



## **Les représentations de la performance au sein d'un même secteur : le cas des dirigeants de voyagistes**

**Raphaël DORNIER**

Crepa – Université Paris Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75016 PARIS  
raphael.dornier@dauphine.fr  
Tél : 06-83-03-13-63  
Fax : 01-44-05-40-84

Un courant de recherches en fort développement dans le domaine de la stratégie explore dans une perspective socio-constructiviste les structures concurrentielles en privilégiant la perspective des participants de l'industrie. Les chercheurs essaient ainsi d'observer et de décrire comment les dirigeants simplifient leur environnement concurrentiel et lui donnent du sens. Une question essentielle soulevée par ce courant de recherche est celui de l'homogénéité des perceptions concurrentielles. En effet, les dirigeants perçoivent-ils de la même manière la structure de leur industrie ? En particulier, identifient-ils les mêmes groupes stratégiques ? Si oui, quels sont les facteurs susceptibles d'expliquer un tel processus d'homogénéisation des perceptions ? Si ces questions sont encore sources de débats, les résultats étant souvent contradictoires, un aspect complémentaire aux perceptions concurrentielles semble être négligé par ce courant : la performance. Si certains auteurs ont tenté de donner une définition satisfaisante de la performance, cherchant dans certains cas à distinguer les facteurs stratégiques permettant d'atteindre une performance élevée et dans d'autres à mesurer la performance au-travers d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs, le point de vue des dirigeants eux-mêmes semble être relégué au second plan. Cependant, pour notre part, nous considérons que la manière dont les dirigeants perçoivent la performance est d'un grand intérêt dans la mesure où cela peut influencer leurs prises de décision. En effet, il est probable que les dirigeants considéreront comme un « modèle stratégique » une firme qu'ils perçoivent comme atteignant un niveau de performance élevé. Nous inscrivant dans cette approche cognitive de la performance, nous avons souhaité dès lors au-travers de cette communication répondre aux deux questions suivantes : 1) les dirigeants identifient-ils dans leur secteur les mêmes firmes comme étant particulièrement performantes ? et 2) utilisent-ils les mêmes variables pour décrire la performance de ces firmes ? Pour atteindre cet objectif, nous avons interrogé en face à face 80 dirigeants de 80 voyagistes très divers localisés sur le marché français. Les entretiens étaient entièrement retranscrits, une analyse de contenu étant alors menée. Les résultats tendent à démontrer que les perceptions de la performance sont relativement diverses, tant au niveau des entreprises identifiées que des variables sélectionnées. En aucun

cas les critères financiers ne constituent la dimension privilégiée par les dirigeants pour définir la performance. Un résultat suprenant est que dans de nombreux cas un même dirigeant n'avait pas une définition uniforme de la performance, dans la mesure où il sollicitait simultanément des indicateurs stratégiques de natures différentes pour caractériser chaque voyageur qu'il considérait comme particulièrement performant.

Mots clés : performance, perceptions, production de voyages

## **Les représentations de la performance au sein d'un même secteur : le cas des dirigeants de voyagistes**

Comment définir la performance des entreprises ? La question est d'importance dans la mesure où aucune définition générique dans le domaine du management stratégique n'est identifiée. Cette notion se révèle ainsi tout à la fois complexe et multiforme, sa mesure étant toujours imparfaite. Les conceptions américaines de la performance financière à court terme et la logique de performance sur le très long terme des entreprises japonaises sont ainsi très éloignées. En outre, loin d'être déterminée uniquement de façon rationnelle par des acteurs totalement informés agissant sur un marché, l'appréciation de la performance par les publics est un construit social, résultant principalement de comportements mimétiques (Messonnet, 1999). Dans les services, les difficultés liées à la mesure de la performance sont encore plus importantes. En effet, le caractère immatériel de la prestation de service rendent son appréciation et surtout sa quantification délicates. Nous inscrivant dans une approche cognitive de la stratégie et de l'analyse concurrentielle, l'objectif de cette communication est dès lors de décrire comment les dirigeants de voyagistes perçoivent la performance des acteurs de leur secteur. Les représentations, ou perceptions, des dirigeants sont définies comme des modèles mentaux qu'ils imposent sur un environnement informationnel pour le simplifier et lui donner forme et signification (Walsh, 1995 : 281). Ces représentations de la performance reposent dès lors sur deux éléments essentiels :

- Les voyagistes identifiés par les dirigeants comme particulièrement performants
- Les critères privilégiés par ces mêmes dirigeants pour décrire la performance de ces voyagistes

### **1. LA PERFORMANCE : DETERMINANTS ET MESURES**

Il est possible de distinguer deux grands types d'études ayant porté sur la performance : celles ayant porté sur ses déterminants et celles s'étant focalisées sur sa mesure.

#### **1.1. LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

De nombreux auteurs (ex. : Lenz, 1981 ; Hansen et Wernerfelt, 1989) classent les déterminants de la performance en trois grands types : environnementaux, organisationnels et humains.

### **1.1.1. Les déterminants environnementaux**

La nature des systèmes concurrentiels détermine la manière dont la performance peut être obtenue (Hax et Majluf, 1983). Les systèmes concentrés relèvent ainsi d'une logique de volume et d'effet d'expérience alors que les systèmes fragmentés autorisent la mise en œuvre de stratégies de différenciation. Les systèmes spécialisés, pour leur part, permettent des stratégies tant de volume que de différenciation. Enfin, les systèmes en impasse concurrentielle ne permettent pas aux entreprises d'atteindre des niveaux de performance élevés, et cela quelles que soient les stratégies mises en œuvre.

### **1.1.2. Les déterminants organisationnels**

De l'analyse de la littérature, Barabel (1999) répertorie sept variables ayant un impact sur la performance, la structure et la stratégie étant les plus fréquemment considérées :

- La structure organisationnelle (ex : Child, 1974, 1977 ; Williamson, 1975).
- La stratégie de l'entreprise (ex : Rumelt, 1974 ; Miles et Snow, 1978 ; Porter, 1980 ; Dess et Davis, 1984).
- La position concurrentielle de l'entreprise dans son secteur, évaluée par sa part de marché relative (ex : Karnani, 1984 ; Hansen et Wernerfelt, 1989 ; Kotha et Nair, 1995).
- La taille de l'entreprise (ex : Rumelt, 1982)
- La culture de l'entreprise (ex : Hofstede, 1980).
- L'histoire de l'entreprise (ex : Hansen et Wernerfelt, 1989).
- La structure du capital (ex : Changanti et Damanpour, 1991).

### **1.1.3. Les déterminants humains**

Deux grands types de facteurs humains sont généralement considérés par la littérature comme influençant la performance de l'entreprise : le PDG et l'équipe de direction.

Si les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle sont ainsi nombreux, il en est de même pour les variables destinées à la mesurer.

## **1.2. LES MESURES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

Selon Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes. Barabel (1999) répertorie

trois méthodes principales ayant été utilisées par les auteurs pour évaluer la performance organisationnelle : les critères quantitatifs, les critères qualitatifs et les critères liés à l'activité de l'entreprise.

### **1.2.1. Les critères quantitatifs**

La mesure quantitative de la performance économique reste très souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise (Messonnet, 1999). Historiquement, les méthodes d'évaluation des performances organisationnelles se sont en effet construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme comme le chiffre d'affaires et le profit annuel. Cependant, certains auteurs ont souligné la nécessité d'utiliser des critères financiers à long terme. Dearden (1987 : 84) considère pour sa part que les critères financiers sont obsolètes car ayant été pour la plupart développés dans les années 1920 par Dupont de Nemours et General Motors. Ils ne seraient ainsi plus aptes à rendre compte des situations complexes rencontrées par les entreprises. Cependant, malgré ces critiques, les critères financiers à court terme continuent à être largement utilisés par les observateurs et acteurs économiques. De telles données présentent en effet certains avantages, correspondant notamment aux principes de Rock (1984) : elles sont facilement mesurables, communicables et comparables. De plus, elles témoignent de la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement immédiat et doivent donc être retenues dans toute méthode d'évaluation (Barabel, 1999).

