

**LES MESURES NON FINANCIERES REFLETENT-ELLES
LA PERFORMANCE FINANCIERE FUTURE DE L'ENTREPRISE ?
LE POUVOIR PREDICTIF DE LA SATISFACTION DU CLIENT**
WORKING PAPER DU CENTRE DE RECHERCHE WAROCQUE, 3/2005

Christiane BUGHIN
Docteur en Sciences de Gestion
Première assistante
Université de Mons-Hainaut
Faculté Warocqué d'Economie et Gestion

Place du Parc, 20
7000 Mons
Tél. : 065/37.32.46

Résumé

Après une remise en cause de l'approche strictement financière de la performance de l'entreprise, les évolutions récentes des modèles de performance sont axées sur la cohabitation de paramètres relatifs tant aux résultats financiers qu'aux vecteurs de ces derniers. La satisfaction du client est ainsi désignée comme un pilier de la pérennité financière de l'entreprise. On dispose d'ailleurs de quelques démonstrations empiriques du pouvoir prédictif des mesures de satisfaction du client quant à la performance financière future. Cet article élargit la portée de ce constat aux entreprises belges de production, en y confirmant l'existence d'une relation positive entre, d'une part, des indicateurs liés au traitement des plaintes-clients et au respect des délais de livraison, et d'autre part, des mesures comptables de performance. Les résultats démontrent également qu'une perspective à long terme est requise lorsqu'on évalue l'efficacité d'une politique de satisfaction du client.

Abstract

Due to a criticism of the financial approach of enterprise performance, recent developments about performance models are focused on the use of parameters relative both to financial results and non financial enablers. Customer satisfaction is so identified as a mainstay of the enterprise financial success and some empirical researches confirm the predictive power of customer satisfaction measures. This article broads this statement to Belgian production firms by confirming that a positive relation exists between on the one hand indicators relative to customers complaints and delivery times, and on the other hand accounting performance measures. Moreover the results show that a long term perspective is required to value the effectiveness of a customer satisfaction strategy.

Introduction

Tant la recherche en gestion que la pratique managériale ont toujours témoigné d'un grand intérêt en matière d'évaluation de la performance de l'entreprise. Ce concept de performance a évolué ces dernières années d'une vision restrictive (performance financière évaluée sur la base d'indicateurs issus des marchés boursiers ou produits par les systèmes de comptabilité) vers une vision plus large (performances financière et non financière). Dans le premier cas, le concept de performance se réduit à des considérations essentiellement financières visant à identifier la création nette de richesse de l'entreprise. Toutefois, si ces indicateurs financiers reflètent bien la performance économique passée, elles sont peu aptes à renseigner sur la capacité de l'entreprise à dégager des résultats dans l'avenir. Ainsi, cette démarche traditionnelle a progressivement fait place à une vision multidimensionnelle intégrant, outre les résultats financiers habituels, les déterminants de ces derniers, d'ordre qualitatif et plus difficilement mesurables.

Parmi ceux-ci, à une ère de mondialisation et de concurrence accrues, la satisfaction du client revêt une importance particulière, ce qui conduit les entreprises à multiplier les indicateurs leur permettant d'évaluer leur performance vis-à-vis de leurs clients (indice de satisfaction, nombre de réclamations, durée de traitement des plaintes, pourcentage de livraisons à temps, etc.). Ces paramètres non financiers sont précieusement collectés, parfois au moyen d'enquêtes coûteuses, et rigoureusement analysés parce qu'ils sont réputés être le reflet de la performance financière future. Quelques études empiriques confirment d'ailleurs cette hypothèse. Cet article a pour but d'apporter un éclairage nouveau sur la manière dont les indicateurs liés à la satisfaction du client interagissent avec la composante financière de la performance de l'entreprise.

Tout d'abord, l'approche de la littérature existante vise un quadruple objectif : premièrement, préciser le contexte de remise en cause de l'information comptable qui souligne l'intérêt des mesures non financières de la performance ; deuxièmement, répertorier les modèles de performance qui intègrent l'information non financière en général, et la satisfaction du client en particulier, en tant que pilier de la pérennité financière de l'entreprise ; troisièmement, définir la satisfaction du client selon ces modèles de performance ainsi que les indicateurs que l'on peut lui associer ; quatrièmement, synthétiser les études empiriques antérieures portant sur la contribution de la satisfaction du client à la performance financière. Ensuite, ces différents constats sont confrontés aux résultats empiriques extraits d'une large enquête menée au sein des entreprises belges de production.

1. Critique multiforme de l'information comptable

Même s'il peut paraître légitime de considérer les résultats financiers comme l'ultime mesure de la performance d'entreprise, il existe pourtant d'importantes limites à cette concentration exclusive sur les indicateurs comptables de la performance (Eccles, 1992) : nature tardive de l'information, déconnexion entre pratiques de reporting à court terme et stratégies à long terme, finalité informationnelle envers les marchés des capitaux et non d'aide à la décision, etc.

De manière générale, on assiste donc à une contestation croissante des représentations financières de l'entreprise (Lorino, 1995, p. 49), qui peut s'inscrire dans un cadre plus large de remise en question de l'approche financière traditionnelle de la performance de l'entreprise, à savoir celle qui retient comme seul principe d'évaluation de la valeur créée, le différentiel entre la valeur qui revient aux actionnaires et celle de leur investissement initial (Charreaux, 1998). Une dimension de cette vision de la performance est particulièrement critiquable : son caractère réducteur, limité à la seule valeur actionnariale. En fait, l'analyse économique de la propriété (*versus* analyse juridique) conduit à affirmer que les droits de propriété de l'entreprise se répartissent entre les différents partenaires qui participent aux décisions. Or, la plupart de ces décisions importantes échappent aux actionnaires car elles sont davantage l'apanage des dirigeants. Dans un tel contexte, « *la création de valeur ne saurait donc se mesurer à l'aune de la richesse des seuls actionnaires* » (Charreaux, 1998). On constate donc une extension du cadre d'analyse de la valeur créée à l'ensemble des parties prenantes, dont le client, qui, même s'il n'est pas le seul autre partenaire hormis l'actionnaire, occupe une place prépondérante (on peut également évoquer le personnel, la collectivité environnante, les partenaires financiers ou encore les fournisseurs).

