

## **Concept de la performance et la crise Covid-19: quelle ambiguïté ?**

### **Performance concept and the Covid-19 crisis: what ambiguity?**

**ER RAYS Youssef**

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc.

Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations

**raysyoussef@gmail.com**

**AIT LEMQEDDEM Hamid**

Enseignant-Chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc.

Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations

**glemqeddem@gmail.com**

**Date de soumission** :15/06/2021

**Date d'acceptation** : 09/11/2021

**Pour citer cet article** :

ER RAYS. Y & AIT LEMQEDDEM. H (2021) «Concept de la performance et la crise Covid-19 : quelle ambiguïté ?», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 5 : Numéro 4» pp : 90 - 109

## Résumé

La performance constitue un des fondements des recherches réalisées en sciences de gestion qui se caractérise par sa complexité et sa multitude de définition, cette discipline vise en toutes les manières à l'amélioration de la performance de l'entreprise ou de l'organisation (Marchesnay, 1991), à travers le domaine du contrôle et la qualité de management, des termes tels que l'évaluation de la performance, la gestion de la performance, la performance générale, les mesures de la performance et l'estimation de la performance.

Cette crise Covid-19 met en exergue ces entités à redéfinir la performance basée sur l'approche de la responsabilité sociale, d'évaluation de leurs impacts socio-environnementaux, ou de valorisation de leurs communs et écosystèmes collaboratifs, sont autant de grilles qui peuvent les aider à se réinventer durablement.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps de mettre à la lumière sur une revue littéraire sur la notion de la performance. Dans le deuxième temps, nous discuterons les différentes dimensions et modèles de managements. Dans le troisième temps nous analyserons la notion de la performance en terme de management de crise.

**Mots clés :** Performance; Covid-19; Organisation et Management.

## Abstract

Performance is one of the foundations of the research carried out in management sciences which is characterized by its complexity and its multitude definition, this discipline aims in all ways to improve the performance of the company or the organization (Marchesnay, 1991), through the area of control and management quality, terms such as performance evaluation, performance management, general performance, performance measurement and performance estimation.

This Covid-19 crisis highlights these entities to redefine performance based on the approach of social responsibility, assessing their socio-environmental impacts, or valuing their shared and collaborative ecosystems, are all grids that can help them reinvent themselves sustainably. To do this, we will first highlight a literature review on the notion of performance. In the second phase, we will discuss the different dimensions and management models. In the third step, we will analyze the notion of performance in terms of crisis management.

**Keywords:** Performance; Covid-19; Organization and Management.

## Introduction

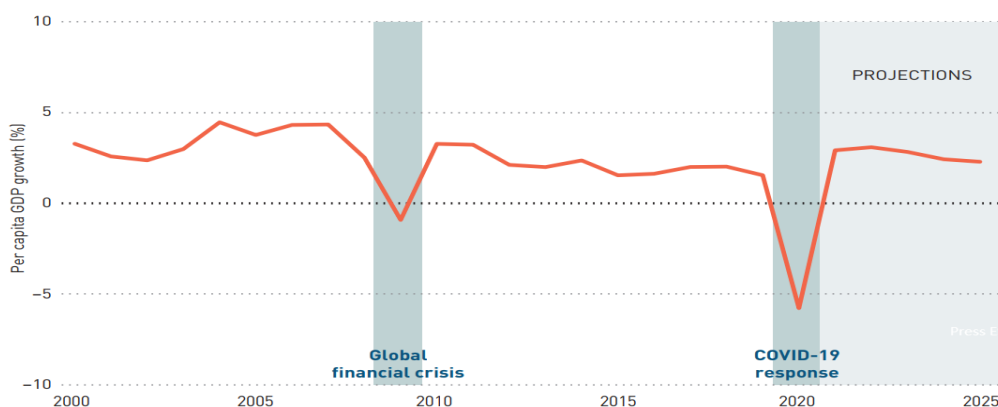
Bien que des prévisions précises soient impossibles, les chocs sanitaires et économiques combinés provoqués par le COVID-19 auront des conséquences à la fois directes et indirectes sur les financements et les dépenses des entreprises. Elle a impacté de manière dévastatrice sur l'écosystème des entreprises dans le monde entier. Au 15 mai 2021, plus de 161 millions de personnes étaient infectées par le coronavirus et plus de 3.4 million seraient décédées (WHO, 2021). Les chiffres réels seront probablement beaucoup plus élevés, en particulier dans les pays à revenu faible ou intermédiaire où les taux de dépistage sont faibles et les systèmes d'enregistrement des décès faibles. La moitié du mois mai 2021, la Région OMS de l'Asie du Sud-Est (SEAR), l'Inde avec 326 098 cas déclarés par jour avec les cas décédés environs 266 207 cas, la Région des Amériques (RAM) surtout le Brésil compte 85536 cas déclarés par jour avec les cas décédés environs 432628 cas et la Région européenne (EUR) comptaient le plus grand nombre de nouveaux cas quotidiens. La répartition des décès dus au COVID-19 a été très biaisée : seuls quatre pays - le Brésil, l'Inde, le Mexique et les États-Unis - représentent plus de 50% de tous les décès à ce jour.

