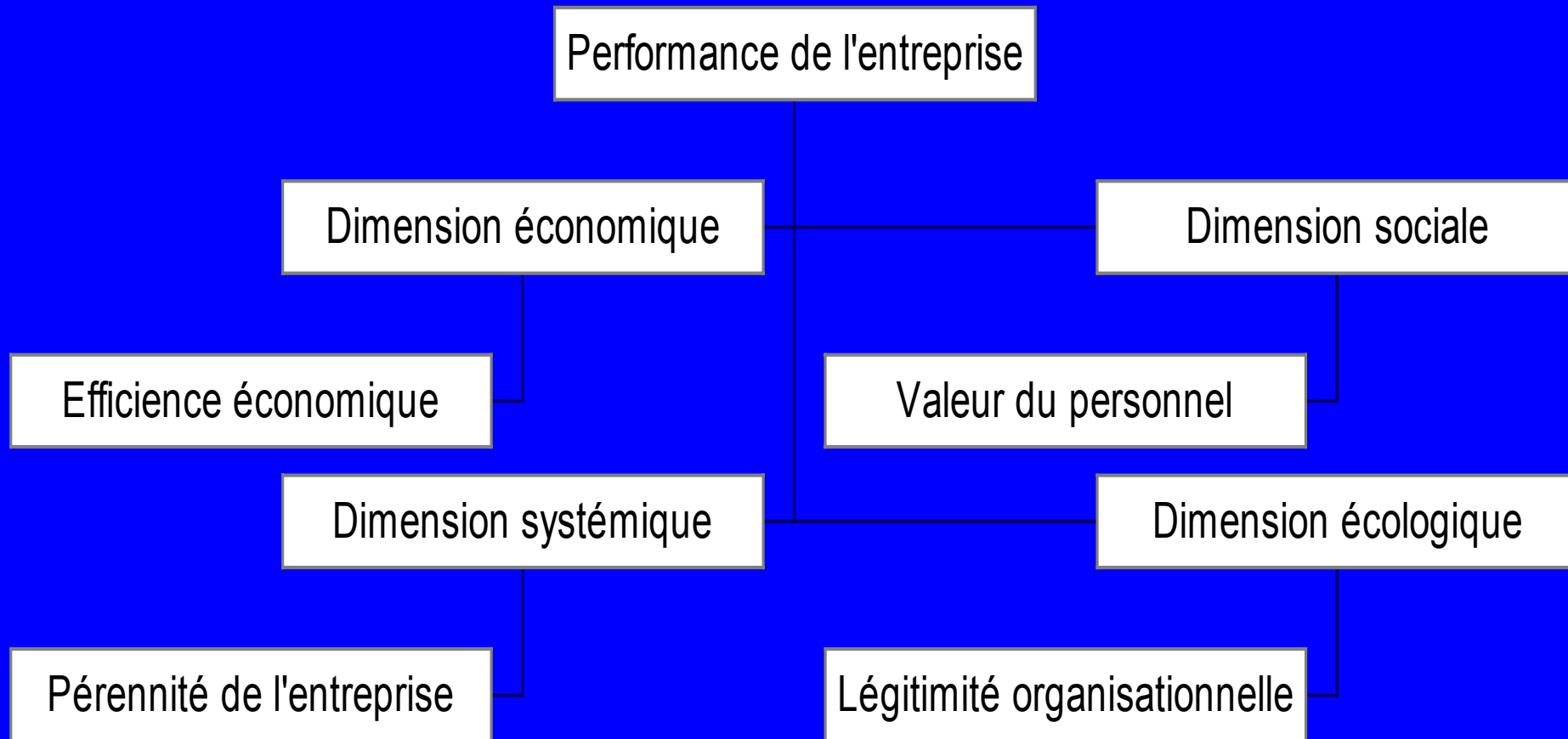
Dimension écologique

- Début des années 1980
- Crise économique, catastrophes naturelles et industrielles, règne de la pensée néo-libérale
- Légitimité de l'organisation
- Responsabilité sociale et environnementale des entreprises

Dimension politique

- En filigrane depuis les années 1960
- Prise de conscience des intérêts multiples et des enjeux; développement du lobbying
- Satisfaction des multiples groupes d'intérêts
- Enjeux et jeux de pouvoir