Comme le souligne Barabel (1999), il n'existe pas de consensus dans la littérature sur les critères financiers à sélectionner ni sur le nombre à retenir. Doyle (1994 : 39) considère que « la rentabilité est de loin, la mesure de performance et l'objectif le plus courant dans les entreprises occidentales ». Weiner et Mahoney (1981) et Chakravarthy (1986), pour leur part, estiment qu'il est nécessaire de recourir à plusieurs critères pour mesurer les performances d'une entreprise, afin de tenir compte de la pluralité des objectifs. D'autres auteurs, critiquant l'utilisation des seuls critères financiers et comptables, proposent comme alternative, dans le cas des sociétés cotées, le recours aux critères liés à la richesse des actionnaires.

### **1.2.2. Les critères qualitatifs**

L'utilisation de critères non-financiers pour évaluer la performance est de plus en plus fréquente. Selon Barabel (1999), ils peuvent être classés en trois types : commerciaux et

marketing, sociaux et stratégiques.

La part de marché a largement prévalu dans les années 1970 comme modèle quasi unique de source de performance : il fallait en effet être gros pour être performant (Messonnet, 1999). Mack (1992), pour sa part, considère que l'un des facteurs clés de la performance organisationnelle est la qualité perçue par le client. La qualité des produits et des services (Stolowy, 1993) et la satisfaction des clients apparaissent ainsi selon plusieurs auteurs comme des critères de mesure de la performance essentiels.

Alors qu'elle représente une garantie pour les performances futures d'une entreprise, la dimension humaine a souvent été négligée par les chercheurs (Barabel, 1999). Or, comme l'indique Mack (1992) : « les approches managériales qui ne se focalisent que sur le résultat sont risquées car elles se limitent à une perspective à court terme, surtout dans un environnement évolutif. On peut très bien imaginer des résultats qui continuent de progresser alors que le stock des compétences se dégrade ou que le personnel se démotive, ce qui a toutes les chances de compromettre les résultats futurs ».

Des critères tels que « le positionnement du portefeuille de produits » (matrice BCG du Boston Consulting Group, 1980) », « l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des FCS de l'industrie où elle opère » (Ansoff, 1979 ; Porter, 1980) semblent également nécessaires pour évaluer la performance de l'entreprise. Selon Barabel (1999), trois critères stratégiques principaux sont fréquemment apparus dans la littérature :

- La potentialité de l'entreprise à 3-5 ans
- La qualité du positionnement stratégique
- L'image de marque de l'entreprise

Selon Porter (1980), la performance économique de l'entreprise est l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel. La longévité n'est en effet pas acquise, la moitié des entreprises en France disparaissant au cours des 5 premières années de leur existence, et les trois quarts ne survivant pas à la première succession (Bizaguet, 1993). L'étude de Marseille (1995) sur la performance des entreprises au 20<sup>ème</sup> siècle met en évidence les facteurs ayant permis à certaines entreprises de mieux traverser les crises que d'autres. On y trouve par exemple l'importance du développement des marques, la longévité du personnel dirigeant et la

flexibilité.

### **1.2.3. Les méthodes liées à l'activité de l'entreprise**

Certains critères d'évaluation sont plus ou moins pertinents en fonction de l'industrie considérée. Par exemple, le coût de revient d'un produit peut constituer le critère déterminant dans un secteur où le prix de vente est primordial. Selon Schneier et al. (1991), les indicateurs de performance doivent ainsi être choisis en fonction des FCS de l'industrie dans laquelle opère l'entreprise. Dans la même perspective, Johnson et al. (1993) proposent de considérer la performance organisationnelle en fonction de son contexte. Selon certains auteurs (Meindl et al., 1985 ; Morck et al., 1989 ; Cannella et Lubatkin, 1993), il est intéressant de comparer le résultat de l'entreprise au résultat moyen du secteur d'activité. Il est ainsi possible d'identifier dans la littérature deux types d'études comparatives (Barabel, 1999) :

- Les mesures obtenues par rapport à celles des concurrents.
- Les mesures obtenues par rapport à l'état et à la structure du secteur d'activité.

Selon Lebas (1995), la performance c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance et au minimum sur les paramètres jugés être les plus significatifs quant à la satisfaction des clients. Chakravarthy (1986), soutient pour sa part que « la structure de l'industrie dans laquelle une entreprise opère contraint en partie ses stratégies et affecte ses performances ». Ainsi, dans certains cas, une diminution des parts de marché ou des profits s'explique davantage par un changement dans l'industrie, telles que la fusion entre deux concurrents ou la faillite d'un opérateur, que par un mauvais choix stratégique (Barabel, 1999)

Après avoir présenté les différentes approches de la performance organisationnelle en considérant le point de vue des chercheurs, et constaté que leurs approches étaient très diverses, nous nous interrogeons à présent sur les perceptions de la performance de dirigeants opérant dans un même secteur. En effet, si certains chercheurs semblent considérer qu'au sein d'un même secteur il est possible d'identifier un certain type de performance, qu'en est-il des représentations des dirigeants ? Nous serons ainsi en mesure de décrire quels sont les critères que ces dirigeants privilégient pour caractériser la performance de leurs concurrents et si ces dirigeants tendent à avoir une représentation homogène de la performance. Nous présentons à présent la méthodologie mise en œuvre afin de répondre à notre objectif de recherche.

## **2. CADRE METHODOLOGIQUE**

Notre méthodologie, de nature qualitative, repose sur un échantillon de 80 dirigeants de voyagistes dont les perceptions ont été recueillies dans le cadre d'entretiens en face à face. Nous présenterons ainsi le secteur de la production de voyages, les organisations et dirigeants composant notre échantillon puis notre mode de collecte et d'analyse des données.

### **2.1. LE SYSTEME CONCURRENTIEL FRANÇAIS DE LA PRODUCTION DE VOYAGES**

Nous avons sélectionné comme terrain empirique le secteur de la production de voyages, également qualifié de tour-operating. Nous nous focaliserons plus particulièrement sur les voyagistes (appelés également tour-opérateurs ou producteurs de voyages) dits «outgoing », c'est-à-dire proposant à une clientèle française des vacances à l'étranger. Ce secteur, de par notamment l'arrivée de nouveaux types d'acteurs, connaît depuis quelques années des bouleversements importants susceptibles de renouveler les approches de la performance.

#### **2.1.1. Une présentation générale**

Le secteur français de la production de voyages semble présenter deux caractéristiques majeures : son atomicité et la faiblesses des marges dégagées par les acteurs, favorisant des processus de rachats opérés notamment par des voyagistes anglais et allemands. Le voyagiste, également qualifié de tour-opérateur ou tour-operator, et dont la production est généralement commercialisée par le biais des agences de voyages, est la figure emblématique de ce secteur dans la mesure où son activité principale est précisément d'assembler les différents éléments composant un voyage. Sa position est donc centrale dans la filière touristique car étant en relation tant avec des acteurs situés en amont tels que les hôteliers et les compagnies aériennes qu'avec des acteurs localisés en aval tels que les agences de voyages ou les comités d'entreprises. Au cours des trente dernières années deux sociétés ont dominé le marché français de la production de voyages de par leur notoriété et l'importance de leur chiffre d'affaires : Nouvelles Frontières et le Club Méditerranée. A côté de ces deux principales figures historiques du tourisme français coexistent une multitude de voyagistes, soit près de 535 selon l'annuaire professionnel AD Tourisme (2002), plus ou moins spécialisés sur des thèmes de voyages (par exemple la randonnée ou la plongée), des destinations de voyages (par exemple l'Asie ou la Scandinavie) ou des types de clientèles (par exemple les retraités ou

les étudiants).

### **2.1.2. Les nouveaux acteurs**

Durant ces dernières années, trois grands types de nouveaux acteurs ont affirmé leur présence sur le marché français du voyage. La première catégorie d'acteurs est composée des voyagistes étrangers, notamment allemands et anglais. Ces voyagistes, de par notamment l'importance de leurs marchés domestiques respectifs, ont une taille moyenne nettement supérieure à celle des voyagistes français, le chiffre d'affaires du voyagiste allemand TUI étant ainsi près de 6 fois supérieur à celui de Nouvelles Frontières. La pénétration de ces voyagistes étrangers sur le marché français s'opère principalement par le biais de prises de participation, parfois majoritaires, dans le capital de voyagistes ou de distributeurs de voyages français. Le second type de nouveaux acteurs regroupe les organisations spécialisées dans la vente de voyages sur Internet, telles que par exemple Karavel ou Lastminute. Si leur activité originelle était pour la plupart la vente sur Internet de voyages élaborés par des tour-opérateurs, certaines d'entre elles sont ou pourraient être tentées de développer leur propre activité de production. Le troisième type d'acteurs, enfin, est composé des grands-distributeurs tels que Leclerc ou Carrefour. Ces enseignes se sont tournées vers la commercialisation de ce type de produit au début des années 1990 pour ne cesser depuis de développer cette activité. Certains analystes considèrent ainsi que la grande distribution pourrait représenter près de 30 % des ventes totales de voyages sur le marché français à l'horizon 2005 (Secrétariat d'Etat Français au Tourisme, 2002). Si l'activité de production de voyages des enseignes de grande distribution est délicate à mesurer, elle pourrait être incitée à développer davantage cette activité, afin notamment de ne plus rémunérer les intermédiaires que constituent les voyagistes.

