**Chapitre 2 LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE D’UNE ORGANISATION**

La performance globale d’une organisation repose sur ses résultats en termes organisationnels, sociaux, commerciaux et financiers.

Les biens et les services proposés par l’organisation expriment sa performance, au travers de leur prix de vente et de leur qualité.

**I LA PERFORMANCE AU TRAVERS DU PRIX DE VENTE**

1. *Le prix de vente*

Définition : valeur d’un bien ou service sur le marché.

Fixation du prix de vente : il est généralement librement déterminé par le jeu de la concurrence.

Pour fixer un prix il faut conjointement tenir compte de trois approches :

* des coûts de l’organisation,
* de l’offre (prix pratiqués par leurs concurrents)
* de la demande (prix que les clients sont prêts à accepter)

1. *Les coûts*

Définition d’un coût : ensemble de charges, qui sont les flux d’appauvrissement (achats de matières, de marchandises, achats de services (tél, assurance, loyer….), impôts, charges de personnel…)

Hiérarchie des coûts : Les coûts doivent être calculés en respectant une certaine hiérarchie.

La hiérarchie est fonction du déroulement du processus de production et/ou de commercialisation des produits. Ce dernier diffère selon le type d’activité :

* Pour activité commerciale : achat et distribution sans transformation. Pas de production.
* Pour activité industrielle : achat, production et distribution.
* Pour activité de services : production uniquement

Charges d’achat (frais de transport, emballages, assurance sur transport..)

Achat de biens (matières premières, marchandises)

**+**

Charges de production (salaires des personnels de production, énergie consommée, usure des matériels……)

= **Coût d’achat des biens**

**+**

= **Coût de production des biens ou services**

Charges de distribution (commissions des vendeurs, entretien des magasins….)

**+**

Charges administratives

= **Coût hors production**

**COUT DE REVIENT**

Définition du coût de revient : montant total dépensé pour produire et/ou distribuer un bien ou un service.

Pour une organisation, connaître l’importance de ses coûts dans le processus de production lui permet de savoir les produits bénéficiaires, ceux qui sont moins rentables, voire déficitaires et pouvoir ainsi prendre des décisions en connaissance de cause en donnant aux responsables des outils supplémentaires d’aide à la décision.

1. *Relation entre prix de vente et coûts*

La vente à perte de façon délibérée est illégale. Le prix de vente doit donc être supérieur aux coûts, la survie de l’organisation en dépend.

La fixation du prix est une décision de gestion importante pour l’organisation. Elle relève d’un arbitrage entre les coûts supportés par celle-ci et le niveau de bénéfice souhaité.

Calcul du prix de vente :

*Le prix peut être envisagé comme la résultante d’un coût auquel on ajoute un bénéfice souhaité :*

Dans les années 60 : **Prix de vente** = Coût de revient + Résultat souhaité (bénéfice)

*Les dirigeants d’une organisation peuvent décider de favoriser la rentabilité de leur structure. Dans ce cas, le bénéfice souhaité devient l’indicateur de performance à privilégier et à maximiser.*

Dans les années 80 : **Résultat souhaité** = Prix de vente – coût de revient

*Le prix de vente peut être imposé par le marché (cas de certains biens et crise économique oblige). Dès lors l’organisation doit être capable de maitriser ses coûts pour maintenir le niveau de résultat souhaité.*

Dans les années 2000 : **Coût de revient** = Prix de vente – Résultat souhaité

Notion de marge : Résultat intermédiaire correspondant au chiffre d’affaires – un coût

Marge commerciale = Chiffre d’affaires – Coût d’achat des marchandises vendues

Marge de coût de production = Chiffre d’affaires – Coût de production des produits fabriqués

Marge nette = Chiffre d’affaires – Coût de revient, soit le profit.

1. *Amélioration de la performance par les coûts et le prix de vente*

Pour améliorer la performance l’organisation doit prendre certaines décisions.

* **Agir sur les coûts et notamment les réduire** : l’objectif de toute organisation est de maitriser les coûts générés par son activité, d’éviter les gaspillages de façon à préserver sa rentabilité. Une réduction des coûts entraine, mécaniquement, une augmentation du résultat (car résultat = produits – charges). Ce dernier permet d’améliorer la performance financière de l’organisation.
* **Agir sur le prix de vente** : le prix représente le montant encaissé par l’organisation en contrepartie du bien ou du service vendu. L’organisation doit fixer au mieux son prix de vente pour maximiser son chiffre d’affaires et donc son résultat (CA = produits). Au final, par son action sur le prix de vente elle consolide ou fragilise sa performance financière et sa performance commerciale.

