

Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises

Fundamental models and components of corporate performance

GNAOUI Imane

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail

Laboratoire de Gestions des Organisations

Maroc

MOUTAHADDIB Aziz

Professeur d'Enseignement Supérieur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail

Laboratoire de Gestions des Organisations

Maroc

Date de soumission : 29/06/2024

Date d'acceptation : 13/08/2024

Pour citer cet article :

GNAOUI, I & MOUTAHADDIB, A « Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises » Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 522-541

Résumé :

Avec l'avènement de l'ère de la concurrence qu'a connu le monde des affaires, la notion de performance n'est plus centrée uniquement sur la dimension financière, et le succès de l'entreprise ne se traduit plus par l'augmentation des bénéfices ou du rendement sur capital investi, mais plutôt par sa capacité à gérer efficacement les divers risques en relation avec plusieurs dimensions autre que celle financière.

La performance est une notion caractérisée par une variété de définition et une diversité de perspectives dévoilées et montrées par les auteurs et les chercheurs. Cependant, la performance est reconnue comme étant un concept complexe et polysémique, avec différentes typologies et composantes, s'appuyant largement sur différents facteurs clés et déterminants.

Dans cet article et sur la base d'une analyse de la littérature existante en matière de théorie, nous mettons l'accent sur l'exploitation des différentes acceptions et définitions de la performance, tout en examinant ses éléments constitutifs, ses différentes typologies ainsi que les composantes et déterminants.

Mots clés : Performance ; typologie de performance ; efficacité ; efficience ; RSE ; déterminant et composante de performance ; modèles fondamentaux.

Abstract:

With the advent of the competitive business era, performance is no longer focused solely on the financial dimension, and a company's success is no longer measured by the increased profit or return on investment, but rather by its capacity and ability to effectively manage various risks in relation to different dimensions beyond the financial one.

Performance is a concept characterized by a variety of definitions and diversity of perspectives as revealed and demonstrated by authors and researchers. It is known as a complex and polysemous concept with different typologies, components, and relying on different key and determining factors.

In this article, based on analysis of the existing theoretical literature on the subject, we will delve into the various meanings and definition of performance, while examining its various constituent elements, its typologies, components, and determinants.

Key words: Performance; performance typology; effectiveness; efficiency; CSR; determinant and performance component; fundamental models.

Introduction :

Les entreprises, en tant qu'acteurs essentiels dans le tissu économique du pays, évoluent dans un contexte marqué par la mondialisation ainsi que des turbulences économiques, sociales et environnementales. Leur objectif est d'assurer leur viabilité et leur succès. Pour y parvenir, elles doivent maintenir une performance solide en s'appuyant sur divers facteurs clés garantissant un certain équilibre.

La stratégie globale de l'entreprise doit englober un certain nombre d'aspect tel que la gestion des ressources, une gestion financière prudente, de l'innovation ainsi que de l'adaptabilité aux conditions de l'environnement complexe, qui vont permettre de garantir et d'assurer une performance durable sur le long terme.

La performance est un mot valise, un concept qui est complexe, difficile à définir de manière précise en raison de la diversité et la multiplicité des définitions, approches et perspectives qui existent à son égard. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la notion de la performance afin de l'explorer dans son contexte complexe et dynamique. La performance a évolué dans le temps et dans l'espace, faisant apparaître plusieurs visions, positions et problématiques relatives à chaque auteurs et chercheurs, passant ainsi d'une notion unidimensionnelle et objective à une notion multidimensionnelle et subjective.

La méthodologie adoptée dans cet article a pour objectif de mettre en lumière la complexité et diversité des acceptions du concept performance. A travers une approche qualitative basée sur une revue de la littérature, nous analyserons la chronologie d'apparition de la notion de performance ainsi que son évolution au fil du temps. Cette démarche nous permettra d'examiner les différentes perspectives théoriques dans les divers contextes académiques et pratiques. Cette méthodologie vise à enrichir notre perspective sur le concept et d'éclairer son utilisation dans divers domaines.

Cette étude repose sur une analyse de la littérature existante en matière de théorie relative au concept de la performance. Elle vise à répondre à la problématique suivante : **Comment la performance de l'entreprise peut-elle être définie ? Et quelles sont ses typologies ? et quels sont ses déterminants et ses composantes ?**

Le présent article permet de mettre en exergue la diversité des définitions relatives à la notion de la performance, en amorçant par son origine étymologique et sémantique, pour évoquer par la suite son évolution historique. En examinant les différents modèles fondamentaux qui la

définissent, nous nous attarderons sur les composantes fondamentales et présenterons les différentes typologies de la performance. L'article comprendra l'identification des déterminants et composantes spécifiques propres à chaque type.

1. Définition de la performance :

1.1 Etymologie et sémantique :

Performance de quoi ? performance pour qui ? performance pour quoi ? les 3 questions permettent de contextualiser l'utilisation du terme « performance » et de mettre en évidence son caractère polysémique.

La notion de performance a vu le jour au 14^{ème} siècle et provient du mot « To perform » qui est synonyme d'accomplissement, de réalisation et de résultat. Au 17^{ème} siècle le terme performance fait son entrée dans le dictionnaire français, signifiant « un accomplissement ou résultat réel ».

