

Chapitre 14 La performance sociale et environnementale

La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière, car elle ne relève pas directement de l'activité économique : une organisation socialement performante agit en cohérence avec des valeurs sociales qu'elle s'est choisies (en général, des valeurs humaines).

1. Comment mesurer la performance sociale ?

La performance sociale concerne la gestion sociale des salariés ainsi que leur qualité de vie au travail. Elle se traduit par des actions visant à améliorer les conditions de travail. Elle consiste à fixer et à atteindre des objectifs sociaux, qui seront ensuite mesurés et analysés. Elle vise également à évaluer le ratio moyens/résultats des politiques sociales mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise.

A. Les indicateurs sociaux

L'efficacité des actions visant à améliorer les conditions de travail est mesurée et évaluée à l'aide d'indicateurs sociaux. Un indicateur de performance est un outil permettant à une organisation de mesurer un phénomène observé pour évaluer sa performance dans un domaine précis. Les indicateurs sociaux peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs.

❖ *Exemples d'indicateurs qualitatifs :*

- le taux d'absentéisme, le nombre d'accidents
- le nombre d'heures de formation par salarié
- le nombre de salarié à mobilité réduite.

❖ *Exemples d'indicateurs qualitatifs :*

- le niveau de motivation
- le sentiment d'intégration dans une équipe
- le bien-être au travail, le climat social.

Les indicateurs sociaux permettent à l'organisation d'améliorer la productivité de l'entreprise par la gestion des ressources humaines. Ce sont également des outils de communication interne et externe auprès des investisseurs, salariés, partenaires sociaux : ils permettent de mesurer la performance sociale et économique de l'entreprise.

B. Le bilan social

Le bilan social, obligatoire à partir de 300 salariés, synthétise et montre l'évolution de ces indicateurs sociaux dans le temps. Il met en évidence les problèmes sociaux de l'entreprise et permet ainsi aux dirigeants de rechercher des pistes d'amélioration, a fin de définir les actions à mener à l'avenir. La recherche de la performance sociale doit tenir compte des aspirations des individus mais également des coûts induits par la gestion des ressources humaines.

Celles-ci doivent recenser, chaque année, les changements intervenus en matière sociale sur les trois années précédentes.

Ce bilan social comporte des informations strictement énumérées par la loi : **chiffres sur l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, etc.**

Il est établi par le chef d'entreprise, et soumis aux salariés et à l'inspecteur du travail.

2. Quels sont les enjeux pour une organisation d'être performante socialement ?

La performance sociale est de plus en plus au centre des intérêts des organisations. Elle est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, mais elle est également importante pour l'image qu'elle renvoie à son environnement.

A. La performance sociale, un objectif stratégique

La recherche de la performance sociale contribue à stimuler l'innovation et peut être source de création de valeur pour l'organisation. C'est un enjeu qui fait de la performance sociale un passage obligé pour être compétitif.

 **Facteurs clés de performance**, la performance sociale doit s'inscrire dans les objectifs de la stratégie globale de l'entreprise : elle est donc un enjeu pour les dirigeants mais aussi pour les salariés et les partenaires sociaux (représentants des syndicats patronaux et salariés). Elle améliore le climat social et l'efficacité du capital humain avec un impact positif sur la performance économique de l'entreprise.

B. La conciliation des attentes des différents acteurs de l'organisation

Concilier les besoins des dirigeants avec les attentes des salariés et des partenaires sociaux est source de satisfaction. De bonnes conditions de travail, par exemple, permettront de satisfaire les salariés et les partenaires sociaux. Les salariés seront alors plus efficaces, ce qui entraînera une hausse la productivité du travail. Cette hausse de la productivité ne peut que satisfaire les dirigeants de l'entreprise.

C. Les limites de la recherche de performance sociale

Mais la recherche de la performance sociale à tout prix a des limites et peut parfois s'avérer contre-productive sur le plan social et économique de l'organisation.

Sur le plan social, elle peut engendrer un surinvestissement des salariés qui se sentent redevables, ce surinvestissement pouvant conduire au burn-out.

❖ **Sur le plan économique**, elle peut représenter un coût supplémentaire : une augmentation de salaire pour apaiser le climat social, par exemple, entraînera une augmentation des charges salariales et sociales pour l'entreprise, donc un coût supplémentaire.

L'enjeu est alors de réfléchir sur les conditions de travail, la répartition des rôles et des responsabilités, les modes d'organisation et de management et la juste rémunération du travail.

3. La performance environnementale est-elle un enjeu pour l'organisation ?

L'intégration de la protection de l'environnement dans la gestion quotidienne d'une organisation est devenue une préoccupation majeure des dirigeants.

A. La prise en compte de l'impact environnemental

La performance environnementale correspond aux résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus par une organisation sur l'impact environnemental de son activité. Ces résultats sont mesurés à l'aide d'indicateurs, associés à des objectifs. Ils doivent permettre une mesure et une analyse des objectifs qui conduisent à une réflexion pour aboutir à une prise de décision et à l'action. Chaque indicateur retenu par l'entreprise doit donc prouver sa pertinence, car le but n'est pas uniquement d'informer mais de pouvoir, à partir d'une

information donnée, prendre des décisions ou des mesures correctives.

On peut citer comme indicateurs de mesure de la performance environnementale d'une organisation : la consommation d'énergie, le nombre de déchets par personne, les émissions de gaz à effet de serre, la quantité de papier consommée, la quantité d'eau consommée, le traitement des eaux usées...

