

Les déterminants de la performance des entreprises : Revue de littérature

Determinants of business performance literature review

MBAREK AOUFIR

Enseignant chercheur FSJES Mohammadia

Université Hassan II

Laboratoire de Performance Economique et Logistique

ERRAGRAGUI SAFAA

Doctorante FSJES Mohammadia

Université Hassan II

Laboratoire de Performance Economique et Logistique

Safaaer123@gmail.com

Date de soumission : 13/08/2023

Date d'acceptation : 19/10/2023

Pour citer cet article :

RAHMOUNI.A & LAHDAB.L (2023). « Construction d'un Balanced Scorecard du Centre Hospitalier Régional de Laâyoune au Maroc. » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 7 : Numéro 3 pp : 384-407.

Résumé

Face à un environnement évolutif créant de plus en plus d'incertitude et une forte pression concurrentielle, les entreprises se trouvent dans l'obligation de maîtriser et d'améliorer la gestion de leur activité afin de garantir leur pérennité au sein d'un marché évolutif. En effet, ce n'est qu'avec une meilleure performance que les entreprises peuvent connaître le développement. Par conséquent, la mesure de la performance de l'entreprise occupe une place cruciale au sein des entreprises innovantes qui sont toujours à la recherche des meilleurs résultats. Nous tenterons avec ce présent article de mettre la lumière sur une littérature principalement axée sur les articles disponibles dans les revues et les ouvrages afin d'améliorer la compréhension des aspects spécifiques sur la performance.

Dans ce présent travail nous allons clarifier le concept multidimensionnel de la performance, identifier ses composantes principales, ensuite nous allons présenter les modèles théoriques et leur évolution, puis nous allons évoquer le modèle de mesure de la performance « Balanced scorecard » développé par Kaplan, enfin nous allons lister les typologies de la performance tout en présentant les indicateurs de mesure y afférent à chaque type. Le résultat de l'analyse de la revue de littérature nous a permis de clarifier que la performance est un concept multidimensionnel subdivisé en plusieurs types de performance tels que, la performance financière, la performance stratégique, la performance commerciale, la performance sociale, et la performance globale et que chaque type de performance est mesuré par ses propres indicateurs spécifiques.

Mots clés : Performance ; Efficacité & efficience ; Typologies de la performance ; Balanced scorecard ; Indicateurs de mesure.

Abstract

Faced with an evolving environment creating more and more uncertainty and due to a strong competitive pressure, companies are obliged to control and improve the management of their business in order to guarantee their sustainability. Indeed, only with better performance can companies experience development. As a result, enterprise performance measurement plays a crucial role in innovative companies which are always looking for effective and efficient results. With this article, we will try to shed light on a literature mainly focused on articles available in journals and books in order to improve the understanding of specific aspects on performance.

In this present work, we will clarify the multidimensional concept of performance, identify its main components and theoretical models. Next, we will introduce the performance measurement model, the "Balanced Scorecard," and list the typologies of performance while presenting the associated measurement indicators for each type. The result of the literature review analysis has allowed us to clarify that performance is a multidimensional concept subdivided into several types of performance, such as financial performance, strategic performance, commercial performance, social performance, and overall performance, and that each type of performance is measured by its specific indicators.

.Keywords: Performance ; Effectiveness and efficiency ; Performance typologies ; Balanced scorecard ; Measurement indicators.

Introduction

La plupart des entreprises sont à la recherche des moyens permettant l'amélioration de leur performance, Cette dernière renvoie à la réussite, au progrès et à la compétitivité tous ces paramètres aident à l'obtention d'un avantage concurrentiel précieux. Dans un environnement évolutif, il est essentiel de comprendre et de surveiller les performances pour ne pas rester à la traîne.

L'évaluation de la performance des organisations a toujours suscité un grand intérêt de la part des équipes dirigeantes, des chercheurs, et des théoriciens qui ont essayé d'expliquer ce concept perplexe de la performance, ce qui a conduit à une littérature incomplète et à un débat sur ce terme.

Plusieurs études suggèrent que le concept de la performance a été inventé par Walter D. Scott de qui est le fondateur de WD Scott & Co. de Sydney l'une des plus grandes entreprises de conseil en Australie. Scott a introduit le concept d'évaluation des compétences de son personnel entre (1914-1918). Il a également intégré l'échelle de comparaison homme à homme, inspiré par les principes de la « gestion scientifique » de F.W. Taylor, qui a opté à expliquer la relation entre travail individuel et la productivité. Au début le système de Scott n'était pas assez populaire et ce n'est qu'aux alentours du milieu du siècle que son système de mesure a été mis en place par plusieurs entreprises. **(Chatterjee, 2020).**

Le concept de la performance a été toujours lié à la réussite, à la compétitivité, à l'effort et au progrès, visant à atteindre les objectifs prédéfinis par l'entreprise. **(Pintea & Achim, 2010)**, autrement la performance désigne l'obtention des objectifs tout en réalisant des résultats satisfaisants. il est important de souligner que la performance ne se limite pas à cette définition universelle. Mais plutôt un concept qui progresse avec le temps tout en incluant de multiples dimensions qui contribuent sa définition.

En outre, il est essentiel de noter que le concept de performance est étroitement associé à la gestion des entreprises, ce terme occupe une place importante dans les théories de l'organisation, impliquant l'intérêt de nombreux chercheurs.

Dans le cadre de ce travail nous avons entamé une recherche exploratoire basée sur une littérature des travaux théoriques et empiriques existantes pour répondre à la problématique suivante : **Comment peut-on définir le concept de la performance à travers la compréhension de l'évolution des modèles théoriques au fil du temps ? et quels sont les typologies et les indicateurs clés de mesure de la performance des entreprises ?**

Ce présent travail de recherche a pour objectifs de :

- Etablir un état de l'art du concept de la performance tout en présentant ses composantes principales et ses modèles théoriques développés et leur évolution avec le temps.

- Mettre en avant les typologies de la performance en science de gestion et identifier les indicateurs de mesure correspondants à chaque type.