Etymologiquement, le Petit Robert avance que la notion de performance provient de l'ancien français « Parformer » qui signifie « accomplir et exécuter ». Ce verbe, lui-même, parviens de l'ancien français « Parfournir » désignant les notion d'« Achever et accomplir complètement »

En 1922, Le Grand Larousse définit la Performance comme « *Le résultat obtenu dans chacune de ses exhibitions par un cheval de course, un champion quelconque : une magnifique performance* »

La première apparition de la notion de performance dans un titre d'ouvrage de gestion était en 1979. Ainsi, au fil du temps, son apparition a continué d'augmenter dans les travaux des chercheurs. **(Bessire,1999)**.

L'évolution sémantique de la notion performance s'illustre dans le domaine sportif en 1867 où elle désigne « un résultat exceptionnel ou un exploit ». Ultérieurement, en 1929, la notion est adoptée dans le jargon de la psychologie et sa signification évolue au cours du 20^{ème} siècle.

1.2 Evolution historique de la notion de performance :

Dans le monde des affaires la notion de performance est devenue de plus en plus complexe et multidimensionnelle. Cette complexité s'explique d'une part, de l'évolution des entreprises dans un environnement dynamique marqué par des fluctuations économiques et d'une concurrence accrue ce qui exerce une influence sur leur performance. D'autre part, la notion a

été galvaudé dans le langage courant suite à son utilisation sans discernement et de manière excessive.

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la notion de performance du fait qu'elle a été mobilisée dans la littérature managériale. La performance est perçue comme le reflet de la réussite et le résultat d'une action. Selon **(Bourguignon, 1997)**, avance que toutes les définitions évoquées par les différents chercheurs intègrent au moins un de ces 3 sens : La performance est un succès, est le résultat d'une action, et est l'action car elle est le résultat du processus.

L'évolution de la notion de performance au fil du temps met en lumière la diversité des acceptions, définitions, approches et perspectives des auteurs et des chercheurs par rapport à cette notion.

De la performance à la performance financière, était la première phase depuis les années 50/60 jusqu'aux années 90.

Au cours des années 50/60, le concept de la performance était synonyme de productivité et efficacité. Selon, **(Georgopoulos & Tannenbaum, 1957)**, « *La performance est l'équivalent de l'efficacité qui représente le degré auquel l'organisation atteint ses objectifs sans efforts excessifs de ses membres. Les critères les plus utilisées pour évaluer la performance sont : la flexibilité, la productivité, et les tensions inter-organisationnelles* ». **(Yatchman é Seashore, 1967)**, définissent la performance comme la capacité à exploitation l'environnement de l'entreprise ainsi que les ressources rares pour acheter sa fonction essentielle. Ils ont proposé des critères d'évaluation de la performance qui sont : le coût de production du CA, productivité, croissance, gestion importante, pénétration du marché. Cependant, au cours des années 50/60, une entreprise est considérée comme performance ou bien enregistre une performance lorsqu'elle est à la fois productive et efficace.

Au cours des années 70, la notion de performance reste étroitement associée à la productivité et l'efficacité, avec une emphase particulière sur les indicateurs financiers à savoir : rentabilité, solvabilité, endettement, augmentation de la valeur ajoutée...etc. **(Dubois, 1979)**. D'après **(Klein, 1976)**, la performance est une notion subjective basé sur 6 indicateurs : valeur ajoutée, rentabilité des capitaux employés, croissance des actifs incorporel, variation des actifs, couverture du BFR et l'endettement.

Dans les années 90, la performance est un moyen d'évaluation du processus décisionnel **(Brown & Laverick 1994)**. De surcroît, elle est considérée comme un objectif et est

multidimensionnelle lorsque les objectifs sont multiples. **Bourguignon (1995)** considère la performance comme l'accomplissement ou la réalisation des objectifs organisationnels. Elle s'agit d'une fonction du niveau de réalisation des objectifs. **(Lorino , 1997)**, considère « la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs ». Selon **(Noyer, 2000)**, La performance est « l'atteinte les objectifs fixés en convergence avec les orientations de l'entreprise ». Cependant, elle est le résultat de la comparaison entre résultat/objectif.

Bourguignon (2005) évoque que la performance devrait converger pour créer de la valeur, à la fois pour les actionnaires (Shareholders), et pour les parties prenantes (Stakeholders). D'où le passage d'une performance financière à une performance commerciale. Au cours des années 80/90, la performance est devenue le synonyme de création de valeur pour le client. Pour atteindre cette performance commerciale, les entreprises doivent augmenter le niveau de satisfaction de leurs clients **(Marmuse, 1987 et Cardoso, 2003)**, améliorer la qualité des services avant et après ventes pour le client **(Bely, et al., 2003)**, innover continuellement et adopter une orientation client totale **(Lee, et al., 2006)** ainsi que maîtriser l'environnement **(Barette & Bérard, 2000)**. **Bouquin (2004)** stipule que l'enjeu est d'optimiser l'offre de l'entreprise en adaptant les coûts qu'elle engage à la valeur que son produit représente pour le client.

