

# Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs

---

Claire GAUZENTE\*

*Université d'Angers*

*Correspondance :*

Faculté de Droit, d'Économie et des Sciences Sociales  
Université d'Angers  
13, Allée François Mitterrand, BP 3633  
49036 Angers Cedex 01  
Tél. : 02.41.96.21.35  
Fax. : 02.41.96.21.96

*Résumé :* Si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. Après une présentation des différentes conceptualisations de la performance et une revue des modalités de mesure usuellement préconisées en matière de recherche organisationnelle, l'article cherche à apporter des éléments empiriques permettant d'évaluer la validité de certains indicateurs perceptuels au regard de données économiques. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette démarche met en lumière quelques phénomènes inattendus.

*Mots clés :* mesure – performance organisationnelle – données économiques.

*Abstract :* Organisational performance represents a central issue in management science, though its measure remains a tricky methodological question. After a review of research traditions attached to the definition of organisational performance and of measurement preconisations, this article brings empirical insights that help to evaluate the validity of certain perceptual indicators as compared to economic data. Without pretending at exhaustivity, this research exhibits unexpected phenomena.

*Key words :* measure – organisational performance – economic data.

---

\* L'auteur est Maître de conférences à la Faculté de Droit, d'Économie et des Sciences Sociales de l'Université d'Angers. Elle est membre du Largo (Laboratoire Angevin de Recherche en Gestion des Organisations).

La performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en gestion. Dans de nombreuses analyses, la justification principale de l'objet étudié repose sur son lien supposé, voire simplement postulé, avec la performance de l'entreprise. Cependant, les données économiques ne sont pas toujours accessibles et les évaluations subjectives de la performance deviennent alors le seul recours pour les chercheurs.

Sur le terrain français, il existe de nombreuses raisons pour lesquelles l'information économique est soit indisponible, comme dans le cas des coopératives ou des SNC, soit coûteuse à collecter, comme pour les petites ou moyennes entreprises qui ne sont pas recensées dans les bases de données usuelles, soit difficilement isolable, comme dans le cas des filiales ou entreprises appartenant à des groupes.

Il est dès lors intéressant d'examiner comment on peut contourner cette difficulté. La solution semble être de recourir à l'évaluation de la performance par les responsables d'entreprise. Il convient dès lors de questionner la valeur de ces indicateurs subjectifs au regard des indicateurs économiques.

Dans une première partie, les différentes conceptualisations de la performance sont étudiées avant d'examiner les préconisations de la littérature en matière de mesure de la performance. La méthodologie de la recherche est décrite dans une seconde partie. Enfin, la troisième partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats obtenus. En particulier, on cherchera à tirer quelques enseignements pour les recherches futures qui porteront sur le lien stratégie – organisation – performance.

## **1. Les conceptualisations et les mesures de la performance**

Ainsi que le remarque A. Bourguignon [1995], le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches

et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Hormis le caractère équivoque du terme même de performance, E.M. Morin et *al.* [1994] recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique (1.1.). Le regard porté sur la performance guide les préconisations en matière de mesure de la performance (1.2.).

### **1.1. Les modèles de la performance**

L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de J. Caby et *al.* [1996] qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R.E. Quinn, J. Rohrbaugh [1981] indiquent que cette approche ne réglie pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B.M. Bass qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « *l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant*

*de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres.* » [B.S. Georgopoulos, A.S. Tannenbaum 1957, p. 535]. L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux

La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin *et al.* repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme. Plusieurs exemples l'illustrent [R.G. Eccles 1991 ; T. Connolly *et al.*, 1980 ; R.F. Zammuto 1984 ; M. Keeley 1984].

En réalité, R.H. Hall [1980] distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal. Bien que ce clivage soit nié par certains auteurs [A.C. Bluedorn 1980], il apparaît utile pour appréhender la mesure des performances.

## **1.2. Les recommandations de la littérature pour la mesure de la performance en l'absence de critères objectifs**

Tout d'abord, les regards théoriques portés sur la performance encouragent le recours à certains indicateurs plutôt que d'autres. Ensuite, se pose le problème de l'absence d'indicateurs objectifs laquelle semble pourtant avoir la préférence des auteurs.