Toutefois, il faut préciser que la critique des représentations financières ne porte pas sur les expressions quantitatives au sens large (Lorino, 1995, p. 50) : ainsi, la qualité du service au consommateur peut faire l'objet de mesures quantitatives (recensement des réclamations, des recours à la garantie, des retours, indice de satisfaction de la clientèle, etc.). L'utilité et la nécessité de la mesure ne sont donc pas contestées (Wright, 1997).

Par ailleurs, les états financiers demeurent une dimension importante de la compréhension de la performance d'entreprise. Leur unité d'expression monétaire et standardisée ouvre la voie aux comparaisons et agrégations. En outre, une des priorités majeures de la firme étant de créer de la valeur pour les actionnaires, la performance financière reste un paramètre essentiel (Eccles, 1992). Le bénéfice et la capacité d'autofinancement sont d'ailleurs indispensables pour assurer la pérennité de l'entreprise

(Ardoin, 1994). Néanmoins, ces informations ne livrent qu'une image partielle de la valeur globale d'une organisation dans la mesure où elles excluent les facteurs et processus sous-jacents qui conduisent à des résultats financiers supérieurs. Il convient dès lors de diversifier les systèmes de mesures de la performance en y intégrant des indicateurs par essence non financiers. Parmi ceux-ci, les informations liées à la satisfaction du client devraient être privilégiées puisque cette dernière est considérée dans les milieux managériaux comme un facteur important d'accroissement de la fidélité¹, celle-ci générant un certain nombre de bénéfices pour l'entreprise : diminution du coût des transactions futures, accroissement des parts de marchés et des profits (Vanhamme, 2002).

2. Modèles de performance : le client en amont de la performance financière

Les modèles récents de performance ont pour particularité d'inscrire les résultats financiers de l'entreprise en tant que dernière étape d'une chaîne de causalité composée des déterminants non financiers de la performance financière. Parmi ceux-ci, la satisfaction du client constitue un maillon central.

Le modèle de l'*European Foundation for Quality Management* (EFQM) est une modélisation des moyens et des résultats de l'organisation, parmi lesquels ceux relatifs aux clients figurent en amont de la performance globale.

De même, le tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*) de Kaplan et Norton (Kaplan, 1998) est composé de quatre catégories d'indicateurs de performance dont l'une est exclusivement consacrée à des mesures liées à la satisfaction du client. Celle-ci est intégrée dans une relation causale simultanément en tant que facteur déterminant les résultats financiers (rentabilité et chiffre d'affaires), et en tant que résultante de variables relatives à la qualité des processus (temps de cycle, qualité du produit), elles-mêmes étant influencées par des paramètres liés à l'apprentissage organisationnel (compétences et motivation des employés notamment).

On peut également évoquer le prisme de la performance de Neely et Adams (Neely, 2001) qui consiste en un modèle multidimensionnel se fondant sur la nécessité de connaître l'ensemble des parties prenantes de l'organisation ainsi que leurs besoins. Parmi les partenaires identifiés dans le modèle, les clients constituent évidemment une facette du prisme (avec les actionnaires, le personnel, les fournisseurs mais aussi la collectivité environnante).

¹ La fidélité du client n'est pas considérée dans cette étude qui privilégie la satisfaction dans la mesure où cette dernière est un préalable nécessaire à la construction de la fidélité des clients.

Des mesures de performance spécifiques à la façon dont les attentes des clients sont rencontrées sont ensuite définies au départ de la stratégie.

Ainsi, ces différents modèles ont en commun de recommander l'usage d'un jeu équilibré de mesures, financières et non financières, ce qui reflète l'importance accrue accordée à l'ensemble des *stakeholders*, par opposition aux traditionnels indicateurs strictement financiers qui se focalisent sur les intérêts des actionnaires (Charreaux, 1998, Clarkson, 1995, Parrat, 1999, Sharma, 2001). Plus particulièrement, on constate que ces systèmes d'évaluation de la performance positionnent le client comme un des fondements de la performance financière et comportent systématiquement des indicateurs relatifs à sa satisfaction, celle-ci étant considérée comme un pilier majeur de la voie de la pérennité de l'entreprise, surtout en ces temps de concurrence globale.

3. Satisfaction du client : définition et mesure

3.1. Définition

La satisfaction du client est couramment perçue comme un indice de la santé générale et des revenus futurs d'une entreprise, et constitue pour cette raison une information utile pour les actionnaires, investisseurs, consommateurs, etc. (Fornell, 1992, Kaplan, 1998, p. 79, Kaplan, 2001, Vandermerwe, 2000).

Ce déterminant de la performance, s'il a toujours occupé une position forte dans les débats stratégiques, n'a pourtant pas toujours été assorti d'indicateurs propres. Aujourd'hui, par contre, les mesures de satisfaction du client se multiplient et sont parfois collectées au moyen d'enquêtes coûteuses menées auprès du consommateur. Il est vrai que les firmes perçoivent désormais l'intérêt croissant que portent les partenaires extérieurs à cette information non financière, d'autant qu'il existe des études qui ont largement confirmé qu'investisseurs et actionnaires attachent une importance grandissante aux mesures non financières lorsqu'ils évaluent des entreprises (Ernst & Young, 1997²): les analystes financiers attendent donc des informations claires et pertinentes sur ces déterminants de la valeur (Andrieux, 1998).