Les années 2000 étaient caractérisées par le passage d'une performance commerciale à celle organisationnelle. Cette dernière est basée sur la création de la valeur ajoutée pour les actionnaires, le client et les salariés. L'apparition de la performance organisationnelle comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers relatifs à l'efficacité de la structure organisationnelle qui prend en considération non seulement les actionnaires mais également les employés. **(Kaplan & Norton, 2001)** considère que la performance est obtenue par l'équilibre et l'interrelation d'aux moins 4 forces : L'efficacité des processus de production, la satisfaction des exigences des actionnaires, satisfaction des clients et la capacité du développement personnel. En 2005, **Yves Pesqueux** stipule que la performance est considérée comme un « Attracteur étrange » du fait qu'il absorbe plusieurs traductions à savoir : économique en termes de compétitivité, financière du côté rentabilité, juridique ou en encore sociale.

A partir des années 2000, la performance commence à adopter une vision globale. On parle du passage d'une performance organisationnelle à une performance globale. Selon **(Alazard & Sépari, 2001)**, la performance nécessite une vision globale intégrant les paramètres à la fois

internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, humains, matériels et financiers. **(Reynaud, 2003)** stipule que la performance n'est rien d'autre que la réunion de la performance financière, sociale et sociétale. **(Werther & Chandler, 2010)** intègre la notion de la RSE, et la considère comme un argument rationnel pour les entreprises qui cherchent à maximiser leurs performances. Elle représente un outil qui permet d'anticiper les préoccupations sociétales dans le but de minimiser les contraintes opérationnelles et financières. La théorie des parties prenantes et celle de ressources permettent de considérer la performance globale comme étant un construit multidimensionnel regroupant les aspects économiques, sociales, sociétale-environnementale **(Maurel & Tensaout, 2014)**.

La performance globale émerge avec la nécessité pour les entreprises de s'intéresser aux responsabilités sociétales envers les diverses parties prenantes.

2. Modèles fondamentaux de la performance :

Plusieurs approches ont étudié la notion de performance, allant des modèles fondamentaux des années 70, suivis des modèles fondamentaux des années 90, pour aboutir aux modèles contemporains.

2.1 Les modèles fondamentaux des années 70 :

En 1977-1979, Scott a défini la performance sous trois modèles :

- Un modèle rationnel : repose sur deux notions : la productivité et l'efficacité de l'entreprise.
- Un modèle naturel : qui considère la performance peut être influencée par les employés et leurs morales.
- Un modèle systémique : représente l'adaptabilité et l'allocation des ressources acquies et utilisées par l'organisation.

(Cameroun, 1978), stipule que la satisfaction des acteurs est essentiel pour une entreprise évoluant dans un contexte complexe. De ce fait, préserver la protection de la satisfaction des acteurs est primordiale pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise.

Il intervient pour déterminer 4 approches fondamentales : les objectifs, les ressources nécessaires, le processus interne (processus de décision), la satisfaction des acteurs (qui est un élément essentiel du modèle naturel de SCOTT).

(Seashore, 1979) définit la performance en s'appuyant sur 3 modèles, reprenant ainsi le modèle des objectifs et le modèle naturel, tout en ajoutant un 3^{ème} modèle lié au processus de décision. Il est considéré comme crucial visé à améliorer la précision de la collecte, traitement et du stockage de l'information.

2.2 Les modèles des années 90 :

(Morrin, 1994) avance un nouveau modèle permettant de définir la performance sous 4 approches :

- **Une approche politique** : selon laquelle la performance est une notion subjective et que chacun peut lui octroyer une définition en fonction de sa propre perspective.
- **Une approche économique** : en relation avec l'efficacité économique qui stipule l'optimisation des relations entre la quantité produite, ressources exploitées sur une période prédéfinie.
- **Une approche sociale** : accorde une importance au capital humain
- **Une approche systématique** : en relation avec la qualité des produits afin d'assurer une rentabilité et garantir une pérennité dans un marché concurrentiel.

Le modèle de réalisation des objectifs, nommé en anglais **Goal Achievement Model**, a été développé par (Jallais et Alii, 1994) qui vise à expliquer et décrire les processus selon lesquels les individus ou les organisations atteignant leurs objectifs tels que :

- **Objectif Social** : consiste à développer la situation des ressources humaines de l'entreprise.
- **Objectif financier** : sert à comparer entre les dépenses et la rentabilité de l'entreprise.
- **Objectif de communication** : impact sur l'image et la réputation des plusieurs parties prenantes.
- **Objectif commercial** : en relation avec la part de marché.

(Tchankam, 2000) a réalisé une synthèse basée sur une multitude de travaux, mettant en évidence différentes perceptions du concept performance notamment : efficacité, efficacité productivité, rentabilité, qualité organisationnelle, l'implication des employés, l'efficacité commerciale et la créativité.

2.3 Modèle contemporain :

Ce modèle contemporain repose sur une approche de responsabilité sociale et environnementale. L'objectif est d'intégrer un ensemble de pratique qui respectent les principes contribuant au développement durable, au bien-être et à la santé de l'entreprise. Cependant, la notion de performance doit être indissociable à la responsabilité.