Malgré les critiques adressées à l'approche par les buts de la performance considérée comme trop restrictive, J.L. Price [1971] défend cette approche pour ce qui est de la mesure. Il souligne que les déficiences des mesures développées dans ce cadre peuvent être palliées en concentrant la recherche sur les buts poursuivis par les décideurs de l'entreprise. Il indique [p. 12] : « *la recherche portant sur l'identification des buts doit précéder l'utilisation des critères sug-*

gérés ». En outre, afin d'affiner l'appréhension de la performance, il recommande un recours plus fréquent aux données objectives.

Ce recours aux données objectives n'est cependant pas une panacée. En effet, le problème lié à la stabilité des critères dans le temps et aux horizons d'analyse (court, moyen ou long terme) se pose [R.M. Steers 1975].

Plus généralement, on trouve une correspondance entre la définition de la performance et les dimensions utilisées pour sa mesure, ce que retracent E.M. Morin et al. [op. cit.].

**Tableau 1 – Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure**

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rationnel économique</li> <li>• relations humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• économiques et financières</li> <li>• humaines</li> </ul>
Capacité d'acquisition de ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systémique</li> <li>• contingence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptation à l'environnement</li> <li>• efficacité</li> <li>• complémentarité des sous-systèmes</li> </ul>
Satisfaction de groupes variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autant de dimensions que d'acteurs concernés</li> </ul>

D'après le tableau 1, la diversité des indicateurs potentiels est importante. Il paraît *a priori* souhaitable de se rattacher à une définition particulière de la performance pour ensuite choisir sa mesure. Cependant, certaines définitions suggèrent des solutions de mesure plus ou moins praticables. En outre, comme le soulignent G.G. Dess, R.B. Robinson [1986], la réalité des informations disponibles vient parfois contrarier et contraindre la démarche de mesure. Pour cette raison, ces auteurs examinent la possibilité d'utiliser des mesures subjectives de la performance, lorsque des indicateurs objectifs ne sont pas accessibles.

Leur recherche, qui constitue une référence pour les chercheurs ne disposant pas d'indicateurs objectifs de performance, s'appuie sur un échantillon de 22 entreprises avec interviews du directeur général et des membres de l'encadrement. La performance subjective est mesurée se-

lon deux modalités : (1) celle que les dirigeants et les cadres pensent avoir atteint en termes de « *return on assets* » (ROA) et de croissance du chiffre d'affaires ; (2) la performance globale que ces mêmes dirigeants et cadres<sup>1</sup> pensent avoir réalisée. La performance objective est celle fournie par le seul directeur général sur le ROA et sur la croissance du CA.

Les résultats montrent des corrélations positives significatives entre les mesures subjectives et objectives ; et, ce, qu'il s'agisse du ROA, de la croissance du CA ou de la performance globale. Malgré ces résultats positifs, les auteurs rappellent que les mesures économiques objectives de la performance de l'entreprise demeurent préférables.

Si la convergence des mesures objectives et subjectives est un résultat important et intéressant sur lequel on peut appuyer une démarche de recherche en organisation stratégique, il convient toutefois de remarquer que cette étude repose sur un échantillon faible qui en réduit la validité externe. En outre, la convergence observée peut tout à fait être attribuable à la méthodologie suivie. En effet, les dirigeants sont interrogés sur des indicateurs subjectifs, mais ils fournissent aussi les résultats « objectifs » de leur entreprise. L'encadrement impliqué dans cette évaluation peut également influencer le résultat. On obtient donc une convergence qui ne serait pas nécessairement aussi significative avec des indicateurs de performance recueillis sans l'aide des dirigeants. En somme, il est possible qu'un biais de méthode soit présent.

Si l'étude de G.G. Dess et R.B. Robinson est la seule spécifiquement dédiée à l'étude de la convergence entre évaluations subjectives de la performance et données objectives de performance, d'autres études, dans le cadre de problématiques stratégiques [J.A. Pearce et *al.* 1987 ; J.G. Covin et *al.* 1994 ; S. Hart, C. Banbury 1994], obtiennent des résultats convergents. Les auteurs adoptent une démarche proche de celle de G.G. Dess et R.B. Robinson en collectant des données objectives et l'avis des managers sur le niveau de ces données : croissance du chiffre d'affaires, part de marché, rentabilité. La plupart des

---

<sup>1</sup> La question posée est la suivante : « A votre avis, comparé à vos concurrents, quel pourcentage de la performance optimale pensez-vous que votre entreprise ait atteint au sein de votre secteur ? »

corrélations obtenues se situent aux alentours de 0,50 à 0,60, indiquant une convergence importante bien qu'imparfaite.