Il faut néanmoins remarquer que, même si l'information financière est réfutée dans les discours officiels et théoriques, « *l'illusion de l'universalisme financier reste très présente*

² Selon cette étude, pour 70% des investisseurs interrogés, 35% de la décision d'investissement repose sur des données non financières (innovation, part de marché, qualité du produit et des processus, satisfaction du client, efficacité du personnel, etc.).

dans l'entreprise : 'état naturel' de la culture du management, chassée par l'analyse rationnelle, elle revient au galop dans les pratiques ou les propos quotidiens » (Lorino, 1995, p. 50). Une façon d'enclencher l'évolution des modèles mentaux sous-jacents à ces automatismes d'ordre financier, vers une prise en compte progressive de la satisfaction du client en tant que critère de performance à part entière, consiste à passer à la mise en place d'indicateurs quantitatifs, clairement définis et qui permettent d'entamer la rupture avec l'immatérialité de ce concept. Sur ce point, rappelons que les modèles récents de performance évoqués ci-haut (modèle EFQM, tableau de bord prospectif, prisme de la performance) préconisent précisément le recours à ce type de mesures quantitatives de la satisfaction du client.

De manière générale, dans la mesure où ces modèles ont pour finalité d'évaluer la performance globale d'une entreprise, ils reposent sur une conception agrégée de la satisfaction du client qui peut se définir selon deux axes :

- le niveau vertical, qui renvoie au degré d'agrégation de la satisfaction : dans ce cas, c'est le caractère microéconomique de la satisfaction du client qui est privilégié et qui correspond à la satisfaction cumulée de tous les consommateurs d'une entreprise (par opposition à la satisfaction spécifique à une seule transaction – Anderson, 1994, Vanhamme, 2002) ;
- le niveau horizontal, qui représente le stade de l'expérience du client sur lequel porte le jugement de satisfaction (Vanhamme, 2002) : il s'agit ici de l'ensemble des expériences d'achat et de consommation vis-à-vis de l'entreprise (par opposition à la satisfaction qui résulte de l'évaluation d'une expérience d'achat/consommation).

3.2. *Mesure*

Les indicateurs mis en évidence par la littérature pour refléter ce concept sont donc bien des indicateurs globaux, qui occupent une place grandissante dans les systèmes de reporting (Kaplan, 2001). On peut les répertorier selon deux catégories (Vanhamme, 2002) :

- les mesures objectives : nombre de plaintes et durée de leur traitement, nombre de recours à la garantie, nombre de retours, pourcentage de livraisons à temps, pourcentage de commandes satisfaites, etc. ;
- les mesures subjectives qui tentent de capturer l'expérience subjective des individus sur la base d'échelles de satisfaction et qui sont obtenues par le biais d'enquêtes : valeur perçue des biens et services offerts, indice global de satisfaction des clients.

Les mesures objectives présentent l'avantage de la comparabilité mais ne permettent pas de refléter l'entière complexité d'un facteur aussi impalpable que la satisfaction du client. Il faut plutôt les considérer comme une mesure des conséquences de cette dernière (Vanhamme, 2002) : ainsi, le nombre de plaintes renvoie à une réalité précise³ (le nombre de réclamations, sans indication sur la gravité de celles-ci) mais on peut également l'investir de sens⁴ et le suivre en tant qu'expression de la satisfaction des clients (on peut en effet raisonnablement supposer qu'un nombre élevé de plaintes renseigne sur une satisfaction altérée des clients).

Le rôle prédictif de ce type de mesures de la satisfaction du client par rapport à la performance financière de l'entreprise a déjà été évoqué à plusieurs reprises. Différentes études empiriques ont d'ailleurs été menées dans ce domaine.

4. Satisfaction du client et performance financière : les études antérieures

Alors qu'une large littérature normative souligne selon une logique implacable l'existence d'une relation positive entre satisfaction du client et performance financière, on dénombre relativement peu d'études visant à vérifier empiriquement cette influence qui apparaîtrait plutôt à long terme (dans un délai d'un an ou deux, voire trois) qu'à court terme.

Quelques études ont été conduites à partir d'index nationaux de satisfaction du client. Il est vrai que cette conception macroéconomique de la satisfaction du consommateur ne correspond pas à celle adoptée par les modèles de performance précités. Pour rappel, ces derniers reposent en effet sur une définition agrégée mais microéconomique de la satisfaction du client, de manière à mettre en exergue le pouvoir prédictif de celle-ci, mesurée pour l'ensemble des clients d'une entreprise.

Néanmoins, les résultats de ces travaux méritent d'être évoqués car ils valident empiriquement l'existence d'une relation positive entre satisfaction du client et performance financière.

En Suède d'abord, Anderson, Fornell et Lehmann (Anderson, 1994) se sont attachés à vérifier l'existence d'une relation positive entre la satisfaction du client (mesurée par le CBS où *Customer Satisfaction Barometer*⁵) et la rentabilité (ROI)⁶. Le CSB étant construit à partir

³ Sémantique « première » (Lorino, 1995, p. 60).

⁴ Sémantique « seconde » (Lorino, 1995, p. 61).

⁵ L'expérience suédoise, qui débuta en 1989, fut la première dans ce domaine : le CSB ou *Customer Satisfaction Barometer* mesure la satisfaction du client dans plus de 30 secteurs et pour plus de 100 organisations représentant pour chaque type d'industrie une part de marché cumulée de 70%. Pour en savoir plus, voir Fornell, 1992.

⁶ Etude menée sur 5 années.

d'observations réalisées durant le 1^{er} semestre de l'exercice comptable, et le ROI calculé en fin d'exercice (d'où un décalage temporel de six mois), l'objectif de la recherche est bien de mettre en évidence une relation prédictive. Les auteurs concluent que les entreprises qui se caractérisent par un degré élevé de satisfaction du client jouissent également d'une performance financière supérieure. Leurs résultats indiquent également que les profits résultant d'une amélioration de la satisfaction du client ne sont pas immédiats (puisque les efforts consacrés à accroître la satisfaction actuelle du client affectent le comportement d'achat futur). Cela implique donc qu'une perspective à long terme s'impose lorsqu'il s'agit d'évaluer l'efficacité d'une politique de qualité et de satisfaction de la clientèle. Les ressources y consacrées devraient dès lors être considérées comme des investissements et non comme des dépenses (Anderson, 1994).