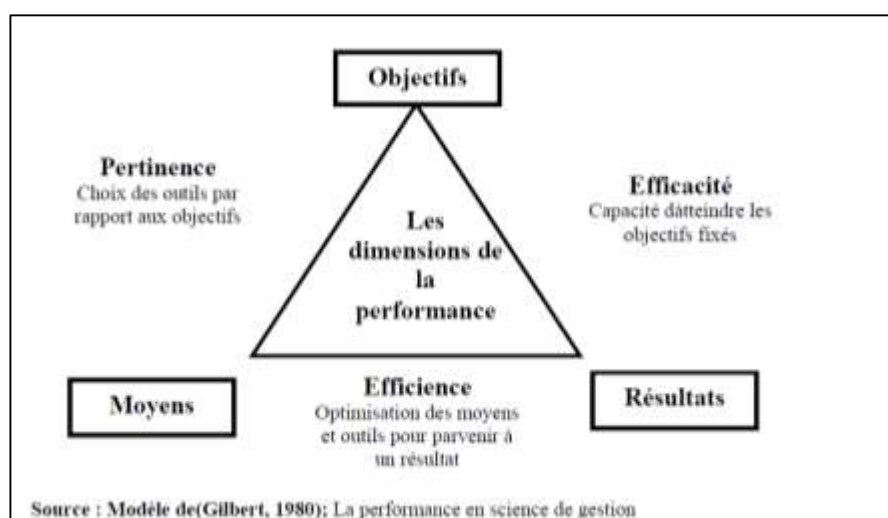
(Berland & Dohou, 2007), avance qu'avec l'engagement dans le développement durable et les RSE, les entreprises sont dans la mesure de rassembler et réunir la responsabilité et performance. Ceci suppose de mesurer la performance de l'entreprise dans sa globalité.

3. Les composantes de la performance :

Les composantes de la performance varient en fonction du contexte et des objectifs de l'entreprise. Ils peuvent refléter des aspects à savoir : la rentabilité financière, la satisfaction clients...etc.

(Gilbert, 1980) représente son modèle et stipule que la performance renvoie à la concomitance entre 3 dimensions : Efficacité, efficience et pertinence.

Figure 1 : Le triangle de la performance : Modèle de Gilbert (1980)



Source : MBAREK A. ERRAGRAGUI S. (2023). « Les déterminants de la performance des entreprises » : *Revue de littérature. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit : Vol 7 NO 3, pp 384 à 407*

- **La pertinence** : reflète la cohérence entre les ressources exploitées (Moyens) et l'atteinte des objectifs fixés. Mesurer la pertinence est complexe du fait qu'elle est subjective et dépend du choix des outils par rapports aux objectifs.

- **L'efficacité** : s'explique par l'obtention des résultats souhaités en fonction des objectifs fixés : plus les résultats réalisés sont proches aux objectifs visés plus l'entreprise est efficace.
- **L'efficience** : Elle se réfère à l'optimisation des ressources utilisées ou exploités tels que : l'effort, coût, énergie, etc. tout en obtenant un résultat maximal.

(Lebas & Euske, 2002), ont clarifié le concept multidimensionnel de la performance organisationnelle. Selon eux, la performance désigne un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers fournissant des informations sur la capacité de l'entité de réaliser les objectifs déjà prédéfinis et fixés. Ces indicateurs sont issus d'un modèle causal qui reflète l'impact des actions actuelles sur les résultats souhaités (Hilmi & Fatine, 2022).

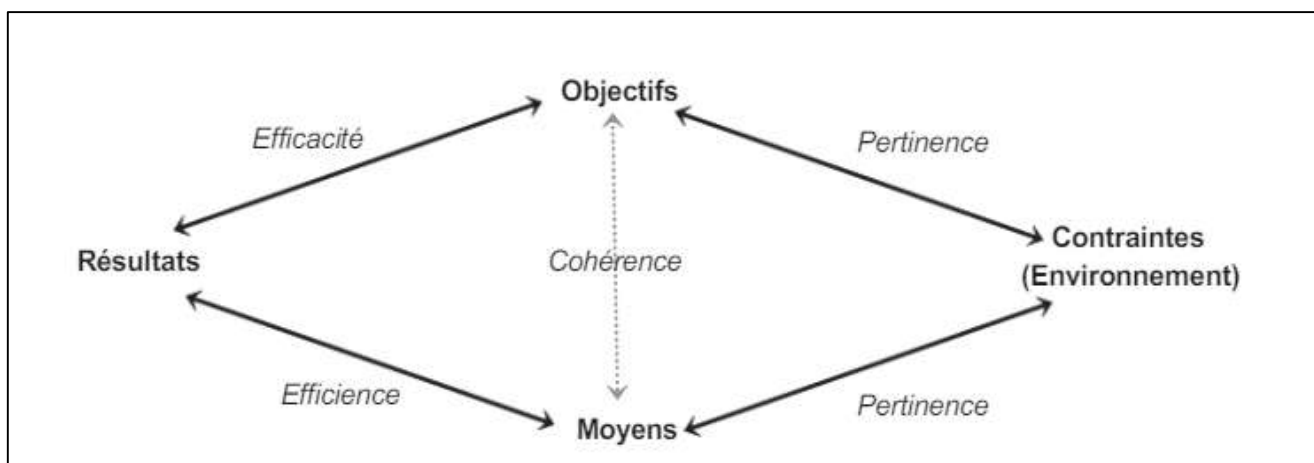
(Verboncu & Zalman, 2005), ont cité 3 caractéristiques de la performance : la compétitivité, l'efficacité et l'efficience. Suite à la panoplie des approches et la diversité des acteurs, la notion de performance reste indéterminée. Selon (Schier & Soulquin, 2007), la performance peut être liée à la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. Pour un client, la performance est liée à la qualité des biens et services. Tandis que pour un employé, elle est expliquée par le climat de travail.