Cet article sera structuré de la manière suivante, tout d'abord nous allons effectuer une exploration du concept multidimensionnelle de la performance expliquer ses composantes principales, ses modèles et ses approches théoriques. Ensuite on va présenter le modèle de mesure de la performance au sein de l'entreprise selon les quatre perspectives, Enfin nous allons conclure avec une synthèse globale sur l'ensemble des typologies de la performance tirés de la revue de littérature tout en identifiant les indicateurs de mesure rattachés à chaque type de performance.

1 Revue de littérature sur le concept de la performance en science de gestion :

1.1 Définition de la performance

Le terme de la "performance" a été expliqué dans le dictionnaire français au 13^e siècle ce concept multidimensionnel est défini par Bourguignon comme étant un accomplissement ou une réalisation des objectifs organisationnels, peu importe la diversité de ces derniers, cette définition est appliquée à l'organisation et à l'individu (**Bourguignon, 1995**).

C'est au 15^e siècle que la performance a été influencée par l'anglais tout en rajoutant de l'action à sa première définition comme l'explique (**Bieder, 2006**). Aujourd'hui, la performance fait référence à l'accomplissement d'une tâche ou d'un processus, avec l'atteinte de bons résultats. Notat souligne que cette notion peut être considérée comme un résultat réalisé dans un moment bien défini, tout en prenant en considération le contexte, l'objectif défini et le résultat attendu (**Notat, 2007**). En revanche la performance touche de différentes disciplines, comme la science de gestion, le sport, la psychologie, la philosophie, ce qui rend sa définition plus complexe. (**Tchankam, 1998**).

Selon Atkinson la performance est définie comme étant un terme générique qui fait appel à plusieurs concepts conduisant à la réussite des activités au sein de l'entreprise (**Atkinson, 2012**). La performance renvoie aux résultats et aux contributions réalisés par l'entreprise, ainsi qu'à la manière de travail et à sa capacité d'atteindre ses résultats (**Lönnqvist, 2004**). En outre, la performance fait référence à l'obtention des objectifs tout en réalisant des résultats satisfaisants. Il existe deux types d'évaluation de la performance : un type qui est lié au résultat comme la croissance, la compétitivité, la performance financière, et un autre type rattaché aux déterminants

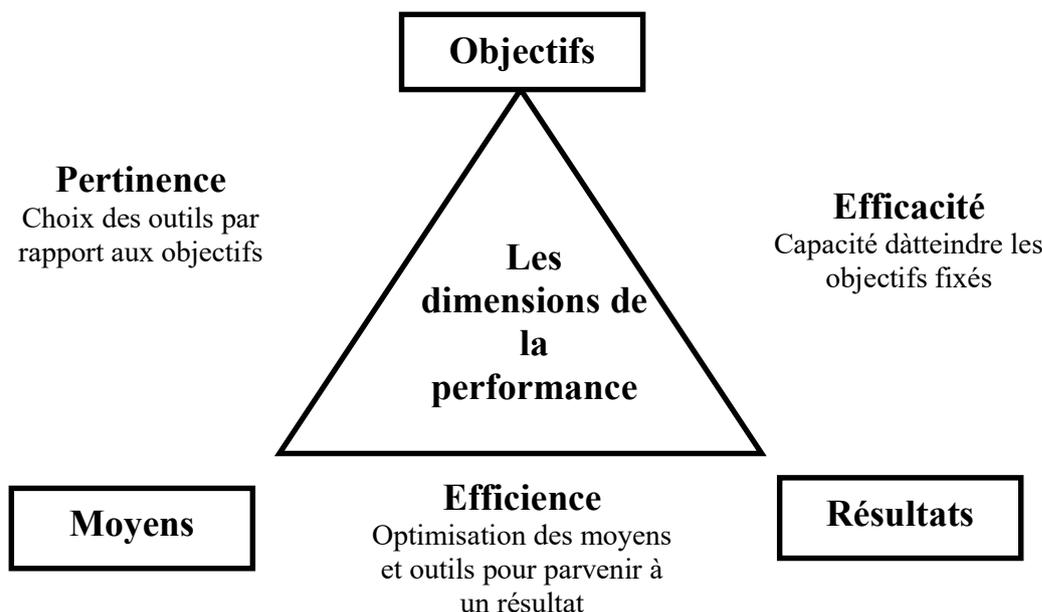
des résultats comme : la flexibilité, l'exploitation des ressources et la qualité. (Neely et al., 2000).

1.2 Les composantes de la performance

La performance a été expliquée comme étant le résultat obtenu dans la gestion, l'économie et le marketing au sein de l'organisation, tout en abordant trois caractéristiques clés comme ; la compétitivité ,l'efficacité et l'efficience.(Verboncu & Zalman, 2005).(Lebas & Euske, 2002), ces auteurs ont clarifié le concept multidimensionnel de la performance organisationnelle, la performance désigne pour eux un ensemble d'indicateurs de mesure financiers et non-financiers apportant des informations sur l'aptitude de l'entreprise à réaliser les objectifs prédéfinis suite à un modèle causal servant à décrire l'impact des actions actuelles sur les résultats souhaités. Le travail de Blatrix montre que la performance est axée sur plusieurs éléments essentiels comme, la qualité, l'efficience, l'efficacité, le pilotage et l'évaluation. (Blatrix & Bartoli, 2015).

La performance selon le modèle de Gilbert renvoie à la concomitance entre trois dimensions, la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Quant à la pertinence cette dernière désigne la cohérence entre les ressources exploitées et les objectifs souhaités, ce terme est subjectif et difficile à mesurer, il s'agit de l'adéquation entre les ressources disponibles et les actions mises en place afin d'atteindre les objectifs fixés. L'efficacité s'explique par l'obtention d'un résultat souhaité face à des objectifs fixés à l'avance, autrement c'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prédéfinis, de ce fait plus qu'on obtient un résultat plus proche de l'objectif visé plus qu'on est plus efficace. L'efficience peut être définie par le rapport existant entre la production des biens et des services et les moyens exploités pour les avoir, autrement dit, l'efficience fait référence à une optimisation des ressources utilisées en termes d'efforts ,des couts et d'énergie , tout en obtenant un maximum de résultat .(Gilbert, 1980).

Figure 1 : le triangle de la performance.