Dans un travail récent, J. Dawes [1999] explore à nouveau cette convergence. L'originalité de son étude est de porter sur un échantillon d'entreprises australiennes, ce qui introduit une rupture par rapport aux études précédentes exclusivement américaines. Comme dans l'étude de G.G. Dess et R.B. Robinson, ce sont les répondants qui évaluent subjectivement la performance de leur firme<sup>2</sup> puis fournissent les données économiques (les remarques critiques précédentes s'appliquent donc également à cette étude). Les résultats obtenus sur un échantillon effectif de 45 entreprises confirment les précédents, le niveau des corrélations oscillant entre 0,48 au plus bas et 0,65 au plus fort.

Selon les développements précédents, on devrait retrouver une convergence des indicateurs subjectifs avec les indicateurs objectifs de performance. Il convient donc de vérifier l'hypothèse suivante :

H : Indicateurs objectifs et indicateurs subjectifs de performance sont significativement liés.

## 2. La méthodologie de la recherche

Les variables retenues et le mode de collecte des données tout d'abord sont discutées (2.1.), avant d'étudier l'échantillon et les biais potentiels de non-participation à l'enquête (2.2.).

### 2.1. *Les variables retenues et la collecte des données*

À la suite des développements théoriques précédents, cinq types d'indicateurs ont été retenus pour ce qui est de l'évaluation de la performance organisationnelle par les répondants. Ils reflètent les

---

<sup>2</sup> Au travers de deux items gradués de très mauvais à exceptionnel : « notez le résultat financier global de votre entreprise » et « notez le ROI ou ROA de votre firme ».

deux principales approches de la performance : approche par les buts et approche par les ressources (voir tableau 2.).

**Tableau 2 –** *Les approches de la performance et le choix des indicateurs subjectifs de performance*

Définition de la performance	Dimensions de la performance	Indicateurs subjectifs
Degré d'atteinte d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• économiques et financières</li> <li>• humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atteinte des objectifs stratégiques</li> <li>• climat social</li> <li>• position sur le marché</li> </ul>
Capacité d'acquisition de ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptation à l'environnement</li> <li>• efficacité</li> <li>• complémentarité des sous-systèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• position sur le marché</li> <li>• maîtrise des coûts</li> <li>• survie</li> </ul>

Alors que G.G. Dess et R.B. Robinson ou J. Dawes ont une approche directe de l'évaluation des performances par les répondants, une autre optique a été adoptée ici. En effet, ces derniers supposent le bon vouloir des interviewés pour indiquer les performances de leur entreprise. Or, lorsque les informations économiques sur les entreprises ne sont pas disponibles, les dirigeants et cadres sont rarement enclins à les communiquer sur simple demande. Il est donc apparu intéressant de formuler des questions d'ordre plus général, re-flétant de surcroît les deux approches principales décrites en première partie.

Les questions posées aux cadres d'entreprise de notre échantillon sont indiquées dans le tableau 3.



**Tableau 3** – *Les indicateurs subjectifs de performance retenus*

Indicateurs	Echelle différentielle sémantique en 7 points	Abréviation
Climat	Le climat social de notre entreprise est : tendu – serein.	CLIM
Objectifs stratégiques	Nous atteignons les objectifs stratégiques qui sont fixés : jamais – toujours.	OBJSTRA
Position sur le marché	La position de notre entreprise sur ses marchés est : dominée – dominante.	POSIT
Maîtrise des coûts	Nos coûts sont : incontrôlés – contrôlés.	COUT
Survie <sup>3</sup>	Nous craignons pour la survie à moyen terme de l'entreprise : jamais – toujours.	SURV

L'enquête repose sur un questionnaire postal adressé aux entreprises du secteur agroalimentaire. L'intérêt d'une investigation monosectorielle est le contrôle des biais liés au secteur, contrôle qui revêt tout son intérêt au regard de la problématique traitée.