## 2.2. ECHANTILLON

Nous avons interrogé entre novembre 2001 et février 2003 80 dirigeants de 80 producteurs de voyages localisés sur le marché français. Leurs fonctions étaient les suivantes :

**Tableau 1. : Les fonctions des 80 dirigeants de voyagistes interrogés**

Directeur Général	22	Directeur Marketing Adjoint	1
PDG	20	Directeur Communication et Marketing	1
Directeur Commercial	11	Membre de l'équipe de direction	1
Gérant	8	Directeur Commercial et Marketing Adjoint	1
Directeur Général Adjoint	3	Responsable des réservations	1
Co-Directeur Général	2	Directeur de la Production	1
Directeur du Tour-Operating	2	Chef de produit	1
Co-Gérant	1	Secrétaire générale	1
Directeur Commercial Adjoint	1	Directeur de la Communication	1
Directeur Marketing	1		

Afin de caractériser notre échantillon en termes de types de voyagistes interrogés, nous avons sélectionné les deux dimensions stratégiques les plus souvent citées par les dirigeants lorsqu'il leur était demandé d'opérer des distinctions au sein de la population des tour-opérateurs :

- Le degré de spécialisation : les voyagistes non-spécialisés/les voyagistes spécialisés
- La taille : les grands voyagistes/les petits voyagistes

Les deux catégories de voyagistes les plus fréquemment évoquées étaient ainsi «les grands voyagistes généralistes » et les « petits voyagistes spécialistes ». Nous définissons dès lors plus précisément ce que recouvrent ces deux dimensions stratégiques dans le cas du secteur de la production de voyages.

- Le degré de spécialisation

Le degré de spécialisation se réfère à l'étendue de la gamme de voyages proposée par un voyageur en termes de nombre de destinations, ces voyages étant principalement du type séjours. Ainsi, plus un voyageur offrira un nombre élevé de destinations au sein d'un nombre élevé de continents ou de zones géographiques, en proposant pour chacune d'elle des vacances du type « séjours », plus il se rapprochera de la catégorie des « généralistes ». Nous avons dès lors distingué deux grands types de voyagistes en fonction de leur degré de spécialisation :

- Les généralistes : Ils proposent une gamme de voyages très large couvrant au moins deux pays dans au moins deux zones géographiques (une zone géographique

définissant une zone ayant une «certaine homogénéité géographique » ou identifiée comme telle, comme par exemple le bassin Méditerranéen, l'Asie, le Proche-Orient, l'Amérique du Sud...) Leurs voyages sont principalement du type séjours et ils s'adressent à une grande partie des consommateurs français de voyages.

- Les spécialistes : Ils se focalisent sur une destination, une clientèle ou un thème de voyage. Il est à noter que certains voyagistes appartenant à cette catégorie peuvent être spécialisés sur deux ou trois dimensions simultanément (cas par exemple d'un voyagiste spécialiste des randonnées au Népal pour les étudiants). Néanmoins, ils ont dans la plupart des cas une spécialisation dominante qu'ils soulignent dans leur stratégie de communication. Leurs voyages s'adressent donc à des segments particuliers de consommateurs français de voyages outgoing.

Si nous nous référons à l'annuaire professionnel AD Tourisme (2002), le marché français compte 90 voyagistes généralistes et 445 voyagistes spécialistes (soit respectivement 17 % et 82 % de la population totale des voyagistes français). Notre échantillon, pour sa part, est composé de 11 voyagistes généralistes et de 69 voyagistes spécialistes (soit respectivement 14 % et 86 % de notre échantillon). Les voyagistes spécialisés sont donc légèrement sur-représentés dans notre échantillon.

- L'importance du chiffre d'affaires

La plupart des dirigeants interrogés, lorsqu'ils se référaient à la taille comme facteur de différenciation des voyagistes, n'accordaient pas une valeur numérique précise à ce critère. Par contre, ils estimaient quasi-systématiquement que la catégorie des grands voyagistes comprenait moins de 10 organisations. Nous avons dès lors identifié les deux grandes catégories de voyagistes suivantes en fonction de l'importance de leur chiffre d'affaires :

- Les grands voyagistes : leur chiffre d'affaires a été supérieur en 2001 à 120 millions d'euros. Ils sont au nombre de 10 sur le marché français et de 8 dans notre échantillon (soit 3,6 % de l'ensemble des voyagistes et 10 % de notre échantillon).
- Les petits voyagistes : ils avaient en 2001 un chiffre d'affaires inférieur à 120 millions d'euros. Ils sont 525 sur le marché français et notre échantillon en comprend 72 (soit 96,5 % de l'ensemble des voyagistes et 90 % de notre échantillon).

Les grands voyagistes sont donc légèrement sur-représentés dans notre échantillon.

- Le croisement du degré de spécialisation et du chiffre d'affaires

Si nous croisons les deux dimensions stratégiques décrites précédemment, notre échantillon de 80 voyageurs se répartit dès lors au sein des 6 catégories suivantes :

- Les grands voyageurs généralistes : 7 (soit 9 % de notre échantillon alors qu'ils représentent 2 % des voyageurs français).
- Les grands voyageurs spécialistes : 1 (soit 1 % de notre échantillon alors qu'ils représentent 0,5 % des voyageurs français).
- Les petits voyageurs généralistes : 4 (soit 5 % de notre échantillon alors qu'ils représentent 17 % des voyageurs français).
- Les petits voyageurs spécialistes : 68 (soit 85 % de notre échantillon alors qu'ils représentent 83 % des voyageurs français).

Il convient de préciser que parmi les 68 petits voyageurs spécialistes composant notre échantillon, 24 sont plutôt spécialistes d'une destination, 32 d'un thème de voyages et 11 d'une clientèle.

### **2.3. LES ENTRETIENS**

Les entretiens étaient menés généralement dans le bureau du dirigeant interrogé et intégralement enregistrés, avec une durée moyenne de 15 minutes consacrée au thème de la perception de la performance des voyageurs. Les deux questions posées étaient les suivantes :

- « Certains voyageurs outgoing opérant sur le marché français vous paraissent-ils particulièrement performants et si oui lesquels ? »
- « Pour quelles raisons estimez-vous que chacun de ces voyageurs est particulièrement performant ? »

Il convient de noter que la question relative à la caractérisation de la performance était posée pour chacun des voyageurs cités. Chaque dirigeant interrogé avait ainsi la possibilité de recourir à des critères de performance différents pour chaque voyageur qu'il citait. Il avait également la possibilité d'énumérer différents critères pour caractériser la performance d'un même voyageur. Dans le cas d'un silence pouvant signifier que le dirigeant interrogé avait évoqué l'ensemble des critères qu'il estimait caractériser la performance du voyageur qu'il avait cité, nous procédions alors à une relance et une seule du type :

- « Y a-t-il d'autres raisons pour lesquelles vous estimez que ce voyageur est particulièrement performant ? »

Dans le cas d'un silence pouvant signifier que le dirigeant interrogé avait cité l'ensemble des

voyagistes qu'il considérait comme particulièrement performants, nous procédions alors à une relance du type :

- « D'autres voyagistes vous paraissent-ils également particulièrement performants ? Si oui, lesquels et pour quelles raisons ? »

#### **2.4. ANALYSE DES ENTRETIENS**

Les entretiens ont été intégralement retranscrits, une analyse de contenu étant alors menée. Notre procédure de répartition des indicateurs de performance allait du particulier au général : nous avons regroupé progressivement les descripteurs de la performance proches pour ne donner un titre à chaque grande dimension de la performance qu'en fin de procédure (Bardin, 2002 : 67). Cette procédure de regroupements successifs sera détaillée dans la partie de nos résultats consacrée aux dimensions de la performance perçue.