Source : Modèle de(Gilbert, 1980); La performance en science de gestion

C'est en 1979 que le concept de la performance a connu sa première apparition dans le titre d'un ouvrage de gestion et au fil de temps sa fréquence d'apparition a continué à augmenter dans les travaux des chercheurs,(Bessire, 1999). De nombreux théoriciens ont commencé à développer ce concept afin de mieux le comprendre. Une étude faite en 2015 stipule que 25% des 200 143 articles scientifiques publiés comprennent le terme "performance". C'est en fonction du contexte de la conjoncture que la définition de la performance varie.(Cambon, 2007).

Et comme l'indiquent Rival la performance est un concept évolutif, il est passé d'un concept unidimensionnel à un concept multidimensionnel, d'un terme objectif à un terme subjectif, et d'un simple outil de mesure à un outil de gestion. (Rival, 2008).

Le concept de la performance a été expliqué par plusieurs approches et qui a été lié à la rentabilité et à la compétitivité de l'entreprise ; tandis que pour un employé, elle sera rattachée à son climat de travail ; et pour un client, elle pourra être expliquée par la qualité des biens et des services. La panoplie des approches de ce concept en reste indéterminée à cause de la diversité des différents acteurs au sein de l'organisation. (Schier & Soulquin, 2007).

La performance dans la littérature de gestion représente l'image de la réussite et le résultat d'une action, elle est mesurable et objective selon le succès de l'action, ou encore en fonction des méthodes utilisées pour avoir ce résultat. (Bourgignon, 1995).

Il est important de souligner que la performance ne peut être dissociée à l'approche adoptée et

pour l'évaluer, on mesure les acteurs contribuant à sa réalisation. En outre, la performance interne est associée à des facteurs clés comme : l'exploitation des ressources, le management et la flexibilité des systèmes, la motivation du personnel, et l'apprentissage organisationnel. **(Essid & Berland, 2011)**.

2 L'évolution des modèles fondamentaux de la performance des entreprises.

La plupart des modèles développant la performance des entreprises sont étroitement liés à l'efficacité, l'efficacité, la cohérence entre les objectifs prédéfinis, les moyens utilisés et la pertinence. **(Wissler et al., 2012)**.

2.1 Les modèles des années soixante-dix.

Dans les années 70, une panoplie des modèles ont été présentés pour expliquer la performance. Parmi les principaux modèles présentés tels que : le modèle rationnel, le modèle naturel et le modèle systémique évoqués par **(Scott, 1979)**. Le modèle rationnel se repose sur les deux termes ; productivité qui renvoie au nombre des produits fabriqués sur une période donnée et à l'efficacité de l'entreprise. Le modèle naturel fait référence aux activités de soutien montrant l'intérêt dédié à la cohésion du personnel.

Et en dernier lieu le modèle systémique qui met en évidence l'adaptabilité et l'allocation des ressources utilisées par l'entreprise. **(Pesqueux, 2004)**.

Quant à **(Cameron, 1978)**, cet auteur a introduit 4 approches fondamentales à son modèle : les objectifs, les ressources nécessaires, le processus interne et la satisfaction des acteurs. Le modèle des objectifs présente quelques similitudes avec le modèle rationnel et le modèle des objectifs de Scott et Seashore. Le modèle des ressources partage la même idée expliquée par le modèle systémique de Scott, le modèle du processus interne est fortement lié au modèle du processus de décision de Seashore., le dernier modèle de satisfaction des acteurs est considéré comme un élément constitutif du modèle naturel mentionné par Scott. La satisfaction des acteurs est un élément essentiel pour l'entreprise qui est toujours en évolution au sein d'un réseau complexe, de ce fait, la protection de la satisfaction des acteurs est à la fois difficile et primordiale pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Seashore (1979), suggère le modèle des objectifs et le modèle naturel, tout en rajoutant un troisième modèle qui est lié aux processus de décision servant à savoir comment collecter, traiter et stocker l'information d'une manière plus précise et optimale. **(Villarmois, 1998)**.

Quant à **(Campbell, 1977)**, cet auteur a essayé de mettre la lumière sur l'importance du capital humain, c'est au niveau de son modèle qu'il a évoqué l'intérêt de la connaissance de toutes les

facettes comportementales de la performance, comme les compétences humaines et leur discipline, la communication, l'entraide et le management.

En s'appuyant sur les travaux de recherches de Scott (1977), Seashore (1979), Cameron (1978) et Campbell (1977), et **(Quinn & Rohrbaugh, 1983)** ; ces auteurs ont pu conclure une synthèse sur les trois facteurs sous-jacents: les objectifs internes/externes, la flexibilité face au contrôle et les moyens avec les résultats. Le premier déterminant fait référence à la structure organisationnelle, cette dernière peut être flexible et ouverte aux évolutions. Le deuxième déterminant est lié à l'orientation de l'entreprise : en interne (vers les personnes, les activités et les ressources) ou bien en externe (vers l'environnement, le marché). Le troisième déterminant est associé aux processus (moyens) et les résultats (fins) que l'entreprise cherche à atteindre. Les deux premières dimensions sont liées à un modèle organisationnel spécifique. Le modèle des relations humaines présente que l'efficacité organisationnelle ne peut être atteinte qu'avec le développement des ressources humaines et à leur cohésion au sein de l'entreprise. **(Habibi & Guati, 2022)**.

2.2 Les modèles complémentaires des années 90

Dans les années 90, plusieurs recherches ont été élaborées sur la notion de la performance des entreprises citant quelques modèles :

La performance selon Morin 1994 a été classée en quatre approches théoriques : une approche politique, une approche économique, une approche sociale et une approche systémique. L'approche politique explique la performance comme étant un terme subjectif et que chaque individu peut porter un jugement selon ses propres perspectives.

L'approche économique fait référence à l'efficacité économique, qui sert à optimiser la relation entre la quantité produite et les ressources exploitées sur une période prédéfinie. Quant à l'approche sociale, cette dernière met l'accent sur les capacités et les compétences du capital humain opérant dans l'entreprise. L'approche systémique priorise la qualité des produits de l'entreprise, il est primordial de protéger et de faire évoluer le produit de l'entreprise afin d'accroître sa rentabilité et de garder sa pérennité au milieu d'un marché compétitif. **(Issor, 2017)**.