Sur la population initiale constituée de 493 sièges d'entreprises de fabrication, 104 ont participé à l'enquête.

Une fois les réponses par questionnaire obtenues, quatre indicateurs économiques ont été collectés dans la base de données DIANE. Ils reflètent la rentabilité économique, la rentabilité financière, la croissance du chiffre d'affaires et la productivité. Leur mode de calcul est le suivant :

$REN = (\text{Résultat courant avant impôts} + \text{intérêts et charges assimilées}) / (\text{Immobilisations nettes} + \text{besoin en fonds de roulement})$

$PDTE = \text{Valeur ajoutée} / \text{Effectif total}$

$RFI = \text{Résultat courant avant impôts} / \text{Capitaux propres}$

$EVOCA = [\text{CA}(n) - \text{CA}(n-1)] / \text{CA}(n-1)$

Pour certaines entreprises, la collecte de ces informations économiques n'a pu être réalisée : elles n'étaient pas recensées dans la base DIANE (disque a) ou elles avaient la forme de coopérative. L'échantillon final comprend donc 84 entreprises pour lesquelles critères subjectifs et objectifs de performance sont disponibles.

<sup>3</sup> On notera que cet item fait l'objet d'un codage inversé.

## 2.2. La présentation de l'échantillon

L'échantillon final regroupe des entreprises de taille variée. Si l'on évoque parfois un biais de sélection lié à la santé des entreprises (certaines en période difficile répondant moins aux sollicitations extérieures), il ne semble pas affecter l'échantillon, car les valeurs minimum et maximum pour les différents indicateurs de performance, sont très éloignées et montrent que des entreprises présentant des performances « préoccupantes » ont également répondu à l'enquête (voir tableau 4).

**Tableau 4** – *Statistiques descriptives pour les indicateurs économiques (N=84)*

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart Type
REN	-22,58	201,60	20,90	26,86
RFI	-0,63	2,13	0,20	0,33
PDTE	-723,48	11930,12	535,99	1327,97
EVOCA	-0,47	54,43	0,6815	5,94
EFFECTIF	27	2000	394,12	377,09

Une analyse complémentaire reposant sur un appariement d'entreprises de l'échantillon avec des entreprises n'ayant pas répondu à l'enquête selon deux critères (code NAF et effectif) montre que les entreprises de l'échantillon ne sont pas significativement différentes des entreprises non répondantes pour ce qui est du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée.

Cette procédure assure un certain niveau de confiance dans les résultats qui suivent.

## 3. Les résultats et analyses

Pour tester l'hypothèse de convergence entre indicateurs subjectifs et indicateurs objectifs de performance, deux types d'analyses sont menés. Une analyse de corrélations permettra de rechercher une relation linéaire (3.1.). À strictement parler, une authentique convergence devrait conduire à une relation linéaire entre évaluations des répondants et données économiques. Toutefois, derrière l'absence de corrélations ou des corrélations faibles, peuvent se cacher des liaisons non linéaires.

Pour cette raison, l'échantillon est scindé en quartiles selon les différents critères objectifs de performance, puis les moyennes des évaluations subjectives de ces groupes sont examinées à l'aide de tests de moyenne (3.2.). Les résultats montrent l'intérêt d'une telle démarche. En dernier lieu, la pertinence et les limites de la démarche adoptée seront discutées (3.3.).

### **3.1. L'analyse linéaire de l'association performance perçue – indicateurs objectifs**

D'après le tableau 5, on constate que les corrélations obtenues sur le croisement évaluation subjectives et données économiques de performance sont plus faibles que celles obtenues dans les recherches passées, la plus forte corrélation s'établissant à 0,285. Un tel résultat ne doit pas surprendre, car nous avons cherché à démarquer les items utilisés ici des items antérieurement utilisés, afin de contourner d'éventuels problèmes de réticence à l'égard de l'évaluation directe des indicateurs économiques.

Le climat social apparaît lié négativement à la productivité de l'entreprise, suggérant par là que le climat social se dégrade au fur et à mesure qu'une pression vers plus de productivité, donc de travail générateur de valeur ajoutée, est exercée.

La perception de maîtrise des coûts ne semble liée à aucune base économique observée ici. Seule la rentabilité financière pourrait présenter une corrélation significative si l'on prenait un seuil de confiance de 0,10. Une telle association fait sens au plan théorique et logique ; il conviendrait de l'explorer sur une base empirique nouvelle.