Par conséquent, tous les Etats se sont mobilisés pour faire face à la crise sanitaire et économique sans précédent liée à cette pandémie toute en préservant des allocations budgétaires exceptionnelles, le secteur de la santé en recevant un part assez important. L'intensification de la prévention, du dépistage et du traitement lié au COVID-19, ainsi que la nécessité de soutenir l'économie, ont conduit à des allocations budgétaires exceptionnelles, même si les pressions sur les services varient d'un pays à l'autre. Dans les budgets de réponse au COVID-19, la santé représente une petite part du financement global. En Indonésie, par exemple, l'allocation budgétaire pour la réponse sanitaire représente 12% de la réponse budgétaire globale COVID-19 (Finance, 2020). En Afrique du Sud, il est de 15% (South-Africa, 2020)

Durant la pandémie COVID 19, tous les pays ont été touché par cette crise, non seulement l'état de santé de leur population, mais aussi elle a des répercussions sans précédent sur la majorité à savoir les secteurs économiques, sociaux, de sorte que le croissance moyenne du PIB réel par habitant est passé de 2 % en 2019 vers moins 6 % en 2020 (figure 1), celles-ci est due par l'ensemble des mesures préventives prises par les Etats, parallèlement pour contenir la propagation de cette maladie virale à travers la fermeture des frontières, l'arrêt des vols internationaux, les restrictions de transport intérieur et les couvre-feux, le

confinement, des interdictions et des restrictions partielles ont été adoptés par certains pays comme l'Italie, l'Espagne, la Russie, l'Inde, Angleterre, en Irlande et en Chine. Alors d'autres pays comme les États-Unis, le Canada, l'Iran, France, l'Allemagne, le Belgique, les Pays-Bas, la Suisse, le Portugal, le Brésil, l'Autriche et l'Israël n'ont pas imposé le couvre-feu.

**Figure 1:** Croissance moyenne du PIB réel par habitant, 2000-2025



**Source:** IMF World Economic Outlook, October 2020 (IMF, 2020)

Ces actions menées ont ralenti l'activité commerciale, la vie économique, la production des entreprises, la paix sociale... etc. Parmi les conséquences dévastatrices à moyen et à long terme de la fermeture des économies qui ont impacté négativement sur les différents couches économiques et sociaux notamment d'une part, les femmes, les jeunes, les employés à bas salaires, les arrêts des salaire, l'augmentation des taux de chômage, les personnes en situation de handicap, les migrants et les réfugiés, d'autres part, les petites et moyennes entreprises (PME), les compagnies aériennes et touristiques, les travailleurs du secteur informel et les groupes vulnérables préalablement à risque pour raison de santé ou d'inclusion sociale et économique. Cette turbulence de l'économie réelle causée par la pandémie COVID 19 qui a fait basculer toutes les balances théoriques, idéologiques, ...etc.

Divers travaux ont abordé des impacts de la COVID-19 entre 2019, 2020 et 2021 pour savoir quelle est la situation à ce jour-là, avec une crise sanitaire mondiale globale, suivis une crise économique et sociale sans précédent. En effet, le Maroc comme d'autre pays a connu de nombreux ralentissements économiques, des récessions majeures et des taux de chômage élevés. Par conséquent, comme on l'a remarqué aux entreprises qui ont licencié leurs salariés, la rupture des stocks, la diminution des chiffres d'affaires, ...etc.

L'article en cours, a pour objectif de mettre à jour la problématique existentielle entre le Covid-19 et le concept de la performance étudié à ce jour, cette dernière nous a conduit vers

une hypothèse que la divergence de la notion de la performance peut être une source de richesses qui permet de donner une nouvelle perception adaptée à une crise Covid-19. Cet article a pour but de cerner de la façon dont les entreprises agissent de manière durable pour maintenir sa performance et assurer sa continuité d'où la nécessité de poser la question suivant : **Comment la crise Covid-19 donnera une nouvelle perception du concept de la performance ?**

Pour répondre à notre problématique et vérifier notre hypothèse, nous aborderons dans un premier temps une revue littérature de la notion de la performance, ensuite nous traiterons l'évolution historique de la performance, enfin, nous analyserons la notion de la performance en terme de management de crise.

### 1. Revue littérature

Etymologie du mot performance puise ses origines dans le latin « *performar* » elle est apparait dans la langue française ancienne au 13<sup>ème</sup> siècle, performer qui signifiait « *accomplir, exécuter* » (Petit Robert), en anglais le verbe to perform apparait au fin 15<sup>ème</sup> siècle avec une signification plus large (Jacquet, 2011). Il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course (REY, 1993). A la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, la performance signifie accomplissement ou résultat réel (le dictionnaire français). En 1867, la performance est employée dans le domaine du sport, elle renvoie à un résultat exceptionnel des sportifs.

Depuis son apparition, le terme *performance* n'a cessé de subir à des modifications sémantiques (TCHANKAM, 1998), elle a été utilisée dans le secteur du chemin de fer au début de 20<sup>ème</sup> siècle, dont l'objectif est de rendre les machines plus optimal. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel (BERLAND & DOHOU-RENAUD, 2007). La performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (Bourguignon, 1995, p. 62).

Dans les dictionnaires de la langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, octobre 2007, p. 72)

Le dictionnaire Larousse a définit la performance comme un concept qui prend plusieurs significations, dans le domaine physique est comme un résultat (en temps ou en distance)

d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve, Lorino définit la performance sportive comme étant « *La possibilité maximale d'un individu dans une discipline à un moment donné de son développement* » (Lorino, Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage, 1996).

La performance est un mot « attrape tout » (Pesqueux Y. , 2005) car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final).

Dans *le domaine énergétique* est une évaluation technique obligatoire pour la vente ou la location d'un bien immobilier, comportant une estimation de la consommation énergétique et de l'émission de gaz à effet de serre et accompagnée de recommandation pour les améliorations, cette évaluation à un double objectif, fournir un outil performant en terme de maîtrise des dépenses d'énergie et de lutter contre le changement climatique.