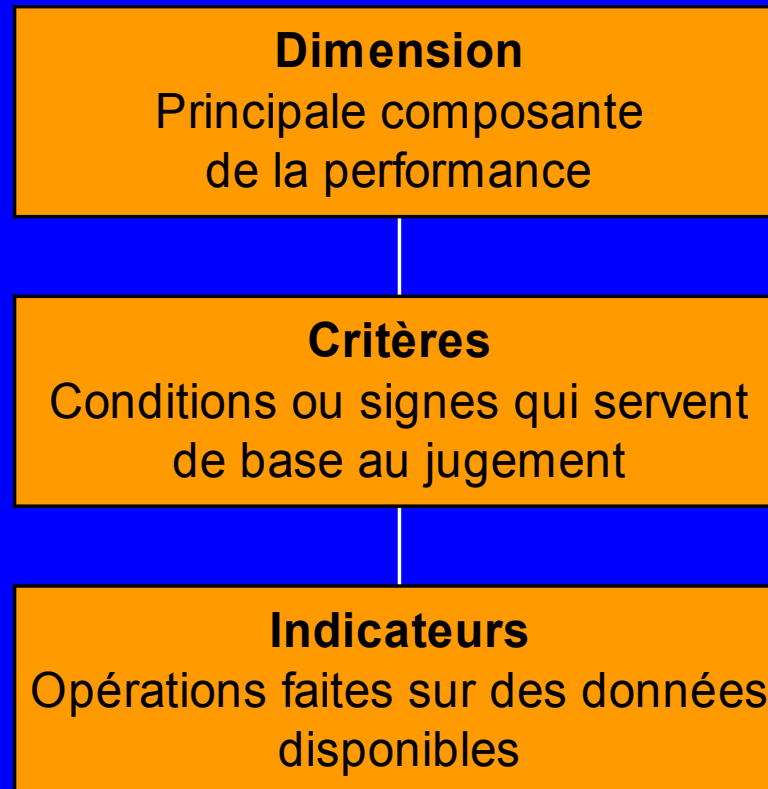
Différentes conceptions, plusieurs dimensions



Pour obtenir plus d'informations

- E. M. Morin, A. Savoie et G. Beaudin,
*L'efficacité de l'organisation. Théories,
représentations et mesures*, Gaëtan Morin,
1994

Mesurer la performance de l'entreprise



Dimensions et critères de performance

Pérennité de l'organisation **Efficienc**e économique

Qualité du produit/service
Compétitivité
Satisfaction des partenaires
d'affaires

Économie des ressources
Productivité
Rentabilité financière

Valeur du personnel

Engagement des employés
Climat de travail
Rendement des employés
Compétences des employés
Santé et sécurité des
employés

Légitimité

organisationnelle
Respect de la réglementation
Responsabilité sociale
Responsabilité
environnementale

Pérennité de l'organisation

- Dans la gestion d'une organisation, on fait le postulat que ses activités sont permanentes; nous tenons d'ailleurs compte de ce principe dans la préparation des états financiers.
- Ainsi, les indicateurs de cette dimension servent à estimer dans quelle mesure l'organisation possède les ressources nécessaires pour que les gestionnaires puissent lui assurer sa permanence.

Mesurer la qualité

- Qualité des produits
- Qualité des services
 - Ex. Sécurité publique:
 - Taux de criminalité par 1 000 habitants
 - Ex. Transport, réseau routier:
 - Requêtes par 1 000 habitants
 - Ex. Administration
 - Indice de taxation

Mesurer la compétitivité de l'entreprise

- Niveau de revenus par secteur
- Niveau d'exportation
- Niveaux de taxation directe et indirecte

Mesurer la satisfaction des partenaires d'affaires

Secteur privé :

- Satisfaction des actionnaires
- Satisfaction des créanciers
- Satisfaction de la clientèle
- Satisfaction des fournisseurs

Secteur public :

- Satisfaction des citoyens
- Satisfaction du gouvernement
- Satisfaction des créanciers
- Satisfaction des fournisseurs

Mesurer la satisfaction des actionnaires

- Bénéfice par action
- Rendement des capitaux propres

Mesurer la satisfaction des créanciers

- Ratio du fonds de roulement
- Ratio d'endettement

Mesurer la satisfaction de la clientèle

- Niveau des ventes
- Degré de fidélité de la clientèle
- Fréquence du non respect du délai de livraison convenu avec le client
- Ex. Sécurité publique : délai de réponse moyen; Transport: plaintes par Km de voies; ou plus généralement, plaintes par 1000 habitants

Mesurer la satisfaction des fournisseurs

- Satisfaction des conventions qui les lient avec l'organisation

Mesurer la satisfaction des citoyens

- Niveau de la tarification
- Plaintes par 1 000 habitants
- Sondages d'opinions

Efficiencia económica

- Rapport entre les entrées (investissements) et les sorties (résultats)
- Création de la valeur ajoutée permettant l'autofinancement

