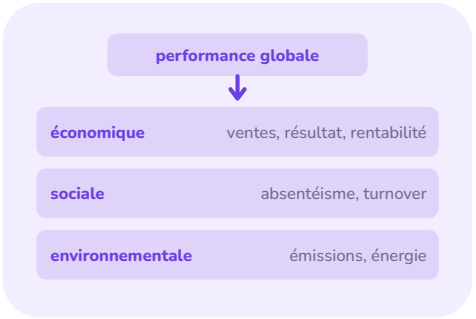
MANAGEMENT · PREMIÈRE STMG

Performance

7 notions, l'essentiel à retenir et les pièges à éviter.



1 Qu'est-ce que la performance ?

taux de réalisation = résultat ÷ objectif × 100

- Efficacité : atteindre l'objectif. Efficience : l'atteindre en consommant peu de ressources.
- Performance globale : équilibre entre dimensions économique, commerciale, sociale et environnementale (triple bilan d'Elkington, 1994).

2 Performances commerciale et financière

part de marché = CA de l'entreprise ÷ CA du marché × 100

- Commerciale : chiffre d'affaires, part de marché, fidélité, satisfaction des clients.
- Résultat = produits − charges ; profitabilité = résultat ÷ CA × 100 ; rentabilité = résultat ÷ capitaux propres × 100.

3 La performance sociale

- Indicateurs : absentéisme, turnover, accidents du travail, formation, égalité femmes-hommes.
- Absentéisme = heures d'absence ÷ heures prévues × 100 ; rotation = départs ÷ effectif moyen × 100.
- Bilan social dans les entreprises d'au moins 300 salariés.

4 La performance environnementale

- Indicateurs : émissions de gaz à effet de serre, énergie, eau, déchets recyclés, souvent rapportés à la production.
- Publication obligatoire pour les grandes entreprises (rapport de durabilité) ; attention à l'écoblanchiment.

5 Des performances parfois contradictoires

- Une décision peut améliorer une dimension et en dégrader une autre : le manager arbitre entre les parties prenantes.
- Organisations publiques et associations : qualité du service rendu, au moindre coût ; la Cour des comptes contrôle l'emploi des fonds publics.

6 Choisir de bons indicateurs

taux d'évolution = (arrivée − départ) ÷ départ × 100

- Qualités : pertinent, varié, comparable dans le temps et dans l'espace, compris par les acteurs.
- Indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; parangonnage : se comparer aux meilleurs.

7 Le tableau de bord

écart = réalisé − objectif

- Document court et régulier : objectif, réalisé, écart pour quelques indicateurs clés.
- Lire l'écart selon le sens de l'indicateur, chercher la cause, prendre des mesures correctrices.

Pièges à éviter

- Confondre efficacité (atteindre l'objectif) et efficience (économiser les ressources).
- Confondre profitabilité (résultat ÷ CA) et rentabilité (résultat ÷ capitaux propres).
- Diviser par la valeur d'arrivée dans un taux d'évolution : on divise toujours par la valeur de départ.
- Lire tout écart positif comme favorable : pour l'absentéisme ou la consommation d'énergie, c'est l'inverse.
- Exprimer en % l'écart entre deux taux : de 3 % à 4,5 %, c'est +1,5 point.
- Juger la performance sur le seul chiffre d'affaires, sans regarder les charges, le marché et les autres dimensions.