Aux Etats-Unis, une recherche similaire a été menée à partir de l'ACSI (*American Customer Satisfaction Index*)⁷. A la différence de l'expérience suédoise axée quant à elle sur des indicateurs de la performance comptable de l'entreprise, cette étude américaine analyse l'influence exercée par la satisfaction du client sur la performance boursière (Ittner, 1998, Lambert, 1998). L'objectif est donc ici de déterminer si une information non financière telle que la satisfaction du client fournit une information incrémentale permettant d'expliquer des différences constatées sur la valeur boursière d'une action. Les auteurs concluent que la satisfaction du client (reflétée par un indice national rendu public) influence positivement la valeur de l'action, et que ce constat doit être nuancé en fonction du secteur d'activité.

Si les avantages de ces indicateurs macroéconomiques sont indéniables (comparabilité parfaite et évaluation indépendante par un organisme externe), il convient néanmoins de remarquer qu'ils présentent une lacune : l'orientation 'satisfaction client' n'est pas garantie dans les entreprises de l'échantillon sur lequel se base la construction de ces indices. Or, on peut supposer que les mesures de satisfaction du client prédiront d'autant mieux la performance financière future si la stratégie de l'organisation concernée intègre réellement une politique de satisfaction du client. En outre, rappelons que les paramètres microéconomiques correspondent mieux à la satisfaction du client telle qu'envisagée par les modèles de performance globale.

Ainsi, les mesures produites en interne par une entreprise constituent une base de données adéquate (même si c'est au prix d'un effort supplémentaire de collecte de

⁷ S'inspirant du modèle suédois, les Etats-Unis (depuis 1995) élaborèrent leur propre indice : l'ACSI ou *American Customer Satisfaction Index* est construit à partir d'un échantillon d'entreprises appartenant à divers secteurs qu'elles représentent pour chacun d'entre eux à concurrence d'une part de marché substantielle. Pour en savoir plus, voir Ittner, 1998.

l'information). Ittner et Larcker (Ittner, 1998) ont ainsi utilisé les résultats de trois enquêtes mensuelles de satisfaction menées par 73 agences d'une même institution financière pour laquelle la satisfaction du client constitue un des impératifs stratégiques. Les indices obtenus à partir de ces enquêtes ont été corrélés avec des données comptables de l'année suivante. Les résultats sont les suivants : les mesures de la satisfaction du client ont bien un pouvoir prédictif quant à la performance comptable future (en termes de rentabilité des ventes, de bénéfice et de chiffre d'affaires).

Ces diverses démarches empiriques soutiennent donc les développements prônant l'inclusion d'indicateurs de satisfaction du client dans les systèmes de mesure de la performance (Kaplan, 1998). Toutefois, la recherche empirique portant sur le lien entre satisfaction du client et performance financière peut être qualifiée d'embryonnaire. C'est pourquoi cet article présente les résultats d'une large enquête menée dans les entreprises belges de production. Ces travaux confirment l'intérêt marqué des praticiens pour les indicateurs liés à la satisfaction du client, répertorient ces derniers, et surtout, vérifient empiriquement l'existence de l'influence positive qu'exerce la satisfaction du client sur les résultats financiers.

5. Méthodologie

L'objectif majeur de la démarche est de mettre en relation les résultats financiers de l'entreprise avec le niveau de performance atteint en termes de satisfaction de ses clients. L'approche retenue de la satisfaction du consommateur correspond volontairement à une conception microéconomique de manière à être en adéquation avec les modèles de performance globale qui mettent précisément en exergue l'existence de cette relation.

Les résultats financiers des sociétés belges ont été extraits du cd-rom Belfirst⁸. Quant aux informations non financières concernant la satisfaction du client, l'absence de base de données satisfaisante a justifié le recours à la technique de l'enquête par questionnaire de manière à collecter les informations requises au sein des entreprises⁹.

⁸ Comptes annuels des entreprises belges soumises à l'obligation de dépôt auprès de la Banque Nationale de Belgique.

⁹ Dans un souci de concordance et de cohérence maximales avec le contexte de référence des entreprises belges, la forme, l'ordonnancement, le contenu ainsi que la terminologie du questionnaire ont été déterminés à la suite d'une phase d'entretiens exploratoires et d'un pré-test auprès d'acteurs du terrain (issus de secteurs d'activité différents).

5.1. Population

Le questionnaire a été adressé aux entreprises belges du secteur secondaire. L'activité de production présente l'avantage de correspondre à la littérature portant sur les indicateurs non financiers de la performance qui trouve généralement son origine dans les milieux industriels. Seules les sociétés dont l'effectif dépasse 100 personnes¹⁰ ont été sélectionnées de manière à exclure de l'analyse les petites structures où la probabilité est faible de trouver des systèmes de mesures non financières élaborés (manque de moyens, planification stratégique intuitive, etc.). Sur base du cd-rom Belfirst, une base de données composée de 917 sociétés a ainsi été constituée.

5.2. Echantillon

L'enquête a finalement conduit à un total de 182 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 20,09%. Ce résultat paraît satisfaisant au vu du type d'informations recherchées (informations parfois décentralisées dans l'organisation requérant un effort de recherche de la part du répondant), de la population de référence (cible disparate pour laquelle il n'était pas possible de garantir l'adéquation de chaque unité la constituant à l'objet de recherche), et du mode d'administration choisi (la voie postale est la plus incertaine en termes de taux de retour – Grangé, 1993). La représentativité statistique de l'échantillon par rapport à la population ciblée a été vérifiée sur trois critères (test du Khi carré (χ^2) d'ajustement) : la localisation géographique (régions bruxelloise, wallonne et flamande), le secteur d'activité et l'effectif (nombre de travailleurs). Au seuil de probabilité α de 5%, l'hypothèse nulle de distributions identiques est rejetée pour chacune des variables prises en considération.