Dans *le domaine psychologique*, la performance permet de tester ou mesurer les aptitudes mentales plus spécialisées (raisonnement, mémorisation, vision spatiale ...). En USA, l'importance de la psychologie est fortement utilisée dans le management des entreprises, Mayo E. a fait une étude sur six ouvriers entre 1927 et 1932 dans l'usine Hawthorne de Western General Electric de fabrication des téléphones, il a déduit que la composante principale dans l'augmentation de la productivité des ouvriers n'était pas de leurs conditions de travail mais la modification de leur rapport au travail. Celui-ci est considéré comme un élément clés dans l'harmonisation en sein de l'usine et ainsi source de satisfaction des ouvriers à la détermination de leurs conditions de travail et par l'attention que leur témoigne la direction de l'usine et du groupe. Frederick Taylor partage même considération, de sorte que l'être humain n'est plus une machine, il a mis les principes de management basés sur la responsabilité du travail qu'est une responsabilité partagée entre la direction et les ouvriers, il cherche toujours la coopération et la participation plutôt que la hiérarchie absolue et le discord, ainsi le développement de chaque ouvrier pour sa plus grande efficacité et prospérité.

Dans ce cadre, l'introduction du *psychisme des ouvriers* au sein des entreprises permet l'amélioration de la production, cette question remet en cause un des approches fondamentales de l'économie libérale, de sorte qu'il existe une contradiction entre lois naturels de la sphère économique et la sphère privée où chacun poursuivrait la satisfaction de ses désirs (grâce éventuellement aux revenus tirés de ses activités économiques). Cette engouement est assumée soit en considérant que les sentiments (les affects) sont également

des biens marchands (Meckling, Jensen, & William, 1994), soit en reléguant les affects dans une sphère virtuelle<sup>1</sup>.

Dans le *domaine de gestion*, la performance constitue un des fondements de recherches réalisés en sciences de gestion, cette discipline vise en toutes les manières à l'amélioration de la performance de l'entreprise ou de l'organisation (Marchesnay, 1991). En outre, une entreprise ou une organisation joue un rôle majeur dans la relance économique et la stabilité sociale. La maîtrise de la performance permet cette entreprise ou cette organisation de se positionner dans le marché, par conséquent d'assurer sa survie. La performance est abondamment employée dans les sciences de gestion, la revue littérature montre qu'il existe nombreuses définitions dépend du contexte laquelle les auteurs (Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999, Bouquin, 1986,...etc.) font leurs recherches ou leurs études. Plusieurs recherches littératures montrent que chaque auteur définit le concept de la performance par son propre imagination, prenant en compte les considérations du temps, du contexte, de la formation, ...etc

Lebas et Euske (2007, p. 125) notent que le mot "performance" est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que l'évaluation de la performance, la gestion de la performance, les mesures de la performance et l'estimation de la performance cité par (Issor, 2017). Vu exprime qu'elle est « *Un concept très utilisé dans le domaine des sciences de gestion mais qui reste très flou par son caractère multidimensionnel* » (Vu, 2008, p. 87), son importance et la nécessité de sa mesure, Villarmois aussi décrit que « *la performance occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle* » (De-La-Villarmois, 2001), Berland partage même avis, de sorte qu'il a énoncé que la performance est l'objet central du contrôle de gestion (Berland, 2014), Bourguignon a exprimé que le terme de performance(s) est abondamment utilisé en contrôle de gestion (Bourguignon, 1995), de sorte que « *en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels* ». Tandis que Lebas a fait une remarque que le concept de performance est difficile à définir car il s'assimile à un « mot-valise » recouvrant plusieurs acceptions (Lebas, 1995).

Lebas (1995) propose une définition plus opérationnelle de la performance en montrant les enrichissements que celle-ci pourrait apporter à l'entreprise:

La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit.

---

<sup>1</sup> Par l'irruption des affects dans la vie réelle et par l'incapacité de la personne à les contenir ou à les maîtriser.

Elle est le résultat d'un processus de causalité et une indication d'un potentiel de résultats futurs ;

Elle doit être relative au contexte concurrentiel et organisationnel et choisi en fonction de la stratégie ;

Elle doit être mesurable par un chiffre ou une expression communicable.

Plusieurs auteurs tentent définir la performance, Bourguignon définit la performance en matière de gestion « *est la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large du processus qui mène au résultat* » (Bourguignon, 1995, p. 65) (BOURGUIGNON, 2000), Brulhart et Moncef préconisent que la performance se traduit par la réalisation des activités prenant en compte les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité (Brulhart & Moncef, 2009), alors d'autre auteur exprime par le fait qu'elle se traduit par l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable (Ndao, 2011), elle revoie à la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle) (Brasseul, 1998).

La performance contient quatre sens primaire :

Tout d'abord, la performance est liée au *résultat d'action*, qui se traduit par le degré de la réalisation des objectifs (Burlaud, 1998) ;

Puis, la performance est liée à *l'action*, qui se manifeste par le processus de production réelle vers la réalisation ;

Ensuite, la performance est liée au succès, lorsqu'un gestionnaire juge qu'il a réalisé un gain suivant des objectifs déjà tracés, ce gain est construit suivant son propre jugement et conviction, donc on peut dire qu'il y a une sorte de subjectivité ;

Et enfin la performance est liée à *la capacité*, elle renvoie alors au potentiel.

Bourguignon (1997, 2000) ajoute aussi la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels, quels que soient la nature et la variété des objectifs, elle est valable pour s'appliquer non seulement pour les organisations mais aussi pour les individus. En anglais, *performance* désigne « *la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Ces noms se réfèrent généralement à une action qui relève plus d'un processus que d'un acte isolé. C'est la mise en actes, opposée à l'intention ou à la promesse* » (Bourguignon, 1995, pp. 61-66). Quant à Labas qu'a lié la performance à la mesure, et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat (Lebas, 1995, pp. 99-71), ainsi BOUQUIN estime que la



comparaison des résultats souhaités devra évaluer selon les résultats atteints (BOUQUIN, 2004). Lebas (1995) couronne la définition de Bourguignon par le fait que la performance porte une connotation positive que négative (Lebas, 1995), tend à se référer aux résultats passés, elle se définit aussi par un vecteur de paramètres reflétant le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps.