La performance est évaluée en mesurant les facteurs contribuant à sa réalisation (Essid & Berland, 2011). La performance interne est associée à des facteurs tels que : le management, la motivation du personnel, flexibilité du système, l'exploitation des ressources...etc.

Le travail de Baltrix montre que la performance est axée sur plusieurs éléments comme : Qualité, pilotage, efficience et évaluation (Baltrix & Bartoli, 2015).

La logique d'évaluation de la performance repose essentiellement sur l'association de la notion aux concepts d'efficacité, efficience, cohérence et de pertinence.

Figure 2 : Logique d'évaluation de la performance : Selon Alain Marion (2012)



Source : MARION A., Asquin A., Everaere C. (2012), « Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes », Collection : Management Sup, Dunod,

- **En rapportant les objectifs aux résultats on parle d'efficacité** : elle reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs
- **L'efficacité met en relation les résultats et les moyens** : elle représente le principe d'économicité classique qui consiste la base de nombreux indicateurs financiers. Ce principe permet d'utiliser les ressources disponibles de manière optimale pour atteindre un objectif donné.
- **En rapportant les objectifs aux moyens** : la cohérence traduit l'harmonie des éléments fondamentaux et de base de l'organisation et vise à garantir l'équilibre du système.
- **La pertinence met en relation à la fois, les moyens, les objectifs avec les contraintes** : les contraintes représentent les facteurs exogènes qui pèsent sur l'entité.

4. Typologie de performance :

Une entreprise peut présenter plusieurs typologies de performance, reflétant ainsi la diversité des domaines et aspects de son fonctionnement.

Le tableau ci-joint, répertorie les différentes typologies de performance, chacune étant accompagnée d'une définition correspondante :

Tableau 1 : Les typologies de performance et leurs définitions

Typologie de performance	Définition
Performance stratégique	Appelé aussi performance à long terme, la performance stratégique est garante de la pérennité de l'entreprise, intègre le maintien de la distance avec les concurrents. Elle désigne une ambition stratégique et permet la création de valeur pour les clients Selon Marmuse (1997) La performance stratégique correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. G. Hamel et C.Prahalad (1994) Elle représente la capacité des organisations à atteindre ses objectifs stratégiques et permet de contrôler la pertinence des décisions stratégiques prises sur le long terme et demeure par conséquent garante de la pérennité de l'entreprise.
Performance organisationnelle	Elle représente la manière selon laquelle l'entreprise est organisée pour atteindre les objectifs et la façon dont elle arrive à les atteindre. La performance organisationnelle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle... etc. Selon Kalika , la performance organisationnelle porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature économique ou sociale. Plusieurs facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle tels que : Le respect de la structure formelle, la relation entre les composantes de l'organisation, la qualité de circulation de l'information, la flexibilité de la structure. Intervient par la suite L.Kombou et J.F.Ngokevina (2006) pour ajouter l'influence du pouvoir du dirigeant.
Performance économique et financière	Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité...etc. Selon Chakravarthy (1986) , la performance économique et financière intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire ainsi que la satisfaction des investisseurs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs
Performance commerciale	Appelé aussi performance marketing. Selon O.Furrer et D. Sudharshan (2003) Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover, la satisfaction des consommateurs, leurs fidélités, leurs perceptions à la qualité et la réputation de l'entreprise.
Performance humaine et sociale	J.M. Descarpentries , considère la performance humaine et sociale comme le rassemblement des collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (la culture). Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (J.Igalens et J.P Gond,2003). Cette performance est mesurée par selon Marmuse (1997) par la nature de la relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collective, l'importance des conflits et des crises sociales (gravité, dureté...etc.), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui représente un indicateur de fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards de travail, le climat social, la participation aux décisions...etc;
Performance Globale	La performance globale peut-être définie par l'agrégation de la performance économique, sociale et environnementale, ce qui la rend un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. La performance globale est lié au concept de la RSE, selon Van Marwijk (2003) , elle peut être définie par l'ensemble des activités prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que son interaction avec ses parties prenantes.

Source : Réalisé par nos propres soins-Inspiré des articles et ouvrages

5. Les déterminants de la performance :

La littérature relative aux déterminants de la performance s'est développée autour de deux grandes perspectives théoriques : Approche basée sur le marché et approche basée sur les ressources, qui représentent le modèle contemporain de la performance.

Porter (1979), Geroski et Masson (1987), Cano et al (2004) et de Grinstein (2008), considère que les déterminants de la performance de l'entreprise sont liés au Marché (Market Based-view) qui met l'accent sur l'environnement externe de l'entreprise ainsi que les caractéristiques du marché. Tandis que **Barney (1991) ; Peteraf, (1993) et Day (2011)**, considèrent que les ressources propres à l'entreprise traduisent la performance, d'où le modèle Ressource Based-view.