5.3. Variables expliquées

Pour appréhender la performance financière des entreprises, sa dimension comptable plutôt que boursière a été privilégiée. Ce choix s'est fondé sur plusieurs arguments : premièrement, même s'il est vrai que l'objectif de maximisation du profit comptable ne correspond pas nécessairement à celui de maximisation de la richesse des actionnaires, plusieurs études montrent néanmoins que les indicateurs de rentabilité comptable représentent une bonne approximation des paramètres boursiers (Dumontier, 1999) ; deuxièmement, les marchés financiers sont relativement peu développés en Belgique et les sociétés belges cotées

¹⁰ Cette limite correspond au critère comptable belge portant sur l'effectif et permettant de caractériser les grandes entreprises.

sont peu nombreuses (Dardenne, 1999-2000) ; troisièmement, plusieurs études antérieures sont axées sur des indicateurs de rentabilité comptable.

Plus précisément, les paramètres comptables traditionnellement retenus sont majoritairement liés à la rentabilité financière et économique, ainsi qu'au niveau d'activité (chiffre d'affaires). De plus, la pertinence de ces paramètres est confirmée dans la mesure où certains travaux ont montré que ces indicateurs (avec en outre le rapport 'valeur ajoutée / total des effectifs') sont généralement utilisés par les investisseurs financiers pour estimer l'influence que les niveaux de performance économique et d'activité exercent sur le processus de création de valeur d'une organisation (Dial, 1995). Finalement, les paramètres comptables suivants ont été envisagés dans cette étude (les noms des variables correspondantes utilisées dans le modèle testé figurent entre parenthèses) :

- **rentabilité économique** : rentabilité brute¹¹ de l'actif total avant impôts et charges des dettes (performance d'ensemble de l'entreprise en termes d'actif total)
= cash flow opérationnel avant impôts / total actif (RBAT) ;
- **rentabilité financière** : rentabilité brute des fonds propres avant impôts (cette forme de rentabilité concerne prioritairement l'actionnaire ou l'investisseur)
= cash flow / capitaux propres (RBFP) ;
- **valeur ajoutée** (cette variable constitue également un indice de la performance économique de l'entreprise)
= valeur ajoutée par personne occupée (VAPP) ;
- **chiffre d'affaires par personne occupée** (CAPP).

5.4. Variables explicatives

Quant aux variables non financières potentiellement prédictives de la performance financière de l'entreprise, il s'agit de scores de 1 à 5 que se sont attribués les répondants au questionnaire à l'égard de leur performance concernant leurs clients. En outre, il est important de souligner qu'il a été demandé aux répondants de préciser leurs scores en référence à leurs performances passées, plus précisément trois années auparavant (moment t), de manière à pouvoir les mettre en relation avec les résultats financiers à plus ou moins long terme (en $t+1$ et $t+3$, t étant exprimé en années). Deux variables ont été retenues : l'une concerne le nombre de plaintes et la qualité de leur traitement, l'autre se rapporte au respect des délais de livraison. Le choix de telles mesures objectives se justifie au vu de leur

¹¹ Il convient d'isoler l'impact de la politique d'amortissement pour chacun des ratios de rentabilité considérés (rentabilité brute), dans la mesure où les différentes variables explicatives n'influencent pas cette composante.

caractère comparable par opposition aux mesures subjectives (indices de satisfaction obtenus par le biais d'enquêtes et construits à partir d'échelles de satisfaction arbitraires). Par ailleurs, il s'agit d'indicateurs récurrents dans les modèles de performance.

Les variables explicatives ainsi obtenues sont donc ordinales alors que la technique de la régression linéaire est en général réservée aux cas où les variables explicatives sont des variables de mesure continues ou des variables nominales binaires (Lebart, 1997, Norusis, 1997). Une solution consiste donc à transformer ces scores en variables binaires prenant les valeurs 0 (mauvaise performance) ou 1 (bonne performance), comme le montre le tableau suivant (les noms des variables correspondantes utilisées dans le modèle testé figurent entre parenthèses) :

Tableau 1 : Scores de 1 à 5 et transformation en variables binaires.

<i>Variable ordinale</i>	1	2	3	4	5
<i>Variable binaire</i>	← 0 →		← 1 →		
<i>Satisfaction de la clientèle (PLCL)</i>	<i>Quelques plaintes-clients, toutes ne sont pas traitées en priorité</i>		<i>Peu de plaintes, toutes sont traitées en priorité</i>		<i>Les clients sont satisfaits au-delà de leurs attentes</i>
<i>Respect des délais de livraison (DEL)</i>	<i>Moins de 80% par mois</i>		<i>Plus de 95% par semaine, chaque semaine</i>		<i>Plus de 95% par jour, chaque jour</i>

Il est vrai que cette information peut être critiquable dans la mesure où elle fait appel à la mémoire et au jugement subjectif d'un responsable d'entreprise précis (celui ayant complété le questionnaire). Toutefois, les scores proposés ont été objectivés autant que possible en y associant des définitions plus ou moins précises pour les positions extrêmes et médiane. En outre, l'enquête par questionnaire ne se prêtait pas à la collecte de valeurs précises pour les paramètres non financiers concernés : le recours à des estimations par l'intermédiaire de scores objectivés paraît dès lors être une solution alternative valable.

5.5. Variables de contrôle

Il est évident que les déterminants potentiels de la performance financière de l'entreprise sont multiples et ne se limitent pas à ceux analysés dans cette étude. Par conséquent, il s'avère souhaitable de prendre en compte les effets de ces autres variables qui affectent les résultats financiers, tout considérant l'impossibilité de maîtriser l'ensemble de ces effets complexes, d'autant que les facteurs influençant la performance peuvent concerner

particulièrement la gestion de l'entreprise, et qu'il se pose dès lors un problème de disponibilité de l'information.

Ainsi, une variable exogène de contrôle a été ajoutée aux variables dépendantes de satisfaction du client : la performance financière antérieure. Il s'agit d'une option couramment rencontrée dans les études déjà réalisées dans ce domaine.