### **3. RESULTATS**

Nous articulerons la présentation de nos résultats autour de trois grandes sous-parties : les grands modes d'appréhension de la performance, les voyagistes perçus comme particulièrement performants et les dimensions de la performance perçue.

#### **3.1. Deux grands types d'appréhension de la performance**

Dans l'articulation des discours sur la performance, nous pouvons distinguer deux grands types de perceptions : si certains dirigeants préfèrent énoncer les dimensions de la performance qu'ils privilégient, pour ensuite citer les entreprises qu'ils considèrent comme présentant un profil particulièrement favorable sur ces critères, d'autres au contraire identifient spontanément des entreprises qui selon eux « incarnent » la performance, pour ensuite énoncer les dimensions stratégiques justifiant leurs choix. Ce premier type de perception de la performance peut paraître surprenante dans la mesure où l'enchaînement de nos questions devait tendre très nettement à susciter des réponses basées en premier lieu sur la citation des voyagistes considérés comme performants avant tout propos relatifs aux composantes de cette performance. Deux cas extrêmes de représentation de la performance se sont ainsi présentés :

- Certains dirigeants ont semblé avoir une perception de la performance très fortement incarnée dans une ou des entreprises. Les voyagistes cités étant les synonymes mêmes de la performance, les dirigeants dans de tels cas étaient réticents à révéler des

composantes précises de cette performance. Les propos recueillis étaient alors du type : « Le voyageur X est performant car il est très bien ».

- D'autres dirigeants au contraire ont semblé avoir une perception de la performance incarnée dans les dimensions de cette performance. Ainsi, dans certains cas, ces dirigeants formulaient les critères de performance qu'ils privilégiaient, pour ensuite estimer qu'aucun voyageur n'était performant sur ces critères. Les propos recueillis étaient alors du type : « Pour moi la performance c'est clairement la rentabilité. Or, sur ce critère, aucun voyageur opérant sur le marché français n'est performant. »

En tenant compte de ces deux modes alternatifs d'appréhension de la performance, les 80 dirigeants interrogés se répartissent dès lors comme suit :

- 57 dirigeants ont spontanément cité au moins un voyageur qu'ils considéraient comme particulièrement performants, avant de révéler des dimensions stratégiques qu'ils considéraient comme explicatives de cette performance perçue (soit 72 % des dirigeants interrogés)
- 22 dirigeants ont spontanément cité en premier lieu les dimensions stratégiques qu'ils estimaient être constitutives de la performance d'un voyageur, avant de citer ou non quels étaient les voyageurs particulièrement bien positionnés sur chacune de ces dimensions (soit 27 % des dirigeants interrogés).
- Un dirigeant a eu une réponse que nous qualifions d'inclassable. Il n'a en effet pas révélé quelles étaient les dimensions de la performance qu'il privilégiait et a estimé qu'aucun voyageur sur le marché français n'était performant. Sa réponse était ainsi la suivante : « Non, il n'y en a pas qui m'apparaissent comme performants ou comme super performants ou, en tout cas, qui se détachent de... Non. Performant ? Il n'y a rien qui m'impressionne. » (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste de la randonnée en avril 2002)

### **3.2. LES VOYAGISTES LES PLUS CITES PAR LES DIRIGEANTS**

Chacun des 80 dirigeants de voyageurs interrogé a cité en moyenne, et cela après une seule relance et en éliminant les cas où il citait sa propre entreprise, 2,9 voyageurs comme étant particulièrement performants. Certains dirigeants ont par ailleurs également identifié des voyageurs qu'ils considéraient comme non-performants, quelques-uns d'entre eux énumérant même davantage de voyageurs perçus comme non-performants que comme particulièrement

performants.

Au total, 77 voyagistes ont été cités par au moins un dirigeant comme étant particulièrement performants. Si nous éliminons les cas où les dirigeants citaient leur propre entreprise ou des voyagistes liés financièrement à leur entreprise, 69 voyagistes ont été cités au moins une fois. 8 voyagistes n'ont ainsi été cités comme particulièrement performant que par leurs propres dirigeants. En outre, seulement 15 dirigeants au total ont cité leur propre entreprise comme étant particulièrement performante. Il est également intéressant de noter que parmi les 69 voyagistes cités comme particulièrement performants par au moins un dirigeant d'une organisation autre, 44 n'ont été cités qu'une seule fois. Seuls 25 voyagistes ont donc été cités comme particulièrement performants par au moins deux dirigeants de voyagistes autres, et 18 par au moins 3 dirigeants de voyagistes autres.

Bien que notre question se focalisait sur l'identité des voyagistes perçus comme particulièrement performants, sept catégories de voyagistes ont également été citées. Dans un cas, la catégorie citée correspondait à la catégorie d'appartenance du voyagiste dont le dirigeant était interrogée. Si nous ne prenons pas en compte cette catégorie, les six catégories de voyagistes ayant été citées comme particulièrement performantes sont les suivantes :

- Les spécialistes des voyages de luxe
- Les spécialistes des voyages de groupes
- Les spécialistes des voyages de randonnée
- Les petits leaders sur leur niche
- Des voyagistes spécialisés sur la plongée
- Des croisiéristes

Il convient de signaler que ces 6 catégories correspondent à la grande catégorie des voyagistes spécialistes, 5 d'entre elles renvoyant à une spécialisation sur un thème et 1 à une spécialisation sur une clientèle. Cinq de ces six catégories n'ont été citées que par un seul dirigeant, la catégorie des croisiéristes ayant quant à elle été citée par deux dirigeants.

Si nous établissons à présent le palmarès des voyagistes ayant été cités comme particulièrement performants par au moins deux dirigeants de voyagistes autres, en établissant pour chacun d'eux son rang moyen d'apparition lorsqu'il était cité et le nombre moyen de voyagistes cités par les dirigeants le citant, nous obtenons le tableau suivant :

**Tableau 2. : Les voyageurs cités comme particulièrement performants  
par au moins 2 dirigeants**

<b>Rang du voyageur en fonction du nombre total de dirigeants le citant</b>	<b>Les Voyageurs cités au moins deux fois</b>	<b>Nombre total de dirigeants citant ce voyageur</b>	<b>Rang moyen d'apparition du voyageur lorsque cité</b>	<b>Nombre moyen de voyageurs cités par les dirigeants citant ce voyageur</b>
1	<b>Fram</b>	35	2,05	3,34
2	<b>Voyageurs du Monde</b>	23	1,87	3,65
3	<b>Kuoni</b>	15	2,07	4,46
4	<b>Nouvelles Frontières</b>	13	3,16	4,23
5	<b>Donatello</b>	11	2,39	4,45
6	<b>Terres d'Aventure</b>	10	2,10	4,30
7	<b>Jet Tours</b>	9	2,88	4,22
8	<b>Marmara</b>	9	3,62	5,11
9	<b>Asia</b>	8	2,75	5
10	<b>Look Voyages</b>	8	3,12	4,87
11	<b>Go Voyages</b>	6	3,26	4,66
12	<b>Allibert</b>	5	3	4,4
13	<b>Maison de la Chine</b>	4	2,75	5,25
14	<b>Club Méditerranée</b>	4	3,25	4,75
15	<b>Vacances Air Transat</b>	3	2	3
16	<b>Republic Tours</b>	3	3,33	3,66
17	<b>Club Aventures</b>	3	5	5,33
18	<b>Clio</b>	3	4	5

Il convient dès lors de souligner que Fram, voyageur pourtant le plus souvent cité comme particulièrement performant, l'a été par moins de 50 % des dirigeants interrogés. En outre, seule une entreprise appartenant aux catégories de la grande distribution et des spécialistes de la vente de voyages sur Internet a été citée par au moins trois dirigeants, à savoir GO Voyages. Cela peut paraître surprenant dans la mesure où ces organisations ont précisément connu un taux de croissance élevé sur le marché du voyage ces dernières années.