Le mot de la performance peut prendre aussi plusieurs significations, elle est considéré comme étant la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique (Miles (1986)), elle est peut-être définit comme le degré de réalisation du but recherché (Marchesnay, 1991), elle est aussi la raison de poste de gestion par l'intégration de l'efficacité et l'efficience (Albanes, 1978). Bouin et Simon partage même idée d'Albanes, pour eux, être performant, c'est être efficient et efficace (BOUIN & SIMON, 2009). L'*efficience* renvoie à la conformité de l'atteinte de l'objectif dans le respect des contraintes de ressources. L'*efficacité* pour sa part est l'atteinte du résultat. Outre, M. Frioui combine ces deux critères de la performance (FRIOUI, 2001), un troisième critère, il s'agit de la pertinence, qui est le rapport entre les ressources allouées et les objectifs fixés et poursuivis. Selon Giraud *et al.* qui a exprimé que la performance correspond à ce que les gestionnaires cherchent à atteindre aux finalités de leurs organisations (Giraud, Zarlowski, Saulpic, Lorain, Fourcade, & Morales, 2011).

Pesqueux donne un sens strict de la performance qui « *est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.* » (Pesqueux Y. , 2005). Alors que Vu (2008), définit la notion de performance « *est multiple et parfois paradoxale. L'usage extensif du mot va cependant de pair avec le "flou" des définitions* » (Vu, 2008).

Marion et ses collègues prononcent que dans la sphère de l'entreprise (Marion, Asquin, Everaere, Vinot, & Wissler, 2012), la performance peut-être définie comme : le succès de l'action (Bourguignon, 1995), à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 2 octobre 1986), ou bien le résultat d'une action (BOUQUIN, 2004, p. 508). Le choix d'un de ces trois sens de la performance (résultat, bilan d'une action ou action) n'est pas sans influencer l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation.

D'après les différentes tentatives, nous déduisons que les lectures littéraires antérieures qui tentent à définir ce concept n'ont pas encore trouvé une définition commune, nous tirons les leçons suivant :

La performance est une notion extrêmement *relative*, Senechal a exprimé que l'organisation est considérée comme étant performante aux yeux des unes, alors qu'il n'est pas forcément performant pour les autres (Senechal, Septembre 2004, 118p). Larino partage même considération (LORINO, 2003): « *être performant dans l'entreprise tous ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la couple valeur-coût* », il ajoute aussi « *Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* » (Lorino, Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage, 1996, pp. 18-20). Cette relativité dépend des représentations internes de la réussite dans l'entreprise, A. Bourguignon (1998) qualifie cette notion de réussite de réalité subjective. Alors que d'autre comme W. Azan (2007) renvoie la performance à l'idée de développement. La performance est « *une notion relative aux objectifs que l'on se fixe, au niveau de décision auquel elle renvoie, aux résultats que l'on obtient, et aux actions mises en œuvre pour produire ces résultats, grâce à des moyens donnés* » (Auguste, 2006, p. 43).

La performance est également *un construit* du support des valeurs et des jugements, elle se caractérise par une approche multidimensionnelle, Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent (Morin, 1992), elle est définie dans les différents domaines sans que sa définition fasse l'unanimité, sa caractéristique renvoie la polysémie de cette notion (Bourguignon, 1995). Ce concept connaît depuis des années jusqu'à aujourd'hui un engouement, Saulquin et Schier a dénoncé que la performance a longtemps été un concept unidimensionnel, de sorte qu'elle est centrée autour de l'argent, elle se caractérise par un aspect économique (Saulquin & Schier, 2007, p. 60), commerciale et voire même financière, par conséquent elle s'est focalisée seulement sur l'augmentation de la production, l'augmentation de chiffre d'affaire, dont le but de créer la valeur ajoutée destinée aux actionnaires, prenant en considération l'autorité et l'orientation des propriétaires dans la prise de décision. En revanche, cette notion a connu un changement radical, cela est dû à la nouvelle technologie, la concurrence acharnée, la délocalisation des entreprises internationales,.... Comme cela prend de nombreux critères dans les dernières années ce qu'on l'appelle aujourd'hui la performance globale et durable, à savoir l'aspect social, environnemental et la satisfaction des salariés (la motivation et la médecine et la sécurité de travail, ...).

Elle est *évolutive*, sa conception littérature, ses connaissances se développent au fil de temps (Cambon, 2007, p. 67) et suivant le contexte de chaque époque. Nelson et Winter (1982) ont utilisé une métaphore de l'analogie biologique pour mieux décrire les processus d'interactions économiques. Un corps humain persiste contre les maladies à cause des interactions entre les organismes du corps en harmonie avec le système humanitaire (globule blanc), le système nerveux ..., il construit une certaine résistance génétique pour combattre toute anomalie quel que soit interne ou externe. Ces auteurs ont appelé ces interactions dans le domaine économique comme une « *génétique organisationnelle* », elles se produisent par les activités des entreprises dans un marché donné, résultant la concurrence, l'innovation technologique...etc. Ce changement est essentiel à la construction de la théorie d'évolutionniste tient « *La première prémisse de notre engagement devrait être non controversée : c'est simplement que le changement économique est important et intéressant. Parmi les principales tâches intellectuelles du domaine de l'histoire économique, par exemple, aucun n'est plus digne d'attention que celui de comprendre le grand complexe du changement cumulatif de la technologie ; et l'organisation économique qui a transformé la situation humaine au cours des derniers siècles.* » (NELSON & WINTER, 1982, p. 3). Ce point de vue est partagé par tous les auteurs (Kenneth Boulding, *Evolutionary Economics* (1981), Nelson et Sidney Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (1982) que se réclament cette théorie, Winter s'interroge sur la possibilité réelle « *qu'ont les entreprises de réaliser des calculs optimaux dans un monde qui se transforme sans cesse et fait évoluer en permanence les sources d'informations disponibles pour le décideur. Ainsi, quand les décisions sont complexes et incertaines, les décideurs opèrent une division du travail pour rechercher des éléments de réponse et une solution « satisfaisante », puisqu'obtenir la meilleure solution s'avère impraticable dans un environnement non stationnaire.* » (Arena & Lazaric, 2003, P. 333).