L'atteinte des objectifs stratégiques apparaît liée à la rentabilité financière. Ce résultat indique que les cadres et dirigeants d'entreprise se fondent essentiellement sur des critères de rentabilité pour juger de l'atteinte des objectifs, plutôt que sur des indicateurs comme l'évolution de chiffre d'affaires et le niveau de productivité qui ne constituent sans doute que des moyens.

**Tableau 5 – Corrélations entre indicateurs subjectifs et indicateurs objectifs de performance**

(*)	CLIM	COUT	OBJSTR	POSIT	SURV	Performance globale perçue
REN	-0,212 p=0,055	ns	0,180 p=0,101	0,270 p=0,013	-0,206 p=0,062	0,188 p=0,089
RFI	ns	0,195 p=0,075	0,223 p=0,041	0,285 p=0,009	-0,233 p=0,034	0,252 p=0,021
EVOCA	ns	ns	ns	ns	ns	ns
PDTE	-0,254 p=0,020	ns	0,182 p=0,097	0,225 p=0,040	ns	ns

(\*) le coefficient de corrélation suivi du seuil de signification est indiqué, les corrélations significatives au seuil de 0,05 et 0,01 sont grisées.

La position de l'entreprise sur ses marchés apparaît corrélée à plusieurs indicateurs objectifs. C'est la variable subjective qui présente le plus d'associations significatives, ce qui suggère que cette question est assez discriminante. Les deux types de rentabilité, économique et financière, ainsi que la productivité y sont également corrélés. La relation entre ces indicateurs objectifs et subjectifs est délicate à interpréter : est-ce parce que les indicateurs économiques sont bons que les cadres jugent la position de leur entreprise bonne ? Ou bien est-ce parce que la position de l'entreprise est favorable sur ses marchés que les performances objectives sont bonnes ? Il est probable que les deux types d'indications se nourrissent l'une de l'autre dans une relation de réciprocité. Toujours est-il que l'évaluation subjective de la position de l'entreprise sur ses marchés semble procurer une information sur la santé économique objective de l'entreprise.

La question de la survie est liée négativement à l'indicateur de rentabilité financière. Ce résultat répond en écho au résultat concernant l'atteinte des objectifs stratégiques. Tous deux portent sur des évaluations cruciales concernant la viabilité et l'avenir de l'entreprise, et ces deux indicateurs se trouvent liés à la rentabilité financière, reflétant une préoccupation importante des gestionnaires, préoccupation souvent illustrée par l'actualité.

Au total, ces différents éléments de performance subjective sont regroupés au sein d'un score de performance perçue. Ce score est lui-même essentiellement corrélé avec la rentabilité financière, ce qui re-

flète bien le rôle central de cette donnée économique pour la perception qu'ont les managers de la performance de leur entreprise.

Ces résultats montrent sur quels types d'indicateurs objectifs se fondent les cadres et dirigeants, lorsqu'ils évaluent eux-mêmes la performance de leur entreprise. On voit que certaines questions reflètent un ensemble de préoccupations (c'est le cas de l'appréciation de la position de l'entreprise sur ses marchés) alors que d'autres reflètent exclusivement les préoccupations de rentabilité financière (c'est le cas de l'atteinte des objectifs stratégiques et de la crainte ou la confiance dans la survie de l'entreprise).

Cependant, les résultats obtenus supposent une relation linéaire entre évaluations subjectives et données économiques, or la faiblesse ou l'absence de corrélation peut cacher des relations non linéaires que nous explorons à présent.

### **3.2. L'analyse des sous-groupes**

Trois analyses de sous-groupes sont présentées. La première s'appuie sur la rentabilité en synthétisant la rentabilité économique et la rentabilité financière (3.2.1.). La deuxième repose sur la croissance (3.2.2.). La dernière s'attache à l'examen de la productivité (3.2.3.). Dans la suite de l'article, nous ne reproduisons que les résultats significatifs.

#### *3.2.1. La rentabilité*

Au travers des figures 1 et 2, on constate que la rentabilité de l'entreprise est diversement reflétée par les évaluations subjectives.

