



Proposition d'un protocole de mesure combinée du niveau de performance en PME

Gaëlle DECHAMP

MCF à l'Université Jean Monnet
Chercheur au PREACTIS
Saint Etienne, France

Hervé GOY

MCF à l'Université Jean Monnet
Chercheur au PREACTIS
Saint Etienne, France

gaelle.dechamp@netcourrier.com
hervegoy@hotmail.com

Résumé

La difficulté de mesure de la performance, qui semble vraie pour toute organisation, l'est sans doute davantage pour les petites et moyennes entreprises. Performance technique, économique ou sociale (Marchesnay, 1991) sont autant d'axes d'investigation qui nécessitent des choix particuliers de la part du chercheur. C'est dans cette perspective d'évaluation de la performance organisationnelle que se situe notre réflexion. Dès lors, la question à laquelle nous tenterons d'apporter quelques pistes de réponse dans cet article est la suivante : comment aborder la mesure de la performance dans les PME ? De fait, nous nous proposons tout d'abord d'étudier brièvement l'état des débats quant à l'évaluation de la performance organisationnelle, dans les travaux sur les PME. Dans ce contexte, cette analyse nous conduira ensuite à soumettre un protocole de mesure, basé sur une approche combinant ratios comptables et indicateurs perceptuels, susceptible, selon nous, de contribuer à une première étape dans la démarche d'évaluation de la performance des PME. Deux études réalisées en PME illustreront la mise en œuvre de ce protocole de mesure combinée de la performance.

Mots-clés :

Stratégie - Performance - PME - Planification – Design

Introduction

"La" performance n'existe pas : il s'agit d'une notion qui se révèle tout à la fois complexe et multiforme (Marmuse, 1997). Dès lors, tout le dilemme du chercheur en gestion consiste à définir une approche satisfaisante dans la mesure de la performance des organisations. Ceci est d'autant plus vrai dans le champ de la stratégie, car comme le rappellent Venkatraman et Ramanujan (1986), "l'évaluation de la performance est au cœur du management stratégique".

Performance technique, économique ou sociale (Marchesnay, 1991) sont autant d'axes d'investigation qui nécessitent des choix particuliers de la part du chercheur. C'est dans cette perspective d'évaluation de la performance organisationnelle que se situe notre réflexion. La difficulté de mesure de la performance, qui semble vraie pour toute organisation, l'est sans doute davantage pour les petites et moyennes entreprises. Effectivement, l'accès des chercheurs dans ces dernières est généralement plus difficile que dans la plupart des grandes firmes, du fait de la plus forte implication des dirigeants dans la marche opérationnelle de l'entreprise (Julien et Marchesnay, 1988).

Dès lors, la question que nous soulevons dans cet article est la suivante : comment aborder la mesure de la performance dans les PME ? Cette interrogation correspond un double constat :

- dans la grande majorité des cas, le chercheur en gestion est externe à l'entreprise qu'il observe ;
- cette externalité accroît la difficulté du chercheur à retenir une approche satisfaisante dans la mesure de la performance.

De fait, nous nous proposons tout d'abord d'étudier brièvement l'état des débats quant à l'évaluation de la performance organisationnelle. Il s'agira notamment de nous attarder sur les solutions retenues jusqu'à présent en ce sens dans les travaux sur les PME. Dans ce contexte, cette analyse nous conduira ensuite à soumettre un protocole de mesure, susceptible, selon nous, de contribuer à une première étape dans la démarche d'évaluation de la performance des PME. Cette procédure sera mise en œuvre dans le cadre de deux études : les comportements de planification en PMI d'une part, et la gestion de l'environnement physique des PME de services d'autre part.

1/ L'évaluation de la performance : un concept riche

Un large consensus existe de nos jours entre les chercheurs sur le caractère complexe de la notion de performance organisationnelle. Il s'agit en effet d'un concept aux multiples composantes.

1.1/ La performance : une réalité polymorphe

Pendant de nombreuses années et aujourd'hui encore, l'un des indicateurs incontournable de la mesure de la performance reste la performance financière à court terme. Définie comme la mesure principale de la réussite des managers dans leur relation d'agence avec les

actionnaires (Marmuse, 1997), la performance financière est souvent même l'unique indicateur retenu par les chercheurs.

Pourtant, si l'on s'accorde à reconnaître que la performance est un construit (Lenz, 1981), multidimensionnel, on ne peut se satisfaire d'une approche par la seule performance financière. En ce sens, quelques auteurs proposent d'autres formes de mesure de la performance organisationnelle. Ainsi, Marmuse (1997), distingue quatre dimensions de la performance :

- la performance **stratégique** qui correspond aux approches par l'excellence de Peters et Waterman (1983), ou bien encore d'intention stratégique de Hamel et Prahalad (1989) ;
- la performance **concurrentielle**, regroupe les contributions de Hax et Majlounf (1983) en terme d'analyse des systèmes concurrentiels, de Porter (1981) avec l'analyse des cinq forces concurrentielles, du BCG (avant 1980) par l'approche de la part de marché relative, ou encore de Ansoff (1968) à travers l'idée d'écart stratégique ;
- la performance **socio-économique**, basée sur l'idée de performance organisationnelle (Kalika, 1995), et la notion de coûts cachés (Savall, 1997) ;
- la performance **économique et financière**, pour finir, qui prend en compte les éléments de formation du résultat, et les ratios de rentabilité.