Mesurer l'économie des ressources

- Rotation des stocks
- Rotation des comptes-clients
- Taux de rebuts
- Pourcentage de réduction du gaspillage

Mesurer la rentabilité financière

- Rendement du capital investi
- Marge de bénéfice net
- Autofinancement
- Effet sur l'avoir net du gouvernement

Mesurer la productivité

- Rotation de l'actif total
- Rotation de l'actif immobilisé
- Rapport entre niveau d'activités et coût de production; ex. coût net d'une activité par 100\$ d'évaluation (foncière uniformisée)
- **Coût net d'une activité par habitant**
- Rapport entre niveau d'activités et temps de production

Valeur du personnel

- Une organisation, c'est avant tout l'organisation des activités et des relations entre des personnes qui apportent des contributions à la performance de l'organisation.

Mesurer l'engagement des employés

- Taux de rotation des employés
- Taux d'absentéisme
- Types d'initiative déployée
- Taux de participation à des situations d'urgence
- Ponctualité
- Questionnaire d'engagement organisationnel (Meyer et Allen, Porter, etc .)
- Questionnaire d'implication au travail ou à l'emploi

Mesurer le climat de travail

- Taux de participation aux activités sociales
- Comportements antisociaux
- Nombre de jours perdus à cause d'un arrêt de travail
- Qualité des relations de travail
- Likert Organizational Profile (Likert)
- QCT (Roy)

Mesurer le rendement du personnel

- Revenus par employé
- Bénéfice net avant impôt par employé
- Bénéfice net avant impôt par 100\$ de masse salariale
- La quantité (produits, activités, services) sur une période donnée
- La valeur économique des résultats
- La qualité (nombre de reprises, nombre de pertes ou de retours)
- Coûts de production des extrants

Mesurer les compétences du personnel

- Pourcentage de personnes à qui l'on a attribué des responsabilités nouvelles ou élargies
- Compétences acquises, mobilisées dans le travail
- Mobilité interne des employés
- Pourcentage de personnes ayant le statut de personne ressource
- Degré d'utilisation du mentorat
- Nombre d'appels à des groupes internes de travail
- Nombre de mandats hors-cadre

Mesurer la santé et la sécurité du personnel

- Taux de consultation médicale et psychologique
- Nombre et durée des arrêts de travail pour troubles physiques ou psychologiques
- Taux d'accidents et leur gravité
- Coûts des PAE
- Coûts des assurances-salaires
- Coût de remplacement des personnes absentes

Légitimité de l'organisation

- La légitimité, c'est le droit d'exercer ses activités et de continuer d'exploiter des ressources et donc, d'assurer son avenir.
- Ce droit dépend de la qualité des interactions avec les groupes d'intérêts externes comme les associations communautaires, les groupes d'actions politiques, les gouvernements, etc.

Mesurer le respect de la réglementation

- Pénalités versées pour infraction

Mesurer la responsabilité sociale

- Taux net d'emplois créés
- Retombées économiques sur la communauté
- Degré de développement des avantages sociaux à la famille
- Montant des dons de charité
- Nombre de membres de minorité visible dans les postes de direction
- Investissements dans les programmes sociaux
- Etc.

Mesurer la responsabilité environnementale

- Disposition et recyclage des déchets
- Protection des ressources naturelles
- Emploi durable des ressources naturelles
- Emploi intelligent de l'énergie
- Marketing des produits et services sécuritaires
- Compensation des dommages causés
- Investissements dans les programmes environnementaux

Mesurer l'E.O. :

Jugement des gestionnaires

- Est-ce que chaque indicateur est important pour le succès de l'entreprise?
- L'information pour le mesurer est-elle disponible?

Évaluer les critères

- Réunir les résultats obtenus pour chaque indicateur
- Comparer les résultats avec des normes : les objectifs visés, les performances passées, les normes du secteur
- Évaluer chaque critère de chaque dimension de la performance

Évaluer la performance globale

- Évaluer chaque dimension à partir de l'évaluation des critères qui la décrivent
- Évaluer la performance à partir de l'évaluation des dimensions qui la composent

Jugement général sur la performance

Pérennité de l'organisation **Efficienc**e économique

Qualité du produit/service
Compétitivité
Satisfaction des partenaires
d'affaires

Économie des ressources
Productivité
Rentabilité financière

Valeur du personnel

Engagement des employés
Climat de travail
Rendement des employés
Compétences des employés
Santé et sécurité des
employés

Légitimité

organisationnelle
Respect de la réglementation
Responsabilité sociale
Responsabilité
environnementale

Pour obtenir plus d'informations

- Estelle M. Morin, Michel Guindon et Émilio Boulianne, *Les indicateurs de performance*, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec et Guérin, 1996.