



**HAL**  
open science

# Analyse des fondamentaux de la performance et de sa valorisation

Melchior Salgado

► **To cite this version:**

Melchior Salgado. Analyse des fondamentaux de la performance et de sa valorisation. 2013. hal-00842228

**HAL Id: hal-00842228**

**<https://hal.science/hal-00842228>**

Preprint submitted on 8 Jul 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

# **Analyse des fondamentaux de la performance et de sa valorisation : le projet RVAL**

**Melchior Salgado**

**Sciences de Gestion - Section 06**

**Maître de Conférences HDR**

IUT Lyon 1

Laboratoire SAF – ISFA Université Lyon 1, Université de Lyon. Associé Iseor, Université Lyon 3.

Secteur : tertiaire

Thème : pluridisciplinaire

## **Mots-clés :**

Performance, valeur, stratégie, coopérations interentreprises, croissance externe, entreprises, organisations.

## **Résumé**

*L'objet de cette communication est de proposer un travail de clarification sur le concept de performance organisationnelle à partir d'une revue de la littérature existante en sciences de gestion sur ce sujet, et de la présentation de deux axes d'un projet de recherche qui vise à évaluer la performance des stratégies de rapprochements interentreprises, des entreprises publiques et de celles qui relèvent du secteur solidaire et social.*

*Tout d'abord, il ressort de ce travail que la performance est un mot « valise », un concept flou et multidimensionnel. De plus, ce travail met en relief, l'aspect contingent de la performance liée au contexte de son évaluation : performance de quoi ? Performance pourquoi ? Performance pour qui ?*

## Introduction

Dans les dictionnaires de langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Dans la pratique on constate que la performance est un **mot-valise, un concept flou et multidimensionnel** qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. Compte tenu de **l'absence de vision partagée** par les différents chercheurs sur la notion de performance ; nous proposons ici un travail de clarification à partir d'une revue de la littérature qui existe sur la performance organisationnelle en sciences de gestion. En effet, de nombreux auteurs insistent sur l'imprécision qui entoure le concept de performance, alors que paradoxalement ce dernier constitue **un des fondements majeurs** des recherches effectuées en sciences de gestion, puisque leur finalité consiste à « l'amélioration des performances des organisations » (Marchesnay, 1993). De plus, les entreprises et les organisations sont des acteurs et des moteurs importants de la vie économique et sociale qui **explorent et exploitent** en permanence des ressources pour améliorer leur performance afin d'assurer leur survie sur le marché.

Mais de quelle performance parle-t-on ? Marion et al. (2012) signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut-être définie comme : le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourginon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986). Le choix d'un de ces trois sens de la performance n'est pas sans influencer l'approche retenue pour évaluer la performance globale et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation !

Notre réflexion s'inscrit dans le cadre des travaux réalisés en stratégie car ils fournissent une contribution importante pour préciser la performance globale d'une entreprise. D'une manière générale, ces travaux s'accordent à considérer **qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur**. Et par rapport à la performance globale, la notion de valeur soulève deux questions majeures liées au management et à la gouvernance des entreprises : 1/ Quelles sont les sources de création de valeur ? 2/ Comment répartir la valeur créée par l'entreprise ? Cette seconde question introduit le débat concernant l'influence sur la performance des décisions relatives à la répartition de la valeur créée. En raison de l'existence de conflits d'intérêts et de phénomènes d'asymétrie d'information entre les agents qui concourent à la création de valeur et ceux qui la répartissent, la définition d'indicateurs pour mesurer la performance influence nécessairement le processus de création de valeur (Marion et al., 2012).

Sur la base des travaux de Saulquin et al. (2007) voyons dans un premier temps les éléments fondamentaux de la performance. La seconde section portera sur les enjeux liés à la mesure de la performance dans deux contextes spécifiques.

## 1. La performance : un concept multidimensionnel difficile à définir et à mesurer

### 1.1. *L'évolution des grilles de lecture de la performance*

#### 1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance a **longtemps été un concept unidimensionnel**, mesuré par le seul profit. Mais, cette logique purement financière fait l'objet de **fortes critiques** dans la littérature existante (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004), car elle **n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise** (dirigeants, salariés, clients, etc.).

#### 1.2.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire (Saulquin et al., 2007). **La performance reste une affaire de perception**, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est.

### 1.2.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

Cette évolution pose la question centrale sur la **finalité de la performance**. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial (Saulquin et al. 2007) ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. Ainsi, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice, car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

## 1.2. La mesure de la performance et les sources de création de valeur.

### 1.2.1. Éléments de synthèse sur les logiques d'évaluation de la performance

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) qui justifient l'existence des sciences de gestion : l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence.

### 1.2.2. Les sources de performance

La « formule » ( $E = PS \times R \times Moer$ ) proposée par Calori et Atamer (2003) permet de résumer les trois principales sources de performances : l'efficacité (E) est le produit de la **position stratégique** (PS), des **Ressources** que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de **leur mise en œuvre** (Moer). Dans cette perspective, les auteurs signalent que la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps que l'entreprise saura **renforcer les trois termes** (PS, R, et Moer) ; mais aussi que **l'un des termes peut compenser la faiblesse dans un autre champ** de performance.