Miller et Toulouse (1986), pour leur part, intègrent la stratégie, la structure, le style de décisions et la personnalité du dirigeant dans l'évaluation de la performance. Ils définissent ces indicateurs de la manière suivante : la stratégie correspond aux différentes manœuvres génériques (au sens de Porter, 1981) ; la structure, plus ou moins rigide, permet de répondre aux objectifs de l'entreprise ; le style de décisions au sens de Mintzberg, (1973) et de Ansoff (1968) ; et enfin, les caractéristiques personnelles des dirigeants, telles que son profil psychologique (résistance au changement, rigidité, etc.).

Nous pouvons également citer les travaux de Bughin-Maindix et Finet (1999), qui appuient leurs réflexions sur un système de mesures non financières, basées sur le modèle de causalité de Kaplan et Norton (1996). Ce modèle prend en compte quatre dimensions en connexion avec la stratégie de l'entreprise : la perspective clients, la perspective financière, la perspective processus internes, et enfin, la perspective d'apprentissage et croissance. Morin, Guindon et Boulianne (1996), retiennent également quatre critères de mesure de la performance, qu'ils considèrent comme représentatif de la performance organisationnelle. Ces critères mesurent la pérennité de l'organisation (qualité du produit-service, rentabilité financière et compétitivité), l'efficacité économique (économie des ressources et productivité), la valeur des ressources humaines (mobilisation, développement personnel et rendement des employés, climat de travail), et enfin, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (satisfaction des bailleurs de fonds, satisfaction de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté). Enfin, citons l'approche sociétale de la performance développée par Jolly, Faiche et Lauria (1995), qui tentent de relier de manière tangible performance économique et sociale.

Ces quelques exemples soulignent la réalité multidimensionnelle de la mesure de la performance, en retenant des critères d'évaluation multiples et variés, qui dépassent très nettement la simple performance financière. Nous proposons maintenant d'aborder les

solutions d'évaluation de la performance en PME, développées par quelques auteurs en stratégie.

1.2/ Les solutions retenues en PME

De nombreuses études ont cherché à évaluer la performance des PME, dans divers contextes et sur divers objets de recherche. Cragg et King (1988) ont proposé une synthèse de ces travaux, que nous proposons de reprendre et d'enrichir.

Auteurs	Dimensions de la performance	Caractéristiques de l'échantillon	Méthodes employées
Dollinger (1984)	Degrés d'innovation Autorité du dirigeant Recours aux consultants Définition d'objectifs.	53 PME (moins de 100 salariés) Producteurs indépendants	Questionnaires postaux
Foley (1985)	Profil du dirigeant Politique marketing Taille de l'organisation	61 PME Secteur électrique	Entretiens en face-à-face
Ackelsberg et Arlow (1985)	Activités de planification /	135 PME (moins de 500 salariés) Tous secteurs	Questionnaires postaux
Miller et Toulouse (1986)	Stratégie / Structure Style de management Profil du dirigeant	97 PME (moins de 500 salariés). Tous secteurs	Entretiens en face-à-face
Riggs et Bracker (1986)	Différents styles de management	183 PME Secteur : pressing	Questionnaires postaux
Robinson et al. (1986)	Spécificité des activités de planification	81 PME Commerces de détail alimentaire	Questionnaires postaux
Hornaday et Wheatley (1986)	Style de management Objectifs organisationnels	31 PME (de 5 à 49 employés, CA inférieur à 18MF) Commerce de détail	Entretiens en face-à-face
Begley et Boyd (1986)	Caractéristiques de l'entreprise Style de management	471 PME (- de 100 salariés et -de 60MF de chiffre d'affaire) Tous secteurs	Questionnaires postaux
Roy (1994)	Pratiques de design	100 PME (moins de 20 salariés)	Entretiens en face-à-face
Kargar et Parnell (1996)	Pratiques de planification	41 PME Banques commerciales	Questionnaires postaux

TABLEAU 1

Un panorama de travaux sur la performance des PME

Ce tableau met en évidence la variété des approches retenues (aucune homogénéité des dimensions mesurées). Pour autant, quelques auteurs ont proposé de modéliser l'évaluation de la performance en PME. Nous retiendrons essentiellement deux contributions.

Keats et Braker (1988), tout d'abord, soumettent un cadre d'analyse conceptuel de la performance dans les petites et moyennes entreprises, sur la base de corpus en stratégie, en entrepreneuriat et en théorie des organisations. La figure 1 reprend leur modèle théorique.

