



HAL
open science

La Complexité de l'évaluation de la performance des microentreprises

Mickaël Cita

► **To cite this version:**

Mickaël Cita. La Complexité de l'évaluation de la performance des microentreprises. 2019. hal-02311502

HAL Id: hal-02311502

<https://hal.univ-antilles.fr/hal-02311502>

Preprint submitted on 11 Oct 2019

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.

La Complexité de l'évaluation de la performance des microentreprises

*CITA Mickaël Doctorant en Gestion
CREDDI-LEAD EA 4541
Université de Guyane et Université des Antilles*

Résumé :

La performance des micro-entreprises est souvent vu comme négligeable et pas toujours très reconnu, au travers de cet article nous allons essayer de mieux comprendre la performance que réalise celles-ci.

Pour y parvenir il est important de faire une revue de la littérature sur la performance et en particulier la performance dans les microentreprises et les PME.

Mots clés : PME, Microentreprise, performance, DOM

Introduction :

1. La définition de la performance

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999) de ces définitions on constate qu'il en ressort deux grands aspects de la performance, celle-ci étant :

-soit un résultat

-soit le processus menant à ce résultat

A) *La performance comme étant un résultat*

Plusieurs auteurs ont mis en avant le fait que la performance peut être un résultat ayant ou pas un caractère exceptionnel.

Bouquin ira aussi dans ce sens en disant que « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986).

Par la suite, Bourguignon mettra en avant les difficultés de la traduction entre le français et anglais du terme en disant : « dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995)

Ainsi Bourguignon (2000) finira par définir la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). ».

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).

B) *La performance comme un processus*

La performance passe par l'activité. Ainsi, la performance s'apparente parfois non à un résultat mais au procédé pour y parvenir (Baird, 1986). Ceci explique aussi pourquoi La performance devient significative à mesure qu'elle est répétée (HOUDA-ZIAN,2013), car si le résultat est exceptionnel sans que l'on sache le répété, c'est donc qu'il y a un manque de maîtrise du procédé et donc que ce résultat est en partie issu de la chance.

Ainsi si la performance est un procédé, elle doit être « toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis

sous son autorité ; (HOUDA-ZIAN,2013). Sachant cela il sera important de mettre en place des indicateurs pour manifester cette performance. Certains vont jusqu'à dire que « La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes » (HOUDA-ZIAN,2013)

C) *La performance en entreprise*

Si la performance semble se séparer en deux grandes parties, dans les entreprises c'est aussi le cas. C'est ainsi qu'il devient important de calculer la performance le long du processus et le résultat final. Ainsi pour *Machesnay (1991)* « *la performance de l'entreprise définit l'état d'avancement vers l'objectif* ».

Il n'est donc pas surprenant que la performance soit associée à la notion de stratégie, notamment selon Capron et Quairel, (2005) pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

En parallèle à ces définitions de la forme que revêt la performance, les auteurs se sont attachés à définir les critères et les indicateurs de performance dans l'entreprise. Celle-ci est dans un premier temps souvent assimilée exclusivement à la performance financière.

Puis d'autres auteurs ont montré la pertinence de tenir compte d'indicateurs non financiers afin de définir la performance. (Bouquin, 1994) (Chiapello et Delmond, 1994) (Hopwood, 1973 ; Anthony et al., 1984 ; Merchant, 1985).

SALGADO (2013) parviendra à la conclusion suivante : « la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure ». Il ira même jusqu'à dire que la performance « reste une affaire de perception et... tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance ».

Ainsi fort de ce constat nous allons donc voir l'évolution de la vision de la performance pour par la suite aborder les difficultés liées à l'évaluation de celle-ci.

II. L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance reste un enjeu complexe pour les entreprises. En effet, s'il est couramment admis qu'il n'y a pas de performance sans mesure, la question est : « Que devons-

nous mesurer ». C'est le principal point qui nourrit la littérature sur la performance managériale, le choix des critères et des indicateurs de performance.

Ceux-ci semblent évoluer en lien avec l'évolution de la vision de la performance attendus des entreprises, c'est pourquoi nous allons commencer par voir certaines évolutions de la vision de la performance.

A) *L'évolution de la vision de la performance*

Saulquin J., Schier G (2007) mettra en avant trois facettes de la performance qui ont évolué avec le temps.

- *La performance financière qui se transforme en performance organisationnelle*
- *La performance objective à la performance en tant que construit sociale subjectif*
- *La performance outil de mesure à la performance outil de management*

La première facette évoquée précédemment que longtemps la performance était axée sur les résultats financiers, ceci notamment à cause du système d'actionnariat. Depuis on a vu apparaître de plus en plus de critères de performance, afin d'avoir une vision plus large du procédé permettant l'atteinte des objectifs.