Dans cette perspective, Cambon (2007) évoque que la vision pour définir la performance d'aujourd'hui n'est pas le même que celle auparavant, d'une certaine façon que Taylor a exprimé au début 20<sup>ème</sup> siècle que la performance de l'entreprise repose sur la sélection scientifique des ouvriers, la division du travail, le perfectionnement de leur connaissance, etc. alors que Hollnagel aujourd'hui, exprime que l'entreprise performante devra prendre en considération sa résilience organisationnelle, c-à-d, elle est associée sa capacité intrinsèque à s'adapter aux changements et à revenir à un état stable (Hollnagel et al., 2006). Issor partage même idée (Issor, 2017, p. 96), elle a exprimé « *J.-B. Carriere (1999) conclut alors que la*

*performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement* », Godet d'énonce qu'il existe « *des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps* » (Godet, 1991).

## **2. Evolution historique de la performance**

L'évolution des grilles de lecture de la performance prend plusieurs significations. Dans cette perspective, Saulquin et al. (2007) résument trois grandes étapes concernant l'évolution qui permettent d'éclaircir profondément les composantes de la performance (Saulquin & Schier, 2007).

### **2.1. De l'approche de l'entreprise à l'approche organisationnelle : vers la théorie des parties prenantes**

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, de manière qu'elle se focalise autour du profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin & Schier, 2007). Alors cette logique qui est basé sur le profit et sur un aspect financier, il est fortement critiquée par d'autres auteurs (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), car elle ne prend pas en considération d'autres critères qui participe dans le processus de production de l'entreprise comme l'intégration les différents acteurs (dirigeants, salariés, clients, etc.). Ce que l'appelle les parties prenantes, Freeman exprime que « *une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984) (Strategic Management : A Stakeholder Approach). D'autre comme Pige « *Adopter une approche parties prenantes, c'est donc accepter que la performance de l'entreprise ne puisse pas être mesurée par un indicateur unique mais que cette performance soit un concept multi-dimensionnel qui prenne en compte la performance de l'entreprise du point de vue de chaque partie prenante* » (Pige, 2012, p. 227). La théorie de la partie prenante désigne le chemin parcourus de l'entreprise vers la prise en considération autres que le profit et l'aspect financier, elle oblige les dirigeants de dépasser une vision de rentabilité pour les actionnaires, ils se dirigent vers un nouveau fondement auquel la responsabilité est partagé avec d'autres acteurs qui participent de manière direct ou indirect dans le développement de l'entreprise. Dans ce sens, Akrich et Mohcine (Akrich & Mohcine, 2018, p. 38) déduisent que « *les parties prenantes développent une collaboration pour partager un projet collectif dans lequel elles établissent des relations au service d'une même*

*finalité sociale et économique* » Cité par (Akrich & Mohcine, 2018, p. 07). En conséquence, la question de la pression sociale est le fondement principal sur laquelle la théorie des parties prenantes est fondée (Berle & Means, 1932), les dirigeants intègrent la dimension sociale dans leurs stratégies, dont l'objectif est d'avoir un équilibre équitable entre différents acteurs (Mercier, 1999, p. 62)

Les auteurs comme Kalika, 1988, Kaplan et Norton, 1992, 1993 et Morin et al., 1994 ont préconisé l'intégration une vision plus large de la notion de succès, de résultat et de l'action, dont le but enrichir et appréhender toute la complexité du concept de performance organisationnelle notamment à travers l'intégration les agrégats tels que la qualité du produit et du service, la motivation des employés, la médecine et la sécurité de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

## **2.2. De l'hypothèse objective à l'hypothèse en tant que construit social subjectif**

La notion de la performance est liée à l'hypothèse des objectifs et des participants, de sorte qu'il existe de nombreuses significations dépend des individus ou des groupes, chaque l'un des deux essayent d'interpréter de sa manière suivant le contexte, comme Caballero et Dickinson, 1984 (Marjorie & Roger, July–August, 1984) stipulent « *La performance objective est en grande partie une illusion. Elle est importante, mais la dimension la plus importante réside dans la manière dont cette performance est perçue* » (Caballero & Dickinson, July–August, 1984). La formation, la position sociale et la hiérarchie ... sont des critères auxquels la perception de la performance change radicalement de l'un à l'autre, prenant en considération les aspects économiques, sociale et environnemental. Les difficultés auxquelles l'organisation devra faire face, les managers et les dirigeants gèrent leur organisation de manière à ce que répond aux exigences et aux attentes imposées par l'environnement interne et externe. Donc, la performance est une affaire de perception.