5.6. Ajustements testés

La démarche a consisté à réaliser plusieurs régressions transversales mettant en relation successivement un des quatre indicateurs de performance comptable précisés plus haut (variable expliquée) avec les deux variables explicatives liées à la gestion des relations avec les clients (traitement des plaintes-clients et respect des délais de livraison), ainsi que la variable de contrôle. L'hypothèse de linéarité est formulée :

$$y = \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \mu$$

où

y est le vecteur qui mesure les valeurs de la variable dépendante ;

x_1 est le vecteur unitaire qui mesure le terme constant éventuel ;

$x_2 \dots x_k$ sont les vecteurs mesurant les valeurs des variables explicatives retenues ;

β_i sont les paramètres inconnus à estimer (pour i allant de 1 à k) ;

μ est un vecteur de variables aléatoires (terme d'erreur).

Par ailleurs, les ajustements ont été générés selon deux scénarios :

- 1) dans le premier cas, ils ont été réalisés de manière à mettre en relation les variables explicatives relatives à la satisfaction du client à l'année t avec les indicateurs financiers établis sur les comptes annuels de l'année $t+1$, ce qui permet d'envisager un décalage à court terme entre l'effet et la cause. Une période inférieure à l'année (six mois par exemple) n'a pu être considérée dans la mesure où les états financiers des entreprises belges sont publiés selon une périodicité annuelle ;
- 2) dans le second cas, ils ont été réalisés de manière à mettre en relation les variables explicatives relatives à la satisfaction du client à l'année t avec les indicateurs financiers établis sur les comptes annuels de l'année $t+3$, ce qui permet d'envisager un décalage à long terme entre l'effet et la cause.

6. Résultats

6.1. Observations diverses

Avant de passer à l'examen des régressions linéaires, il est intéressant d'exposer quelques résultats d'ordre descriptif que l'enquête par questionnaire a permis de mettre en évidence.

Tout d'abord, les entreprises belges de production semblent privilégier leurs relations avec le client puisque 69,8% des répondants affirment disposer de mesures de performance relatives à la satisfaction de ce dernier, alors que d'autres partenaires comme le personnel ou la collectivité récoltent une préférence moins marquée (respectivement 56% et 17%).

Par ailleurs, pour corroborer l'observation qui précède et le postulat théorique selon lequel l'intérêt d'une firme ne se limite pas aux seuls actionnaires, on peut encore préciser que 76,2% des répondants se fixent pour objectif stratégique la satisfaction du client ; 75,7% l'offre de produits de la meilleure qualité ; 70,7% la maximisation de la rentabilité ; 43,6% la motivation du personnel ; et 27,1% la maximisation de la valeur actionnariale. La plupart des facteurs clés de succès en découlant sont donc difficilement traduisibles en termes strictement financiers.

A propos précisément des mesures de satisfaction du client, les plus répandues concernent notamment l'aspect temporel des livraisons : délais et respect des engagements promis, ce qui correspond d'ailleurs à un des thèmes privilégiés de la littérature. Les répondants font également référence à la durée de traitement des plaintes ainsi qu'aux indices de satisfaction résultant d'enquêtes auprès du client. Au regard du coût et de la lourdeur d'organisation qui les caractérisent, ces dernières semblent relativement bien implantées dans les habitudes de communication des entreprises belges avec leur clientèle. D'après ces observations, on peut raisonnablement confirmer l'adéquation des deux variables explicatives privilégiées dans les ajustements testés ci-dessous (nombre et qualité du traitement des plaintes, et respect des délais de livraison). Quant aux indices construits à partir d'enquêtes, pour rappel, ils n'ont pas été retenus au vu du manque d'uniformité qui les caractérise.

La suite de cet article atteste le pouvoir prédictif des indicateurs de satisfaction des clients en termes de résultats financiers, et ce sous forme d'ajustements linéaires.

6.2. Qualité des ajustements : colinéarité

Les problèmes éventuels de colinéarité ont été décelés au moyen des coefficients de corrélation simples (de Pearson) entre toutes les variables explicatives pouvant intervenir dans

les ajustements¹². De l'examen de ces coefficients de corrélation (tableaux 2 et 3), il convient de conclure qu'ils sont tous relativement peu élevés et demeurent largement inférieurs au seuil de 0,7 généralement considéré comme un signe de problèmes sévères de colinéarité (Thomas, 2000, p. 242).

Tableau 2 : coefficients de corrélation entre variables explicatives pour les ajustements $t+1$.

	$RBAT_t$	$RBFP_t$	$CAPP_t$	$VAPP_t$	$PLCL_t$	DEL_t
$RBAT_t$	1					
$RBFP_t$		1				
$CAPP_t$			1			
$VAPP_t$				1		
$PLCL_t$	0,125	0,035	-0,060	0,097	1	
DEL_t	0,021	-0,089	0,001	0,185	0,360	1

Tableau 3 : coefficients de corrélation entre variables explicatives pour les ajustements $t+3$.

	$RBAT_{t+2}$	$RBFP_{t+2}$	$CAPP_{t+2}$	$VAPP_{t+2}$	$PLCL_t$	DEL_t
$RBAT_{t+2}$	1					
$RBFP_{t+2}$		1				
$CAPP_{t+2}$			1			
$VAPP_{t+2}$				1		
$PLCL_t$	0,095	0,130	-0,006	0,060	1	
DEL_t	0,094	0,057	0,027	0,221	0,356	1

6.3. R^2 ajustés et significativité globale des modèles

De manière globale, les R^2 ajustés relatifs aux ajustements testés sont raisonnablement élevés si l'on considère la nature transversale de l'approche. Ainsi, les niveaux de performance vis-à-vis des clients semblent constituer de bonnes variables explicatives du niveau d'activité de l'entreprise et de sa rentabilité.