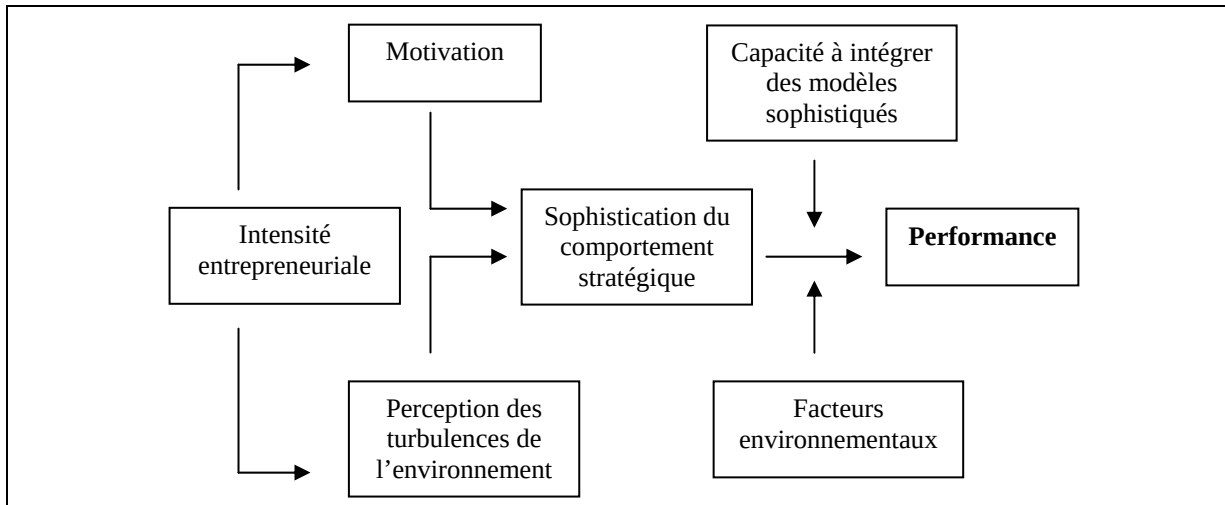


FIGURE 1

Le modèle conceptuel de la performance des PME selon Keats et Bracker

Cette modélisation a le mérite de dépasser très largement le cadre de la seule performance financière. Pour autant, du point de vue du chercheur en stratégie, cette proposition regroupe des items dont l'évaluation dans le cadre des PME nous semble difficile. En effet, à moins de s'inscrire dans une approche clinique et longitudinale, voire de développer quelques cas en immersion dans l'entreprise, l'accès aux informations nous paraît compromis.

Attardons-nous également sur une autre contribution théorique à la mesure de la performance dans le cadre des PME : Sairi (1998), dans une recherche ambitieuse, propose un cadre de référence relativement riche, dont les grands traits sont rappelés dans la figure 2.

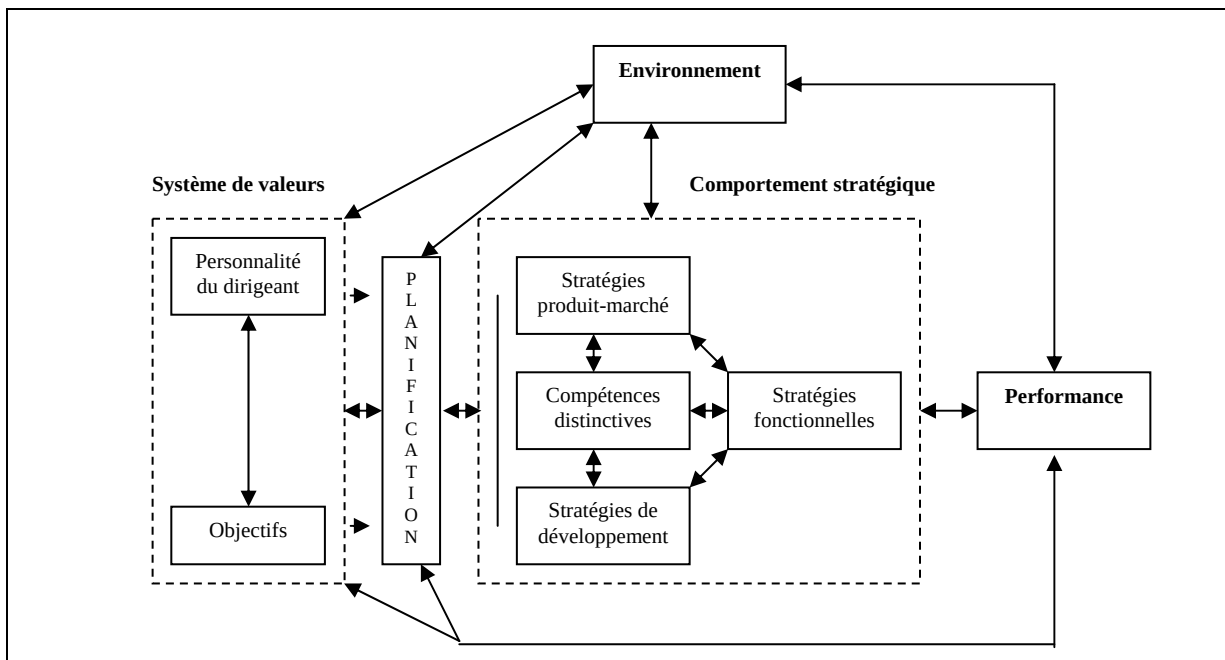


FIGURE 2

Le cadre de référence de l'étude de la performance en PME selon Sairi.