5.1 L'approche basée sur le Marché :

Figure 3 : Présentation de l'approche Market Based View

Approche basée sur le Marché : Market Based View	
Selon cette approche, l'entreprise doit se positionner parfaitement sur le marché pour gagner un avantage concurrentiel puisque les facteurs déterminants de la performance sont liés à son environnement externe notamment : Les tendances de l'industrie et les orientations du marché La présence de deux modèles : ♣ Les 5 Forces de Porter ♣ Le modèle Structure-Comportement-Performance (SCP) de BAIN (1968)	
Les 5 Forces de Porter	Le modèle Structure-Comportement-Performance (SCP)
Il s'agit d'un outil de mesure de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Porter part du postulat selon lequel la "Performance" de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet l'objectif principal d'une entreprise est d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure par sa capacité à générer du profit (sa performance). (Porter 1979) Les 5 forces qui influencent l'intensité concurrentiel sont : - La menace d'un nouvel entrant - Le pouvoir de négociation des FRS (la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché, en termes de coût, de qualité ou de délai impacte directement la marge de manœuvre et la rentabilité des entreprises engagées sur celui-ci) -Le pouvoir de négociation des clients (leur influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés) -Produit de substitution -Rivalité des concurrents actuel -L'Etat (son rôle de législateur)	Le modèle suggère que la structure du marché impacte ou affecte le comportement des entreprises et par conséquent leurs performances. Il met en évidence 3 notions : ♦ La structure : Fait référence aux facteurs environnementaux et institutionnelles. Elle est traditionnellement mesurée par : la concentration du marché, les barrières à l'entrée, le degré de différenciation de l'offre (Produit/services), les normes et réglementation en vigueur. ♦ Le comportement : Fait référence à ce que font les entités et la manière dont elles le font. Cela inclut les stratégies de positionnement, de R&D, de production, de prix, de distribution et également des pratiques de collusives (qui sont des actions coordonnées entre plusieurs entreprises ou parties pour limiter la concurrence et maximiser leurs bénéfices, souvent de manière secrète et illégale. Ces pratiques peuvent inclure des ententes sur les prix, la répartition des marchés ou la limitation de la production) ou encore les activités de fusion acquisitions. ♦ La performance : Fait référence aux résultat pour l'industrie dans son ensemble et pour les firmes individuelles ==> La structure du marché peut influencer le comportement des entreprise ce qui impactera à son tour la performance

Source : Réalisé par nos propres soins-Inspiré des ouvrages et articles

5.2 L'approche basée sur les Ressources :

Figure 4 : Présentation de l'approche Ressources Based View

Approche basée sur les ressources : Ressources Based View	
Cette approche considère que les facteurs déterminant de la performance de l'entreprise sont liées à son environnement interne, notamment les ressources de l'entreprise. On parle du modèle VRIO qui est formalisé par Barney (1995), qui consiste de déterminer les ressources clés qui permettent d'acquérir un avantage concurrentiel, et par conséquent être performant.	
Les ressources regroupent les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise (La taille, age, liquidité et dépense,...) informations, connaissance contrôlées par une entreprise qui permettent de concevoir et de mettre en oeuvre des stratégies qui améliorent son efficience et son efficacité. (Draft 1983) Dans le même contexte, Barney a divisé les ressources de l'entreprise? en se référant à des recherches antérieures en gestion : ◆ <u>En ressources en capital physique</u> ◆ <u>En ressources en capital humain</u> ◆ <u>En ressources en capital organisationnel</u> Miller et Shamsie ont fait plus tard une distinction entre <u>les ressources basées sur la propriété et les ressources basées sur la connaissance</u> (Miller et Shamsie 1996)	◆ Modèle VRIO : Certains partisans de ce modèle considèrent que certaines ressources stratégiques de l'entreprise devraient être considérées comme une source d'avantage concurrentiel. Ses ressources doivent : ==> Créer de la Valeur : La compétence ou la ressource contribue à créer de la valeur pour le client. ==> Etre Rare ==> Etre inimitable ==> Appartenir à une organisation qui a la capacité de les gérer (Système d'information, nature des objectifs, mode de prise de décision...)

Source : Réalisé par nos propres soins-Inspiré des ouvrages et articles

Il s'agit de noter l'existence d'une approche hybride défendu par Marion et al. (2012) qui se base sur 3 grands courants pour expliquer les sources de performance de l'entreprise : sa position stratégique, ses ressources et la façon dont elle les met en oeuvre.

5.3 Approche Hybride :

Figure 5 : Présentation de l'approche Hybride

Approche Hybride :
Marions et al (2012) ont défendu l'approche hybride, qui identifie 3 grands courants pour expliquer les sources de la performance d'une entreprise : ◆ Sa Position stratégique, ◆ Ses ressources ◆ La façon dont elles les mettent en œuvre Marions et al s'appuient sur les travaux de Gahan et Porter (1997) afin de préciser que <u>les caractéristiques de l'industrie et le positionnement concurrentiel</u> des entreprises expliqueraient la moitié de la performance. Barney (1991), met en relief l'importance des ressources (tangibles et intangibles) de l'entreprise, et de leur capacité pour tirer au mieux parti de ces ressources et aussi à les régénérer (courant sur l'innovation d'exploitation et d'exploration). Enfin, il met en avant les capacités organisationnelles : l'appréciation de la qualité des ressources et leurs modes de coordination. Calori et Atamer (2003) propose une formule permettant de résumer et regrouper les 3 principales sources de performance présentées ci-après : $E = PS \times R \times Moer$ ==>L'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS), des Ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en oeuvre (Moer). Les auteurs soulignent que la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps que l'entreprise saura renforcer les trois termes (PS, R, et Moer) ; mais également, lorsque l'un des termes peut compenser la faiblesse dans un autre champ de performance

Source : Réalisé par nos propres soins-Inspiré des ouvrages et articles

A noter qu'il est essentiel de faire une distinction entre indicateur et déterminant :

→ Un indicateur apporte une indication c'est-à-dire une information.