La seconde facette, est comme à l'image des deux grands types de définition de la performance vu précédemment. La performance à longtemps été vu comme un résultat, comme quelque chose donc de précis et d'objectif. Aujourd'hui la notion de procédé dans la performance managériale à largement pris le dessus et amène à se rendre compte qu'il y a une nécessité d'adaptation des procédés aux particularités de la structure. Ainsi la performance la performance est vue comme un construit social subjectif.

La dernière facette, reprend l'idée que l'évaluation de la performance était longtemps le résultat à atteindre sans chercher à donner d'autres informations. Aujourd'hui l'évaluation de la performance au travers d'indicateurs intermédiaires permet de déterminer des axes stratégiques ou des actions à mener.

B) *L'évaluation de la performance*

Après avoir donc vu les définitions de la performance, et mise en avant les caractères subjectifs et les évolutions de celle-ci, nous allons nous attarder sur l'évaluation de celle-ci.

En réalité, il serait plus correct de dire l'évaluation d'une performance, sachant qu'elle dépendra de nombreux critères externes comme internes. Ceux-ci répondent généralement à la tryptique efficacité, efficience, attentes rationnelles.

Concernant la performance de l'entreprise Marion, AI 2012 parlera de 4 critères : Efficacité, efficience, cohérence et pertinence.

-l'efficacité représente l'aptitude à atteindre les objectifs. (Ecosip, Cohendet et al., 1995)

-L'efficience représente le lien entre le résultat obtenu et les moyens mis à disposition

-La cohérence qui représente la qualité des interactions au sein de l'organisation

-La pertinence qui permet d'évaluer la performance stratégique, tenant compte des interactions avec les facteurs externes (comme le marché).

Levy-Tadjine et Paturel (2006) distinguent trois mesures de la performance l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. On constate ici la disparition de la pertinence et de la cohérence au profit de l'effectivité.

L'Effectivité dont il parle c'est la capacité à satisfaire les parties prenantes internes et externes. Ce modèle complète le modèle des 3 E (Paturel, 2005).

Il me semble intéressant de parler plutôt que d'effectivité de concentré l'aspect d'effectivité, ou de pertinence au travers de l'expression « attentes rationnelles ».

Car en effet, la performance dépendra à divers niveaux d'attente en interne comme en externe :

-Interne : les actionnaires, les salariés, les dirigeants etc...

-Externe : Les fournisseurs, les clients, d'autres partenaires (la collectivité régionale par exemple).

Mais cette expression permet aussi en externe de tenir compte du caractère circonstanciel de la performance, dû notamment à l'environnement (économique, politique, géographique, etc...) ou à un état de la structure (maladie, état de crise émotionnel, etc...).

L'expression « attentes rationnelles » permet donc de :

-Tenir compte du caractère subjectif de la performance décrit qui est traduit dans le terme effectivité

- Elle inclut aussi les attentes stratégiques et donc l'aptitude à répondre à celles-ci (pertinence).

Par ailleurs, la cohérence est très importante. En considérant celle-ci comme la qualité des interactions dans l'entreprise, il est normal d'admettre que la cohérence s'apparente principalement à la communication dans l'entreprise. Massé (1994) expliquera que « tous les efforts visant à améliorer le traitement de l'information ou les communications dans les organisations représentent un potentiel extraordinaire pour améliorer leur performance », montrant par là le lien entre la communication et la performance.

La communication est aussi vu comme « un outil et un ensemble de ressources à mettre en œuvre pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé des activités opérationnelles d'une organisation » (Courbon, 1993 ; Reix, 1995). En s'appuyant sur cette dernière citation, on est droit de considérer que la communication et donc la cohérence peuvent être aussi vu comme étant partie intégrante de l'efficacité et l'efficacé dans un soucis de simplification.

Ainsi l'évaluation de la performance passe par 3 grands critères :

-L'efficacité qui représente l'aptitude à coordonner des actions permettant d'atteindre l'objectif.

-L'efficacité qui représente le lien entre les résultats obtenus et les moyens mise en œuvre en tenant de la coordination des différents acteurs.

- Les attentes rationnelles qui représentent l'importance de la définition des objectifs en tenant compte des éléments internes et externes à l'entreprise.

III. L'évaluation de la performance dans les microentreprises et les PME

Sachant que la majorité des entreprises dans les DOM et en France sont des PME, il semble donc important de s'attarder sur les spécificités de celles-ci.

A) Définition de la microentreprise

Tout d'abord afin d'être sûr du sujet sur lequel l'on parle nous commencerons par voir la définition de la microentreprise.