Le modèle de réalisation des objectifs (goal achievement model) de Jallais et alii développé en 1994, se repose sur quatre objectifs nécessaires, citant l'objectif sociale, l'objectif commercial, l'objectif financier et l'objectif de communication. L'objectif social sert à faire évoluer la situation des ressources humaines de l'entreprise, comme les conditions de travail, la qualification des employés ainsi que la productivité. L'objectif commercial est lié en premier lieu

à la part de marché et en deuxième lieu à la couverture géographique. L'objectif financier sert à faire une comparaison entre les dépenses et la rentabilité de l'entreprise. Enfin, l'objectif de la communication qui touche à l'image et à la réputation des plusieurs parties prenantes comme ; les clients, les fournisseurs, et le pouvoir publique (**Villarmois, 2001**).

Le chercheur (**Tchankam, 2000**) a fait une synthèse basée sur une panoplie des travaux de recherches de Fayol H, Seashore S.E. et Klein C, tout en présentant les différentes perceptions du concept de la performance, citant l'efficience, l'efficacité, la productivité, la rentabilité, la qualité organisationnelle, l'implication des employés, l'efficience commerciale et la créativité, il déclare dans sa recherche que la performance au sein du secteur privé est toujours élevée par rapport au secteur public.

2.3 Les modèles contemporains

Plusieurs chercheurs ont conduit la performance vers une approche basée sur la responsabilité sociale et environnementale qui vise à intégrer un ensemble de pratiques au sein de l'entreprise afin de respecter les principes contribuant au développement durable, au bien être et à la santé de l'entreprise, d'où vient la nécessité d'allier la performance et la responsabilité. Cela engage une mesure globale de la performance au sein de l'organisation. (**Renaud & Nicolas, 2007**).

2.4 Les modèles basés sur le marché et sur les ressources

Les travaux des chercheurs de l'économie classique ont expliqué la performance de l'entreprise en fonction de deux points de vue théorique : une perspective axée sur le marché et une autre basée sur les ressources.

(**Porter, 1979**), a présenté les déterminants de la performance en se basant sur l'approche marché (MBV). C'est un modèle qui fait appel à l'environnement externe de l'entreprise, en termes des tendances et des orientations du marché, cependant l'entreprise se trouve dans l'obligation de suivre le marché afin d'accroître sa compétitivité face à ses concurrents.

En outre, le modèle des 5 forces de Porter est venu comme un outil permettant un positionnement concurrentiel, ce modèle se repose sur une analyse stratégique de l'environnement externe de l'entreprise. Les cinq forces qui ont un impact sur le degré de la concurrence sont énumérées comme suit : « La menace d'un nouveau entrant, le pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs, les produits de substitution et la compétitivité des concurrents dans une industrie » La nouvelle version a rajouté l'impact de l'État en tant que législateur sur la compétitivité des organisations. (**Habibi & Guati, 2022**).

Les ressources based view (RBV) ou l'approche basée sur les ressources est un modèle initié par (**Barney, 1991**); Peteraf, (1993) qui fait référence aux ressources internes de l'entreprise comme

étant un facteur clé à la mesure de la performance. Ces auteurs considèrent que les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise sont liés à son environnement interne, notamment : les ressources de l'entreprise. **(Arena, 2015)**.

L'approche de la Vision Basée sur les Ressources a été développée par plusieurs auteurs, selon cette approche les facteurs impactant la performance d'une entreprise sont liés à l'environnement interne, et aux ressources de l'entreprise. **(Wernerfelt, 1984), (Barney, 1991) et (Peteraf, 1993)**. Barney en 1995 a classé les ressources de l'entreprise en ressources de capital physique, en ressources de capital humain et en ressources de capital organisationnel, Ces ressources regroupent les actifs, les capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise et les caractéristiques comme: la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise ,la liquidité ,les dépenses d'exploitation, les informations et les connaissances , tous ces ressources permettent à l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité, **(DAFT, 1983).(Barney, 1995)**.

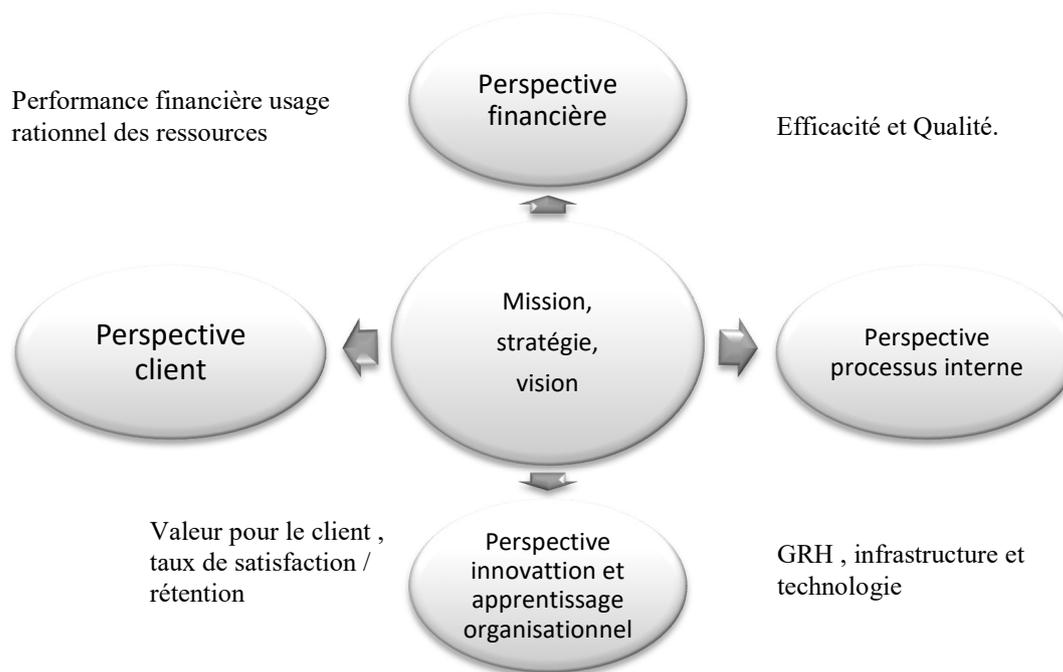
D'autres chercheurs ont développé un modèle hybride, qui porte sur des facteurs internes (les ressources) et aux facteurs externes (le marché). Et pour bien expliquer le concept de la performance, ils ont présenté d'autres facteurs portant sur la position stratégique, aux ressources et à la manière dont elles sont déployées et à la capacité organisationnelle.**(Wissler et al., 2012)**.