L'intérêt de cette modélisation réside dans son contenu qui tend à rendre compte de trois aspects principaux de l'entreprise : l'environnement, le comportement stratégique et le système de valeurs. Ces trois variables représentent les forces internes (portefeuille stratégique et compétences distinctives), les opportunités et menaces de l'environnement, et la personnalité du dirigeant, ainsi que ses objectifs. Nous constatons que, tout comme le modèle précédent, le cadre de recherche très complet de Sairi reste cependant difficilement opérationnel. On imagine en effet le temps nécessaire à la recherche d'une telle quantité d'informations, voire à la complexité du questionnaire qui aurait à les recueillir. Par ailleurs, nous pouvons souligner que ces deux modèles ignorent les variables financières de mesure de la performance.

Les deux propositions d'évaluation de la performance retenues dans les travaux en PME s'inscrivent finalement dans la lignée des recherches pertinentes, mais difficilement opérationnelles sur la performance des organisations. En ce sens, nous entendons proposer un cadre d'analyse de la mesure de la performance en PME, tenant compte à la fois d'indicateurs financiers et organisationnels, dont nous jugerons du caractère opérationnel par une mise en œuvre concrète.

2/ Pour une approche combinée de l'évaluation de la performance en PME

Au sens de Venkatraman et Ramanujam (1986), les seuls indicateurs financiers correspondent au niveau d'analyse le plus étroit de la performance de l'entreprise. Ainsi, et compte tenu du constat dressé vis-à-vis des propositions de la littérature, nous avons réfléchi à un cadre d'évaluation de la performance en PME, qui tienne compte d'un ensemble d'indicateurs à la fois simples et opérationnels. Par conséquent, nous traiterons successivement de critères comptables dits "objectifs", puis de critères organisationnels dits "perceptuels".

2.1/ La prise en compte de ratios comptables

Le principe qui sous-tend le choix d'indicateurs de cette nature est énoncé par Solnik (1995) : il s'agit "d'opérer une sélection et effectuer des rapprochements entre différents postes afin de calculer des ratios financiers qui mettent en évidence les caractéristiques économiques et financières de l'entreprise étudiée. Il convient de comparer les ratios de l'entreprise à ceux de son secteur".

Le choix des indicateurs nécessite d'opérer une sélection parmi l'ensemble des données comptables disponibles. Les raisons de notre choix sont maintenant développées.

- Le **chiffre d'affaires**, pris isolément, est sans doute l'un des plus mauvais indicateurs de performance d'une entreprise. Il conviendrait de le rapprocher du résultat de la firme, et ce sur plusieurs périodes, afin d'obtenir un indicateur ayant du sens (ce qui se rapproche de la rentabilité commerciale, cf. infra). Nous ne retiendrons donc pas cette approche en termes de volume d'activité, beaucoup trop fluctuante d'un secteur d'activité à l'autre.

- Le **taux d'exportation** est parfois retenu comme indicateur de performance des entreprises. Ce choix peut être opportun lorsque l'on s'intéresse à un seul secteur d'activités, mais ne nous semble plus avoir beaucoup de sens pour les PME considérées dans leur diversité.
- **L'effectif moyen**, s'il peut traduire le développement d'une entreprise sur longue période, ne nous semble pas porteur de message quant à la performance d'une firme d'une année sur l'autre.
- La **capacité d'autofinancement** est une mesure du niveau des investissements effectués par l'entreprise. Si elle doit être utilisée, nous pensons que cela doit se faire en rapport à une autre grandeur comptable.
- **L'endettement** de l'entreprise, s'il donne une information sur le potentiel de la firme à assurer son développement, nous paraît cependant un indicateur trop limité.

Finalement, pour suivre la recommandation de Solnik (1995), selon laquelle "il convient de faire porter son analyse sur un nombre de ratios caractéristiques limité", notre choix s'est porté sur les trois indicateurs de rentabilité classiques, sur la base de l'hypothèse suivante : une entreprise est performante si elle est rentable, c'est-à-dire si elle est en mesure de dégager les ressources indispensables à son développement futur.

- La **rentabilité commerciale** a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des marchandises vendues. On considère généralement le ratio :

$$\frac{\text{Excédent Brut d'Exploitation}}{\text{Ventes}}$$

- La **rentabilité économique** part de l'idée selon laquelle l'entreprise a besoin de l'ensemble de ses actifs pour générer ses bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère sur ses investissements. Nous étudierons donc le ratio :

$$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Actif total}}$$

- Le calcul de la **rentabilité financière** traduit le principe suivant : la finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires, qu'il convient d'évaluer par rapport aux capitaux propres investis :

$$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Nous ne souhaitons pas retenir l'approche du taux de rentabilité moyen (ou ROI), car la pertinence de ce ratio (Bénéfice Net / Investissement Net) nous semble beaucoup dépendre d'un calcul projet par projet, sur la durée de vie de l'investissement. Or, il s'agit d'informations difficilement disponibles.

Ce premier choix d'indicateurs comptables opéré, il nous reste à présenter notre positionnement en termes d'indicateurs "perceptuels", afin d'obtenir une approche de mesure combinée de la performance des PME.

