

Chapitre 18

La performance sociale

L'essentiel

Pendant de nombreuses années, seule la performance financière de l'organisation était recherchée par les gestionnaires. Mais depuis quelques années, l'intégration d'informations autres que financières dans la mesure de la performance globale de l'organisation est reconnue comme une nécessité.

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. La mesure de la performance sur le plan social et humain

A. Les indicateurs de la performance sociale

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait appel aux indicateurs suivants :

- pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de la pyramide des âges) ;
- nombre de CDD, de CDI, de CTT ;
- nombre de recrutements par an, durée du processus de recrutement ;
- nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, turn-over ;
- taux de démission annuel, taux d'absentéisme ;
- budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié ;
- rémunération moyenne du personnel (à comparer avec les chiffres moyens du même secteur d'activité) ;
- sentiment des salariés sur leurs conditions de travail (à partir d'enquêtes de satisfaction) ;
- etc.

B. Les sources d'information

Les sources d'information sont variées :

- données issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise : indicateurs quantitatifs ;
- enquête auprès du personnel : indicateurs qualitatifs ;
- audit social interne ou externe (confié à un cabinet extérieur) : indicateurs qualitatifs.

2. La présentation des indicateurs de la performance sociale

A. Le bilan social

Le bilan social est imposé par la loi aux entreprises de plus de 300 personnes.

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.

B. Les tableaux de bord sociaux

Comme tout tableau de bord, un tableau de bord social est un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Dans ce cas, la performance sociale de l'entreprise est analysée.

De même, il n'est pas obligatoire, sa forme est libre.

Alors que le contenu du bilan social est strictement énuméré par la loi, le contenu d'un tableau de bord social est choisi en fonction des besoins de l'organisation.

Si l'entreprise a besoin de rééquilibrer la pyramide des âges par exemple, des indicateurs tels que l'âge moyen des salariés ou le taux de féminisation peuvent trouver leur place dans le tableau de bord.

Si le responsable des ressources humaines a pour objectif de fidéliser les salariés par exemple, le taux de turn-over peut être mis en valeur.

Un tableau de bord social peut être établi et diffusé mensuellement, et constituer ainsi un outil de pilotage de l'entreprise vers la performance sociale.

3. Performance sociale et performance financière

A. Les intérêts divergents des différents acteurs

Alors que le personnel est en attente de conditions de travail satisfaisantes et d'une rémunération motivante, les financiers de l'entreprise sont en attente prioritairement de dividendes. Or, lorsque les salaires augmentent, le résultat comptable diminue. (Les « ressources » humaines sont d'ailleurs assimilées à des « charges » en comptabilité.)

Le gestionnaire devra procéder à des arbitrages afin de tenir compte des attentes des différents acteurs.

B. Interaction entre performance sociale et performance financière

On ne peut durablement maintenir une bonne performance financière sans performance sociale. En effet, de mauvaises conditions de travail, des salaires étiés, une non-prise en compte des attentes des salariés, etc., contribuent à une dégradation du climat social.

Découragement, démissions, turn-over élevé, taux d'absentéisme trop important, etc., ont un coût financier pour l'entreprise : coûts des réembauches, de la non-transmission des savoirs, de la perte de clients par manque de suivi, etc.

Inversement, une entreprise dont la performance financière est avérée aura davantage de ressources disponibles pour satisfaire ses salariés : intéressements, avantages sociaux, conditions matérielles de travail, etc.

Ainsi, la performance sociale est au service de la performance financière, etc., et inversement.

Des sources d'information

- « Comprendre et évaluer la performance sociale », une réflexion proposée par un site dédié à la responsabilité sociétale des entreprises :
<http://rse-pro.com/performance-sociale-655>
- « Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Dohou, Nicolas Berland, IAE de Poitiers :
<http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>
- Pour aller plus loin :
« De la Performance Sociale (PSE) à la Performance Globale de l'Entreprise (PGE) », Mohamed Semmaa, Constant Calvo, *FinYear*, 10 janvier 2012.
http://www.cfo-news.com/De-la-Performance-Sociale-PSE-a-la-Performance-Globale-de-l-Entreprise-PGE_a20921.html
- *12 situations de Sciences de gestion*, coffret vidéo, Situation 10 : « Un bilan social attendu », Nathan Technique.