L'évaluation de la survie de l'entreprise suit globalement le schéma suivant : plus la rentabilité est forte, moins les cadres et dirigeants s'inquiètent pour la survie de l'entreprise. L'examen de la figure 1 permet d'observer que cette relation est loin d'être linéaire ; elle est presque dichotomique : les 2 groupes en deçà de la médiane présentent quasiment les mêmes niveaux d'inquiétude, alors que les deux groupes au-delà de la médiane présentent tous deux une vision confiante de l'avenir de leur entreprise.

Ces différences sont fortement significatives et montrent l'intérêt de dépasser la seule étude des corrélations afin de mieux comprendre comment les évaluations subjectives rendent compte des données économiques.

**Figure 1** – *Crainte pour la survie de l'entreprise et rentabilité ( $p = 0,000$ ).*

**Figure 2** – *Performance perçue globale et rentabilité ( $p = 0,019$ )*

La figure 2 donne lieu à la même interprétation que la précédente. La performance perçue globalement reflète de manière dichotomique deux grandes situations de rentabilité : les plus favorables, d'une part, les moins favorables, d'autre part.

### 3.2.2. *La croissance*

Les entreprises des quatre groupes de croissance (de la plus faible à la plus forte) se distinguent les unes des autres pour ce qui est du jugement porté par les cadres ou dirigeants sur plusieurs points : l'atteinte des objectifs stratégiques, la position sur le marché, la crainte pour la survie de l'entreprise, la performance perçue.

Une fois encore, on observe au travers des figures 3, 4, 5, et 6 que les liaisons ne sont pas linéaires.

### **Figure 3** – *Atteinte des objectifs stratégiques et croissance ( $p=0,02$ )*

L'évaluation de l'atteinte des objectifs diffère significativement d'un groupe de croissance à l'autre. Il semblerait que l'augmentation du chiffre d'affaires induise une évaluation positive de l'atteinte des objectifs.

Cependant, on observe que pour le groupe dans lequel la croissance est la plus forte, le jugement porté sur l'atteinte des objectifs n'est pas, pour autant, le plus positif de tous les groupes. Ainsi, on se trouve face à une relation qui permet de hiérarchiser les entreprises depuis le recul des ventes jusqu'à une croissance modérée des ventes. Toutefois, il semble que pour les cadres appartenant aux entreprises connaissant le plus fort développement, les objectifs stratégiques ne sont pas pour autant exclusivement atteints.

Ainsi, il est fort possible que la définition des objectifs stratégiques et, corrélativement, la nature de ces objectifs soient différentes, selon la situation économique de l'entreprise. Une entreprise en difficulté sur ses marchés aura pour objectif de rétablir sa position au travers d'un accroissement du chiffre d'affaires. Alors qu'une entreprise en position favorable se tournera vers de nouveaux objectifs stratégiques.

Une telle interprétation s'applique aux résultats transcrits dans les figures 5 et 6 concernant respectivement la position sur les marchés et la performance perçue globale.

**Figure 4** – *Position sur le marché et croissance (p=0,057)*

**Figure 5** – *Performance perçue globale et croissance (p=0,034)*



Au travers de la figure 6, on retrouve l'approche dichotomique qui sous-tend l'évaluation de la survie de l'entreprise.

**Figure 6** –  *Crainte pour la survie de l'entreprise et croissance*  
( $p=0,033$ )

La crainte pour la survie de l'entreprise qui n'apparaissait précédemment pas corrélée à la croissance de chiffre d'affaires est en fait significativement liée à cette variable au travers d'une logique du « tout ou rien » : soit l'entreprise est en développement et l'avenir de l'entreprise est envisagé de façon optimiste, soit cette dernière est en perte de vitesse et les craintes pour la survie se manifestent. Cet indicateur ne permet certes pas d'appréhender toutes les nuances des situations économiques d'une entreprise, mais il est fortement porteur de sens et c'est ce qui en constitue l'intérêt principal.