2.2/ Des indicateurs perceptuels : un complément essentiel

Notre volonté de compléter les ratios comptables par une approche relative aux perceptions des dirigeants correspond à l'idée selon laquelle ceux-ci sont au cœur de l'activité de l'entreprise, et que leur perception de la réussite de leurs objectifs est essentielle pour compléter les données financières. Ainsi, même si selon Polge (1996) la recherche de l'amélioration de la performance ne se fait pas systématiquement sur les mêmes critères d'appréciations en petites et moyennes entreprises qu'en grandes organisations, Marchesnay (1991) précise que toute entreprise doit faire face à une triple exigence :

- une exigence de **technicité** : fournir les produits ayant la meilleure qualité possible en fonction de la technologie ;
- une exigence de **compétitivité** : rechercher le meilleur rapport qualité/prix, en fonction des attentes des consommateurs et des offres de la concurrence ;
- une exigence de **légitimité** : répondre aux attentes des partenaires sociaux plus ou moins proches (actionnaires, consommateurs, état et collectivités, citoyens, etc.).

Cette triple exigence conduit Marchesnay (1991) à envisager trois indicateurs de mesure de la performance :

- **L'efficacité**, c'est-à-dire la propension à atteindre les objectifs préalablement fixés :

$$\frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Niveau de but recherché}}$$

- **L'efficience**, qui résulte du rapport entre les moyens mobilisés et la réalisation des objectifs :

$$\frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

- **L'effectivité**, qui évalue en particulier l'ambiance dans laquelle les objectifs sont atteints :

$$\frac{\text{Perception du climat de travail}}{\text{Résultat obtenu}}$$

Cette approche se justifie selon Marchesnay (1991) dès lors que l'on considère que l'organisation a un double sens : administrer des ressources (pour être efficace il faut utiliser ses ressources de la manière la plus efficiente possible), et administrer des hommes (importance du climat de travail). Cette analyse dite des "3F" (Paturel, 1999) est complémentaire, pour Guilhon (1993), des approches classiques de la performance : alors que

l'efficacité est caractérisée par un bloc de ressources, l'efficacité et l'effectivité sont liées à un ensemble de compétences.

Notre choix d'une approche combinée de la mesure de la performance en PME peut alors être schématisé de la manière suivante :

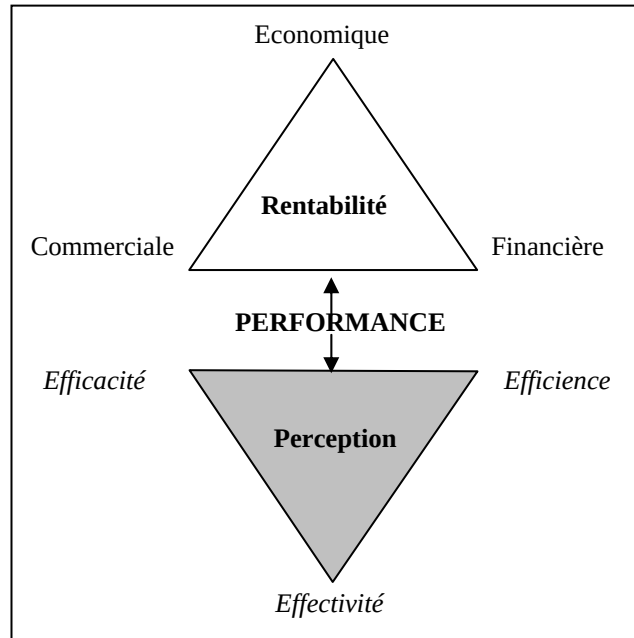


FIGURE 3
Approche combinée de la mesure de la performance en PME

Il nous reste finalement à présenter les résultats de l'application de cette approche combinée de l'évaluation de la performance en PME, dans le cadre de deux études présentées ci-après.

3/ La procédure à l'épreuve des faits : deux exemples concrets

Le cadre d'analyse synthétisé dans la figure 3 a été opérationnalisé à l'occasion de deux travaux doctoraux :

- l'un s'applique à une recherche portant sur l'étude des comportements planificateurs dans les PMI, dont l'un des objectifs était notamment de mesurer le lien entre ces pratiques et la performance des entreprises étudiées. L'étude portait sur un échantillon de 82 PMI de la région Rhône-Alpes (Goy, 2000) ;
- l'autre porte sur une étude traitant des pratiques de gestion de l'environnement physique dans les PME de services. L'objectif de la recherche était de mettre à jour les comportements des dirigeants vis-à-vis du design d'environnement par une typologie en 4 groupes, puis de mesurer une éventuelle relation entre ces pratiques de gestion et la performance de l'organisation, pour les quatre groupes identifiés. L'étude portait sur un échantillon de 71 PME de services de la région Rhône-Alpes (Dechamp, 2000).

Dans les deux cas, le critère de taille retenu pour la définition d'une PME était compris entre 10 et 250 salariés : en deçà, les TPE ont un comportement suffisamment spécifique pour représenter une catégorie à part (Julien et Marchesnay, 1988), et la norme européenne définit la borne supérieure à 250 salariés (Marchesnay, 1997).