2.5 Le modèle de mesure de la performance selon Kaplan et Norton

Dans les années 90, KAPLAN ROBERT et DAVID NOTRON ont été les fondateurs du modèle de mesure de la performance (Balanced Scorecard), ce dernier représente un outil clé incluant plusieurs indicateurs financier et non-financiers servant à avoir une bonne vision sur les stratégies adoptées afin de mieux décrire les objectifs et analyser les résultats obtenus.

Le modèle du Balanced Scorecard fait référence aux missions et aux stratégies de l'entreprise sous plusieurs indicateurs de performance constituant un modèle de mesure de la performance organisationnelle en déclinant quatre dimensions selon la perspective financière et celle du client, perspective innovation et apprentissage, et celle des processus internes.**(Fernandez, 2019)**.

Figure 2 : Modèle de Balanced scorecard de KAPLAN



Source : (Kaplan & Norton, 1992)

- Perspective Financière : comment les actionnaires nous voient-ils ? : le contrôle des ressources financières est très important pour la réussite de l'entreprise. La plupart des organisations se concentrent sur les résultats financiers et négligent les autres perspectives.
- La perspective client : c'est savoir la manière dont le client perçoit l'entreprise et bien comprendre les besoins des clients en termes de qualité, de prix, de distribution, et leurs perspectives envers l'entreprise.
- La perspective des Processus Internes, sert à analyser et à savoir quel est le bon fonctionnement des processus internes et ce qui est nécessaire à l'entreprise pour atteindre ses objectifs fixés tout en essayant d'accroître de la valeur attendue au niveau des biens et des services achetés par le client.
- La perspective de l'Innovation et de l'Apprentissage désigne la capacité de l'entreprise à se développer et à créer de la valeur, Toutes les dimensions citées dans le modèle, client, processus internes et financière sont rattachés principalement aux capacités et organisationnelles, ses ressources humaines nécessitent des formations qui ont pour objectif d'améliorer leurs compétences tout en faisant accroître tout le système d'innovation au sein de l'entreprise. (Kaplan & Norton, 1992) .

3 Les typologies de la performance des entreprises et leurs indicateurs de mesure

La performance est un concept multidimensionnel qui est expliqué par plusieurs approches. Yvon Pesqueux définit la performance comme étant un "attracteur étrange" ce concept comporte une panoplie d'aspects d'ordre économique tels que ; la compétitivité, la rentabilité produite. En outre, plusieurs types de performance ont été abordés dans des recherches antérieures qui sont : la performance humaine, commerciale, sociétale, concurrentielle, financière et stratégique. Divers auteurs ont essayé d'expliquer ses dimensions séparément tout en abordant l'ensemble des méthodes de mesure avec leurs spécificités et leurs limites.(Pesqueux, 2004)

Aujourd'hui, la performance est considérée comme un concept multidimensionnel qui fait appel à plusieurs perspectives, la littérature nous a permis d'identifier de différentes typologies, telles que la performance stratégique, la performance sociale et humaine, la performance économique et financière, la performance commerciale et la performance sociétale.

3.1 La performance stratégique

La performance stratégique appelée aussi une performance à long terme, cette dernière désigne la capacité dont dispose une entreprise afin de créer une distance face à la concurrence et ainsi qu'aux processus adoptés servant à atteindre les objectifs fixés et la manière dont elle souhaite les réaliser ,cette performance est mesurée par plusieurs indicateurs tels que la croissance de l'activité, une stratégie bien réfléchie, une culture agile et dynamique, une motivation du personnels de l'entreprise, la capacité de à créer de la valeur afin de satisfaire et fidéliser les clients, une bonne gestion de la qualité des biens et services , la protection de l'environnement, et la responsabilité sociale de l'organisation.(Issor, 2017).

La responsabilité sociale de l'entreprise a été évoqué sur plusieurs travaux de recherches comme étant un indicateur clés à la performance stratégique. (Sogbossi Bocco, 2010).

Selon Marmuse, la performance stratégique désigne une aspiration stratégique sur le long terme, ainsi qu'à la création de valeur qui a pour objectif de satisfaire ses client (Marmuse, 1997).

Il existe une forte corrélation entre l'intention stratégique des dirigeants et la performance de l'entreprise, plusieurs indices peuvent mesurer la performance stratégique tels que, la valeur bilancielle, la valeur propre, ou la valeur de l'entreprise au marché.(Mathé & Chagué, 1999).

3.2 La performance sociale et humaine

La performance humaine et sociale fait référence à la relation humaine et sociale dans l'entreprise. Cette approche peut être évaluée par plusieurs facteurs, tels que la nature de la relation sociale qui peut impacter la prise de décisions collectives, le conflit entre les employés et

des crises sociales, la satisfaction du personnel, le taux de rotation des employés, l'absentéisme, le retard, le climat social au sein de l'organisation et le degré de motivation des salariés. **Marmuse (1997)et Issor (2017).**

La performance sociale met l'accent sur l'état des relations humaines et sociales au sein de l'entreprise, **(Martory, 2004)** explique la performance humaine selon deux aspects différents : les niveaux de l'individu et ceux du groupe. Cette performance peut être mesurée via des plans de formation, ainsi que par l'indicateur du taux d'absentéisme. **(Bringer & Raquin, 2011)** ces auteurs affirment que le développement de la performance passe en premier temps par la progression du potentiel humain. La création des conditions favorisant l'initiative et la créativité du capital humain contribuent à améliorer la performance et la compétitivité. **(Barraud-Didier et al., 2003).**

3.3 La performance commerciale

La performance commerciale ou la performance marketing occupe une place importante chez les dirigeants des entreprises puisqu'elle renvoie à la capacité de présenter des biens et des services conformes aux besoins des clients en vue de les satisfaire. **(Bughin, 2006),**

Parmi les indicateurs servant à mesurer cette performance commerciale, on cite : l'accroissement des ventes, la satisfaction de la clientèle, les parts de marché, le nombre des clients fidèles, l'accroissement du chiffre d'affaires, la marge commerciale et l'EBE. **(Ouattara, 2007).**

La performance commerciale met le client en avant, tout en essayant de répondre à ses besoins afin de le satisfaire. Il s'agit des indicateurs d'ordre quantitatifs comme la part de marché, le chiffre d'affaires ou d'ordre qualitatifs comme, le taux de fidélité, et la réputation de l'entreprise perçue par ses clients. **(Issor, 2017)** .