Quant à la significativité¹³ globale des modèles testés (statistique F de Fisher), elle est acquise dans tous les cas (rejet de l'hypothèse nulle selon laquelle les coefficients de régression sont égaux à zéro sur la population).

¹² Les problèmes éventuels d'autocorrélation n'ont pas été pris en considération étant donné le caractère transversal de l'approche. Seules les séries temporelles peuvent s'accompagner de tels problèmes, tandis que dans le contexte d'une approche transversale, ils ne se posent généralement pas.

¹³ Les signes * doivent s'interpréter comme suit : ***, significativement différent de zéro au seuil de 0,01 ; **, significativement différent de zéro au seuil de 0,05 ; *, significativement différent de zéro au seuil de 0,1.

Tableau 4 : R² ajustés et significativité des modèles.

	Ajustement	Variables expliquées			
		RBAT	RBFP	CAPP	VAPP
R ² ajusté	t+1	0,271	0,251	0,834	0,866
	t+3	0,413	0,361	0,947	0,845
Statistique F	t+1	11,70***	10,19***	139,13***	178,76***
	t+3	21,95***	17,36***	523,57***	159,86***
Nombre d'observations	t+1	116	111	111	111
	t+3	120	117	118	118

6.4. Coefficients des variables explicatives

Le tableau qui suit présente les termes constants ainsi que les coefficients des variables indépendantes pour chacun des ajustements testés.

Tableau 5 : Coefficients des variables relatives à la satisfaction du client.

MODÈLE	VARIABLES INDEPENDANTES	COEFFICIENTS
$RBAT_{t+1} = \beta_1 x_1 + \beta_2 RBAT_t + \beta_3 PLCL_t + \beta_4 DEL_t + \mu$	RBAT _t	0,666***
	PLCL _t	-0,221
	DEL _t	-1,352
$RBAT_{t+3} = \beta_1 x_1 + \beta_2 RBAT_{t+2} + \beta_3 PLCL_t + \beta_4 DEL_t + \mu$	RBAT _{t+2}	0,816***
	PLCL _t	1,607
	DEL _t	0,739**
$RBFP_{t+1} = \beta_1 x_1 + \beta_2 RBFP_t + \beta_3 PLCL_t + \beta_4 DEL_t + \mu$	RBFP _t	0,330***
	PLCL _t	4,023
	DEL _t	3,907
$RBFP_{t+3} = \beta_1 x_1 + \beta_2 RBFP_{t+2} + \beta_3 PLCL_t + \beta_4 DEL_t + \mu$	RBFP _{t+2}	1,025***
	PLCL _t	11,902*
	DEL _t	7,240*
$CAPP_{t+1} = \beta_1 x_1 + \beta_2 CAPP_t + \beta_3 PLCL_t + \beta_4 DEL_t + \mu$	CAPP _t	1,235***
	PLCL _t	946,620**
	DEL _t	201,390
$CAPP_{t+3} = \beta_1 x_1 + \beta_2 CAPP_{t+2} + \beta_3 PLCL_t + \beta_4 DEL_t + \mu$	CAPP _{t+2}	0,797***
	PLCL _t	-790,378
	DEL _t	667,135*
$VAPP_{t+1} = \beta_1 x_1 + \beta_2 VAPP_t + \beta_3 PLCL_t + \beta_4 DEL_t + \mu$	VAPP _t	1,008
	PLCL _t	46,790
	DEL _t	36,596
$VAPP_{t+3} = \beta_1 x_1 + \beta_2 VAPP_{t+2} + \beta_3 PLCL_t + \beta_4 DEL_t + \mu$	VAPP _{t+2}	0,968
	PLCL _t	170,613
	DEL _t	-175,646

Tout d'abord, en référence aux ajustements $t+3$ lorsque la variable dépendante est un indicateur de rentabilité comptable (RBAT et RBFP) ou la valeur ajoutée par personne (VAPP), on observe que le coefficient de la variable relative au traitement des plaintes-clients (PLCL) est positif dans tous les cas et plus élevé que dans les ajustements $t+1$ où le signe peut par ailleurs être négatif. Cela dénote donc qu'une diminution du nombre de réclamations ainsi qu'un meilleur traitement de celles-ci semblent influencer positivement les deux

paramètres de rentabilité comptable à long terme, et de manière significative lorsqu'il s'agit de la rentabilité financière, particulièrement importante dans le chef des actionnaires. Concernant le respect des délais de livraison (DEL), les coefficients de régression y associés sont positifs et significatifs dans les ajustements $t+3$ expliquant les variables de rentabilité (RBAT et RBFP). Néanmoins, le signe est soit négatif, soit moins élevé (et non significatif) dans les ajustements $t+1$. On peut donc conclure que l'impact de la performance en matière de respect des délais de livraison sur les paramètres de rentabilité est significativement positif à long terme.

Ensuite, concernant la performance financière en termes de chiffre d'affaires (CAPP), l'ajustement $t+1$ révèle un effet positif, significatif et à court terme du traitement efficace des plaintes-clients sur le niveau d'activité. Par contre, concernant l'influence du respect des délais de livraison sur le chiffre d'affaires, c'est l'ajustement $t+3$ qui fait apparaître un coefficient positif, significatif et plus élevé que dans l'ajustement $t+1$.

6.5. Interprétations

La performance en matière de satisfaction du client semble être positivement corrélée avec les résultats comptables, en général à long terme. Ce constat étaye donc un large courant théorique (et parfois empirique) qui affirme largement que la satisfaction du client est un indice de la santé générale et de la performance comptable future d'une entreprise. La satisfaction des clients ne semble donc pas contradictoire avec les intérêts des actionnaires. Cela justifie également que des indicateurs tels que la durée de traitement des plaintes ou le pourcentage de livraisons à temps occupent une place grandissante dans les systèmes de reporting (Kaplan, 2001).