La théorie des parties prenantes servirait alors à donner une nouvelle vie au fonctionnalisme en évitant de répondre à la question de ce qui fonde l'organisation. Elle permettrait aussi de mettre à plat l'ensemble des parties prenantes en écrasant la hiérarchie en ce qu'elle peut avoir de gênant quand on la reconnaît. Par exemple, les actionnaires se trouvent ainsi mis à parité avec les salariés. La théorie des parties prenantes pose la question de ses fondements éthiques. Les auteurs ont au moins un accord entre eux qui est qu'elle doit être considérée comme permettant de fonder une éthique appliquée de la pratique des affaires. Mais cette perspective formelle ne permet pourtant pas de résoudre la question des fondements. L'idée de Simon a

toujours reposé sur la manière dont les êtres humains doués de raison prennent leurs propres décisions. Il évoque plusieurs catégories de rationalité dans son travail de 1947 dans lequel il décrit les rationalités objective, consciente, subjective, et intentionnelle.

D'après Simon la rationalité est objective si le comportement de la personne est lié avec les perspectives d'une situation donnée et elle est subjective si le comportement de la personne maximise sa satisfaction. Selon Parthenay (2008) « *la rationalité limitée est la clef de voûte de l'œuvre de Simon* » dans le sens où les personnes pratiquent des fautes dans leurs jugements et parfois n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs préétablis.

### **2.3. La transformation du principe de la gestion par "mesure" vers la gestion par "management"**

L'outil de mesure de la performance permet aux acteurs de savoir si les ressources allouées sont utilisées de manière optimale. Elle permet aussi d'évaluation des activités de l'organisation (la productivité, la qualité, la satisfaction de clients...), cette évaluation se mesure par les indicateurs de la performance. Dans ce cadre la finalité de l'organisation s'oriente en premier lieu vers une évaluation économique prend en considération la dimension de productivité, de commercialisation et de financière. L'analyse de la performance comme « *un simple « outil de mesure » semble donc être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique* » (Saulquin & Schier, 2007) cité par (Salgado, 2013) propose un outil de management prend en compte d'autres aspects à savoir les ressources humaines, il s'agit la performance sociale, On s'intéresse ici l'opinion élaborée dans la discussion socio-économique qui étudie la performance globale de l'entreprise en rassemblant la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale (Savall & Zardet, 1989). Kaplan et Norton proposent une performance globale basée sur quatre indicateurs à savoir : financier, satisfaction du client, les processus internes et l'apprentissage et développement. Lynch et Cross intègrent le modèle de la pyramide de la performance complétant la performance globale pour s'efforcer mieux le lien entre la stratégie de la direction et les indicateurs opérationnels. Cette pyramide s'articule en trois niveaux hiérarchiques de mesure : *Primo*, la stratégie, en lien avec des indicateurs financiers et liés au marché. *Secondo*, des indicateurs opérationnels, qui se rapportent à la qualité, la livraison, le délai de transformation et les coûts liés au gaspillage. *Tertio*, un lien

entre les différentes unités, à travers des ratios de satisfaction des usagers, de la capacité d'adaptabilité, de performance, d'efficacité et de productivité.

Tandis que Neely et Adams introduisent le modèle du prisme de performance qui se forme suivant cinq visions: la satisfaction des parties prenantes, la stratégie, les processus, les moyens, ressources et capacités et la contribution des partenaires (Neely & Adams, January, 2001). A cet effet, on ne parle plus de supervision et de contrôle de l'entreprise, mais on parle de l'évaluation et de pilotage de l'entreprise (Lorino, 1991) ou de management et de la gestion de la performance (Lebas et al, 1992 ; Bescos et Mendza, 1994)

### 3. La notion de La performance : vers un management de crise

Durant la crise Covid-19, l'entreprise ou l'organisation se situe dans des difficultés à tous les niveaux à savoir la commercialisation, la finance, la chaîne d'approvisionnement « supply chain », la chaîne de production, le chiffre d'affaire, ... etc, c'est-à-dire des entreprises sont devenu peu productives, peu performantes et incapables à terme de générer des profits, en particulier l'entreprise qui survivent sur le marché grâce à l'octroi de prêts avec des taux d'intérêt faibles, par conséquent, elle a subi à une grave défaillance.

Le management de crise est une composante non négligeable de la croissance de la productivité et de maintenir de la performance. Ce qu'elles sont poussées à redéfinir sa propre mode de management et réinventer nouveaux concepts de la performance basées sur la question de la performance durable et de la responsabilité sociétal. Pour cela, nous proposons cinq étapes :

*Détecter les anomalies* : La performance des organisations trouve son efficacité tout d'abord par l'identification des problèmes qui peuvent affecter le processus manageriel de risque liés à des crises comme la pandémie Covid-19, cela à travers une étude plus ou moins minutieux et exhaustif du contexte notamment les facteurs endogènes et exogènes. L'objectif est ici d'identifier les anomalies, d'en comprendre les causes, de se renseigner auprès du personnels et services concernés, et enfin d'évaluer les répercutions court et à long termes sur l'organisation.

*Explorer des options* : Durant cette seconde étape, c'est la phase la plus difficile, dont les décideurs et les managers se penchent sur l'exploration des possibilités qui doivent être faite de manière participatives avec les collaborateurs de l'organisation pour multiplier les choix par l'assistance du brainstorming ou de la discussion avec des experts et des spécialités , en d'autre terme, c'est anticiper toutes les scénarios possibles pour élaborer un terrain de travail

de résolutions et d'initiatives. De sorte que les managers de crise doivent poser les questions suivantes ; Quels seront les moyens à mettre en place ? Dans quels délais ? Quels sont les résultats escomptés ? Comment peut-on limiter les inconvénients d'une option avec une autre ?