3.4 La performance globale ou sociétale de l'entreprise

La RSE fait référence à un ensemble d'activités, qui prennent en considération les dimensions sociales et environnementales et leurs interactions avec les parties prenantes **(Marrewijk, 2003).** Les principes de la RSE ont largement été développés par plusieurs modèles, à savoir le modèle de Carroll en 1979, de Wood en 1991 et celui de Clarkson en 1995.

La performance globale est une combinaison de la performance économique, sociale et environnementale. Cette dernière englobe l'entreprise, la société humaine, le personnel ainsi que les citoyens, la performance globale peut être mesurée par des cotations, des certifications, ou des codes de la bonne conduite. **(Baret, 2006).** Aujourd'hui dans la littérature managériale, la

performance globale est utilisée pour mesurer le degré du développement durable au sein de l'entreprise(Quairel, 2006).

3.5 La performance financière

Depuis longtemps la performance financière a été la base principale de l'évaluation de la performance de l'entreprise. Toute fois, cette dernière reste insuffisante pour refléter une image complète et réelle de sa situation. La performance financière est expliquée par la rentabilité accrue et satisfaisante, la croissance considérable et la création de valeur pour les actionnaires.(Guerard, 2006).

La performance économique et financière, est mesurée par la capacité dont dispose l'entreprise pour survivre tout en créant de la valeur pour le client, l'actionnaire et l'investisseur(Chakravarthy, 1986). Elle peut être également évaluée par la croissance, la taille de l'entreprise, la liquidité pour garder son autonomie, la capacité à créer des revenus, la bonne santé financière, et la satisfaction des attentes du client.(St-Pierre & Cadieux, 2011). Issor rajoute l'indicateur sur la rentabilité face aux investissements et des ventes, la rentabilité, la productivité, le retour sur investissement, etc. (Issor, 2017). La performance financière est un indicateur qui sert à mesurer le processus d'exploitation des ressources financières de l'entreprise (Surya & Asiyah, 2020). La performance financière désigne la capacité de l'entreprise de réaliser une meilleure rentabilité, et une croissance satisfaisante, tout en créant plus de valeur pour l'actionnaire.(Guérard, 2006). La rentabilité désigne la capacité de l'entreprise à tirer des gains dans certain délais. Cet indicateur présente le degré d'efficacité tout en faisant appel au profit tiré sur les ventes. Une entreprise est jugée d'une bonne rentabilité si elle est apte à atteindre l'objectif prédéfini en utilisant ses propres ressources, il existe plusieurs types de ratios de rentabilité tels que le Profit Margin on Sales, Retour sur investissement (ROA). Et le Retour sur les capitaux propres (ROE).(Kasmir, 2015).

(Crook et al., 2005) ont trouvé dans leur recherche que la performance financière est un déterminant clé et qui est utilisé à 82% au sein des entreprises, de plus, la rentabilité est considéré le choix le plus exploité en relation avec l'évaluation comptable. Quant à l'étude faite au SIRILANKA par (Rajapathirana, 2017) dans le secteur des assurances a démontré que la capacité d'innovation et les innovations impactent positivement la performance financière de l'entreprise.

4 Synthèse des travaux de recherche

Le tableau ci-dessous présente les principaux déterminants de la performance des entreprises tiré d'après l'analyse de la revue de littérature

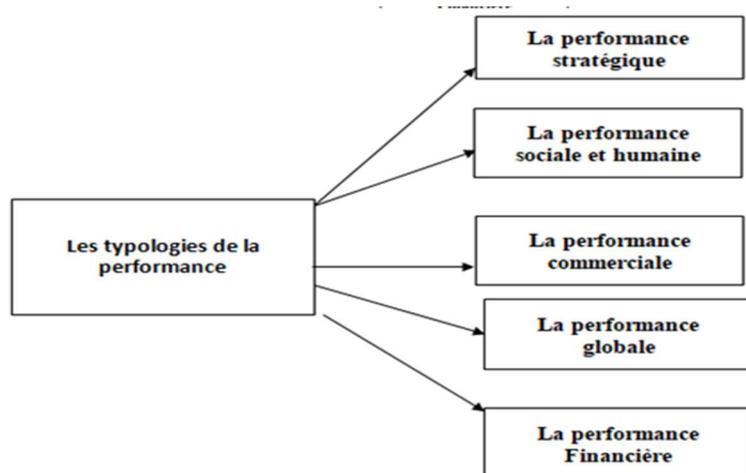
Tableau 1 : La synthèse des déterminants de la performance réalisée par l'auteur.

Les typologies de la performance	Auteurs	Les déterminants de la performance
La performance stratégique	(Issor, 2017).Saulquin et Schier (2007), Barette et Bérard (2000), Marmuse (1997) (Sogbossi Bocco, 2010).(Mathé & Chagué, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> • La croissance de l'activité, La stratégie bien réfléchie, La culture agile et dynamique, • La motivation du personnel • La satisfaction de la clientèle La bonne gestion de la qualité des biens et services • La protection de l'environnement, et la responsabilité sociale de l'organisation. • La valeur bilancielle, • La valeur propre, • La valeur del'entreprise au marché.
La performance sociale et humaine	Marmuse (1997) et Issor (2017),. (Martory, 2004), (Bringer & Raquin, 2011), (Barraud-Didier et al., 2003).	<ul style="list-style-type: none"> • La création des conditions favorisant l'initiative et la créativité du capital humain La prise de décision collective. • La bonne gestion de conflit entre les employés et des