Par ailleurs, à ce stade, il convient de faire deux remarques :

- il s'agit bien d'une illustration, qui n'a pas vocation à développer de manière exhaustive les résultats entre planification ou gestion de l'environnement physique et performance ;
- il s'agit d'une manière parmi d'autres de mettre en œuvre le modèle proposé.

Au final, l'opérationnalisation de notre modèle peut se situer dans l'une des dix approches possibles d'étude de la performance définies par Venkatraman et Ramanujam (1986), selon le type d'indicateurs retenu (financiers ou organisationnels) et la source des données (primaires ou secondaires) : leur approche, dite "E", combine en effet des indicateurs financiers de source secondaire, avec des indicateurs organisationnels de source primaire.

3.1/ La mise en œuvre des indicateurs "objectifs"

Les données nécessaires au calcul des trois ratios de rentabilité retenus (commerciale, économique et financière), pour chacun des deux échantillons d'entreprises étudiés, sont issues du disque A de la base de données Diane (disque pour l'analyse économique), qui regroupe les entreprises de plus de 10 MF de chiffre d'affaires.

Sur le plan du traitement des données, nous pensons que la mesure dans l'absolu des indicateurs de rentabilité choisis n'a pas de sens. En effet, pour chaque entreprise, nous pensons qu'il convient de rapporter ces données à la valeur moyenne du secteur auquel elle appartient (sur la base des codes NAF). Nous serons donc amenés à comparer, à partir d'un test t de Student ou d'une analyse de variance (ANOVA) selon le caractère binaire ou multimodal de la variable explicative, les moyennes des écarts pour chaque entreprise à l'indicateur moyen par secteur, pour chacun des trois ratios de rentabilité. Pour chacune des études, le traitement des données a été réalisé grâce au logiciel SPSS.

Les PMI qui planifient sont-elles plus rentables que les autres ? Un test de comparaison de moyennes permet de répondre à cette première interrogation :

Statistiques de groupe

	Quelles sont vos pratiques de gestion ?	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Ecart de la rentabilité commerciale / secteur	Planificateur	46	4,015E-02	12,8619	1,8964
	Non-planificateur	36	,4391	6,8287	1,1381
Ecart de la rentabilité économique / secteur	Planificateur	46	-1,9651	18,4520	2,7203
	Non-planificateur	36	-1,4230	6,0808	1,0135
Ecart de la rentabilité financière / secteur	Planificateur	46	3,7214	53,3750	7,8697
	Non-planificateur	36	-,5942	24,6780	4,1130

TABLEAU 2

Performance des planificateurs vs non planificateurs

D'après ce tableau, les résultats sont proches en termes de rentabilité commerciale et économique entre planificateurs et non planificateurs, avec un léger avantage pour les seconds. En revanche, on peut noter un très net avantage pour les planificateurs sur la rentabilité financière. D'un point de vue statistique, la validité de ces résultats (mesurée par un test de Student) est non significative (P-value comprise entre 0,629 et 0,866).

Concernant l'étude sur les pratiques de gestion de l'environnement physique des 4 groupes de PME de services préalablement identifiés, on obtient les résultats suivants :

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
écart RC	1	11	3,9652	11,4929	3,8310
	2	29	,8617	8,2987	1,6275
	3	17	1,5076	11,2325	2,7243
	4	14	,2560	4,8538	1,4012
	Total	71	1,3561	9,0315	1,1289
ecartre	1	11	1,8076	5,4327	1,8109
	2	29	4,09E-02	5,9686	1,1705
	3	17	,7402	8,5480	2,0732
	4	14	-,2370	5,4182	1,5641
	Total	71	,4230	6,4816	,8102
ecartrf	1	11	3,8372	20,1116	6,7039
	2	29	9,0489	60,5312	11,8711
	3	17	4,4903	143,7944	34,8753
	4	14	-1,1E-02	18,3977	5,3109
	Total	71	5,4065	82,6277	10,3285

TABLEAU 3

Les rentabilités selon les quatre pratiques de gestion de l'environnement physique

Le groupe 1 a les meilleurs résultats en ce qui concerne les rentabilités commerciale et économique. Le groupe 4, pour sa part, a les résultats les plus faibles pour les trois ratios de rentabilité. Comme précédemment, il convient de préciser que la validité statistique de ces résultats (mesurée par une ANOVA) n'est pas significative.

Ainsi, la mise en œuvre de la mesure de la performance par les indicateurs comptables ne rencontre pas de difficultés majeures, dans la mesure où le chercheur peut obtenir ces informations sans contact direct avec l'entreprise. Pour autant, il faut prendre garde à la fiabilité des données contenues dans Diane, quelquefois erronées.

Voyons à présent la méthodologie adoptée afin d'évaluer les indicateurs "perceptuels" de performance des PME.

3.2/ L'opérationnalisation des indicateurs "perceptuels"

Contrairement à la mise en œuvre des indicateurs de rentabilité, l'opérationnalisation des "3F" s'est déroulée selon deux méthodologies différentes d'une étude à l'autre.

Revenons à nos deux groupes de PMI, parmi lesquelles celles qui planifient. La mesure des indicateurs d'efficacité, d'efficience et d'effectivité a été réalisée dans le cadre d'un questionnaire. Trois questions ont été posées :

EFFICACITE	En général, les résultats atteints correspondent-ils aux objectifs d'origine ?
EFFICIENCE	Pensez-vous être plus compétitifs que vos principaux concurrents ?
EFFECTIVITE	Comment jugez-vous le climat de travail dans votre entreprise ?