*Choix une ou plusieurs options :* Après avoir discuté la deuxième étape qui consiste sur explorer les différentes options le manager de crise se dirigera vers l'option la plus adapté au contexte de la crise prenant en considération à la fois le moins de contraintes et l'opportunité de l'organisation. Le recours à une solution choisie, nécessite tout d'abord que le manager doit être au courant à l'avance sur les répercussions qu'elle implique et l'impact court et à long termes, que cela soit sur la département de ressources humaines, finances/trésorerie, supply-chain, juridique, économique, sociale et environnemental.

*Recours à l'exécution d'un plan d'action :* Une fois la solution choisie, le manager doit s'assurer à l'avance sa capacité de s'adapter aux changements de l'environnement, il est alors temps de déployer un plan d'action minutieusement défini en amont, en mobilisant les ressources humaines et matérielles nécessaires à sa mise en œuvre.

*Évaluer les résultats :* L'évaluation d'une option choisie est une étape cruciale pour le degré d'efficacité des programmes de management de crise mis en place par une organisation, on se basant sur des indicateurs de performance (P.I). Par Exemple, le manager pourra recours à la méthode d'Analyse d'Enveloppement des Données (DEA), il s'agit d'une technique non paramétrique de programmation linéaire désignée pour mesurer de l'efficacité relative des Unités de Prises de Décisions "*Decision-Making Units*" (DMU) utilisant un ensemble d'*Inputs* pour produire un ensemble d'*Outputs*. L'objectif est de savoir si les résultats réalisés reflètent aux objectifs fixés élaborés par les décideurs (Lahoue, Autissier, & Peretti, 2012/ N° 1).

Dans ce cadre, la recherche littérature nous renvoie à identifier différents angles de la notion de la performance, ceux qui font partie au aspect financier et ceux qui appartient au aspect non financier qui ont été apparus au cours vingtième siècle (Germain et Trébucq ; 2004) <sup>2</sup>, nous constatons malgré qu'il est difficile de formuler un lien entre ces deux aspects, mais il existe une relation commune, et convergent vers d'une part, la notion de rentabilité, d'autres part vers la satisfaction des clients. D'autre part, il existe une divergence en matière de

---

<sup>2</sup> Christophe Germain et Stéphane Trébucq (2007) La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions:

[https://www.researchgate.net/publication/242093159\\_La\\_performance\\_globale\\_de\\_l'entreprise\\_et\\_son\\_pilotage\\_quelques\\_reflexions](https://www.researchgate.net/publication/242093159_La_performance_globale_de_l'entreprise_et_son_pilotage_quelques_reflexions) [accessed Aug 27 2020].



percevoir le concept de la performance, de sorte que cette dernière n'est le même pendant le post et après Covid-19.

Face à cet engouement, la recherche dans la littérature montre que la performance est un concept complexe, ambiguë et polymorphe par sa nature, elle reste une affaire de perception, vu ses multiplicités de définitions dans différents domaines, (Saulquin et Schier, 2007, p.59) ont désigné que la performance est « *un mot valise* » qui a reçu de nombreuses acceptions. Dans ce sens, on peut dire que qu'il y a une hypothèse de divergences des visions, des objectifs, et les observateurs de chaque organisation ou entreprise. Elle est parfois riche de termes antinomiques, la crise sanitaire 2019 a donné une nouvelle perception de la notion performance basé sur le management basé sur l'adaptation rapide aux changements externes, le management de risque et renforcer l'idée de la performance durable et globale selon lesquelles les gestionnaires chercheront toujours à augmenter la production, à assurer la qualité et à garder l'engagement des employés tout en veillant à minimiser le coût de production.

### **Conclusion**

La crise sanitaire 2019 met en péril les économies des pays, les entreprises et les organisations publiques et privées, dont le modèle de définir la notion de la performance ne répond pas aux contextes actuels, cela est dû au confinement, les mesures restrictives, les nouvelles réglementations, le ralentissement durable, l'incertitude, et les nouvelles normes d'usage. Dans ce contexte, ces entités devront revoir leurs définitions de la performance classique par l'introduction des nouvelles méthodes de management des risques de sa globalité pour tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées. Cela à travers l'introduction par défaut des cellules de management des risques adaptées à une stratégie, les objectifs adéquates pour chaque entreprise ou organisation: la détection les anomalies, l'exploration des options, le choix une ou plusieurs options, le recours à l'exécution d'un plan d'action et l'évaluation les résultats. Notre analyse est relative, d'où la nécessité d'ouvrir plusieurs questions de recherches scientifiques sur la notion performance parmi lesquelles, comment adapter l'ambiguïté de ce concept faces différents changements auxquelles l'entreprise ou l'organisation doit agir dans les prochaines années ? Et comment rendre-il l'entreprise ou l'organisation plus résilient face aux impacts de la crise sanitaire 2019 ?

## BIBLIOGRAPHIE

Akrich, S., & Mohcine, k. (2018). Appropriation de la responsabilité sociale des entreprises par les coopératives et spécificités d'évaluation. *Revue IMIST, Vol5 N°1* , p. 33-46.

Albanes. (1978). *La performance de l'entreprise*. Paris: Economica.

Arena, R., & Lazaric, N. (2003, P. 333). LA THÉORIE ÉVOLUTIONNISTE DU CHANGEMENT ÉCONOMIQUE DE NELSON ET WINTER: Une analyse économique rétrospective. *Presses de Sciences Po., « Revue économique », 2003/2 Vol. 54* , pages 329 à 354, ISSN 0035-2764, ISBN 2724629507.

Auguste, R. (2006). *Contribution de la modélisation à l'évaluation des performances des organisations de santé : application au réseau régional de cancérologie Oncolor*. Lorraine: Institut National Polytechnique de Lorraine, p.44.