« La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. » (INSEE)

« La catégorie des microentreprises est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 10 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros .» (INSEE)

Ces catégories sont définies par le décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie. Pour une meilleure compréhension vous trouverez le tableau issu du rapport du CNIS :

Tableau 2.1 : Les différentes catégories d'entreprises

Chiffre d'affaires	Total du bilan	Effectif (nombre de salariés)			
		Moins de 10	10 à 249	250 à 4 999	5 000 et +
Moins de 2M €	Moins de 2M €	Micro-entreprises	Petites et moyennes entreprises (PME)	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	Grandes entreprises (GE)
	Plus de 2M €				
50M € à 1.5G €	Moins de 2M €	Micro-entreprises			
	2M € à 43M €				
	Plus de 43M €				
Plus de 1.5G €	Moins de 2M €	Micro-entreprises			
	2M € à 43M €				
	43M € à 2G €				
	Plus de 2G €				

Source: CNIS¹, Rapport du groupe de travail sur la définition des catégories d'entreprises, novembre 2008.

Ces catégories ont été harmonisé avec la «commission recommendation of may 2003¹ » qui dans son article 2 décrit les SME (équivalent des PME en français) en y incluant la catégorie des micro-entreprises donnant l'appellation MSME(Micro, Small and Medium Enterprise) utilisée par l'IFC² .

Vous l'aurez compris la définition des différentes catégories d'entreprises varient selon les pays, comme le met en avant la « Companion Note for the MSME Country Indicators » de l'IFC. Ainsi l'on constate qu'on parle de SME aux Etats-Unis pour les entreprises de moins de 500 employés pour les industries et autre firmes manufacturières et de moins de 7 millions de dollars de chiffre d'affaire annuel ; Que pour le royaume unis³ pour être une petite entreprise il faut un bilan inférieur à 2.8millions de £, moins de 5, 6 millions de £ de Chiffre d'affaire et moins de 50 employés.

Dans d'autres pays comme l'Argentine⁴ les seuils changent selon le domaine d'activité.

Ainsi nous garderons la définition de l'Union européenne qui reste proche de celle des États-Unis et qui englobe donc la microentreprise avec les petites et moyennes entreprises. Nous

1

¹ Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422)
Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041

2

² IFC : International Financial Corporation

3

³ http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf

4

⁴ <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/oede/notaMetodologica.pdf> Dinámica del empleo NOTA METODOLOGICA y rotación de empresas

partirons donc du postulat général que les microentreprises sont des PME particulières et donc à ce titre ce qui s'applique aux PME s'applique au micro-entreprise.

B) Les particularités des PME influant sur la performance des microentreprises.

La performance des PME est depuis une vingtaine d'année l'objet de nombreuses recherches, nous allons donc voir l'état de l'art en classant les auteurs qui ont plutôt cherché à expliquer l'efficacité et l'efficience des PME puis les auteurs ayant travaillé sur les attentes (Effectivité, cohérence).

Efficacité et Efficience

Parmi les écrits sur les facteurs influençant la performance des PME l'on retrouve plusieurs auteurs ayant écrits sur les processus de décisions dans les TPE ou dans les PME (Holmes et Nicholls, 1988 ; McMahon et Holmes, 1991). Selon une enquête citée par Duchéneau (1997), plus de 70% des dirigeants de PME préfèrent l'intuition à la prévision et la considère comme très importante dans la prise de décision.

Ensuite l'on retrouve une littérature importante sur le dirigeant. En effet *Marchesnay (1990)* écrit que « *le chef d'entreprise étant à la fois compositeur, chef d'orchestre et parfois, exécutant* » et mis en avant (*Marchesnay, 1995*), *le rôle déterminant du chef d'entreprise et la non-différenciation des tâches dans la PME. Ainsi il a été démontré qu'il influence les modes de gestion de son entreprise (Fallery, 1983 ; Marchesnay, 1992)*, son rôle se décompose en plusieurs aspects (*Duchatel 2015*) :

- *Porteur d'une vision stratégique (Martinet, 2002)*
- *Contrôleur (Ginglinger, 2002)*
- *Pourvoyeur de ressources financières (Albouy, 2002),*
- *Apporteur de ressources cognitives (Charreaux, 2002)*
- *Garant de la responsabilité sociale (Pérez, 2002).*

Ceci est un double facteur de vulnérabilité puisque malheureusement selon MEGGINSON ET AL (2003) il arrive souvent que les chefs d'entreprises se lance parce qu'ils détiennent une compétence spécifique mais n'ont pas toujours les compétences managériales. (JENNINGS AND BEAVER, 1997) ont même prouvé que la raison principale des faibles performances des petites

entreprises est le manque d'attention des décideurs sur les points stratégiques. (Beal et Gava, 1996)

De plus selon Williamson (1981), une entreprise dotée d'un capital-savoir important a plus de probabilités d'innover et par conséquent, plus d'opportunités de croissance. Cette théorie reprise par D. SATY-KOUAME (2012) peut nous laisser comprendre donc que la faible quantité de personnel est un risque de perte de performance puisque limitant le capital savoir de l'entreprise.