→ Un déterminant est un facteur produisant une action : qui cause et qui détermine.

Plusieurs chercheurs, auteurs ont examinés les déterminants des différentes typologies de performance. Le tableau ci-dessous récapitule les principaux déterminants de la performance de l'entreprise.

Tableau 2 : Récapitulatif des principaux déterminants de la performance

Performance :	Déterminants
Stratégique	"Le Modèle Subjectif Final" est un modèle qui a été développé, par Gayathri (2016), grâce à un travail de synthèse qui regroupe 9 déterminants de la performance stratégique d'une entreprise : -La rentabilité, -La croissance, -La valeur marchande de l'entreprise, -La satisfaction de la clientèle et des employés, -La performance environnemental -L'audit environnemental, -La performance de gouvernance d'entreprise et la performance sociale. Sur le plan empirique, Baujard (2006), stipule que les déterminants de la performance stratégique se présente par le déploiement des outils technologiques, ainsi que la cohérence entre l'environnement technologique et les ressources internes
Financière	L'approche financière de la performance consiste à se poser la question : "Comment l'entreprise se positionne face à ses actionnaires ?" En y répondant par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le Chiffre d'affaires et la part de marché, l'amélioration de la productivité, la réduction des coût...etc. qui permet d'assurer la pérennité de l'entité. Selon Miloud (2003) la performance est liée à la gouvernance de l'entreprise : une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la performance financière de l'entreprise. Marion et al (2012) considère le positionnement concurrentiel, les ressources ainsi que la façon de leurs mobilisations comme principaux déterminants de la performance financière.
Humaine et sociale	La motivation des collaborateurs d'une entreprise est un levier de la performance humaine. Selon Maslow (1943), considère qu'il existe des besoins comme source de motivation pour les travailleurs d'où la hiérarchisation des besoins sous forme d'une pyramide, de façon à ce que, la satisfaction d'un besoin donne naissance à un autre situé à des niveaux supérieurs. Selon Mc Gregor (1969) se concentre sur l'analyse des cultures comportementales et types de management au sein des organisations : ♦ Une organisation de type X dispose des travailleurs qui n'aiment pas la responsabilité et doivent adopter un style de management de contrôle. ♦ Une organisation de type Y adoptent un management plus positif puisque les travailleurs sont capable de réaliser leur tâche et leur travail et d'être productifs et de démontrer un niveau de créativité élevé.
Commerciale	Pour maximiser la valeur pour les clients et devenir les meilleurs de leurs marchés M.Treacy et F.Wiersema (1999), proposent 3 voies d'excellence aux entreprises : ♦ L'excellence opérationnelle ♦ L'excellence en performance produit (Meilleure produit et service) ♦ L'excellence en relations (réponse personnalisée aux attentes des client) Selon Plauchu et Tairou (2008), définissent la performance commerciale et ses déterminants comme <u>"l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permettra d'établir des relations d'affaires durable et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de prestation"</u>;
Globale ou sociétales	Selon Elkington (1994), il a introduit le concept de "Triple bottom line", qui encourage les entreprises à mesurer leur performance non seulement avec les indicateurs financiers, mais aussi en termes sociaux et environnementaux. Il a proposé le concept de triple bottom line qui regroupe 3 dimensions de la performance d'une entreprise : ♦ Le profit (économique) : il souligne que le profit ne devrait pas être le seul objectif de l'entreprise et que d'autres considérations devraient également être prises en comptes. ♦ Les personnes (Sociale) : Cette dimensions se réfère aux impacts sociaux de l'entreprise sur ses employés, clients, fournisseurs et la société dans son ensemble. ♦ La planète (Environnementale) : Il souligne l'importance de minimiser et réduire l'impact environnementaux de l'entreprise tels que la consommation des ressources naturelles, les émissions de gaz à effet de serre, pollution...etc. Selon Freeman (1984), l'entreprise doit se doter d'une capacité à identifier, comprendre et gérer efficacement ses parties afin d'assurer une performance globale durable. Cela implique de prendre en compte les intérêts et les besoins des parties prenantes dans la prise de décision et de développer des relations mutuellement bénéfiques. Selon lui, <u>gérer efficacement ses parties prenantes, agir de manière responsable et éthique, créer de la valeur partagée et s'adapter aux changements de son environnement</u> représente les principes clés de la performance globale.

Source : Réalisé par nos propres soins-Inspiré des ouvrages et articles

Conclusion :

La diversité et multiplicité des définitions, perspectives et acceptions révélées par les auteurs et les chercheurs sur la performance accorde une certaine complexité et un aspect multidimensionnel à la notion.

Cette variété de définition ne permet pas aux chercheurs d'aboutir à un consensus ce qui engendre plus de perplexité plutôt qu'un sentiment de clarté.

