

La gestion de la performance des entreprises sociales

Auteurs :

Nathalie CRUTZEN, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Chargée de cours, Accenture Chair in Sustainable Strategy, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Hugues MOUCHAMPS, Doctorant en Sciences Economiques et de Gestion, Centre d'Economie Sociale, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Introduction

De nombreuses entreprises sociales tentent constamment d'améliorer leurs pratiques de gestion. Elles y parviennent généralement dans la plupart des domaines, à l'exception notable de la gestion de leur performance. Les spécificités des entreprises sociales font la gestion de leur performance un domaine semé d'embûches et donc particulièrement complexe. En effet, les questions suivantes sont souvent posées : Comment mesurer la performance d'une entreprise sociale par rapport à celle d'une entreprise à but lucratif ? Comment mesurer la performance sociale ? Quels outils et quels indicateurs sont les plus appropriés aux spécificités des entreprises sociales ? Etc.

Parallèlement, les entreprises privées à but lucratif ont, elles, tendance à ne plus s'intéresser uniquement qu'à leur performance financière. Le développement des pratiques de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) les amènent en effet à considérer également les aspects sociaux et environnementaux de leur performance.

Sur base de ces constats, il semble donc évident que tant entreprises sociales que les entreprises à but lucratif pourraient réellement enrichir leurs réflexions mutuelles en matière de gestion de la performance en observant les recherches et les pratiques de l'autre partie.

Notre propos ici consistera à étudier les enjeux liés à la gestion de la performance pour les entreprises sociales.

Cet article est composé de trois parties. Tout d'abord, le concept de gestion de la performance sera présenté et les spécificités de son application aux entreprises sociales seront approfondies. Ensuite, les raisons pour lesquelles il est utile pour les entreprises sociales de mesurer leur performance seront développées. Enfin, les différentes manières de mesurer la performance seront présentées au travers des grandes familles d'outils de gestion de la performance.

1. Le concept de performance et son application à l'entreprise sociale

1.1. Le concept de performance des entreprises

La gestion de la performance est depuis longtemps une préoccupation majeure des entreprises privées à but lucratif. Cependant le concept de performance ne bénéficie toujours pas d'une définition claire et unanimement acceptée, ni dans la littérature ni sur le terrain. Ceci est notamment dû au fait que la performance est un construit social, dans le sens où chaque partie prenante d'une organisation possède sa propre définition de ce qu'est la performance.

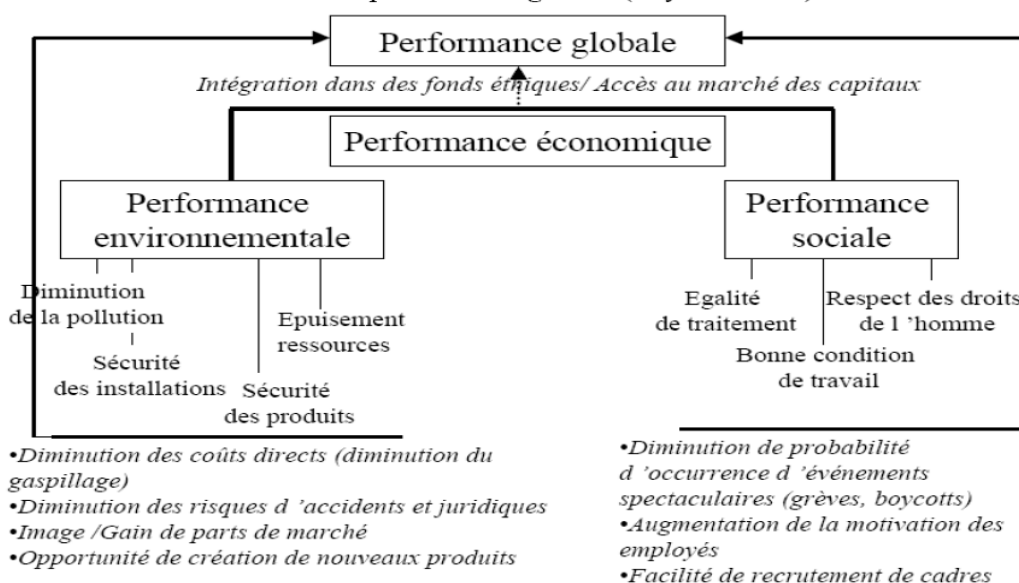
Traditionnellement, la performance était vue par les entreprises comme l'atteinte d'objectifs financiers et était mesurée par des ratios financiers tels que la marge nette sur vente, le retour sur investissement, etc. Cette vision restrictive de la performance, qui présente moins d'intérêt pour les entreprises sociales, a fait place à une vision plus élargie. Nous adopterons ici la définition de Bourguignon (1995) : "Une entreprise est performante lorsqu'elle atteint ses objectifs, quelles que soient leur nature et leur variété". Cette définition fait prendre conscience de l'importance pour toute organisation d'apporter une attention particulière à la gestion de sa performance. En effet, si l'on considère la performance comme la capacité à atteindre ses objectifs, chaque organisation (qu'elle soit à but lucratif ou non), comme elle a des objectifs qui lui sont propres, a intérêt à gérer et à mesurer sa performance.