Attentes rationnelles (Cohérence et Effectivité)

Tout d'abord, une des principales forces de la PME (et donc de la Micro entreprise) semble être sa simplicité, simplicité qui va faciliter la coordination entre individus. S'il est vrai que le dirigeant va souvent utiliser un commandement direct pour donner des instructions générales, une large place est laissée dans l'organisation à l'ajustement mutuel qui « est naturellement utilisé dans les structures simples » (Mintzberg, 1996).

L'« ajustement mutuel » va privilégier une « communication informelle » entre opérateurs pour coordonner leur travail (Mintzberg, 1996), du coup « une bonne partie des relations efficaces au sein des organisations sont de nature informelle » (Koenig, 1997).

Par ailleurs, *Le système d'information du dirigeant est souvent limité et peu formalisé* (Fallery, 1983 ; Saporta, 1986). *Généralement il se contente des données légales obligatoires* (Holmes et Nicholls, 1988).

Ceci tend à s'expliquer par le fait que les schémas de décision du chef d'entreprise se fondent largement sur l'intuition (Duchéneaut, 1996), *le jugement, l'expérience et sur des logiques qui ne requièrent apparemment pas la mise en place de systèmes d'information formels très développés* (Dupuy, 1987).

C) La vulnérabilité des PME

Il est couramment admis que les Microentreprises et les PME sont fragile et donc vulnérable. Ceci se vérifie en France au travers du taux de liquidation qui décroît nettement en fonction de la classe de taille des entreprises., comme le montre les tableaux⁵ ci-dessous :

10.3. TAUX D'ÉCHEC DE LA DÉFAILLANCE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Taux de liquidation parmi les redressements selon la taille de l'entreprise entre 1993 et 2004 (en %) :

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
0 salarié	92,7	92,9	91,5	89,4	89,3	89,5	91,2	90,0	87,6	86,3	85,0	80,5
1 à 3 salariés	92,6	92,7	89,5	88,4	87,4	85,7	85,4	82,4	83,8	80,8	75,3	70,9
4 à 9 salariés	85,1	85,5	81,0	80,3	77,4	77,4	76,3	76,6	74,5	74,9	68,6	63,0
10 à 19 salariés	76,5	78,8	74,4	71,8	69,9	69,8	69,1	68,1	71,5	63,7	61,0	54,0
20 à 49 salariés	63,7	65,3	64,3	62,4	56,2	58,3	57,1	61,6	54,2	54,2	53,5	46,6
50 à 249 salariés	47,8	52,8	47,1	42,0	42,4	47,1	51,2	51,8	46,5	42,9	43,3	31,3
250 et plus	23,1	26,8	30,6	26,5	25,0	35,3	40,0	44,4	23,3	31,3	34,2	14,3
<i>Ensemble</i>	87,7	88,6	84,8	83,1	82,0	82,4	82,9	82,5	81,6	77,8	74,6	70,2

Taux global de liquidation parmi les défaillances selon la taille de l'entreprise entre 1993 et 2004 (en %) :

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
0 salarié	95,0	95,5	96,8	96,4	96,8	96,7	97,2	96,8	96,0	95,8	95,4	94,1
1 à 3 salariés	94,9	95,3	95,6	95,6	95,6	94,8	94,9	93,9	94,3	93,6	91,6	90,0
4 à 9 salariés	89,2	90,2	90,5	90,7	89,6	89,6	89,4	89,6	88,4	89,3	86,9	83,8
10 à 19 salariés	82,1	84,8	84,5	84,0	83,2	83,4	82,5	82,6	84,1	80,2	78,6	73,5
20 à 49 salariés	68,7	71,1	72,8	72,1	67,4	69,8	69,4	71,7	66,3	68,1	67,2	62,1
50 à 249 salariés	51,8	57,6	54,3	49,8	50,6	54,3	59,7	60,6	54,5	52,3	52,7	43,3
250 et plus	31,0	28,6	37,5	34,2	37,9	47,6	46,4	44,4	30,3	35,3	41,9	20,0
<i>Ensemble</i>	91,2	92,5	93,4	93,2	93,3	93,4	93,7	93,6	93,3	92	90,9	89,3

Nous rappelons que la défaillance est un évènement juridique fait suite à une procédure de redressement judiciaire ou à un jugement de liquidation immédiat. Cette étude étalée sur une dizaine d'année montre bien que plus l'entreprise est petite plus sa défaillance risque d'être fatale et que ceci reste d'autant plus vrai à mesure des années qui passent.

Les PME selon le Figaro⁶ « enregistrent les dégradations les plus fortes. Les 2/3 des jugements des tribunaux ont porté sur des liquidations judiciaires directes. Si ce ratio est relativement constant, il tend toutefois à augmenter légèrement ces dernières années. Il a été porté de 65 % en

⁶ <http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/altares.pdf>

2005 à 66 % en 2007 et 67 % en 2008. Les entreprises les plus jeunes sont les plus vulnérables. Plus d'une défaillance sur deux (57 %) concerne une entreprise de 0 à 5 ans. Pour autant, l'ancienneté de la société n'en garantit pas sa pérennité ». CLUZEL (2012) a mis en avant la vulnérabilité des TPE/ PME en les comparant aux différentes typologies citées dans le tableau ci-dessous :

Typologies des vulnérabilités selon [BULINGE, 2002].