		<p>crises sociales .</p> <ul style="list-style-type: none"> • La satisfaction du personnel Le taux de rotation des employés ,l'absentéisme et le retard . • Le climat social au sein de l'organisation (degré de motivation des salariés). • La formation du personnel.
La performance commerciale	(Bughin, 2006),(Ouattara, 2007),(Issor, 2017) .	<ul style="list-style-type: none"> • L'accroissement des ventes. • La satisfaction de la clientèle Le taux de fidélité. • La réputation de l'entreprise perçue par ses clientsles • La part de marché. • Le nombre des clients fidèles. • L'accroissent du chiffre d'affaires. • La marge commerciale et l'EBE.
La performance globale ou sociétale	(Marrewijk, 2003),(Baret, 2006).(Quairel, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Les cotations des certifications. • les codes de la bonne conduite. • Le degré du développement durable au sein de l'entreprise. • La satisfaction des parties prenantes: actionnaires,

		salariés, clients, et fournisseurs, les associations, ONG
La performance financière	(Guerard, 2006), (Chakravarthy, 1986). (St-Pierre & Cadieux, 2011). Issor, 2017). Surya & Asiyah, 2020), (Guérard, 2006), (Kasmir, 2015). (Crook et al., 2005), (Rajapathirana, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> • La croissance. • La taille de l'entreprise. • La liquidité pour garder son autonomie. • La capacité à créer des revenus. • La bonne santé financière, et la satisfaction des attentes du client. • La rentabilité ; Profit Margin on Sales, Retour sur investissement (ROA). Et le Retour sur les capitaux propres (ROE) . • La productivité.

Source : Auteurs

Figure 3 : Les typologies de la performance des entreprises**Source : Auteurs**

Conclusion

Une entreprise performante peut générer des profits élevés et à long terme, ce qui entraînera la création d'opportunités d'emploi et une amélioration des revenus des individus. De plus, la rentabilité financière d'une entreprise permettra d'augmenter les rémunérations de ses employés, d'avoir de meilleures unités de production et de proposer des produits de meilleure qualité à ses clients. Tout cela ne serait pas possible sans une mesure des résultats.

Ce travail a été basé sur une revue de littérature théorique afin de tirer l'ensemble des déterminants de la performance globale des entreprises. Selon notre recherche, la performance, représente l'accomplissement d'une tâche ou d'un processus avec les résultats qui en découlent, ainsi que le succès qui lui est attribué.

La performance occupe une place primordiale dans la littérature de gestion et est liée à des facteurs clés tels que les objectifs, l'efficacité, l'efficience, le rendement, la productivité, la créativité, les ressources, la satisfaction des acteurs, la qualité organisationnelle, et l'implication sociale et environnementale.

Le travail qu'on a fait nous a permis de clarifier les différents types de la performance des entreprises, tel que la performance financière, la performance sociale, la performance stratégique, la performance commerciale, et la performance globale ou Sociale de l'Entreprise (PSE).

Par conséquent, la mesure de la performance est très importante pour une gestion efficace de l'entreprise. Elle constitue un élément essentiel des capacités perceptuelles et d'organisation/contrôle de l'entreprise.

La performance nécessite une mesure pour étudier et identifier la stratégie de gestion, prévoir les situations internes et externes futures, surveiller l'état et le comportement par rapport à ses objectifs, et prendre des décisions aux moments nécessaires.

Néanmoins, plusieurs théoriciens ont identifié des limites inhérentes liées à la mesure de la performance existantes tels que:

- Le Manque d'objectivité : la mesure de la performance porte sur la collecte et l'analyse de données, qui peuvent être subjectives et influencées par des perceptions personnelles, l'interprétation des indicateurs de mesure peut varier d'une personne à l'autre, ce qui mène à tirer des conclusions différentes sur la performance évaluée.
- Susceptible à la manipulation : les systèmes utilisés pour mesurer la performance peuvent être vulnérables à la manipulation ou à des pratiques malveillantes. Les évaluateurs peuvent revenir à des comportements éthiquement douteux afin de fausser le résultat des indicateurs de performance tout en manipulant dans les données ce qui peut provoquer des évaluations inexactes de la performance.

La mesure de la performance peut échapper le contexte dans lequel se produit. Des facteurs externes à l'entreprise comme les conditions du marché, le contexte réglementaires locale ou la dynamique concurrentielle, peuvent avoir un impact significatif sur les indicateurs de mesure de la performance. (**Financegov, 2023**). Il est essentiel que les entreprises soient conscientes de ces limites et les prennent en considération lors de la mesure de leur performance. L'ignorance de plusieurs limites peut engendrer une évaluation non exacte de la performance et empêcher la bonne prise de décision, plein d'autres limites contribueront certainement à ouvrir de nouvelles voies de recherche pour la mesure de la performance.

BIBLIOGRAPHIE

1. Arena, L. (2015). Développements et interprétations penrosiens du courant de la Resource-Based View. In *Édith Penrose et la croissance des entreprises : Suivi de Limites à la croissance et à la taille des entreprises d'Édith Penrose*. ENS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.enseditions.4180>
2. Atkinson, M. (2012). Developing and using a performance management framework : A case study. *Measuring Business Excellence*, 16(3), 47-56. <https://doi.org/10.1108/13683041211257402>
3. Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable? *2ème Journée de Recherche du CEROS*, 1-24.
4. Barney. (1995). *Looking inside for Competitive Advantage*. <https://www.jstor.org/stable/4165288>
5. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
6. Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : Le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 47, 2. <https://shs.hal.science/halshs-00005767>
7. Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), 127-150. <https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>
8. Bieder, C. (2006). *Les facteurs humains dans la gestion des risques : Évolution de la pensée et des outils*. Lavoisier. <https://hal-enac.archives-ouvertes.fr/hal-01620247>
9. Blatrix, C., & Bartoli, A. (2015). *Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action* (p. 384). Dunod. <https://hal-agroparistech.archives-ouvertes.fr/hal-01543392>
10. Bourguignon, A. (1995). *Peut-on définir la performance ?*
11. Bringer, j, & Raquin, M. (2011). *Le conseil en organisation : Évolution et perspectives*. (p. 364).
12. Bughin, C. (2006). *Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client* *Revue Gestion* 2000, 2006, n° 2, mars-avril, pp. 111-132.
13. Cambon, J. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des*