Si nous considérons à présent les huit cas où les dirigeants n'ont cité comme particulièrement performant qu'un seul voyageur, ces citations se répartissent de la manière suivante :

- Fram : 4
- Voyageurs du Monde : 2
- Nouvelles Frontières : 1
- Ultramarina : 1

En outre, seuls 8 voyagistes ont été cités en première position comme particulièrement performants par au moins deux dirigeants, comme nous l'exposons ci-dessous :

**Tableau 3. Les voyagistes cités en première position  
comme particulièrement performants par au moins deux dirigeants**

<b>Voyagistes</b>	<b>Nombre de citations en première position</b>	<b>Voyagistes</b>	<b>Nombre de citations en première position</b>
<b>Fram</b>	20	<b>Donatello</b>	3
<b>Voyageurs du Monde</b>	13	<b>Marmara</b>	3
<b>Kuoni</b>	6	<b>Allibert</b>	2
<b>Nouvelles Frontières</b>	4	<b>Jet Tours</b>	2
<b>Terres d'Aventure</b>	4		

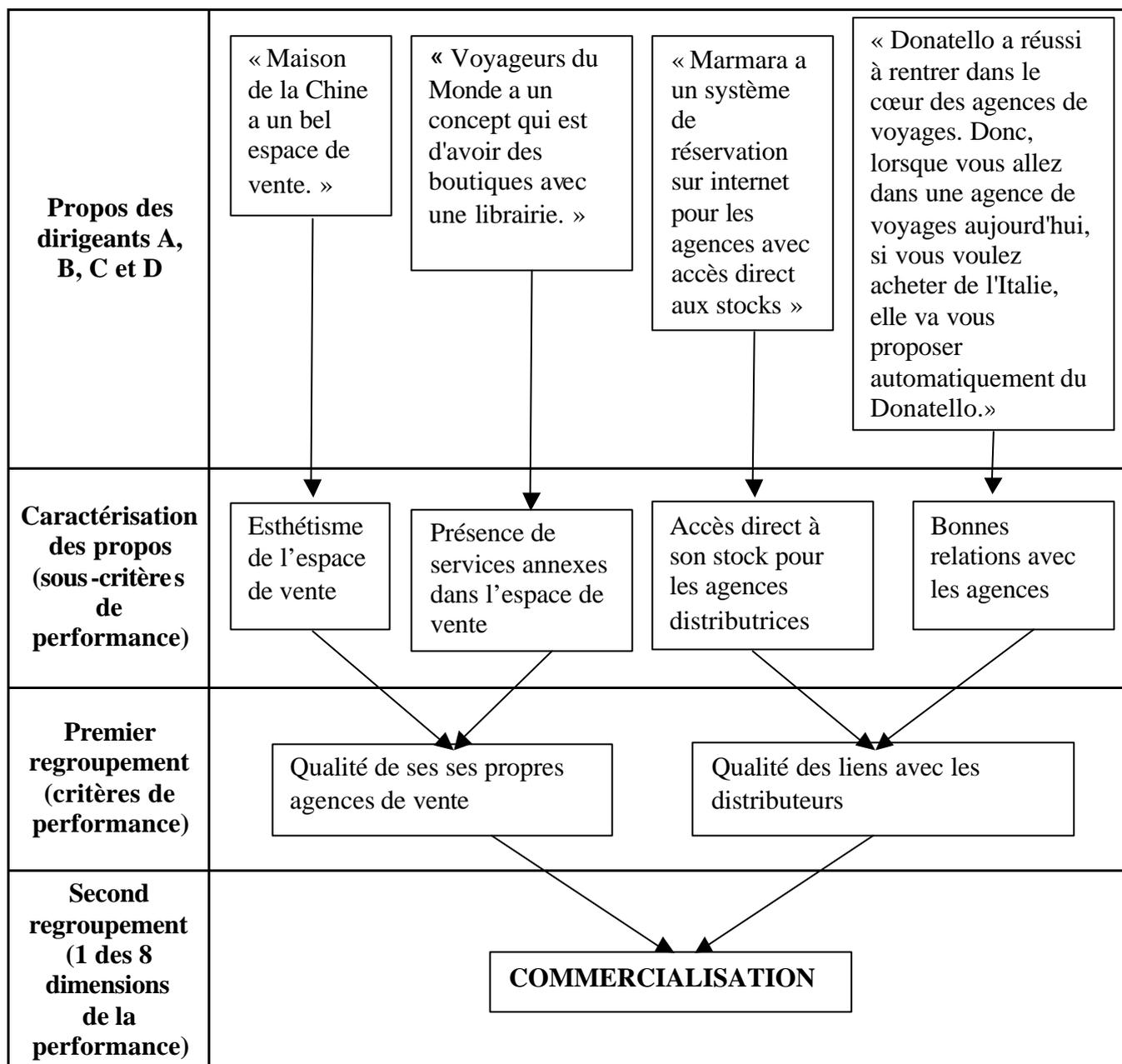
Il est dès lors remarquable que Fram, qui a été cité par 35 dirigeants comme étant un voyagiste particulièrement performant, a été par 20 de ces dirigeants cité en première position. Dans tous les cas, il ressort de nos résultats que deux voyagistes se distinguent très nettement en matière de performance perçue : Fram et Voyageurs du Monde. Il convient d'ailleurs de souligner que Terres d'Aventure ayant récemment été acquis par le Groupe Voyageurs du Monde, nous aurions pu comptabiliser les citations de ce voyagiste comme se référant à son groupe d'appartenance. Il est également intéressant de souligner dans ce palmarès le quatrième rang surprenant de Nouvelles Frontières, alors même que ce voyagiste a eu une rentabilité faible au cours de ces dernières années, au point d'être racheté en 2002 par le voyagiste allemand TUI. Il semble ainsi que dans ce cas les dirigeants aient été plus sensibles à sa performance passée qu'à sa performance actuelle.

### **3.3. Les indicateurs de performance privilégiés par les dirigeants**

De nombreux indicateurs ont été cités par les dirigeants pour justifier leurs choix quant aux voyagistes qu'ils considéraient comme particulièrement performants. Nous avons dès lors procédé par regroupements successifs de leurs propos concernant les manifestations de la performance qu'ils privilégiaient, ces regroupements s'effectuant sur trois niveaux, pour aboutir finalement à 8 grandes dimensions de la performance. Ainsi, par exemple, les deux propos suivants de deux dirigeants distincts « Fram est quand même le TO qui a gagné le plus d'argent sur les dernières années » et « Go Voyages est une société qui affiche une santé et une rentabilité et une profitabilité sérieuses » ont été caractérisés respectivement par les items « bonne rentabilité au cours des dernières années » et « bonne rentabilité ». Ces deux items

ont alors été regroupés au sein du critère « Rentabilité ». Un autres critère du type « Structure du Capital » étant également apparu, nous avons décidé de regrouper ces deux critères dans la grande dimension ou catégorie de performance intitulée « Profil financier ». Nous avons estimé en effet que l'ensemble de ces critères étaient similaires car se focalisant sur une dimension financière de l'entreprise. Chaque grande dimension de la performance perçue identifiée comporte ainsi à un niveau inférieur un ou plusieurs critères correspondant au plus près aux propos des dirigeants interrogés. Nous retraçons dès lors ci-dessous un exemple de ces opérations de regroupements successifs de propos des dirigeants quant aux composantes de la performance :

**Tableau 4. : Les regroupements successifs des propos de dirigeants  
quant à la performance perçue**



Nous précisons que dans le cas où le dirigeant citait plusieurs fois un même critère de performance pour plusieurs des voyageurs qu'il considérait comme particulièrement performants, nous considérons alors dans ce cas que ce critère n'avait été cité par ce dirigeant qu'une seule fois.

Nous présentons dès lors les 8 grandes dimensions de la performance obtenues, classées en fonction du nombre total de citations des critères les composant. Chaque critère de

performance apparaissant (comme par exemple «son ancienneté») a ainsi été cité par au moins un des 80 dirigeants interrogés. Il convient de souligner que nous avons également pris en compte les propos des dirigeants caractérisant la performance de leur propre voyageur ou d'organisations liées financièrement à leur propre voyageur.