Origine	Niveau
Personnes	Psychotechnique (motivation, compétence, intégrité morale, esprit d'équipe)
	Physique (Etat de santé, intégrité physique)
	Social (situation familiale, contexte)
Organisations	Equipe (cohésion, discipline, dynamisme)
	Management
Stratégies	Choix et options
	Patrimoine (savoir-faire, projet, innovation, brevets)
	Environnement concurrentiel (clients, fournisseurs, concurrents)
Structures	Installations (immeubles, locaux)
	Matériels (machine, informatique)

CLUZEL (2012) expliqua aussi que la vulnérabilité prend trois formes :

- « La première forme de vulnérabilité associée à l'entreprise provient de ses biens matériels. »
- « La deuxième forme de vulnérabilité retenue pour l'organisation provient des groupes de personnes qui la composent/constituent. »
- « La troisième forme de vulnérabilité de l'entreprise est relative à sa gestion et à son organisation. »

Sachant que les entreprises sont limitées en termes de chiffres d'affaires et bilan en France, cela limite donc leur capacité à répondre à un événement négatif de manière financière.

De plus, l'attractivité des microentreprises et des PME est souvent moindre ce qui réduit la facilité à recruter, En France l'APEC ⁷ dans son étude d'octobre 2016 dira que « les PME

souffrent d'être mal connues ». Le figaro⁸ a même titré « Les TPE-PME peinent à attirer des candidats »

Par effet, ce manque de visibilité et donc d'attractivité réduit la capacité à rebondir en cas de défaillance de personnel.

Pour finir sachant que les TPE et PME ont une organisation très informelle et très dépendante du chef d'entreprise⁹, on peut donc voir une vulnérabilité accrue en cas d'événement négatif.

En s'appuyant sur la définition de l'« état de vulnérabilité » comme la matérialisation de la « susceptibilité à la perte, perception de risque ou une menace à une valeur active ou à un processus produisant des valeurs actives » [TANZI ET DELMER, 2006]. On peut donc dire que les microentreprises et les PME aux vues des définitions actuelles sont vulnérables. Ceci explique donc en partie la forte mortalité des microentreprises et des PME.

IV) Evaluation de la performance : Elaboration d'un tableau de bord spécifique pour les microentreprises

Afin d'évaluer la performance des entreprises, il est important de créer un ou des outils qui soient en adéquation avec la situation économique des entreprises. Ici, nous allons voir pour les microentreprises une proposition d'outil qui leurs serait adapté. Nous avons choisi de créer un outil qui peut être simple, facile et rapide d'utilisation.

A) Le choix de la performance à évaluer

En reprenant les travaux de KAPLAN et NORTION (1996) , nous voyons qu'il y a quatre grandes dimensions dont il faut tenir compte pour créer un tableau de bord spécifique : les

⁸ <https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/fichiers/AttractiviteemploiPMEJD.pdf>

8

⁹ <http://www.lefigaro.fr/emploi/2014/02/09/09005-20140209ARTFIG00029-les-tpe-pme-peinent-a-attirer-des-candidats.php>

9

⁹ En Annexe 1 on retrouve une figure sur la perception des risques dans les toutes petites entreprises

résultats financiers, le processus interne, les apprentissages organisationnelles et les clients. Ceci s'illustre par le graphique ci dessous :