1.2. Le concept de performance globale

Poussées par la conscientisation accrue des citoyens pour les enjeux du développement durable, de plus en plus d'entreprises des enjeux sociaux et environnementaux auxquelles la Société est actuellement confrontée.

Dans ce contexte, la vision traditionnelle de la performance de l'entreprise (performance financière) est progressivement remise en cause et une vision tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise se développe. Ainsi, la performance de l'entreprise ne se limite plus à l'atteinte de ses objectifs économiques mais elle comprend également la prise en compte et l'atteinte de préoccupations sociétales, à savoir sociales et environnementales (Reynaud, 2005).

Schéma 1. La performance globale (Reynaud 2003)



1.3. Performance et entreprises sociales

Cette vision globale de la performance est évidemment mieux adaptée aux entreprises sociales que la seule focalisation sur les aspects financiers. Les entreprises sociales sont en effet principalement mues par la volonté de réaliser leur mission. La performance financière n'est donc ni le seul ni le principal objectif des entreprises sociales.

Ce concept de performance globale convient pour étudier l'impact des entreprises sociales sur la société. Il peut aussi servir de base pour analyser la performance des entreprises sociales mais doit être adapté à leur réalité car, conformément à la définition que nous avons retenue, la performance est liée à l'atteinte de leurs objectifs, donc à l'accomplissement de leur mission. Chaque entreprise sociale doit incorporer les objectifs qui lui sont propres au sein de son modèle de performance globale.

Les modèles de gestion de la performance adoptés par les entreprises sociales doivent respecter certains critères reflétant leurs spécificités. Comme nous venons de l'évoquer, le modèle de gestion de la performance d'une entreprise sociale doit permettre de se rendre compte du degré de progression vers la mission. Un lien doit être présent entre les indicateurs et la mission, fût-ce de manière indirecte. D'autre part, le caractère multidimensionnel de la performance des entreprises doit pouvoir être reflété dans le modèle. En effet, pour être performante, une entreprise sociale se doit de briller sur plusieurs plans : sur chacun des aspects liés à sa mission ainsi que sur l'atteinte d'un équilibre financier. Enfin, les modes de gouvernance des entreprises sociales étant eux aussi particuliers, le modèle devra notamment prendre en compte les attentes des différentes parties et les impliquer dans le processus de gestion de la performance.

Cependant, les spécificités des entreprises sociales entraînent des difficultés méthodologiques particulières quant à la gestion de leur performance. Mesurer la performance est entre autres rendu particulièrement malaisé par les réalisations intangibles et la mission souvent abstraite des entreprises sociales. Qui plus est, une méthode universelle de gestion de la performance semble utopique vu l'hétérogénéité du secteur des entreprises sociales en terme de missions, de taille, d'activités et de contexte institutionnel.

2. Pourquoi mesurer la performance des entreprises sociales ?

Mesurer la performance d'une entreprise sociale n'est pas une fin en soi, c'est plutôt un moyen d'atteindre un certain nombre de finalités. Généralement, la finalité implicite des entreprises sociales qui se sont lancées dans le défi complexe de la mesure de leur performance tient à une logique d'évaluation. Or, l'évaluation de la performance n'est qu'une des raisons que les entreprises sociales peuvent avoir de mesurer leur performance. Ces finalités peuvent être considérées comme internes ou externes :

2.1. Finalités internes

a. Evaluer l'atteinte de ses objectifs

L'évaluation du résultat des actions entreprises est évidemment une des finalités principales de la mesure de la performance d'une entreprise sociale. Pouvoir mesurer dans quelle mesure les objectifs prédéterminés ont été atteints et dans quelle mesure les actions entreprises ont permis de progresser vers la réalisation de la mission sont des éléments d'information capitaux pour la gestion de l'entreprise sociale. En fonction du type d'évaluation et des outils utilisés, l'analyse permettra de mettre en lumière l'efficacité ou l'efficience des projets. Si l'outil d'évaluation est multidimensionnel, l'entreprise sociale pourra également déterminer quels sont les aspects dans lesquels elle est performante et quels sont les aspects à retravailler.