### 3.2.3. *La productivité*

Grâce à la figure 7, on constate que les précédents résultats de l'analyse de corrélations ne donnent qu'une indication partielle insuffisamment détaillée. En effet, la tendance sur les trois premiers groupes est plutôt ascendante (ce qui va à l'encontre d'une corrélation globale négative) puis elle est inversée sur le dernier groupe. Ainsi, dans un premier temps : plus le climat social est bon, plus les performances des membres de l'entreprise sont bonnes, la valeur ajoutée par salarié s'accroît. Cependant, dans le dernier groupe où la productivité est la plus forte, le climat est considéré comme tendu par les cadres et dirigeants, dénotant un renversement de tendance. Il est donc possible qu'un effet de seuil se manifeste : un climat social serein permet d'atteindre de plus forts niveaux de productivité, mais au-delà d'une certaine pression à la productivité, le climat se dégrade fortement.

**Figure 7** – *Climat social et productivité (p=0,051)*

### **3.3. Les limites de la recherche**

En premier lieu, nous chercherons à apprécier la méthode utilisée ici. En effet, le parti qui a été pris de mesurer la performance au travers de questions d'ordre général se justifiait par l'argument selon lequel les répondants seraient moins réticents vis-à-vis de ce type de questions (par opposition à des questions plus directes et précises portant sur le niveau de chiffre d'affaires ou de rentabilité). Pour vérifier l'intérêt méthodologique et pratique d'une telle logique, les non-réponses aux items sont examinées. En effet, pour les questionnaires postaux deux biais majeurs sont à craindre : les non-réponses à l'enquête (ce qui a été traité plus haut) et les non-réponses à certaines questions jugées trop « indiscretes » par les répondants, même si l'anonymat des traitements leur est garanti.

Or, on constate la chose suivante : sur l'échantillon total (104 entreprises) ou sur l'échantillon avec données économiques (84 entreprises), seule une entreprise n'a pas répondu à deux items : survie et climat. Après vérification, il s'avère que les performances objectives de cette entreprise ne sont pas mauvaises, bien qu'en deçà de la moyenne de l'échantillon (REN : 12,58 ; RFI : 0,10 ; EVOCA : 0,07 ; PDTE : 194,48).

On peut en conclure que la méthode adoptée qui a consisté à formuler des questions d'ordre général sur plusieurs dimensions de la performance n'a engendré aucune réticence de la part des répondants, le taux de non-réponse aux items (d'environ 1 %) étant négligeable.

## **Conclusion**

Concernant les implications méthodologiques de cette étude, il semble que l'hypothèse générale posée d'une convergence entre indicateurs subjectifs et indicateurs objectifs de performance soit corroborée. Précisément, les évaluations subjectives des cadres ou dirigeants reflètent, dans une certaine mesure, des informations sur les performances effectivement obtenues par l'entreprise.

Par rapport aux traditions théoriques évoquées pour la conceptualisation de la performance, on constate qu'il est possible de traduire avec une certaine fiabilité les deux positions majeures : approche par les buts et approche par les ressources.

Les questions qui semblent les plus porteuses d'informations sur la réalité des performances économiques de l'entreprise sont celles qui portent sur l'atteinte des objectifs stratégiques, la crainte pour la survie de l'entreprise à moyen terme et l'appréciation du climat social.

Le jugement porté sur la position de l'entreprise sur ses marchés ne reflète que peu d'information économique, la maîtrise des coûts n'en apportant pas.

Cependant, les résultats indiquent également que les questions posées ne reflètent pas strictement et linéairement les performances économiques. Alors que certains items donnent une information binaire (crainte pour la survie de l'entreprise), d'autres reflètent plutôt des relations d'ordre (atteinte des objectifs stratégiques et climat social). Quelles hypothèses explicatives peut-on avancer pour comprendre cette non-linéarité ? Selon nous, trois raisons majeures peuvent être invoquées.

La première correspond à la notion d'effet de seuil qui conduirait le responsable à considérer qu'en deçà d'un certain niveau de performance objective, la performance organisationnelle est mauvaise et que, dans le cas contraire, elle est bonne. Ce seuil peut évidemment varier selon les individus et les caractéristiques de leur entreprise, et il agirait comme une heuristique simplificatrice.

Les deuxième et troisième hypothèses s'appuient sur la notion de rationalité limitée. Considérant que le cadre qui doit évaluer la performance de son entreprise n'est pas en situation d'information parfaite – puisqu'il connaît certes les résultats de son entreprise mais pas ceux de l'ensemble des entreprises de son secteur – son évaluation n'est pas strictement et linéairement liée aux résultats objectifs.

