

# 1. LA POLITIQUE DE PERFORMANCE

On peut se demander s'il faut parler de "politique" de performance. Ne suffit-il pas d'être performant ? C'est que cette notion est loin d'être simple et ne s'impose ni dans sa nature ni dans sa mesure. Le point qui suit montre que la performance dans l'organisme, si elle est définie, le sera de façon subjective, voire arbitraire, d'où la nécessité de fixer une politique.

## *1. La performance, une notion subjective et arbitraire*

Il est naturel, dans le sport, d'utiliser la notion de performance ; au point que l'un semble souvent indissociable de l'autre. Il est facile de mesurer celle du coureur à pied, un bon chronomètre suffit. Il n'en est pas de même pour le patinage artistique : les critères sont multiples et ne se prêtent pas à la mesure objective<sup>1</sup>. On est pourtant dans un contexte où les critères sont peu nombreux et relativement normalisés ; une action brève et bien définie et une prestation individuelle. On imagine facilement l'augmentation de complexité lorsqu'on applique ce concept à un organisme.

On se trouve alors avec des parties prenantes multiples et variées, aux intérêts souvent contradictoires (actionnaires, salariés, dirigeants, élus, etc.), des actions nombreuses et de durées variables, des critères de toutes sortes, plus ou moins facilement évaluables, des résultats d'équipes et de combinaisons enchevêtrées, etc.

À ce stade de la réflexion, la définition même du terme "performance" pose problème. Afin de pouvoir effectuer le premier pas, on peut proposer une approche simple :

La performance consiste à obtenir la meilleure contribution avec les moyens disponibles. Ce concept apparaît ainsi comme la généralisation de notions plus spécifiques et plus locales, telles qu'efficience, productivité, rendement, rentabilité, etc.

Pour autant, cette première définition reporte la difficulté sur la notion de contribution.

## *2. La contribution, fondement du référentiel service*

### **La politique de performance sera formalisée par les contributions que l'organisme souhaite.**

Rappelons que la définition d'une contribution est indissociable de la mesure qui en est faite. Plusieurs éléments entrent alors en compte pour définir sa politique. L'exhaustivité est impossible, mais les principaux critères peuvent être mentionnés.

Le support de la contribution : un produit, un service, un résultat économique (bénéfice, marge, etc.)

Le type de référence : standard, objectif, étalon, évolution (voir Question de bon sens n°3)

L'éthique : financière, sociale, citoyenne, commerciale

Le niveau hiérarchique : stratégique, opérationnel

La cible : les clients, administrés, prescripteurs, intermédiaires, usagers

Par exemple, si on considère la mairie d'une grande ville (Paris, Lyon, Marseille, etc.), pour qui faut-il être performant ?

Les usagers ? On peut distinguer cinq catégories pour lesquelles la performance ne sera pas la même chose :

Les résidents qui travaillent

Les résidents au chômage

Les résidents à la maison (mère de famille, etc.)

Les résidents retraités

Les non résidents qui viennent travailler

Les touristes et autres visiteurs

Si on élargit à ce que l'on appelle aujourd'hui les parties prenantes :

L'État

Les collectivités locales, départementales et régionales

Les associations subventionnées

---

<sup>1</sup> Nous considérerons qu'une mesure est objective si, quel que soit l'individu ou le dispositif qui l'effectue, la contribution est invariante.

Les associations de quartier

Le personnel de la mairie (Parking, etc.)

et au milieu de tout cela, monsieur le Maire qui souhaite être réélu.

Le critère « être réélu » oriente donc vers les électeurs, soit les résidents, qui se décomposent en quatre catégories, plus les catégories incluses, les associations, mais aussi les commerçants qui parlent à beaucoup de monde. C'est déjà compliqué, mais pour autant, peut-on exclure les non-résidents ?

On a vu Paris pendant le COVID. Beaucoup de villes tirent un avantage substantiel de cette activité.

Peut-on ignorer ceux qui viennent travailler en ville ? Ils contribuent à l'activité économique de la ville et comme les touristes, peuvent voter avec leurs pieds.

On voit donc que ce n'est pas simple et l'absence de réflexion pour aboutir à une politique de performance partagée aboutira à un désordre généralisé où chacun verra midi à sa porte et tirera du côté de son intérêt.

La performance dans une entreprise n'est pas plus simple. Un producteur de vin pourra avoir comme clients des :

Particuliers

Restaurateurs

Cavistes

Grandes surfaces

Exportateurs

Il devra également considérer ses actionnaires et son personnel.

Les critères et leurs protocoles de mesure doivent indiquer si un résultat est plus ou moins performant qu'un autre ou son degré de performance, selon le type de référence choisi.

L'avantage de définir et de formaliser une politique de performance est de pouvoir communiquer dessus. Il doit y avoir un minimum de consensus sur les résultats poursuivis et l'appréciation de la performance de la part de tous les acteurs concernés.

Nombre de projets échouent simplement parce que des personnes ou des groupes n'ont pas été informés ou ne partagent pas les mêmes conceptions.

Outre les consentements, un certain nombre d'éléments s'impose, créant un ensemble de contraintes plus ou moins fortes.

Votre entreprise a-t-elle formalisé clairement tous ces éléments dans une politique cohérente ?