Toutes ces informations tendent à apporter une vision plus objective des résultats de l'entreprise sociale et de son impact pour la société. L'évaluation permet donc à la fois de tirer le bilan des actions passées et éventuellement d'adapter ses objectifs, voire d'affiner sa mission, en vue des exercices à venir.

b. Améliorer sa performance

L'amélioration de la performance de l'entreprise sociale vient souvent en corollaire de l'évaluation. L'analyse des raisons pour lesquelles certains objectifs fixés n'ont pas été atteints constitue le point de départ d'une amélioration de la performance de l'entreprise sociale. Elles permettent de tirer des enseignements qui vont alimenter la réflexion sur les stratégies qui pourraient être adoptées afin d'atteindre ces objectifs.

Utiliser des outils de mesure de la performance peut aussi mener à une meilleure communication interne, un suivi plus régulier des résultats et une meilleure application de la stratégie par les différents départements, ce qui contribue également à l'amélioration de la performance de l'entreprise sociale. Les entreprises sociales seraient alors tentées d'entreprendre des actions liées aux différentes dimensions de la performance de manière plus systématique.

c. Apporter une aide à la prise de décision

Toutes les données recueillies perdraient une partie de leur utilité si les entreprises sociales n'utilisaient pas cette information dans leur prise de décision journalière et pour l'élaboration de stratégies à long terme. Les outils de mesure de la performance peuvent donc aussi aider la direction ou le conseil d'administration de l'entreprise sociale à prendre des décisions plus éclairées.

2.2. Finalités externes

L'utilisation d'outils de mesure de la performance ne permet pas uniquement une amélioration du fonctionnement interne, ces outils sont également des outils de communication externe importants.

a. Se financer

Les outils de mesure de la performance peuvent fournir des informations cruciales pour améliorer la communication avec les financeurs (publics ou privés) de l'entreprise et mieux répondre à leurs attentes en termes de reporting. L'entreprise sociale peut alors utiliser ces mesures pour démontrer la performance sociale réalisée par l'entité. Lorsque le financeur demande une justification de l'utilisation et de l'impact de son apport mais sans proposer d'outil ou de cadre spécifique de mesure, ces mesures deviennent alors particulièrement utiles. Elles permettent à la fois de prouver de manière concrète l'intérêt de l'action de l'entreprise sociale et de donner un gage de gestion rigoureuse. Le but étant à la fois de bénéficier de l'intégralité de la subvention ou du don pour le projet en cours et de se placer en ordre utile pour un financement ultérieur.

Cependant, l'argument de performance n'entre en ligne de compte que pour les financeurs décidés à investir dans les projets les plus utiles socialement dans un domaine donné. Il est probable que cet argument sera moins déterminant vis-à-vis des financeurs qui ont d'autres finalités comme l'intérêt personnel (ex. visant les déductions d'impôts) ou qui se reposent sur des expériences passées.

b. Rendre compte aux parties prenantes

Outre les financeurs, les outils de mesure de la performance servent aussi à communiquer avec les différentes parties prenantes de l'organisation et à leur rendre des comptes. Qu'il s'agisse des membres de l'équipe, des membres de l'assemblée générale, des bénéficiaires directs, des clients, des fournisseurs ou d'autres acteurs en lien avec l'entreprise sociale, il peut toujours être intéressant de leur faire connaître son impact et son degré de performance.

c. Renforcer la légitimité de l'organisation

Aussi bien de manière interne qu'externe, mesurer sa performance (et le faire savoir) permet de justifier les efforts et les activités. La confiance des différents acteurs s'en trouve accrue et leur implication dans le projet pourrait également se voir renforcée.

d. Communiquer

Savoir exactement quels sont les résultats obtenus et les impacts induits par les activités de l'entreprise sociale sont des éléments qui peuvent se révéler utiles dans la stratégie de communication de l'entreprise sociale. Mettre en avant sa performance peut notamment se révéler adéquat dans la promotion des différents produits de l'entreprise sociale.

e. Répondre aux pressions isomorphiques

Finalement, une dernière raison de se lancer dans les mesures de la performance tient aux pressions isomorphiques émanant des entreprises privées à but lucratif. Portées par une lame de fond de managérialisme, les entreprises sociales peuvent aussi se trouver forcées à imiter des recettes qui ont fait leur preuve dans le secteur privé classique et vouloir dégager une impression de professionnalisme.