De même, l'évaluation de la performance réalisée par le cadre n'est pas le fruit d'un processus purement calculatoire, strictement rationnel. Ce processus imparfait conduit à une évaluation différente de la performance objective de l'organisation.

Dans tous les cas, l'évaluation subjective n'est cependant pas sans lien avec les résultats économiques.

Au total, il ne s'agit pas ici de substituer aux informations objectives des informations de moindre qualité : on voit en effet l'imperfection des liaisons observées ici. Il s'agit, bien au contraire, d'évaluer ce que l'on peut attendre d'informations subjectives sur la performance, afin de ne pas dériver vers des interprétations dénuées de prudence et de pondération.

Cette étude n'est pas sans prolongement potentiel. En premier lieu, les questions proposées aux cadres et dirigeants d'entreprises pourraient être multipliées pour couvrir des aspects non étudiés ici (par exemple : degré d'innovation, acquisition de ressources rares, performance des démarches commerciales, de l'allocation des ressources...). En second lieu, d'autres types de données objectives demanderaient à être intégrées : les données boursières, ce qui ouvre une voie d'exploration. Il convient cependant d'observer qu'une telle voie de recherche rencontre une limite forte pour l'étude des petites entités. Enfin, des études comparables devraient être réalisées, afin d'apprécier la portée générale des résultats en dehors du secteur étudié ici.

Au-delà des prolongements possibles, cette étude permet de modérer l'emploi aveugle d'indicateurs subjectifs de performance pour ce qu'ils ne sont pas. Elle conduit à considérer les évaluations subjectives de la performance comme des informations de tendance.

Ainsi, sans constituer une panacée, le recours aux évaluations des cadres et dirigeants demeure une voie à ne pas négliger en cas de données économiques indisponibles, coûteuses ou difficilement isolables.

## Bibliographie

- Bass B.M. [1952], « Ultimate Criteria of Organizational Worth », *Personnel Psychology*, n° 5, p. 157-173.
- Bluedorn A.C. [1980], « Cutting the Gordian Knot : a Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research », *Sociology and Social Research*, vol. 64 n° 4, p. 477-496.
- Bourguignon A. [1995], « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août, p. 61-66.

- Caby J., Clerc-Girard M.F., Koehl J. [1996], « Le processus de création de valeur », *Revue Française de Gestion*, mars-mai, p. 49-56.
- Connolly T., Conlon E.J., Deutsch S.J. [1980], « Organizational Effectiveness : A Multiple-Constituency Approach », *Academy of Management Review*, vol. 5 n° 2, p. 211-217.
- Covin J.G., Slevin D.P., Schultz R.L. [1994], « Implementing Strategic Missions : Executive Strategic, Structural and Tactical Choices », *Journal of Management Studies*, vol. 31 n° 4, p. 481-505.
- Dawes J. [1999], « The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measure in Market Orientation Research : Further Empirical Evidence », *Marketing Bulletin*, n° 10, p. 65-75.
- Dess G.G., Robinson R.B. [1984], « Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately-hed Firm and Conglomerate Business Unit », *Strategic Management Journal*, n° 5, p. 265-273.
- Eccles R.G. [1991], « The Performance Measurement Manifesto », *Harvard Business Review*, January February, p. 131-137.
- Georgopoulos B.S., Tannenbaum A.S. [1957], « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, vol. 22, p. 534-540.
- Hall R.H. [1980], « Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 16, p. 536-545.
- Hart S., Banbury C. [1994], « How Strategy-making Processes Can Make a Difference », *Strategic Management Journal*, n° 15, p. 251-269.
- Keeley M. [1984], « Impartiality and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 1-25.
- Morin E.M., Savoie A., Beaudin G. [1994], *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- Pearce J.A., Robbins D.K., Robinson R.B. [1987], « The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance », *Strategic Management Journal*, n° 8, p. 125-134.

Price J.L. [1972], «The Study of Organizational Effectiveness », *The Sociological Quarterly*, vol. 13, Winter, p. 3-15.

Quinn R.E., Rohrbaugh J. [1981], «A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness », *Public Productivity Review*, June, p. 122-140,

Steers R.M. [1975], «Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, p. 546-558.

Zammuto R.F. [1984], «A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 4, p. 606-616.