B. Le tableau de bord et la gestion des indicateurs de performance

Le nombre d'indicateurs de performance sélectionné par une entreprise dépendra de plusieurs paramètres comme ses activités ou encore les objectifs qu'elle s'est fixés.

Ces indicateurs peuvent être rassemblés dans un tableau de bord (outil de gestion d'aide à la décision) qui les organise de façon synthétique. Il permettra de mesurer l'impact des activités de l'organisation sur son environnement. Il intégrera également les données du secteur, l'entreprise pourra ainsi se situer dans l'espace par rapport à ses concurrents, et les données des années précédentes pour se situer dans le temps.

- *Une démarche de responsabilité environnementale*, même si elle est contraignante (contraintes réglementaires notamment), présente néanmoins des avantages : elle permet de concilier des objectifs sociaux, environnementaux et économiques : diminution des charges par une meilleure maîtrise des coûts (économie d'énergie), mobilisation du personnel autour d'un projet commun, amélioration de l'image de l'entreprise...

4. Comment apprécier la performance globale de l'organisation ?

La performance globale d'une organisation s'apprécie au travers de nombreux indicateurs. Les performances commerciale et financière s'intéressent à des fonctions précises de l'organisation : sait-elle vendre ? Arrive-t-elle à s'enrichir ?

A. Le tableau de bord

La performance globale regroupe le suivi d'un ensemble élargi d'indicateurs. L'outil utilisé pour apprécier cette performance est le tableau de bord. Papier ou numérique, sa structure permet de visualiser les objectifs, l'unité de performance, le réalisé et la mesure de l'écart. La définition et le suivi des objectifs sont facilités grâce à cet outil.

- *Complémentaire du tableau de bord chiffré*, la visualisation des indicateurs d'un tableau de bord par les graphiques permet une appréciation efficace de la performance globale. La représentation graphique des résultats permet de mieux les distinguer, les comparer et les communiquer aux collaborateurs ou partenaires de l'organisation (clients, fournisseurs...).

L'utilisation d'un tableur est ainsi essentielle pour mettre en forme tableaux de bord et graphiques.

B. La performance organisationnelle contribue à la performance globale

La performance organisationnelle mesure la capacité de l'entreprise à exercer ses activités principales grâce aux moyens mis en œuvre. Le suivi de la qualité est l'un des objectifs mesurés par la performance organisationnelle. La propreté, le respect des procédures, le contrôle des temps sont des exemples d'indicateurs de la qualité.

- *L'organisation doit planifier et anticiper* les actions pour maintenir sa performance globale dans le temps. La mesure des écarts d'une période à une autre lui permet de suivre l'évolution de sa performance et d'anticiper les évolutions, à la hausse ou à la baisse. Elle peut ensuite prendre des décisions pour maintenir, développer, réduire ou abandonner des activités, des projets.

2. Quels acteurs mobiliser pour améliorer la performance globale de l'organisation ?

La performance globale est le résultat de l'engagement de tous les acteurs internes et externes de l'organisation.

A. Les acteurs internes

Les salariés et dirigeants contribuent, par la mise en œuvre de leurs compétences, à atteindre les objectifs prédéfinis. Ils contribuent à la performance globale. Les décisions de gestion engagent l'organisation dans des projets plus ou moins coûteux et risqués.

B. Les acteurs externes

Les clients peuvent évaluer la performance globale de l'entreprise et inciter à des améliorations. Les services consommateurs, les forums Internet ou des rencontres permettent à l'organisation de connaître et de comprendre le degré de satisfaction offert grâce au produit ou au service. L'organisation peut apporter des modifications, faire évoluer son offre pour répondre aux besoins. De la même façon, *les fournisseurs vont proposer des innovations*, des améliorations dans les composants qu'ils proposent à l'organisation. Ils participent à l'amélioration de la performance globale.

C. Les attentes convergentes des acteurs vers la performance globale

La performance de l'entreprise profite à tous les acteurs :

- Les clients voient leurs besoins mieux satisfaits
- Les salariés peuvent profiter de formations, d'une rémunération en hausse ou de promotions...

L'organisation performante peut également s'ouvrir à son environnement et faire bénéficier sa réussite à l'ensemble de la société (projets sociétaux). Ainsi, les acteurs peuvent avoir des attentes convergentes qui contribuent à améliorer la performance globale. Les intérêts de chacun peuvent être réunis.

3. Comment gérer les contradictions dans la recherche de la performance globale ?

A. Les attentes contradictoires des acteurs

La performance globale de l'organisation peut être freinée par les attentes contradictoires des acteurs. Salariés, dirigeants, actionnaires ou clients peuvent avoir des intérêts contradictoires, divergents.

- ❖ *La performance globale peut être ralentie* par des négociations, des refus, des compromis ou des abandons de projet.

B. Les décisions de gestion

La performance de l'organisation peut se faire au détriment des attentes de certains acteurs. Satisfaire l'ensemble des parties prenantes est parfois impossible et les décisions de gestion ont également pour objectif de faire des choix qui ne satisfont pas l'ensemble des partenaires (changer de fournisseurs, réduire le montant des dividendes, changer la formule d'un produit...).

- 📌 *En interne, les décisions de gestion* doivent prendre en compte des contraintes internes pour atteindre la performance globale. La conciliation est cependant possible entre performance de l'entreprise et attentes des acteurs.