Pour chaque question, une échelle de type Lickert à 6 positions permet aux répondants de se positionner. Les résultats sont résumés dans le tableau 4.

Statistiques de groupe					
	Quelles sont vos pratiques de gestion ?	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Efficacité	Planificateur	46	4,37	,57	8,43E-02
	Non-planificateur	36	4,03	,51	8,44E-02
Effectivité	Planificateur	46	4,33	,60	8,82E-02
	Non-planificateur	36	4,06	,67	,11
Efficience	Planificateur	46	4,33	,84	,12
	Non-planificateur	36	4,17	,70	,12

TABLEAU 4
Exemple de mesure quantitative des "3F".

Sur chacun des "3F", les planificateurs surpassent les non planificateurs pour ce qui est de la perception de mieux atteindre les objectifs définis (plus grand écart et différence statistiquement significative), de mieux employer les ressources en vue de la réalisation des axes et de réaliser le travail dans un meilleur climat (écart important).

Dans le cadre de la seconde étude, les "3F" ont été mesurés de manière qualitative, lors d'entretiens semi-directifs auprès de 16 dirigeants (4 pour chacun des 4 groupes identifiés). L'évaluation des "3F" s'est faite de deux manières selon le déroulement de l'entretien : soit le discours du dirigeant était assez explicite et direct sur les 3 indicateurs, soit nous avons posé des questions précises pour mesurer chacun des "3F". Le tableau ci-dessous récapitule les réponses des dirigeants : ou bien ils perçoivent la performance, ou bien ils hésitent ou n'ont pas de réponse, ou encore ils ont une opinion négative.

Nom de l'entreprise	Formes de performance perceptuelle		
	effectivité	efficience	efficacité
<i>G1</i>			
Sw	✓	?	?
Te	✓	✓	✓
M F	✓	✓	✓
P R	✓	✓	✓
<i>G2</i>			
Si	-	-	✓
Tr	✓	✓	?
C D	?	-	-
Ha	-	-	✓
<i>G3</i>			
T U	✓	✓	✓
PS	✓	✓	?
LM	✓	?	✓
Er	✓	✓	✓
<i>G4</i>			
V A	✓	✓	✓
Ma	✓	✓	✓
St	✓	✓	✓
Et	✓	✓	✓

Légende : ✓ : performance perçue ? : hésitation - : performance non perçue

TABLEAU 5
Exemple de mesure qualitative des indicateurs perceptuels.

Il s'avère que les groupe 1, 3 et 4 ont une perception très positive de leur performance. Les entreprises du groupe 2 par contre, sont plutôt hésitantes, voire négatives.

Cette illustration de la mise en œuvre des deux séries d'indicateurs de la performance des PME nous suggère une remarque importante : à ce stade de l'analyse, l'intérêt de l'approche réside dans le croisement des résultats obtenus sur chaque plan (objectif et perceptuel). Nous ne pensons pas qu'il soit opportun de pondérer chaque indicateur dans le but de conclure globalement sur la performance des entreprises (en aucun cas, nous n'avons eu l'ambition de proposer un modèle déterministe d'évaluation du niveau de performance des PME). Il faut garder à l'esprit que chaque série d'indicateurs fournit au chercheur une **orientation**. Les orientations obtenues peuvent aller dans le même sens ou être en contradiction (comme c'est le cas pour l'étude portant sur la planification, ou pour le groupe 4 de la seconde étude), sans que cela conduise au rejet du modèle. Le chercheur devra par la suite s'efforcer de comprendre la raison de l'écart entre indicateurs objectifs et indicateurs perceptuels.

C'est donc bien cette dualité dans la nature des indicateurs retenus qui nous paraît importante, dans la mesure où elle élargit le prisme d'analyse de la performance des petites et moyennes entreprises.

Conclusion

L'objet de cet article était de proposer un modèle d'évaluation du niveau de performance des PME. Plusieurs raisons nous ont amené à travailler en ce sens. En effet, force est de constater que malgré un nombre important d'études portant sur le sujet, la mesure de la performance reste un thème complexe à aborder pour les chercheurs en gestion. Si le but de cette étude n'est pas d'apporter une réponse définitive à cette question cruciale, tout du moins nous sommes nous efforcés de contribuer à ce sujet dans le cadre des petites et moyennes entreprises. Les travaux antérieurs sur le thème spécifique de la mesure de la performance en PME se sont effectivement efforcés de proposer des approches relativement complètes sur le plan organisationnel, mais généralement peu opérationnelles du fait d'un accès difficile à certaines informations.

L'apport de notre recherche réside essentiellement dans la combinaison de deux approches. Nous sommes bien entendu conscients que la notion de performance est très relative : une PME sera performante par rapport à ses concurrents, ce qui implique une mesure en termes d'indicateurs financiers. Mais elle sera également performante par rapport aux objectifs du dirigeant : en ce sens, il devient intéressant de prendre en compte sa perception comme indicateur dans l'évaluation du succès de son entreprise. Nous avons alors proposé un modèle combinant des indicateurs objectifs (mesure de trois formes de rentabilité) et des indicateurs perceptuels (les "3F"), dont l'intérêt réside dans son caractère à la fois opérationnel et multidimensionnel, illustré par deux études.