issue de : Bouamama, Mohamed 2016

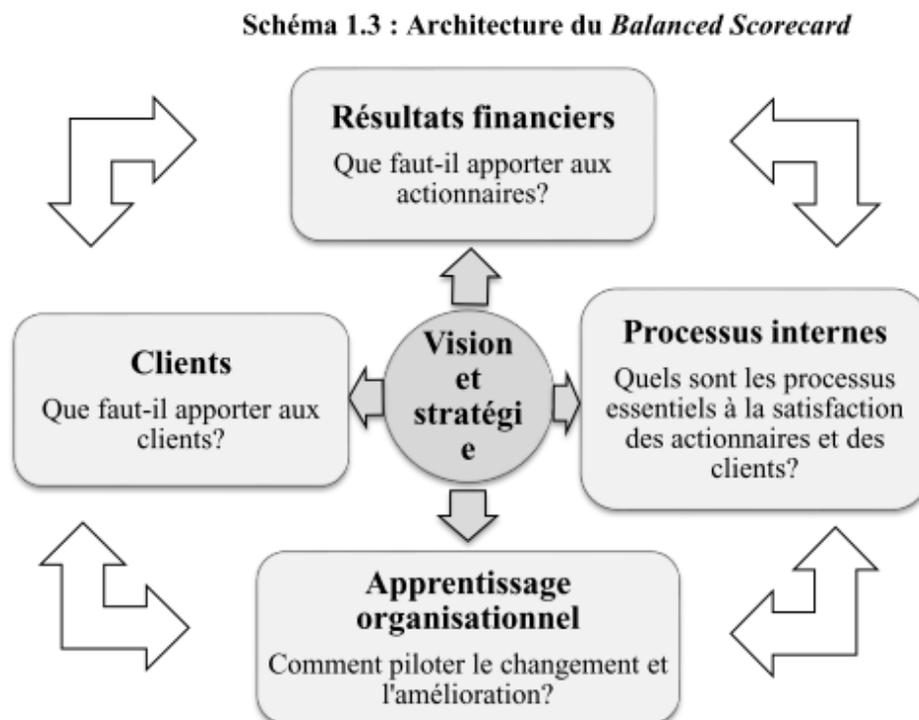
Cette vision semble s'inscrire dans le triptyque pour la performance que nous allons choisir pour cet article :

- La performance financière
- La performance organisationnelle
- La Responsabilité Sociale et Environnementale

La performance financière relève directement des clients et des résultats financiers.

La performance organisationnelle relève directement de l'apprentissage organisationnel et des processus internes.

On pourrait se dire que la performance RSE n'est pas prise en compte, et sachant que ces travaux



Source: Kaplan R. S. et Norton D. P. (1996), The balanced Scorecard, Harvard business School Press, p. 21.

date du siècle dernier, ce serait normal. Pourtant indirectement , la performance RSE relève de tous les domaines.

-Les résultats financiers puisqu'ils vont influencer son rayonnement, mais aussi permettre la mise en place et la pérennité d'une approche RSE dans l'entreprise.

-Les Clients car derrière la démarche RSE aujourd'hui se trouve une accessibilité à certains marchés. En effet, la démarche RSE s'inscrit souvent dans une démarche amélioration des produits.

-Le processus interne et l'apprentissage organisationnelle sont les outils d'application RSE.

Pour autant, nous allons tout de même accentuer un peu plus sur le RSE, en considérant davantage l'impact sur l'environnement socio-politique, géo-économique et naturel de l'entreprise.

Objectifs recherchés par les managers	Rôles des indicateurs de la RSE	Modes de contrôle correspondant
Contrôler les niveaux de performance atteints par rapport à des objectifs RSE chiffrés prédéterminés.	Mesurer la performance réalisée sur les différentes dimensions de la RSE, et la comparer aux objectifs fixés préalablement.	Contrôle par les résultats Contrôle diagnostique
Inciter les comportements favorables à la réalisation des objectifs RSE.	Mesurer le degré de conformité aux règles, aux procédures et aux normes internes relevant des aspects RSE.	Contrôle par les comportements
Favoriser l'apprentissage et l'émergence de nouvelles stratégies RSE.	Identifier les problématiques environnementales, sociales, sociétales, de sécurité, etc., nécessitant une attention particulière.	Contrôle interactif
Construire une culture d'entreprise, et une identité commune, répondant aux exigences de la RSE.	Suivre les avancées et les réalisations des actions prévues pour la divulgation en interne des nouvelles valeurs de l'entreprise en faveur de la RSE.	Contrôle social

Tableau 1 : Rôles des indicateurs de la RSE et modes de contrôle correspondants

L'évaluation de la performance des entreprises se fait souvent au travers d'un tableau de bord. Celui-ci aura pour objectif de capter la performance mais aussi de définir des pistes d'amélioration ou de maintien de la performance.

« Salameh (2013) retient que l'utilité des agrégats réside dans la production d'un contenu informationnel ainsi que de la capacité du preneur de décision à l'utiliser. »

Sachant que dans les tpe, la proximité permet une forme naturelle de contrôle des comportements , et ce encore plus lorsque le dirigeant est seul, ce rôle semble secondaire pour les microentreprises.

Tableau 1.4 : Usage et pertinence des indicateurs financiers et non financiers

En %	Indicateurs financiers	Satisfaction clients	Indicateurs sur les opérations	Indicateurs sur la performance du personnel	Communauté et environnement	Innovation et changement
Est-ce une information importante?	82	85	79	67	53	52
Avez-vous confiance dans les informations fournies ?	61	29	41	16	25	16
La mesure est-elle clairement définie ?	92	48	68	17	25	13

Source : Cité par Berland N. et De Rongé Y. (2010), *Contrôle de gestion. Perspectives stratégiques et managériales*, Paris, Pearson, 2010, p.395.