Ainsi, ces observations corroborent d'autres études empiriques qui démontrent que les efforts consacrés à accroître la satisfaction actuelle du client affectent le comportement d'achat futur. Une perspective à long terme est donc requise lorsqu'on évalue l'efficacité d'une politique de satisfaction de la clientèle, et il convient de considérer les ressources y consacrées comme des investissements et non des dépenses (Anderson, 1994). Même si cette optique peut évidemment entrer en contradiction avec la vision à court terme des actionnaires.

Conclusions

Tout d'abord, l'apport qui doit retenir l'attention est la démonstration d'une relation positive entre, d'une part, les efforts d'attention consacrés aux relations avec les clients, et d'autre part, les résultats comptables de l'organisation. En outre, il s'avère que, de manière

globale, l'efficacité des politiques de satisfaction du client doit s'évaluer à long terme (sur un horizon de trois ans), d'où la nécessité de considérer les fonds engagés pour améliorer ces éléments souvent intangibles comme des investissements incorporels amortissables et non comme des dépenses. Sur ce point, une difficulté s'élève : le délai dans lequel se réalise cet accroissement peut parfois demeurer contradictoire avec le court-termisme qui caractérise les attentes des actionnaires.

Le plus grand soin devrait donc être apporté aux relations avec le client et, de manière générale, à tout élément pouvant modifier sa perception du produit offert car il semble capable d'adapter en conséquence son comportement d'achat. Il se confirme en tous cas que la connaissance à un moment donné des niveaux de performance non financière d'une entreprise, en l'occurrence quant à la satisfaction du client, peut permettre de présager ses résultats financiers futurs. Dès lors, cette étude peut également être considérée comme une contribution exploitable dans un contexte de détection d'entreprises en difficulté ou à potentiel de croissance.

Ensuite, au vu du pouvoir prédictif d'une information non financière telle que la satisfaction du client par rapport à la performance financière future, les systèmes d'information au sein des entreprises devraient évoluer pour inclure des données tant financières que non financières, ainsi que des informations tant historiques que tournées vers l'avenir. Dans un tel contexte, la fonction d'audit devrait s'adapter de manière à garantir la qualité de l'information dérivée des enregistrements comptables mais également celle des évaluations non financières (Rubio, 1999).

Enfin, même si cet article s'est focalisé sur les mesures relatives à la satisfaction du client ainsi que sur leur incidence sur les résultats comptables de l'entreprise, il existe bien entendu d'autres indicateurs non financiers qui réfèrent à autant de vecteurs importants de la performance financière : la qualité des produits et processus, la gestion du capital humain, ou encore les relations avec les fournisseurs mais aussi avec la collectivité.

Bibliographie

- ANDERSON, E. W., FORNELL, C., LEHMANN, D. R., 1994, « Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Findings From Sweden », *Journal of Marketing*, vol. 58, July.
- ANDRIEUX, M.-A., FROTIEE, P., 1998, « Valeur actionnariale et immatériels », *Analyse Financière*, n°116, septembre.
- ARDOIN, J.-L., 1994, « Une nouvelle donne pour le contrôle de gestion », *Revue Française de Comptabilité*, n°257, juin.
- CHARREAUX, G., 1998, « Le point sur la mesure de performance des entreprises », *Revue Banque & Marchés*, n°34, mai-juin.

- CLARKSON, M. B., 1995, « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1.
- DARDENNE, P., 1999, *Capital Budgeting et performance économique et financière de grands groupes belges*, thèse doctorale, Faculté Warocqué des Sciences Economiques, Université de Mons-Hainaut.
- DIAL, MURPHY, 1995, « Incentives, Downsizing and Value Creation at General Dynamics », *Journal of Financial Economics*, vol. 37, n°3.
- DUMONTIER, P., 1999, « Information comptable et création de valeur : le cours de bourse ne suffit pas », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.
- ECCLES, R. G., PYBURN, P. J., 1992, « Creating a Comprehensive System to Measure Performance », *Management Accounting*, October.
- ERNST & YOUNG, 1997, *Measures that Matter*, Ernst & Young.
- FORNELL, C., 1992, « A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience », *Journal of Marketing*, January.
- GRANGE, D., LEBART, L., 1993, *Traitements statistiques des enquêtes*, Dunod, Paris.
- ITTNER, C. D., LARCKER, D. F., 1998, « Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance ? An Analysis of Customer Satisfaction », *Journal of Accounting Research*, vol. 36.
- KAPLAN, R., NARAYANAN, V., 2001, « Measuring and Managing Customer Profitability », *Journal of Cost Management*, September-October.
- KAPLAN, R., NORTON, D., 1998, *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, traduction de l'américain par M. Sperry, Editions d'Organisation, Paris.
- LAMBERT, R. A., 1998, « Customer Satisfaction and Future Financial Performance. Discussion of Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance ? An Analysis of Customer Satisfaction », *Journal of Accounting Research*, vol. 36.
- LEBART, L., MORINEAU, A., PIRON, M., 1997, *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris.
- LORINO, P., 1995, *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- NEELY, A., ADAMS, C., 2001, « The Performance Prism Perspective », *Journal of Cost Management*, January-February.
- NORUSIS, M. J., 1997, *SPSS : Guide to Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
- PARRAT, F., 1999, « Quand l'actionnaire pèse trop lourd », *L'Expansion Management Review*, juin.
- RUBIO, B., 1999, « Are Present Accounting Criteria Suitable to Evaluate Business Managers Conduct ? Capability of Corporate Managers to Deal with Processes of Value Creation », *European Accounting Evaluation*, Bordeaux, mai 1999.
- SHARMA, S., 2001, « L'organisation durable et ses stakeholders », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- THOMAS, R. L., 2000, *Modern econometrics – An introduction*, Addison Wesley Longman, England.
- VANDERMERWE, S., 2000, « How Increasing Value to Customers Improves Business Results », *Sloan Management Review*, Fall.
- VANHAMME, J., 2002, « La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 17, n°2.
- WRIGHT, P. D., KEEGAN, D. P., 1997, « Pursuing Value : The Emerging Art of Reporting on the Future », *PW Papers*.
