

# La notion de performance dans le programme de sciences de gestion en 1<sup>ère</sup> STMG

---

La notion de performance apparaît de façon explicite dans deux thèmes du programme de sciences de gestion : « évaluation et performance » et « temps et risque ». Elle est implicite dans certains questionnements des autres thèmes. C'est une des notions à caractère transversal dans ce programme.

Nous allons présenter quelques clés de lecture de cette notion et l'articulation que l'on peut dégager entre les différents questionnements.

## 1/ La performance de l'organisation

Il s'agit d'étudier la performance d'une organisation (et non d'un individu, d'un acteur ou d'un processus), cette entité globale pouvant être une entreprise, une association, une organisation publique (mairie, hôpital, université...).

La performance s'étudie au regard du ou des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise, d'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (objectifs, attentes et contexte) avant l'analyse de la performance. Concernant les attentes, il s'agit bien d'étudier comment la performance de l'organisation peut permettre de satisfaire les attentes exprimées par les acteurs et la façon dont les attentes peuvent être traduites en termes de critères de performance (lien avec le thème de l'individu à l'acteur).

## 2/ Caractéristiques de la performance

- Elle se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;
- Elle s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles) ;
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

## 3/ La performance : notion multidimensionnelle

Quatre approches sont proposées dans le programme.

### **31. Une approche « organique » : la performance organisationnelle (qui prend en compte la façon de s'organiser)**

La performance organisationnelle est caractérisée par deux indicateurs fondamentaux (référence à P. Drucker) :

- L'**efficacité**, qui s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs (efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ou impartis ont été atteints) ;

- L'**efficience** qui correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir (généralement le numérateur et le dénominateur de ce rapport sont valorisés monétairement pour permettre l'agrégation des éléments) ; une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens (lien avec la notion de valeur).

Remarque : l'efficience se différencie de la productivité qui correspond au rapport entre la production obtenue et les moyens mis en œuvre pour obtenir cette production.

### **32. Trois approches plus « fonctionnelles » :**

- La performance commerciale (des organisations marchandes de biens et/ou de services) est mesurée par trois indicateurs ; un indicateur universel, le chiffre d'affaires (en valeur, en principe HT) ; deux indicateurs plus composites : la part de marché (en valeur, à défaut en

volume) ce qui nécessite de connaître le marché global, la fidélité du client qui ne s'applique qu'aux cas où la relation client peut être récurrente (faire un lien avec la valeur perçue présentée dans le thème « gestion et création de valeur »).

- La performance financière est mesurée à partir des résultats d'une part et de la richesse produite d'autre part (remarque : il est préférable d'avoir étudié la valeur financière telle qu'elle figure dans le thème « gestion et création de valeur » avant d'aborder la performance financière).

Deux indicateurs sont proposés dans l'approche par les résultats :

- La rentabilité (capacité à dégager un résultat positif) ; elle se mesure directement à partir du résultat d'exploitation (ou économique) ou du résultat net : au-delà du signe positif, elle s'apprécie en comparant le montant du résultat par rapport aux années antérieures ou par rapport à des organisations comparables. Concernant le résultat d'exploitation, en première STMG, il s'agit d'analyser son importance pour apprécier la situation de l'organisation. Il est appréhendé à partir d'un compte de résultat ;
- La rentabilité qui se mesure par le rapport entre le résultat et les capitaux mis en œuvre pour obtenir ce résultat. Dans l'approche schématique qui doit être privilégiée en première, le numérateur peut correspondre au résultat d'exploitation (ou économique) ou au résultat net ; le dénominateur à l'actif économique ou au total du bilan.

Remarques

- Les indicateurs de performance financière sont multiples (car objet de nombreux retraitements) et non normés ; l'important est d'être cohérent dans la construction d'un ratio (il est préférable de rapprocher le résultat d'exploitation et l'actif économique d'une part, le résultat net et le total bilan d'autre part) et dans la comparaison (avec des ratios construits de la même façon).

- Les notions de compte de résultat et de bilan sont abordés dans le thème « gestion et création de valeur » sachant que le bilan financier correspond au bilan comptable.

Les deux autres indicateurs proposés découlent de la richesse produite par l'organisation au cours de la période observée (en principe l'année), à savoir la **capacité d'autofinancement**.

Il s'agit de faire comprendre aux élèves que ce qui a été « gagné » par une organisation au cours d'un exercice correspond au résultat net apparaissant dans le compte de résultat (ou dans le bilan relatif au même exercice) auquel s'ajoute « l'épargne forcée »<sup>1</sup>, à savoir les dotations annuelles (qui correspondent à des charges, donc déduites du résultat, mais pas à des dépenses). On peut se limiter aux dotations aux amortissements (et donc laisser de côté les dotations aux dépréciations ou aux provisions) pour illustrer ce point : l'acquisition d'une immobilisation de 1000 l'année N va générer un amortissement de ce bien sur sa durée d'utilisation, par exemple 5 ans, ce qui donne en amortissement linéaire une dotation annuelle de 200.