3. Comment mesurer la performance d'une entreprise sociale ?

Malgré les motivations nombreuses pouvant inciter les entreprises sociales à (mieux) gérer leur performance (voir Section 2), la question du COMMENT reste souvent en suspens. En effet, une multitude d'outils très différents sont disponibles. Parmi les différents outils qui ont été développés afin de mesurer la performance des entreprises sociales, certains sont des adaptations des outils traditionnels de contrôle de gestion, alors que d'autres ont été développés spécifiquement par le secteur des entreprises sociales.

Ces outils peuvent être classés en trois catégories principales : les outils d'optimisation économique, les outils de reporting et les outils de gestion stratégique.

Les premiers cités, les outils d'optimisation économique, comportent les outils appliquant le principe de « l'analyse coûts-bénéfices » appliqué à la gestion. Le plus célèbre de ces outils est le Social Return On Investments (SROI), qui a été développé par la fondation REDF en Californie au début des années 2000. Partant de la même idée que le fameux « Return On Investment », ratio fréquemment utilisé en finance, le SROI a pour ambition de déterminer le retour monétaire pour la société pour chaque euro investi dans un projet. Le calcul du ratio du SROI, ainsi que toute la méthodologie qui y est relative, peut servir aussi bien dans une optique de communication externe que dans un processus de décision interne. Cet outil est actuellement très prisé dans le monde anglo-saxon car il permet d'effectuer très facilement un choix entre différents projets sociaux, ce qui attire fortement les investisseurs désireux de soutenir ce type de projets. Cependant, il comporte plusieurs limitations théoriques dont la plus importante est son incapacité à faire ressortir la complexité et le caractère multidimensionnel de la performance des entreprises sociales. En réduisant toute l'information en un seul nombre, il empêche une analyse fine des domaines dans lesquels l'entreprise sociale est performante. Par exemple, le SROI ne permet pas de déterminer si un ratio élevé indique que l'organisation de la production est optimisée, que les relations avec les bénéficiaires directs sont adéquates ou que les modes de gouvernance sont efficaces. De plus, la monétarisation des impacts sociaux souffre d'une grande partie de subjectivité.

Les outils de reporting sont, quant à eux, destinés à rendre des comptes aux parties prenantes externes, notamment aux financeurs publics et privés. Contrairement aux outils d'optimisation économique, le caractère multidimensionnel de la performance est ici souvent pris en compte. Par contre, la plupart des outils de reporting adoptent une méthodologie reposant sur les trois piliers classiques du développement durable (économique, social et environnemental) ; c'est notamment le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). De ce cas de figure, ils omettent un élément central de la performance des entreprises sociales : le lien avec la mission. Ces outils ont développé des indicateurs intéressants pour rendre compte des différents types d'impacts qu'une entreprise sociale peut opérer sur son environnement et sur la société en général. Toutefois ils ne rendent pas compte du degré d'accomplissement de sa mission, qui devrait pourtant constituer le point de départ de ses activités. Il ne suffit donc pas de convertir des outils traditionnels en outils de développement durable, ils doivent surtout se concentrer sur la mission de l'entreprise sociale s'ils veulent être pertinents au regard des spécificités des entreprises sociales. A l'opposé, quelques autres outils de reporting permettent bien de rendre compte du degré d'accomplissement des objectifs et de la mission, comme l'outil développé par le « Social Audit Network » (SAN), mais ceux-ci pèchent fréquemment par leur lourdeur et sont souvent chronophages.

Enfin, les outils de gestion stratégique regroupent les outils focalisés sur la stratégie de l'organisation. En font partie les tableaux de bord ainsi que les cadres logiques et certains outils de gestion de la qualité. Nous nous attarderons ici plus particulièrement sur un outil qui offre de nombreuses perspectives intéressantes et qui est de surcroît un des outils de mesure de la performance les plus répandus : la Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992).