C'est pourquoi sachant les difficultés inhérentes aux microentreprises notamment une gestion en réaction et un de faibles moyens humains, il est important de choisir des indicateurs qui trouve un certain équilibre entre la facilité d'utilisation et l'efficacité :

-Facilité : peu coûteux, peu chronophage, peu de nécessité d'analyse, un langage simple

Efficacité : objectif, exact (un maximum d'informations), un langage économique ou de gestion

issue de : Bouamama, Mohamed 2016

Cet équilibre dépend ainsi, des objectifs de l'entreprises qui se définit en tenant compte des spécificités tant des éléments internes qu'externes. « Il n'y a pas de tableau de bord passe partout ».

B) Exemple de tableau de bord spécifique aux micro-entreprises

Fort des éléments vus précédemment, nous allons proposer un tableau de bord stratégique en exemple. Il ne se veut pas forcément un tableau de bord type mais une proposition. Nous commençons par le choix des indicateurs.

Le choix des indicateurs :

Performance financière :

Concernant la performance financière, ces éléments ont été proposés par plusieurs professionnels de la comptabilité interrogés. En effet la performance financière étant un aspect de la performance étudiée depuis de nombreuses années, il y a déjà une forme de maturité à son évaluation.

De plus, en France les obligations comptable permettent au chef d'entreprises d'avoir une approche relativement efficace.

Performance organisationnelle :

Nous avons vu que dans la TPE le petit nombre de personnes requiert de la polyvalence, nous allons donc en tenir compte sur le plan des formations qui seraient un outil pour pallier en partie à cela. Par ailleurs, ces petites structures détiennent généralement un organisation simple qui ne requiert pas énormément de vérification. Pour autant sachant que l'entrepreneur n'est pas nécessairement un gestionnaire, ou un communicant, il est bon de vérifier si les objectifs sont compris et suivi.

Sachant la tendance omniprésente de l'entrepreneur il semble intéressant d'avoir un indicateur sur son activité dans l'entreprise.

Et pour finir il est nécessaire de voir si les actions marketing et commerciales sont efficaces, et vérifier aussi la qualité de la production

Performance RSE :

Afin de définir les éléments de RSE à prendre en compte nous nous sommes inspiré de divers tableaux de bord rse : Celui de groupama¹⁰ ou encore atos¹¹ et saint-Gobain¹²

10 <http://www.groupama.com/fr/nos-engagements/indicateurs-rse/>

egis¹³. Ces tableaux de bords contiennent de nombreux indicateurs, trop importants et pour beaucoup peu pertinent pour une entreprise de petite taille.

C'est pourquoi nous avons choisi certains des plus simples la santé des employés, la gestion des déchets et autres sources de pollutions. Puis nous avons choisi d'évaluer l'impact social au travers des échanges avec les clients et les fournisseurs.

Financier		
	Trésorerie	
	CA/ CA du mois en N-1	
	coût total sur CA	
Organisationnelle		
	CA / effectif	
	% atteinte des objectifs de ventes	
	Pertes	
RSE		
	masse des déchets recyclés (Kg)	
	Nombre de jour d'absentéisme	
	Impact de l'entrepreneur	

Données à renseigner	
Chiffre d'affaire	
Chiffre d'affaire du mois en N-1	
effectif de l'entreprise	
Coût total	
objectifs de ventes	
masse des déchets recyclés (Kg)	
nombre de jours d'absentéisme	
nombre d'heures de l' entrepreneur	
trésorerie en fin de mois	
Pertes de ventes	

Source : Auteur

Il y a donc 9 indicateurs qui s'obtiennent avec 10 données à renseigner. Ces indicateurs sont donc ceux qui ont été retenus pour évaluer la performance dans une microentreprise. Cependant ceux-ci sont inefficaces si les objectifs sont mal définis. Ainsi certains indicateurs extérieurs sont à prendre en compte pour équilibrer les attentes rationnelles (Valeur ajoutée sur ratio / valeur ajouté en volume, PIB, Inflation, Production industriel, consommation des ménages). Ces indicateurs inspirés par BILEK, HENRIOT (2011), s'ils restent intéressants pour autant difficile à utiliser régulièrement pour la plupart des non-initiés à la gestion.

Conclusion :

11 <https://atos.net/content/dam/global/reports-2015/fr/rapport-de-responsabilite-d-entreprise/strategie/indicateurs/>

12 https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/tableau_de_synthese_des_indicateurs_de_performance.pdf

13 https://www.egis.fr/sites/default/files/Egis%20Indicateurs%20RSE%202013_VF_juillet.pdf

La performance est une notion qui est l'objet de beaucoup de travaux dans de nombreux domaines. En gestion, plusieurs auteurs se sont attardés à la définir selon les différents contextes notamment au sein des microentreprises et PME. Nous avons pu mettre en évidence son évolution dans le temps selon les auteurs et aussi mettre en avant la subjectivité de la performance et son caractère circonstanciel.