- systèmes de management de la santé-sécurité au travail* [Phdthesis, École Nationale Supérieure des Mines de Paris]. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00198867>
14. Cameron, K. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 604-632. <https://doi.org/10.2307/2392582>
 15. Campbell, I. (1977). Current Review. *Journal of the Institute of Brewing*, 83(4), 203-206. <https://doi.org/10.1002/j.2050-0416.1977.tb03793.x>
 16. Chakravarthy. (1986). *Measuring strategic performance* | *Semantic Scholar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Measuring-strategic-performance-Chakravarthy/4b43d519a216a6d6855b3d30d2615c0dbda3d3e0>
 17. Chatterjee, S. (2020). *The Evolution of Performance Management System*. <https://blog.darwinbox.com/evolution-of-performance-management-system>
 18. Crook, T., Combs, J., & Shook, C. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. In D.J. Ketchen & D.D. Bergh (Eds.) *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 259-286. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)
 19. DAFT, R. (1983). (PDF) *Learning the Craft of Organizational Research*. https://www.researchgate.net/publication/242749535_Learning_the_Craft_of_Organizational_Research
 20. Essid, M., & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(2), 59-88. <https://doi.org/10.3917/cca.172.0059>
 21. Fernandez, A. (2019, avril 16). *Balanced scorecard ou tableau de bord prospectif de Robert Kaplan et David Norton*. Management et Performance, [piloter.org](https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm). <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm>
 22. Financegov. (2023, août 24). *What are the limitations of Performance Measurement?* – *Finance.Gov.Capital*. <https://finance.gov.capital/what-are-the-limitations-of-performance-measurement/>
 23. Gilbert. (1980). *Le Modèle de Performance de Gilbert* | PDF | *Efficiency* | *Business*. <https://fr.scribd.com/document/458858586/Le-Modele-de-Performance-de-Gilbert>
 24. Guerard, S. (2006). *REGARDS CROISÉS SUR L'ÉCONOMIE MIXTE Approche pluridisciplinaire Droit public et droit privé* (p. 423).
 25. Guérard, S. (2006). *Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire.*”, *Droit public et droit privé* (p. 423).

26. Habibi, Z., & Guati, R. (2022). *Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique [The determinants of company performance : A theoretical and empirical literature review]*. 36(2).
27. Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, janvier 1). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
29. Kasmir. (2015). *Analisis Laporan Keuangan, cetakan ke-7. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.*
30. Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Éd.), *Business Performance Measurement* (1^{re} éd., p. 65-79). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.006>
31. Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of Intangible Success Factors : Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures*. Tampere University of Technology. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/114377>
32. Marmuse. (1997). *Performance in SIMON Y. & JOFFRE P* (2^e éd, Ed Economica, p. 2194-2207.). Encyclopédie de Gestion.
33. Marrewijk, M. (2003). *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion on JSTOR*. <https://www.jstor.org/stable/25075020>
34. Martory, b. (2004). *Tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation, décision* Télécharger, Lire PDF - PDF Free Download. <https://docplayer.fr/193367768-Tableaux-de-bord-sociaux-pilotage-animation-decision-telecharger-lire-pdf.html>
35. Mathé, J.-C., & Chagué, V. (1999). L'INTENTION STRATÉGIQUE ET LES DIVERS TYPES DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. *Revue française de gestion : hommes et techniques*, 122.
36. Neely, MILLS, & PLATTS. (2000). (PDF) *Performance measurement system design : Developing and testing a process-based approach*. https://www.researchgate.net/publication/235313528_Performance_measurement_system_design_Developing_and_testing_a_process-based_approach
37. Notat, N. (2007). *Une question centrale*”, *Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance*, . octobre 2007, p. 72.

38. Ouattara, V. (2007). *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Cote d'Ivoire*. Ecole Supérieure de Gestion de Paris - MBA Finance d'entreprise.
39. Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. *HAL, Post-Print*.
40. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
41. Pintea, M.-O., & Achim, L. M.-V. (2010). PERFORMANCE - AN EVOLVING CONCEPT. *Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series*, 2(38).
https://econpapers.repec.org/article/aioaucsse/v_3a2_3ay_3a2010_3ai_3a12_3ap_3a82-93.htm
42. Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy—Article—Faculty & Research—Harvard Business School*.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>
43. Quairel, F. (2006). *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*.
44. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
45. Rajapathirana. (2017). *Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance* | Jayani Rajapathirana—Academia.edu.
https://www.academia.edu/en/53438036/Relationship_between_innovation_capability_innovation_type_and_firm_performance
46. Renaud, A., & Nicolas, B. (2007). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. 28ÈME CONGRES DE L'AFC.
47. Rival, Y. (2008). *Internet et Performance de l'entreprise, Une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme*.
48. Schier, j, & Soulquin. (2007). *Responsabilité sociale des entreprises et performance, complémentarité ou substituabilité* *La Revue des sciences de Gestion*, N°223. N°223 p.57 à 65.
49. Scott, W. R. (1979). Effectiveness of organizational effectiveness studies. *New perspectives on organizational effectiveness*.
50. Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241(1), 117-124.

<https://doi.org/10.3917/rsg.241.0117>

51. St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). *La conception de la performance : Quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?* *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10 : 1, 33-52.
52. Surya, Y. A., & Asiyah, B. N. (2020). ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN BANK BNI SYARIAH DAN BANK SYARIAH MANDIRI DI MASA PANDEMI COVID-19. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v7i2.3672>
53. Tchankam, J.-P. (1998). *Performances comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun* [These de doctorat, Bordeaux 4]. <https://www.theses.fr/1998BOR40016>
54. Tchankam, J.-P. (2000). *Performances comparées des entreprises publiques et privées : Une étude empirique dans un pays en voie de développement*. Groupe ESC Bordeaux.
55. Verboncu, I., & Zalman, M. (2005). - *Management si performante—Vezi oferta LibrariaOnline.ro*.
https://www.librariaonline.ro/advanced_search_result.html?keywords=Ion+Verboncu%3B+Michael+Zalman+-+Management+si+performante
56. Villarmois. (1998). *Le concept de performance et sa mesure : Un état de l'art*. Marchés financiers et gouvernement de l'entreprise.
<http://pascalfrancis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=6231371>
57. Villarmois. (2001). *LE CONCEPT DE PERFORMANCE ET SA MESURE : UN ETAT DE L'ART*.
58. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
59. Wissler, M., Asquin, A., Marion, A., Christophe, E., & Vinot, D. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et méthodes*.