## 2. Les enjeux liés à la valorisation de la performance dans le projet RVAL

Nous nous appuyons sur deux axes de travail d'un projet de recherche (nommé ici RVAL) en cours de formalisation au sein du laboratoire. Les deux axes développés dans ce cadre permettent de montrer les enjeux liés à l'évaluation de la performance dans les rapprochements interentreprises et celle des entreprises qui relèvent du secteur non marchand.

### 2.1. La valorisation de la performance des opérations de rapprochements interentreprises

#### 2.1.1. L'évaluation de la performance des opérations de croissance externe

Par rapport à la mesure de la **performance des fusions-acquisitions**, de nombreuses **questions restent encore en suspens** malgré les nombreuses études empiriques réalisées sur ce sujet. A l'instar de Meier et Schier (2012), le premier constat que l'on peut tirer de ces études concerne la **très grande diversité des résultats obtenus** : « sur chacun des points abordés, il est presque toujours possible de trouver deux études différentes qui aboutissent aux conclusions inverses ».

#### 2.1.2. L'évaluation de la performance des coopérations interentreprises

L'évaluation de la performance des partenaires est d'une importance cruciale pour le succès de l'opération. En effet, les partenaires vont être en situation d'interdépendance sur le ou les différents points sur lesquels porte l'accord de coopération. Ici encore, la revue de la littérature montre que la **performance d'une alliance est très difficile à appréhender** (Salgado, 1998 ; Bidault et Salgado, 2000).

### 2.2. La valorisation de la performance des entreprises du secteur non marchand

Compte tenu de leurs spécificités, les entreprises publiques et celles qui relèvent du secteur de l'économie sociale et solidaire constituent un terrain idéal pour travailler et **enrichir la notion de performance globale**, reliée à la création de valeur, et à leur valorisation.

#### 2.2.1. L'évaluation de la performance des entreprises publiques

Dans le contexte actuel de réduction des déficits, l'évaluation de la performance des entreprises publiques prend tout son sens. Compte tenu du fait que les **finalités** des entreprises publiques sont **différentes** de celle du secteur marchand, la **création de valeur** ne peut être entendue comme une recherche de profit financier (Pestieau et Gathon, 1996). En intégrant différents critères tels que la **satisfaction des citoyens et celle des employés** de la

fonction publique, la notion de performance devient comme nous l'avons évoqué dans le première partie « multidimensionnelle ».

### 2.2.2. L'évaluation de la performance des entreprises du secteur social et solidaire.

Tiberghien (2007) signale que la mesure de la performance de l'économie sociale **ne répond pas aux mêmes critères** que ceux appliqués par « l'autre économie », où l'approche financière reste prédominante. À l'heure où la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) généralise le raisonnement en termes **d'indicateurs de performance**, l'économie sociale doit aller vite dans la mise au point opérationnelle de nouveaux instruments de mesure de sa performance économique et sociale (Tiberghien, 2007).

## Conclusion

La revue de la littérature montre que malgré la résistance du modèle actionnarial, la performance globale se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non pas par une mesure en quelque sorte unique.

Quelque soit l'acception retenue, la mesure de la performance est associée aux principes fondamentaux d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. De plus, les travaux de recherche permettent d'identifier trois sources de performance : le positionnement stratégique de l'entreprise, ses ressources, et la capacité à mettre en œuvre les ressources.

Enfin, la communication permet d'identifier deux contextes qui offrent de riches perspectives de recherches pluridisciplinaires, compte tenu :

- de la grande diversité des résultats présentés dans la littérature sur les rapprochements interentreprises ;
- du caractère novateur des travaux réalisés sur l'économie sociale et solidaire qui souvent s'inscrivent dans le courant du développement durable, et qui posent la question du management et de la pérennité de ces entreprises dans un contexte de crise.

## Bibliographie

Baird L., *Managing Performance*, John Willey, 1986.

Bidault F., Salgado M., « Stability and Complexity of Inter-Firm Cooperation : The Case of Multi-Points Alliances » ; *European Management Journal*, volume 19, number 6, December 2001.

Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, 508 p.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, 1995, pp. 61-66.

Calori R. et Atamer T., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2003.

Marchesnay, *Management stratégique*, Eyrolles, 1993

Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M., *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*, Dunod 2012.

Meier O., Schier G., *Fusions Acquisitions*, 4<sup>o</sup> édition, Dunod, 2012.

Notat NN., « Une question centrale », *Acteurs de l'Économie*, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72.

Pestieau Pierre, Gathon Henry-Jean. La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique*. Volume 47, n°6, 1996. pp. 1225-1238.

Saulquin J., Schier G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, p. 57-65.

Salgado M., *Analyse théorique et pratique des coopérations multipoints*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III, décembre 1998.

Tiberghien F. « Avant-propos Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire », dans *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 2006, p. 5-7