

# Dimensions, critères et indicateurs de performance

Estelle M. Morin

psychologue et professeure titulaire

HEC Montréal

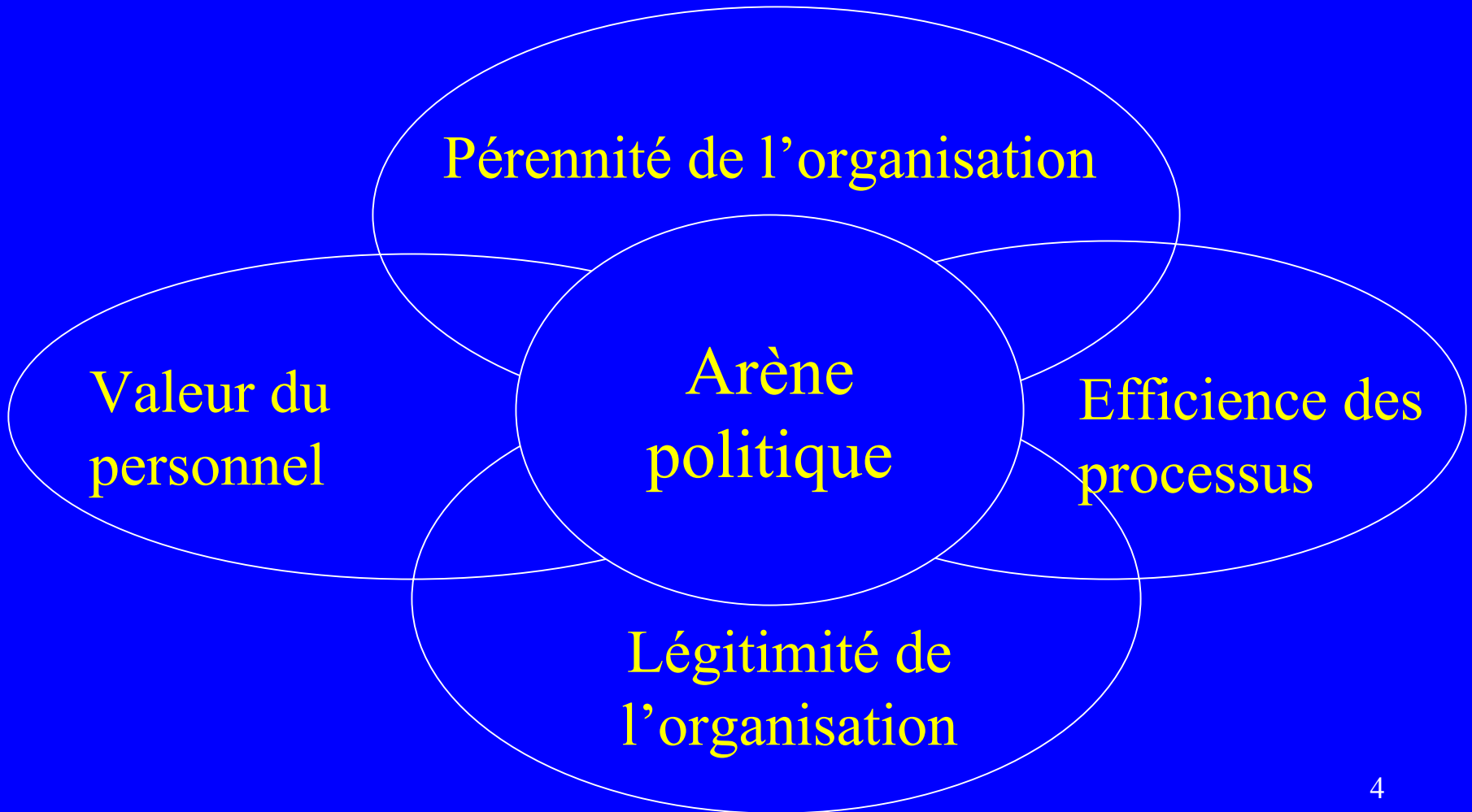
# Introduction

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<sup>e</sup> 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