- Structure/Organisation (130) :
  - Sa performance globale : 17
  - Son image de marque : 17
  - Son organisation dans son ensemble : 16
  - Les compétences de son équipe de direction : 14
  - Les compétences de l'ensemble de son personnel : 13
  - Sa philosophie : 13
  - Sa performance dans sa catégorie : 8
  - Son ancienneté : 8
  - Son dynamisme : 7
  - Ses liens avec des partenaires situés en dehors du tourisme : 4
  - Son potentiel : 4
  - Sa productivité : 2
  - Sa gestion financière : 2
  - Son adaptation à son environnement global : 2
  - Sa capacité d'innovation : 1
  - Sa structure formelle : 1
  - Ses récompenses : 1

Cette catégorie est la plus fournie en terme de nombre de critères la composant. Nous avons regroupé en son sein principalement les critères qu'il était difficile d'associer à une fonction particulière de l'entreprise. Nous précisons également que des propos ne donnant pas lieu à une caractérisation précise de la performance perçue d'un voyageur, du type «cette entreprise est performante car elle est très bien», étaient rassemblés au sein de cette dimension sous le critère «Sa performance globale». Un exemple de propos d'un dirigeant classé dans cette catégorie est le suivant : «Au niveau de l'encadrement, Allibert a une bonne réputation». (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste de la randonnée en novembre 2001)

- Sa Performance Transversale (119)
  - Ses Voyages/Sa Commercialisation : 56
  - Ses Voyages/Sa commercialisation/Sa Communication : 20
  - Sa Commercialisation/Sa Communication : 16
  - Son Organisation/Ses Voyages : 7
  - Son Organisation/Sa Stratégie : 6
  - Sa Stratégie/Sa Commercialisation : 4
  - Son Organisation/Sa Commercialisation : 2
  - Son Profil Financier/Ses Voyages : 1
  - Son Profil Financier/Son Organisation/Sa Stratégie : 1

- Son Profil Financier/Sa Commercialisation : 1
- Ses Achats/Sa commercialisation : 1
- Son Organisation/Sa Communication : 1
- Sa Stratégie/Sa Communication : 1
- Son Profil Financier/Ses Achats : 1
- Ses Achats/Ses Voyages : 1

Cette catégorie « Performance transversale » regroupe des critères de performance correspondant à la considération simultanée pour caractériser la performance d'un voyageur de deux critères relevant de deux ou trois dimensions de la performance différents. Cette catégorie correspond ainsi à une conceptualisation plus « complexe » de la performance, celle-ci étant perçue comme résultant de l'adéquation entre deux composantes organisationnelles distinctes. Nous précisons que cette dimension ne renvoie pas ainsi à la simple énumération par un dirigeant de critères de performance pour un même voyageur relevant de dimensions distinctes, mais bien à l'articulation de plusieurs critères relevant de dimensions distinctes dans une même définition de sa performance. Alors que dans le cas de la dimension « Structure/Organisation » les critères de performance étaient diffus et disséminés dans l'ensemble de l'organisation, cette dimension « Performance Transversale » regroupe des critères clairement localisables. Un exemple de propos de dirigeant correspondant à cette catégorie est le suivant : « La Collection Extraordinaire est performant car il y a une cohérence entre sa philosophie du voyage (catégorie « Structure/Organisation ») et sa stratégie (catégorie « Stratégie ») ». (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste des voyages culturels en janvier 2002)

- Sa Commercialisation (75)

- La qualité globale de son service commercial : 12
- Son ciblage commercial : 11
- Ses liens avec les agences de voyages : 9
- Ses liens avec des voyageurs distribuant les produits d'autres voyageurs : 8
- Son volume de ventes : 8
- Sa politique de prix : 6
- Sa puissance commerciale : 6
- La qualité de ses propres agences de vente : 6
- La personnalisation de la relation entre son service commercial et ses clients finaux : 5
- Sa stratégie de distribution : 2
- Ses innovations commerciales : 2

Cette catégorie « Commercialisation » regroupe les critères de performance liés aux relations entre le voyageur et son marché. Un exemple de propos de dirigeant correspondant à cette

catégorie est le suivant : «Fram a une bonne maîtrise de sa cible de clientèle ». (Dirigeant d'un petit voyagistes généraliste en avril 2002)

- Ses voyages (60)
  - La qualité globale de ses voyages : 21
  - Sa gamme de voyages : 20
  - La fiabilité de ses voyages : 9
  - L'originalité de ses voyages : 7
  - La richesse de ses voyages : 2
  - L'esthétisme de ses voyages : 1

Cette catégorie « Voyages » regroupe les critères de performance liés au contenu des voyages et à leur agencement au sein d'une gamme. Un exemple de propos de dirigeant correspondant à cette catégorie est le suivant : «Jet Tours arrive tous les ans à apporter du nouveau dans sa gamme de voyages ». (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste de l'Europe de l'Est en février 2002)

- Sa Stratégie (53)
  - Sa Stratégie Concurrentielle : 28
  - Sa stratégie de développement : 25

Cette catégorie «Stratégie » regroupe les critères de performance liés aux deux principaux types de caractérisation de la stratégie : la stratégie de développement sur plusieurs années et la stratégie relative au positionnement concurrentiel. Un exemple de propos de dirigeant correspondant à cette catégorie est le suivant : « Vacances Air Transat a su faire un développement important au Canada et a su gérer un développement européen. Je suis très admirative de cela. Je trouve que c'est un travail de quinze ans qui me semble, de l'extérieur, réussi. » (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste des séjours linguistiques en avril 2002)

- Son Profil Financier (37)
  - Sa rentabilité : 27
  - La structure de son capital : 10

Cette catégorie «Profil Financier » regroupe les critères de performance liés à des variables financières. Un exemple de propos de dirigeant correspondant à cette catégorie est le suivant : «Marmara bénéficie d'un appui financier très important du groupe First Choice ». (Dirigeant d'un grand voyageur généraliste en mars 2002)

- Sa Communication (19)
  - La présentation de ses voyages : 13
  - Sa communication globale : 4
  - Sa publicité : 2

Cette catégorie « Communication » regroupe les critères de performance liés à la manière dont le voyageur présente et met en scène ses voyages. Un exemple de propos de dirigeant correspondant à cette catégorie est le suivant : « Maison de la Chine a des brochures très classes ». (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste de l'Amérique Latine en février 2002)

- Ses Achats et son Mode de Production (16)
  - Sa maîtrise de son processus de production de voyages : 7
  - Sa maîtrise de l'ensemble de ses achats : 3
  - Ses achats terrestres : 3
  - Ses relations avec d'autres voyageurs pour sa production de voyages : 2
  - Ses achats aériens : 1

Cette catégorie « Achats » regroupe les critères de performance liés aux achats et au processus de production des voyageurs. Un exemple de propos de dirigeant correspondant à cette dimension est le suivant : « Alliances du Monde travaille avec des bonnes agences réceptives. Le secret de la réussite de cela, c'est tout simplement une bonne sélection d'agences réceptives locales et puis une compagnie aérienne qui tient le coup derrière. » (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste des voyages de groupes en mars 2002)

Nous pouvons ainsi noter que les dirigeants recourent à une grande variété de dimensions pour caractériser la performance des voyageurs qu'ils considèrent comme particulièrement performants. Il convient également de souligner que dans de nombreux cas ils ont sollicité simultanément des critères relevant d'espaces organisationnels distincts pour définir la performance d'un même voyageur. Cela confirme dès lors les arguments des chercheurs estimant que la seule utilisation du critère financier n'est pas satisfaisante pour mesurer la performance de la firme. Un autre résultat intéressant est que la dimension financière, pourtant considérée par de nombreux chercheurs et analystes comme le meilleur indicateur de performance, n'arrive qu'en 6<sup>ème</sup> position au regard du nombre de citations pour chaque dimension de la performance. Il convient à cet effet de noter que les dirigeants semblent avoir une confiance limitée dans les chiffres divulgués par les voyageurs et la presse professionnelle : « Je connais tous mes confrères et je sais qu'il n'y en a pas un qui dit la vérité quand il parle de ses performances. Donc je ne tiens pas compte de tout ce qui est écrit. »

(Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste de l'Europe du Sud en novembre 2001). Comme un dirigeant l'a souligné, les firmes performantes peuvent aussi être identifiées sur la base de facteurs non-économiques : «Mais ce n'est sûrement pas la gestionnaire qui parle. C'est le cœur » (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste de l'Afrique Subsaharienne, novembre 2001). Un autre point surprenant est que la dimension «Achats et mode de production » se classe en dernière position au niveau des dimensions les plus citées, alors même qu'elle constitue d'une certaine manière la compétence distinctive des voyageurs par rapport aux autres acteurs de la filière du tourisme. Ce résultat pourrait donner lieu à deux interprétations extrêmes : soit l'ensemble des voyageurs sont particulièrement performants dans le domaine des achats et de la production, aucun ne parvenant à se détacher véritablement à ce niveau, soit cette compétence n'est pas vraiment «clef » dans la formation de la performance. Dès lors, cela pourrait remettre en cause «l'utilité » même des voyageurs, les consommateurs ayant en effet de plus en plus la possibilité, grâce notamment à Internet, de composer eux-mêmes leurs voyages en achetant directement les différentes prestations auprès des prestataires amonts. Un dernier point intéressant à mettre en lumière est que l'innovation a été rarement mentionnée par les dirigeants comme un facteur explicatif de la performance. Le terme innovation, indépendamment de sa catégorie d'appartenance (innovation commerciale, innovation en terme de communication, innovation en terme de contenu des voyages...) n'a en effet été utilisé que par trois dirigeants, alors que nous aurions pu nous attendre à ce que ce facteur soit prévalent dans un secteur aussi concurrentiel où une stratégie de différenciation semble possible. De nombreux dirigeants estiment ainsi que le secteur de la production de voyages est pauvre en innovation, et que son potentiel d'innovations futures est limité : « Non, je trouve que nous sommes sclérosés. Une profession sclérosée. Nous ne sommes pas innovants. Il y a eu plusieurs publications sur le tourisme innovant et j'ai trouvé que ceux qui avaient écrit ça étaient... Tellement c'était pas innovant ce qu'ils mettaient en avant. » (Dirigeant d'un petit voyageur spécialiste des séjours linguistiques en mars 2002).

### **3.4. Les voyageurs les plus cités sur l'ensemble des dimensions de la performance**

Après avoir établi un classement des voyageurs les plus cités comme particulièrement performants sans tenir compte du type de performance auquel se référaient les dirigeants, nous pouvons à présent effectuer un classement de ces mêmes voyageurs en fonction du nombre total de dimensions sur lesquelles leur performance a été caractérisée par l'ensemble des dirigeants interrogés.

**Tableau 5. : Les voyagistes cités  
sur au moins 4 des 8 dimensions de la performance**

Voyagistes cités sur au moins quatre dimensions distinctes de la performance	Nombre de dimensions sur lesquelles ce voyageur a été cité comme particulièrement performant
<b>Donatello – Fram</b>	8
<b>Asia - Marmara – Voyageurs du Monde</b>	7
<b>Club Aventures - Go Voyages - Jet Tours</b>	6
<b>Kuoni - Look – République Tours – Pierre et Vacances – Terres d’Aventure</b>	5
<b>Allibert – Aventuria - Club Med – Maison de la Chine – Vacances Air Transat</b>	4

Seuls 18 des 69 voyagistes cités par au moins un dirigeant de voyagistes autres comme particulièrement performants ont ainsi été caractérisés par au moins 4 dimensions de la performance. Il convient dès lors de noter que seuls Donatello et Fram ont été cités par au moins un dirigeant sur chacune de ces dimensions. Voyageurs du Monde, qui était pourtant le deuxième voyageur le plus cité comme particulièrement performant derrière Fram, n’a pour sa part jamais été caractérisé comme performant au niveau de ses achats et de son mode de production. Nous pouvons dès lors émettre l’hypothèse que les voyagistes perçus comme performants sur un grand nombre de dimensions sont moins fragiles que d’autres, dans la mesure où la disparition d’un des vecteur de leur performance ne remettrait pas véritablement en cause leur caractère « globalement » performant.

### **3. APPORTS, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE**

Notre recherche nous semble avoir contribué de manière originale aux deux débats relatifs au degré d’homogénéité des perceptions concurrentielles et à la mesure et l’évaluation de la performance. Bien que souffrant de certaines limites, elle nous semble cependant ouvrir des perspectives de recherches fructueuses.

#### **4.1. APPORTS**

Nos résultats tendent à conforter le fait que dans un même secteur les dirigeants ne s’appuient pas systématiquement sur des critères financiers pour évaluer la performance de leurs concurrents, les dimensions qu’ils sollicitent étant au contraire très diverses. Il semble même que les dirigeants aient une confiance très limitée dans les indicateurs financiers, car

conscients notamment des manipulations auxquelles ils peuvent donner lieu. Un même dirigeant tend en outre à considérer plusieurs variables simultanément pour évaluer la performance des organisations de son secteur. Relativement aux voyagistes considérés comme particulièrement performants, il semble ne pas exister un véritable consensus, les dirigeants citant au contraire une grande variété d'organisations. Dans le cas envisageable où les dirigeants tendent à articuler leur perceptions de leur environnement concurrentiel en terme de configuration de groupes stratégiques autour des entreprises qu'ils considèrent comme particulièrement performantes, cela peut dès lors constituer un facteur explicatif de l'hétérogénéité des perceptions concurrentielles au sein d'un même secteur observée par certains auteurs (ex : De Chernatony & al., 1993 ; Johnson & al., 1998 ; Reger, 1990 ; Calori et Sarnin, 1995 ; Daniels & al., 1994 ; Yami, 1999).

#### **4.2. LIMITES**

Notre recherche présente certaines limites. Nous aurions pu, afin notamment que la comparaison des différentes perceptions repose sur des bases plus rigoureuses, différencier dans nos questions la mesure de la performance de ses déterminants. Il est ainsi très probable que si certains dirigeants ont compris notre question comme portant sur la mesure de la performance, d'autres l'ont interprété comme portant sur ses déterminants. Cependant, il convient de noter que cette distinction n'est peut-être pas véritablement opérée par les dirigeants, dans la mesure où aucun d'entre eux ne l'a évoquée de manière spontanée. Une autre limite tient au fait que nous n'avons pas distingué le type de relation existant entre l'organisation du dirigeant interrogé et les voyagistes qu'il citait comme particulièrement performants. Il est ainsi envisageable notamment que les dirigeants aient eu tendance à citer de préférence des organisations qu'ils connaissent particulièrement bien, car étant par exemple leurs concurrents directs, coopérant avec eux ou bénéficiant d'une certaine notoriété. Une autre limite importante tient au fait que notre échantillon n'est pas homogène en terme de fonction. Or, il est probable qu'un directeur marketing aura davantage tendance à se focaliser sur des variables commerciales pour évaluer la performance qu'un directeur général par exemple. Certains chercheurs (ex : Hodgkinson et Johnson, 1994) ont en effet montré que les perceptions concurrentielles sont plus homogènes entre managers partageant une même fonction. Nous n'avons pas également hiérarchisé les critères de performance cités. Or, nous pourrions considérer qu'un critère énoncé en premier par un dirigeant pour caractériser la performance d'un voyagiste revêt pour lui une importance supérieure par rapport à un critère

citée en septième position. Il est certain également que les dirigeants «les plus bavards », car citant un grand nombre de voyagistes en recourant à un grand nombre de critères, ont beaucoup plus fortement contribué à nos résultats que les dirigeants se focalisant au contraire sur un seul voyagiste et un seul critère. Une autre limite tient à la trop longue période pendant laquelle ont été menés nos entretiens, soit plus d'un an. Un voyagiste perçu comme performant en janvier 2002 ne le serait ainsi peut-être pas en janvier 2003. Une dernière limite tient à la manière dont nous avons construit nos catégories. Alors que certaines propos pouvaient être systématiquement assignés à une catégorie et à une seule, d'autres pouvaient correspondre à plusieurs catégories en fonction de notre interprétation. Ainsi, dans certains cas, nos catégories n'étaient pas suffisamment exclusives. Un double ou triple codage aurait certainement permis d'améliorer le caractère homogène de nos catégories, et d'affecter les propos des dirigeants avec davantage de pertinence. En outre, la catégorie « Structure/Organisation » peut sembler trop large, et pourrait être considérée davantage comme une «catégorie-poubelle », car incorporant des critères très divers, que comme une catégorie véritablement significative.