Ce montant figure dans le compte de résultat mais n'entraîne pas de décaissement correspondant : toutes choses égales par ailleurs, cette somme de 200 se trouve sur le compte en banque de l'entreprise. Elle correspond à une partie de l'autofinancement de l'entreprise ; l'autre partie est issue du résultat net. En effet, selon les décisions des propriétaires du capital (et en tenant compte des contraintes légales et statutaires qu'il ne s'agit pas de détailler dans ce cadre), ce résultat peut être ventilé entre la rémunération des propriétaires (dividendes) et l'accroissement des réserves de l'organisation (pour permettre la réalisation de nouveaux investissements et ainsi son développement futur). Donc, si les dividendes sont nuls, autofinancement = CAF ; si les dividendes sont égaux au résultat net, autofinancement = somme des dotations ; mais il y a possibilité de trouver toute situation intermédiaire entre ces deux limites.

- La **performance sociale** fait explicitement référence à un outil : le bilan social. Il ne s'agit pas de préciser les conditions et les modalités réglementaires d'établissement du bilan social mais d'utiliser cette référence pour en tirer les indicateurs essentiels qui peuvent nourrir la réflexion sur la performance sociale de tout type d'organisation.

---

<sup>1</sup> L'approche privilégiée ici prend ses racines dans l'analyse économique de l'amortissement.

Remarques :

- Il existe d'autres approches de la performance d'une organisation : par exemple, sociétale ou environnementale (avec un bilan environnemental qui intègre certaines externalités) mais il faut se « limiter » aux approches précitées<sup>2</sup> ; de même, au niveau financier, en complément de la performance approchée par les résultats, on s'intéresse aussi à sa pérennité via sa capacité à faire face de façon permanente à ses engagements financiers. Cet aspect est esquissé dans le thème « temps et risque » dans la présentation de la logique budgétaire.

- Sur les quatre approches, deux concernent plutôt les organisations marchandes (performance commerciale et performance financière), deux concernent tout type d'organisation. Il est opportun d'illustrer la performance organisationnelle et la performance sociale avec des exemples tirés des organisations publiques (par exemple : réflexion sur les objectifs, efficacité et efficience d'un lycée ou d'un hôpital en ayant une réflexion critique sur les palmarès publiés dans la presse à propos de ces deux types d'institution).

#### 4/ L'interdépendance des composantes de la performance

Il n'est pas prévu d'avoir une approche synthétique de la performance pour une organisation donnée. En revanche, il est explicitement demandé de mettre en exergue **l'interdépendance entre les différentes composantes de la performance**. Au travers d'exemples, il s'agit d'illustrer des mécanismes simples (ou simplifiés) tels que :

- L'augmentation des commissions calculées sur le CA des commerciaux pour favoriser la croissance du CA peut entraîner une dégradation de la marge et donc de la profitabilité et de la rentabilité ;
- La réduction de la qualité pour baisser les coûts et donc améliorer la marge peut avoir des conséquences sur la fidélité des clients si la qualité perçue devient inférieure à la qualité attendue.

Deux idées essentielles à faire assimiler aux élèves :

- Il n'y a pas de situation idéale et les décisions de gestion visent à réaliser un compromis entre les satisfactions des acteurs dans les limites des contraintes posées par l'environnement juridique, économique et technologique de l'organisation étudiée ;
- La nature de la relation coût/marge/prix et l'impact des choix sur les différents critères de performance. Des simulations peuvent être envisagées afin de mettre en évidence l'impact des choix de l'organisation sur sa performance ainsi que les relations entre les différents critères (ex baisse des coûts –traduction d'une baisse de la performance sociale et conséquence sur la performance commerciale et la performance financière, ...).

Deux références d'ouvrages synthétiques, clairs, précis en lien avec le sujet et abordables par tout enseignant de première :

1/ Comprendre les comptes de l'entreprise – Odile Barbe et Philippe Barré – Ordre des experts-comptables – Diffusion PUF (2011)

2/ Audit, contrôle et performance – CNDP – 2011 (il s'agit d'un recueil de textes, généralement écrits par des universitaires et publiés au cours des dernières années dans la revue « Economie et management », coordonnés par Laurent Cappelletti).

---

<sup>22</sup> Les indicateurs liés à la performance sociétale ne sont pas stabilisés