Les différentes perspectives visent à mettre en évidence la subjectivité de la notion de performance, du fait qu'elle est qualifiée d'un mot « Valise » ou chacun trouve ce qu'il a pu apporter. Selon **Bourguignon (1997)**, la notion de performance est un synonyme de succès et reflète l'image de réussite et résultat d'une action. Tandis que **Scott (1977)** définit la performance sur la base de 3 modèles : naturel, rationnel et systémique. Alors **que (Jallais, et alii 1994)** proposent un modèle axé sur la réalisation des objectifs nommé : Goal Achievement Model. Son objectif est de décrire et expliquer les processus par lesquels les individus ou bien les organisations atteignent leurs objectifs.

De surcroît, les chercheurs et les auteurs se sont penchés sur les composantes de la performance. Chacun dispose d'une perspective relevant un certain nombre de critères en fonction des objectifs que l'entreprise souhaite réaliser tels que : rentabilité financière, satisfaction client...etc. (**Gilbert, 1980**) représente son modèle et stipule que la performance renvoie à la concomitance entre 3 dimensions : Efficacité, efficacité et pertinence. (**Verboncu & Zalman, 2005**), ont cité 3 caractéristiques de la performance : la compétitivité, l'efficacité et l'efficacité. Le travail de **Baltrix** montre que la performance est axée sur plusieurs éléments comme : Qualité, pilotage, efficacité et évaluation (**Baltrix & Bartoli, 2015**).

La notion de performance a évolué dans le temps, allant de performance financière vers une performance globale. Celle-ci, représente l'agrégation de la performance économique, sociale et environnementale. Ce qui lui confère le caractère multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. (**Van Marwijk, 2003**) évoque que la performance globale est liée au concept de la RSE, et elle peut être définie par l'ensemble des actions prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activités de l'entreprise ainsi que son interaction avec l'ensemble des parties prenantes.

Dans un environnement en évolution continue caractérisé par des turbulences économiques et sociales, l'entreprise doit se doter d'une capacité à identifier, comprendre et gérer ses parties



prenantes afin d'assurer une performance globale durable. Selon (**Freeman, 1984**), gérer efficacement ses parties prenantes, agir de manière responsable et éthique, créer de la valeur et s'adapter aux changements de l'environnement représentent les principales clés de la performance globale.

Cet article vise à présenter l'évolution de la notion de performance, tant du point de vue sémantique qu'étymologique ainsi que son évolution au fil du temps. Il met en lumière les diverses catégories et typologies de la performance, tout en soulignant les principaux modèles fondamentaux de la performance.

De surcroît, l'article ouvre plusieurs perspectives intéressantes pour les études futures. Une exploration des interactions entre les différentes typologies de performance pourrait octroyer des pistes de recherche supplémentaires et de scruter sur les manières adoptées par l'entreprise pour atteindre un équilibre et maximiser leurs performances financières, sociales et environnementales. Ainsi, l'utilisation de la notion de performance dans divers domaines, notamment celui de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), soulève des questions cruciales sur l'intégration des pratiques RSE et son impact sur la performance. Cette approche pourrait non seulement alimenter la compréhension théorique de la notion de la performance, mais aussi de fournir des recommandations de pratiques pour les entreprises cherchant à harmoniser les objectifs RSE avec ceux financiers.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

- Barney, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of management*, 17(1), 99-120
- BESSIR D. (1999). « Définir la performance ». Dans *Comptabilité Contrôle Audit* 1999/2 (Tome 5), pages 127 à 150.
- BOURGUIGNON A. (1995). « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, Juill. et Août, p. 61-66.
- EL AMRAOUI H. et HINTI S. (2022). « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) ». *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 5 » pp :341-354.
- EL OUAZZANI. K & BARAKAT.A, (2018). « Les déterminants de la performance et de la survie des entreprises naissantes : une revue de littérature ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, No 7. 654-672.
- GAUZENTE C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs ». *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N°2*, p. 145-165.
- HABIBI Z. & GUATI R. (2022). « Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique ». *International Journal Of Innovation And Applied Studies*, Vol. 36 No. 2 May. 2022, pp. 502-517
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.
- ISSOR Z (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». Dans *Projectics / Proyética / Projectique* 2017/2 (n°17), pages 93 à 103 Éditions De Boeck Supérieur
- LEBAS M. (1995). « Oui, il faut définir la performance ». *Revue Française de la comptabilité*, Juillet-Août, pp. 66-71.
- MAHIEU F. (2002), « Triple Bottom Line Reporting », Groupe One, SEE Management Files.
- MARION A., ASQUIN A., EVERAERE C. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes ». Collection : Management Sup, Dunod, pp 52.
- MASKINI. N & MOUNAJI. O (2021). « La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage ». *Revue Internationale du Chercheur*, Volume 2 : Numéro 4, pp : 320 à 331



MBAREK A. ERRAGRAGUI S. (2023). « Les déterminants de la performance des entreprises » : Revue de littérature. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit : Vol 7 NO 3, pp 384 à 407.

PESQUEUX Y. (2005). « La notion de performance globale ». HAL Id: halshs-00004006,

PETERAF M. A. (1993). « The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view ». Strategic management journal, 14(3), 179-191.

Quairel, F. (2006). « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ». pp.CD-Rom. ffhalshs-00548050 HAL Id: halshs-00548050

RENAUD A. & BERLAND N. (2002) « Mesure de la performance globale des entreprises » "Comptabilité et environnement ", Poitiers, France. pp.CD-Rom.

SALGADO M. (2013). « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et organisation ». hal-00842219