Nous sommes malgré tout conscients de l'imperfection du modèle défini, qui ne constitue sans doute qu'une étape dans l'évaluation de la performance des PME. Deux remarques au moins tendent à souligner les limites de ce travail : l'absence de validité externe concernant la mesure des séries d'indicateurs retenus, ainsi que la trop grande rapidité dans la mesure des indicateurs d'efficacité, d'efficience et d'effectivité (il conviendrait à ce titre de construire des échelles de mesures plus complètes, validées statistiquement par un alpha de Cronbach par exemple).

Nous espérons néanmoins avoir contribué au débat sur la recherche continue d'une meilleure connaissance de l'évaluation du niveau de performance des petites et moyennes entreprises.

REFERENCES

- ANSOFF H.I. « Stratégie du développement de l'entreprise », Hommes et Techniques, Paris, 1968.
- BUGHIN-MAINDIAUX C. et FINET C. « Les mesures non financières de la performance : une information au service de la prévention des faillites », Direction et Gestion des Entreprises, n°175-176, 1999.
- CRAGG P. et KING M. « Organizational characteristics and small firms' performance revisited », Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 13, n°2, pp.49-64, 1988.
- D'AMBOISE et Al. « Gestion stratégique des PME : conditions de succès dans un nouveau contexte mondial », Université de Laval, Canada, papier de recherche, n°94-116, 1994.
- DECHAMP G. « Le rôle de l'environnement physique dans la stratégie de la PME de service », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CERAG, Université de Grenoble 2, 2000.
- GOY H. « Les réalités de la planification organisationnelle des petites et moyennes entreprises industrielles », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CERAG, Université de Grenoble 2, 2000.
- GUILHON A. « Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ERFI, Université de Montpellier 1, 1993.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. « Strategic intent », Harvard Business Review, mai-juin 1989.
- HAX A.C. et MAJLOUF N.F. « Le planning stratégique après le BCG », Interfaces, février 1983.
- JOLLY D., FAICHE E. et LAURIA S. « Performance sociétale et performance économique : un même combat », Direction et Gestion des Entreprises, n°152-153, 1995.
- KALIKA M. « Structures d'entreprises - réalités, déterminants, performances », Economica, Paris, 1995.
- KARGAR J. et PARNEL J.A. « Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms. An empirical investigation », Journal of Business Strategies, vol.13, n°1, pp.42-64, 1996.
- KEATS B. et BRACKER J. « Toward a theory of small firm performance : a conceptual model », American Journal of Small Business, vol. 12, n°4, pp.41-58, 1988.
- LENZ R.T. « Determinants of organizational performance : an interdisciplinary review », Strategic Management Journal, vol. 2, pp.131-154, 1981.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. « La petite entreprise - principes d'économie et de gestion », Edition Vuibert, 1988.
- MARCHESNAY M. « Economie d'entreprise », Eyrolles Université, Paris, 1991.
- MARCHESNAY M. « La moyenne entreprise existe t-elle ? », Revue Française de Gestion n°116, pp.85-94, 1997.
- MARMUSE C. « Performance », Encyclopédie de gestion, Economica, tome 2, pp.2195-2208, 1997.
- MICHOUD G. « Comportements et performances en PME », thèse de doctorat de gestion, CERAG, Université Grenoble 2, 1995.

MILLER D. et TOULOUSE J.M. « Strategy, structure, CEO personality and performance in small business », American Journal of Small Business, vol. 10, n°3, pp.47-62, 1986.

MINTZBERG H. « Strategy making in three modes », California Management Review, vol. 16, pp.44-58, 1973.

MORIN E., GUINDON M. et BOULIANNE E. « Mesurer la performance de l'entreprise », Revue Internationale de Gestion, vol. 21, n°3, pp.61-66, 1996.

PATUREL R. « Externalisation et entrepreneuriat », In : VERSTRAETE et Al., Histoire d'entreprendre et réalités de l'entrepreneuriat, éditions EMS, Management et Société, pp.173-186, 1999.

PETERS T.J. et WATERMAN R.W. « Le prix de l'excellence », InterEditions, Paris, 1983.

POLGE M. « L'avantage concurrentiel en petite entreprise », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ERFI, Université de Montpellier 1, 1996.

PORTER M.E. « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 1981.

ROY R. « Can the benefits of good design be quantified », Design Management Journal, vol.5, n°2, pp.9-17, 1994.

SAIRI R. « Une forme d'approche des comportements stratégiques et de la performance des PME : valeurs, environnement, stratégies, planification, performance », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes, 1998.

SAVALL H. « Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations » Encyclopédie de gestion, tome 1, Economica, pp.708-736, 1997.

SOLNIK B., « Gestion financière », 4^{ème} édition, Nathan, 1995.

VENKATRAMAN N. et RAMANUJAN V. « Measurement of business performance in strategy research : a comparison of approaches », Academy of Management Review, vol.11, n°4, pp.801-814, 1986.