Baird, L. (2 octobre 1986). *Managing Performance*. New York: John Wiley.

Berland, N. (2014). La performance, objet du contrôle, in *Le contrôle de gestion*. Paris: PUF.

BERLAND, N., & DOHOU-RENAUD, A. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *28ème congrès de l'AFC, Mai, IAE de Poitiers*. Poitiers.

BOUIN, X., & SIMON, F. (2009). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion: outils et comportements*. Paris: Dunod, 2e Ed.

BOUQUIN, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Paris: PUF, Collection gestion, 6ème Ed.

BOURGUIGNON, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit* , 931-941.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 269 , 61.

Brasseul, J. (1998). Une revue des interprétations de la révolution industrielle. *Revue Région et Développement*, 7 , 1 – 74.

Brulhart, F., & Moncef, B. (2009). Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur. *XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, , 13-16 juin. Université de Grenoble: AIMS.

Caballero, M., & Dickinson, R. (July–August, 1984). Beyond rationality . *Business Horizons Volume 27, Issue 4* , Pages 55-58. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(84\)90058-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(84)90058-2).

Cambon, J. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail*. Paris: Ecole des Mines de Paris.

De-La-Villarmois, O. (2001). *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art*. . Les Cahiers de la Recherche, p. 1.

Finance, I. M. (2020). *Indonesia budget allocation and absorption for COVID-19 control*. Jakarta: Indonesia Ministry of Finance.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitma.

FRIOUI, M. (2001). *Cours de 1ère année DEA Management de Politique générale et stratégie de l'entreprise*. FSEG Tunis, Tunis.

Giraud, F., Zarlowski, P., Saulpic, O., Lorain, M. A., Fourcade, F., & Morales, J. (2011). *Les fondamentaux du contrôle de gestion : Principes et outils*. Pearson, p. 30.

Godet, M. (1991). Les dangers de la seule réactivité. *Revue Française de Gestion, novembre-décembre*, 91-92.

IMF. (2020). *World economic outlook, October 2020: a long and difficult ascent*. Washington, DC: International Monetary Fund.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions . *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93-103 , 93-103. doi:10.3917/proj.017.0093.

Jacquet, S. (2011). Management de la performance : des concepts aux outils. *Professeur de management, membre du CREG* . CREG.

Lahoue, B. B., Autissier, D., & Peretti, J.-M. (2012/ N° 1). Comment évaluer les résultats de conduite des projets de changements organisationnels dans un contexte d'agenda environnemental ? *Question(s) de management* , 77-96.

Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 269 , 70.

Lorino, P. (1996). *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*. Les Éditions d'organisation, pp. 18-20.

Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris, Paris: Ed. d'organisation.

LORINO, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris.: Éditions d'Organisations. 3e édition.

Marchesnay. (1991). *Management stratégique*. Eyrolles.

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

Marjorie, C., & Roger, D. (July–August, 1984). *Beyond rationality Business Horizons Volume 27, Issue 4* , 55-58 [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(84\)90058-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(84)90058-2).

Meckling, M., Jensen, C., & William, H. (1994). The Nature of Man . *Journal of Applied Corporate Finance* , Vol. 7, n°2, p.4.

Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. (L. Découverte, Éd.) Paris, Collection Repères, France: Collection Repères, La Découverte.

Morin, E. (1992). *Système axiomatique de l'efficacité organisationnelle : valeurs et signification* », *Papier de recherche, HEC, Montréal, juin*, 98-12. Montréal: Papier de recherche, HEC, 98-12.

Ndao, A. (2011). La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable. *Acte de la 3ème Journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes. Le contrôle de gestion des activités de service, le 4 février 2011 au IEMN-IAE*. Nantes.: Université de Nantes.

Neely, A., & Adams, C. (January, 2001). Perspectives on performance: the performance prism. *Journal of Cost Management* 15(1) , 7-15.

NELSON, R., & WINTER, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Belknap Press.

Notat, N. (octobre 2007, p. 72). "Une question centrale", Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance. "Une question centrale", *Acteurs de l'Économie* .

Pesqueux, Y. (2005). La notion de performance globale. 5° *Forum international ETHICS, Dec 2004*. Tunis,: Tunisie.

Pesqueux, Y. (2006). Le nouveau management public. 74.

Pige, B. (2012). *Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes*. Récupéré sur [www.auditsocial.net/wpcontent/uploads/2011/06/2012ActesDijon.pdf](http://www.auditsocial.net/wpcontent/uploads/2011/06/2012ActesDijon.pdf) ;<https://fr.scribd.com/document/247287654/Audit-Social> ;

REY, A. (1993). *Dictionnaire historique de la langue française, 1993*. Récupéré sur Le Robert.

Salgado, M. (2013). *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*. . n.d: n.d.

Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET PERFORMANCE, Complémentarité ou substituabilité ? Direction et Gestion. *La Revue des Sciences de Gestion, v/1 n°223* , 57-65, ISSN 1160-7742.

Savall, H., & Zardet, V. (1989). Maitriser les coûts et les performances câchés. *Economica* , 351.

Senechal. (Septembre 2004, 118p). *Pilotage des systèmes de production vers la performance globale. Mémoire d'HDR, Université de Valenciennes*, . Valenciennes: Université de Valenciennes.

South-Africa, G. o. (2020). *Allocations for COVID response: 2020/21*. Pretoria: South African National Treasury.

TCHANKAM, J. (1998). Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun. Bordeaux, Thèse de doctorat en sciences de gestion.

Vu, V. H. (2008). *The dimensions of the performance of legal audit firms*. Doctoral thesis in Management Sciences. Paris: Université Paris Est.

WHO. (2021). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. Geneva: World Health Organisation.