Décider implique un choix. Avant toute décision de gestion, le responsable doit tenter d’anticiper les effets qu’elle pourrait avoir sur la performance de l’organisation

La formulation d’hypothèses peut aider à la prise de décisions. Il s’agit alors de réaliser des simulations pour chacune d’elles de façon à déterminer la meilleure solution pour un problème donné.

À partir des résultats de ces simulations, il devra arbitrer ou faire des choix en fonction des priorités qu’il aura définies.

L’outil informatique, et notamment le tableur, permet de visualiser très rapidement les effets des différents choix.

**II LA PERFORMANCE AU TRAVERS DE LA QUALITE**

1. *La qualité*

Définition : Ensemble des caractéristiques d’un bien ou service qui lui confèrent l’aptitude à satisfaire les besoins des clients, des usagers.

La qualité nécessite l’utilisation de ressources (matérielles, financières, humaines) qui représentent un coût. **Il existe donc une relation entre coût et qualité**.

1. *Relation entre coût et qualité*

La volonté d’accentuer la qualité génère nécessairement des dépenses supplémentaires.

Les coûts d’obtention de la qualité sont :

* Coûts engagés pour éviter la non qualité : charges liées aux contrôles, aux tests, aux frais de formation du personnel, couts des matières premières….
* Coûts liés à la non qualité : frais de mise au rebut, de perte de clients, de délai de livraison non tenu, de produits cassés, périmés, de rectification des anomalies….. qu’il faut réduire au maximum

Détecter et éviter les non qualités le plus tôt possible est donc un enjeu capital. Mais la sur qualité représente aussi un coût (matériels, temps) et le bien final pourrait ne pas correspondre aux attentes des clients (trop cher, trop long à obtenir). Aussi l’organisation doit mettre en place un système de qualité adapté aux prix et au niveau de qualité. **Il existe donc une relation entre prix et qualité**.

1. *Relation entre qualité et prix*

Le prix de vente d’un bien ou service véhicule un certain niveau d’informations sur la qualité.

Pour le consommateur, le prix d’un bien ou service traduit généralement son niveau de qualité réel ou perçu. Un bien cher est synonyme de qualité, et inversement, un bien à bas prix est souvent perçu comme de mauvaise qualité.

1. *Amélioration de la performance par la qualité*

Agir sur la qualité permet d’améliorer la satisfaction des clients et donc la performance commerciale, permet de renforcer la performance financière de l’organisation (chasse aux coûts de non qualité), mais aussi la performance sociale (mobilisation importante du personnel qui doit se montrer responsable, motivé, compétent).

Agir sur la qualité permet donc d’améliorer la performance globale de l’organisation et renforce sa compétitivité vis-à-vis de la concurrence.

**III CONSEQUENCES DE L’AMELIORATION DE LA PERFORMANCE**

En privilégiant certains indicateurs de performance, d’autres indicateurs peuvent être dégradés.

Exemples : améliorer la performance commerciale en vendant plus peut dégrader la performance sociale (on va demander au personnel de travailler plus dans les mêmes conditions de travail)

Améliorer la performance commerciale en baissant le prix de vente peut dégrader la performance financière (baisse du résultat car baisse éventuelle du chiffre d’affaires).

Améliorer le chiffre d’affaires peut s’accompagner d’une détérioration des indicateurs qualité, ce qui diminue la satisfaction client et peut engendrer des coûts supplémentaires liés à la non-qualité.

Décider de distribuer des dividendes aux propriétaires de l’organisation réduit le montant de l’autofinancement.

L’amélioration d’un indicateur de performance peut aussi jouer favorablement sur d’autres indicateurs.

Exemples : améliorer le climat social permet une meilleure productivité et donc une amélioration de la performance financière (baisse des coûts).

Dans sa recherche de performance, l’organisation ne doit pas cloisonner l’amélioration de la performance commerciale et financière d’un coté et la préoccupation de la performance sociale et organisationnelle de l’autre. Elle doit chercher à améliorer tous les domaines de la performance. Aujourd’hui la recherche d’une performance globale est indispensable à la survie de l’organisation.

Les décisions prises illustrent la nécessité de réaliser des arbitrages.