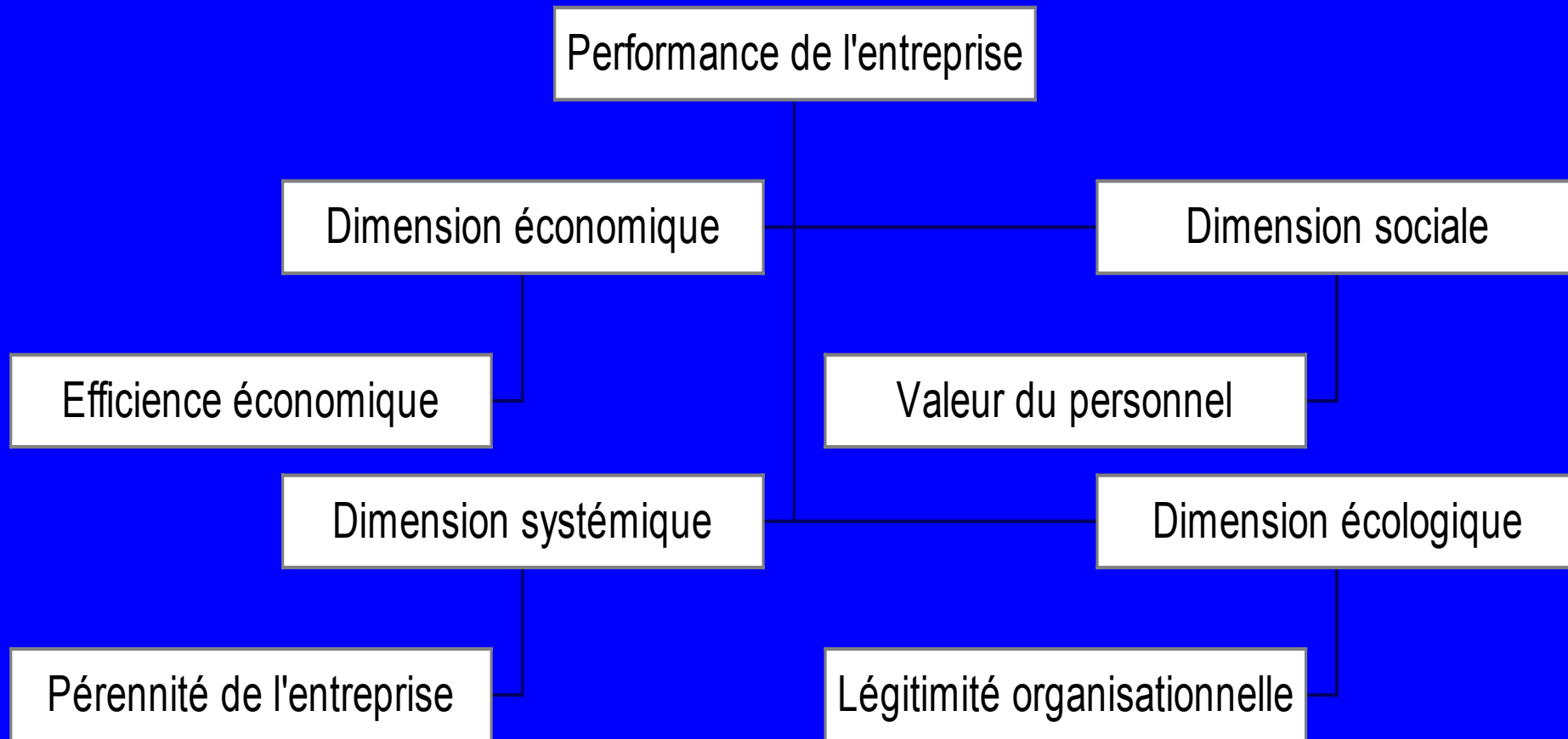
- Début des années 1980
- Crise économique, catastrophes naturelles et industrielles, règne de la pensée néo-libérale
- Légitimité de l'organisation
- Responsabilité sociale et environnementale des entreprises



# 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

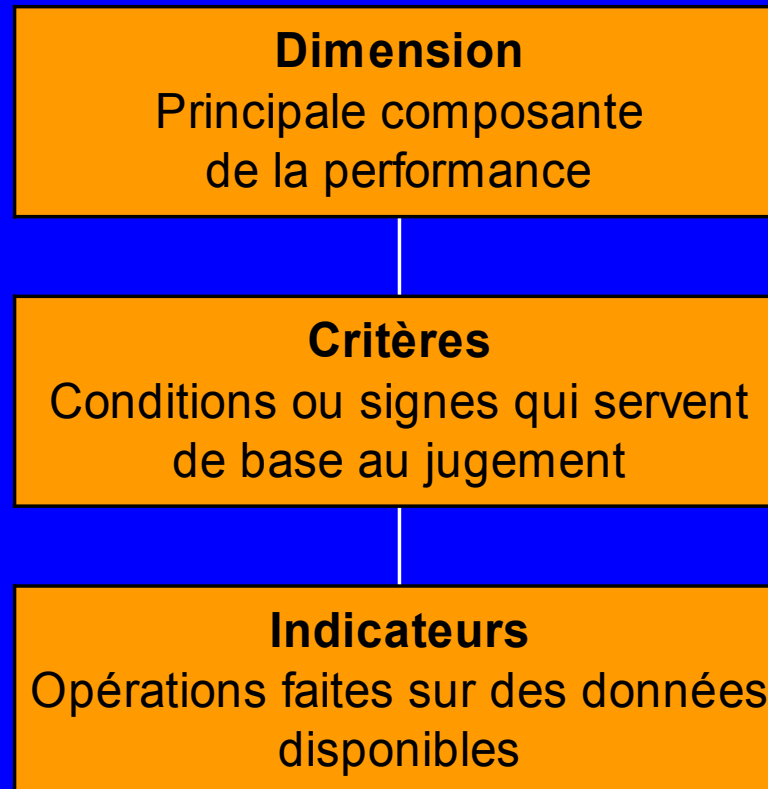
# Différentes conceptions, plusieurs dimensions



# 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

# Efficiencce économique

- 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.