Ainsi, sachant que cette notion n'est pas objective, pour évaluer la performance en entreprise nous avons tout de même identifié trois grands critères indispensables à la création d'indicateur de performance: l'efficacité, l'efficience et les attentes rationnelles.

Ensuite nous avons mis l'accent sur une problématique des microentreprises : leur vulnérabilité. Ceci nous permet de manifester l'importance d'une vision sur la pérennité en tant que performance. Puis nous avons proposé le tableau de bord stratégique comme outil d'évaluation de la performance. Il est par ailleurs important de l'adapter aux grandes problématiques de l'entrepreneur : Rapide d'utilisation et de compréhension, englobant la performance financière, organisationnelle et RSE. Un exemple perfectible a été donné tenant compte de ces différents aspects, en effet, il n'y pas de tableau de bord qui soit générique. Ainsi même si dans notre cas il est adapté à une catégorie de structure, il doit aussi s'adapter à son marché et à son type d'activité. C'est pourquoi nous avons tenu à conclure par l'importance des objectifs qui définiront la performance souhaitée.

Bibliographie

Moez Essid, Nicolas Berland. Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2013, 39 (234). fihal-01681011f

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01681011/document>

Callot, P. (2013). Pilotage d'entreprise et RSE. Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME. *Vie & sciences de l'entreprise*, 195 - 196(3), 33-55. doi:10.3917/vse.195.0033.

http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/13_3.pdf

Bertrand Sogbossi Bocco. Gestion de la Vulnérabilité des Petites Entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste, *Humanisme et Entreprise* 2013/1 (n° 311), p. 1-20.

-Fatma Cherif, Sami Boudabbous. L'influence de l'environnement organisationnel sur la relation entre l'intrapreneuriat et la performance des entreprises , *La Revue des Sciences de Gestion* 2015/1 (N° 271), p. 37-48.

- Benoit. Coeuré, Isabelle Rabaud. Attractivité de la France : analyse, perception et mesure. Economie et Statistique, INSEE, 2003, pp.97-102. <halshs-00206102>
- Sophie Clusel. Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE / PME fondée sur le cycle de vie. Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2012. Français.
- Michel Dimou, Alexandra Schaffar La croissance économique dans les Départements français d'outre-mer. Une revue de la littérature , Revue Tiers Monde 2014/3 (n° 219), p. 159-177.
- Etienne Duchatel. Sensibilité au tissu économique local et performance de l'entreprise. Economies et finances. Université Grenoble Alpes, 2015. Français.
- Hélène Ernatus. Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe : Le cas de la Guadeloupe. Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2009. Français.
- Sabine Garabedian, Jean-François Hoarau. Un indicateur de développement humain soutenable pour les petits espaces insulaires en développement, Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2011/4 (octobre), p. 651-680.
- Thierry Levy-Tadjine. Pour une modélisation pragmatique de la relation d'accompagnement entrepreneurial. L'Entrepreneuriat: Apports de la recherche pour la pratique, Apr 2010, Jounieh, Liban.
- Sébastien, Mathouraparsad. Thèse sur la modélisation et la préparation de la politique économique des régions ultrapériphériques d'Europe : le cas des DOM, Université des Antilles-Guyane, 2013.
- Paul Rosele-Chim. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et le développement touristique des territoires, in le développement du tourisme de santé de remise en forme et de bien-être, Edition EPU, Paris 2009, France.
- Paul Rosele-Chim. Renouveau économique et nouvelles technologies de l'information et de la communication, Revue Vie et Sciences Economiques, n° 157-158, spécial Nouvelle Economie, Printemps, Paris, 2001, France.
- Melchior Salgado. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013. <hal-00842219
- Jean-Pierre Tang-Taye. Pratique des échanges d'information interorganisationnels et impacts sur la performance : Le cas de l'EDI. Gestion et management. Université de la Réunion, 1999. Français.

-Daniel Tilmont. Les choix financiers des PME : un modèle fondé sur les caractéristiques des dirigeants. Finance [q-fin.GN]. Université de la Réunion, 1997. Français.

- Issor, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimension, Projectics / Proyéctica / Projectique, vol. 17, no. 2, 2017, pp. 93-103.

-Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422) *Official Journal L 124* , 20/05/2003 P. 0036 – 0041

-IEDOM : Rapport annuel d'activité 2016 : Guadeloupe

-IEDOM : Rapport annuel d'activité 2016 : Martinique

-EUROSTAT, 2004 : « Hausse de l'emploi en Europe dans le secteur des services, en particulier les services à forte intensité de connaissance », Statistiques en bref, octobre.

-OCDE (2004), " Promouvoir les PME pour œuvrer au développement ", Revue de l'OCDE, Vol. 5, N° 2, pp. 37- 46.

-Rapport CHIFFRES-CLES DE L'ECONOMIE Guadeloupe-Martinique-Guyane

Avril 2015 CCI île de guadeloupe