La Balanced Scorecard (BSC) est un outil qui a été développé au début des années 90 par Kaplan et Norton. Il permet aux entreprises d'envisager leur performance d'une manière plus large que leur seule performance financière. De ce fait, il convient particulièrement bien aux entreprises privées lucratives engagées dans un processus de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Le modèle initial de la BSC place la vision et la stratégie au centre de quatre perspectives : finances, consommateurs, processus internes et apprentissage. Il s'agit donc d'un outil multidimensionnel qui permet de rendre les activités d'une organisation cohérentes avec sa stratégie, sa vision et sa mission. La stratégie étant déclinée en objectifs clairs et en indicateurs de performance, la BSC permet donc de vérifier si les objectifs stratégiques ont été atteints. Elle constitue également un outil de communication utile, aussi bien en interne qu'en externe. Son nom provient du fait qu'elle vise un équilibre entre différents aspects : court terme – long terme ; interne – externe : indicateurs monétaires – indicateurs non-monétaires ; information stratégique – information opérationnelle. Cette version de la BSC ne peut être appliquée telle quelle dans les entreprises sociales car la perspective financière y reste malgré tout prédominante. Néanmoins, des adaptations de l'outil aux réalités des entreprises sociales voient le jour depuis une dizaine d'années (Hockerts, 2001, Kaplan et Norton, 2001 ; Bieker, 2002 Figge et al., 2002). Même si le design des BSC pour entreprises sociales n'est pas aussi homogène que celui de la BSC initiale, toutes les adaptations prennent comme point de départ les caractéristiques initiales de la BSC s'accordant aux spécificités des entreprises sociales. Ces caractéristiques sont notamment le lien étroit entre la mission et les indicateurs, l'accent mis sur d'autres dimensions que la seule dimension financière, l'inclusion d'indicateurs qualitatifs et l'équilibre entre les objectifs de court terme et ceux de long terme.

Conclusion

La performance des entreprises sociales est liée à l'atteinte de leurs objectifs, donc indirectement au degré d'accomplissement de leur mission. Pour être convaincants, les outils de gestion de performance doivent lier leurs indicateurs à la mission de l'entreprise sociale. Gérer leur performance est un enjeu important pour les entreprises sociales car elles peuvent en retirer de nombreux avantages, allant de l'amélioration de leur performance à l'amélioration de leur communication avec leurs parties prenantes.

La BSC pour entreprises sociales est un outil qui mérite une attention particulière car elle ne souffre pas des points faibles rencontrés par les autres outils de mesure de la performance pour entreprises sociales présentés ici. En effet, elle a le potentiel pour rendre compte de la complexité de la performance vu son caractère multidimensionnel, contrairement au SROI. Et elle permet aussi de créer un lien entre la mission et les indicateurs, contrairement à la plupart des outils de reporting.

Bibliographie

- Beck, T. E., Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (2008) "Solutions out of context. Examining the transfer of business concepts to nonprofit organizations." *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 19(2), pp 153-171.
- Behn, R.D. (2003) "Why measure performance ? Different purposes require different measures." *Public Administration Review*, Vol. 63(5), pp 586-606.
- Bieker, T. (2002), "Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced ScoreCard for Integrity Management", *Oikos PhD Summer Academy*
- Bourguignon, A. (1995), Peut-on définir la performance?, *Revue Française de Comptabilité, Juillet-Aout*, 61-66.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002a), "The Sustainability Balanced Scorecard - Linking sustainability management to business strategy", *Business Strategy and the Environment*, vol.11, pp. 269-284
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2008) "Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory. Nine theses." *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 18(4), pp 399-415.
- Hockerts, K. (2001), "Corporate Sustainability Management: Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability", *Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok*.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), The Balanced Score Card – Measures that drive performance, *Harvard Business School Press*, 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), The Strategy-focused organisation : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston, Mass: Harvard Business Review Press
- Lindenberg, M. (2001) "Are we at the cutting edge or the blunt edge? Improving NGO organizational performance with private and public sector strategic management frameworks." *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11(3), pp 247-270.
- Lindgren, L. (2001) "The non-profit sector meets the performance-management movement: a programme-theory approach." *Evaluation*, Vol. 7(3), pp 285-303.
- Nicholls, A.,(2009) "'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship." *Accounting, Organizations and Society*, 34, pp 755-769.
- Polonsky, M.J. & Grau, S.L. (2008) "Evaluating the social value of charitable organizations: a conceptual foundation." *Journal of Macromarketing*, Vol. 28(2), pp 130-140.
- Reynaud, E. (2005), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2005*
- Sawhill, J.C. & Williamson, D. (2001) "Mission impossible ? Measuring success in nonprofit organizations." *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11(3), pp 371-386.
- Stone, M.M. & Cutcher-Gershenfeld, S. (2002) « Challenges of Measuring Performance in Nonprofit Organizations. » In P. Flynn an V.A. Hodgkinson, *Measuring the impacts of the Nonprofit Sector*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, p. 32-38.