### **5.3. PERSPECTIVES**

Notre étude nous semble ouvrir plusieurs perspectives. Il conviendrait de s'interroger sur le rôle du mode d'analyse de l'environnement concurrentiel dans la formation des perceptions de la performance des dirigeants. Il est en effet probable qu'un dirigeant ne s'intéressant qu'aux seules entreprises qu'il considère comme concurrents n'identifiera pas d'entreprises performantes en-dehors de celles-ci. En outre, en fonction des sources d'informations qu'ils privilégient, qui peuvent être notamment plus ou moins formelles ou informelles, les dirigeants développeront probablement des approches distinctes de la performance. Une autre perspective serait de comparer la vision de la performance qu'un dirigeant a de sa propre entreprise avec la vision que ses concurrents ont de son entreprise. Il est en effet envisageable qu'un certain écart existe entre la perception de soi-même et la perception des autres de soi-même. Il conviendrait dès lors de s'interroger sur les facteurs explicatifs d'un tel phénomène, et de déterminer dans quelle mesure il pourrait résulter de la volonté de l'entreprise de dissimuler à ses concurrents les véritables déterminants de sa performance. Il serait dans tous les cas intéressant de «récolter » les réactions des dirigeants à la lecture des propos d'autres dirigeants ayant caractérisé la performance de leur entreprise. Alors que nous avons considéré les perceptions de la performance de dirigeants d'organisations très diverses, il serait

intéressant d'évaluer le degré d'homogénéité des perceptions de la performance de dirigeants d'organisations similaires. Une autre perspective serait de relier les entreprises perçues comme performantes avec les représentations concurrentielles en terme de groupes stratégiques. Les dirigeants ont-ils ainsi tendance à articuler leur environnement concurrentiel autour des entreprises perçues comme performantes ? Il serait également envisageable d'analyser les réponses quant à la performance perçue sous un angle historique. Il nous semble en effet que si certains dirigeants tendent à privilégier une performance passée, d'autres au contraire se focalisent sur un potentiel de performance ou sur une performance récente. Dans cette perspective la performance semble correspondre, pour certains dirigeants, à une idée de progression à partir d'une situation initiale peu favorable. Un autre angle d'analyse des données serait celui du caractère durable et difficilement imitables des facteurs de performance perçus. Une perspective également envisageable serait de distinguer les dirigeants interrogés en fonction de leur approche plus ou moins « multiple » de la performance. Nous aurions ainsi pu distinguer les dirigeants se focalisant sur peu de voyagistes et de dimensions des dirigeants ayant au contraire une approche « plurielle » de la performance. Une dernière perspective serait de relier la perception des dirigeants des entreprises performantes à leurs activités stratégiques : essaient-ils en effet de s'inspirer de ces entreprises, et si oui de quelle manière ?

### **Bibliographie**

**Annuaire du Tourisme, 2002**, Editions L'Echo touristique.

**Barabel M., 1999**, *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

**Bardin L., 2001**, *L'Analyse de Contenu*, PUF.

**Bizaguet A., 1993**, *Les petites et moyennes entreprises*, Collection que Sais-Je ?, PUF.

**Calori R. et Sarnin P., 1995**, Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile, *Cahiers de Recherche du groupe ESC Lyon*, n°9501.

**Cannella A.A. et Lubatkin M., 1993**, Succession as a sociopolitical process, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 763-793.

**Chaganti R. et Damanpour F., 1991**, Institutional ownership, capital structure and firm performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 479-491.

**Chakravarthy B.S., 1986**, Measuring strategic performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 437-458.

**Child J., 1977**, Organizational Design and Performance : contingency theory and beyond, *Organization and Administrative Science*, Vol. 8, 2 et 3, pp. 169-183.

**Child J., 1974**, Managerial and organizational factors associated with company performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 11 : 3, pp. 175-190.

**Daft R.L., Sormunen J. et Park D., 1988**, Chief executive, scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 123-139.

**Daily C.M. et Johnson J.L., 1997**, Sources of CEO power and firm financial performance : a longitudinal assesment, *Journal of Management*, Vol. 23 : 2, pp. 97-117.

**Daniels K., Johnson G. et De Chernatony L., 1994**, Differences in Managerial Cognitions of Competition, *British Journal of Management*, Vol.5 Special Issue, S21-S29.

**De Chernatony L., Daniels, K. et Johnson G., 1993**, A cognitive perspective on managers' perceptions of competition, *Journal of Marketing Management*, 10: 373-381.

**Dearden J., 1987**, Measuring profit center managers, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 84-88.

**Dess G.G. et Davis P.S., 1984**, Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 467-488.

**Doyle P., 1994**, Setting business objectives and measuring performance, *Journal of General Management*, Vol. 20 : 2, pp. 1-19.

**Haleblian J. et Finkelstein S., 1993**, Top management team size, CEO dominance and firm performance : the moderating roles of environmental turbulence and discretion, *Academy of Management Journal*, Vol. 36 : 4, pp. 844-863.

**Hax A.C. et Majluf N.S., 1983**, Organization Design : A case study on matching Strategy and Structure, *Journal of Business Strategy*, Vol. 4 : 2, pp. 72-86.

**Hodgkinson G. et Johnson G., (1994)**, Exploring the Mental Models of Competitive Strategists : The case for a processual approach, *Journal of Management Studies*, Vol. 31 : 4, 525-551.

**Hofstede G.H., 1991**, *Cultures and Organizations*, Mc-Graw Hill.

**Johnson R.A., Hoskisson R.E. et Hitt M.A., 1993**, Board of director involvement in restructuring : the effects of board versus managerial control and characteristics, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 33-50.

**Karnani A., 1984**, Generic competitive strategies : an analytical approach, *Strategic*

*Management Journal*, Vol. 5 : 4, pp. 367-380.

**Johnson P., Daniels K. et Asch R., 1998**, Mental Models of Competition, in Eden C. et Spender J.C. (Ed.), *Managerial and organizational cognition*, pp.130-146.

**Lebas M., 1995**, “Oui, il faut définir la performance”, *Revue Française de Comptabilité*, juillet-Août, N° 269.

**Lenz R.T., 1981**, Determinants’ of organizational performance : an interdisciplinary review, *Strategic Management Journal*, Vol. 2 : 2, pp. 131-155.

**Mack M., 1992**, *L’impératif humain*, Masson.

**Marseille J., 1995**, *Les performances des organisations*, Le Monde Editions.

**Meindl J.R., Ehrlich S.B. et Dukerich J.M., 1985**, The romance of leadership, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 78-102.

**Messonnet O., 1999**, *La performance des entreprises : une approche par la théorie des conventions*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université de Rouen.

**Miles R.E. et Snow C.C., 1978**, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill : N-Y.

**Morck R., Shleifer A. et Vishny R.W., 1989**, Alternative mechanisms for corporate control, *American Economics Review*, Vol. 19, pp. 842-852.

**Norburn D. et Birley S., 1988**, The top management team and corporate performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 225-237.

**Porter M.E., 1980**, *Competitive Strategy : techniques for analysing industries and competitors*, Free Press : N-Y.

**Reger K., 1990**, Managerial thought structures and competitive positioning, dans Huff A.S., *Mapping Strategic Thought*, Chichester, Wiley, p. 71-88.

**Rock R.H., 1984**, Pay for performance : accent on standards and measures, *Compensation Review*, pp. 15-23.

**Rumelt R.P., 1982**, Diversification strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, Vol. 3 : 4, pp. 359-369.

**Rumelt R.P., 1974**, *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press: Cambridge MA.

**Schneier C.E., Shaw D.G. et Beatty R.W., 1991**, Performance measurement and management : a tool for strategy execution, *Human Resource Management*, Autumn, N. 3, pp. 279-301.

**Stolowy H., 1983**, Mesure de performance de magasins et de leurs dirigeants dans les groupes

de distribution, *La revue du Financier*, pp. 31-42.

**Stonich P.J., 1984**, The performance measurement and reward system : critical to strategic management, *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 45-57.

**Tushman M.L. et Rosenkopf L., 1996**, Executive succession, strategic reorientation and performance growth : A longitudinal study in the U.S. cement industry, *Management Science*, Vol. 42 : 7, pp. 939-953.

**Venkatraman N. et Ramanujam V., 1986**, Measurements of business performance in strategy research : a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11 : 4, pp. 801-814.

**Walsh J. P., 1995**, Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, Vol.6 : 3, pp. 280-311

**Weiner N. et Mahoney T.A., 1981**, A model of corporate performance as a fonction of environmental, organizational and leadership influences, *Academy of Management Journal*, Vol. 24 : 3, pp. 453-470.

**Williamson O., 1975**, *Markets and hierarchies*, The Free Press : N-Y.

**Yami S., 1999**, *Représentations concurrentielles et stratégie : le cas de la filière lin dans le nord de la France*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.