

De la performance uni-dimensionnelle à la performance globale: Une exploration théorique

From one-dimensional performance to overall performance: A theoretical exploration

Kaoutar FRIKH

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Souissi, Université Mohamed V,
Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale

LARCEPEM,

Centre Interdisciplinaire de Recherche en Performance et Compétitivité CIRPEC

Rabat

Kaoutar.frikh@um5s.net.ma

Khadija OUBAL

Professeure universitaire

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales, Souissi, Université Mohamed V,
Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale

LARCEPEM,

Centre Interdisciplinaire de Recherche en Performance et Compétitivité CIRPEC

Rabat

k.oubal@um5s.net.ma

Brahim OUHBI

Professeur universitaire

Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers de Meknès, Université Moulay Ismail,
Laboratoire de Modélisation Mathématique et Informatique LM2I

Meknès

ouhbib@yahoo.co.uk

Date de soumission : 05/01/2022

Date d'acceptation : 16/02/2022

Pour citer cet article :

FRIKH K. & al. (2022) «De la performance uni-dimensionnelle à la performance globale: Une exploration théorique», Revue Internationale du chercheur «Volume 3 : Numéro 1» pp : 207 - 232

Résumé

Il est à noter qu'actuellement la rareté des ressources, le décloisonnement des frontières et la montée des réseaux connectés imposent, de plus en plus, la maîtrise du pilotage des processus internes et externes des entreprises. A ce titre, il importe de souligner que le concept de la performance est intimement lié au pilotage de l'entreprise, d'où la nécessité, d'une part, de mieux cerner ce concept à travers la littérature et les travaux empiriques, et d'autre part, de mieux appréhender ses différentes mesures.

Nous tenterons, à travers ce papier, d'établir une ébauche, la plus complète possible, de la définition de la performance, en retraçant l'évolution du concept de performance et en clarifiant les différentes mesures et leur évolution à travers le temps. Notre apport principal réside dans la tentative de dresser une matrice de correspondance entre les deux niveaux de définition tenant compte de leur évolution dans le temps. L'objectif visé consiste à permettre un pilotage ciblé de l'activité de chaque entreprise, celle-ci pouvant opter pour un mix des mesures de la performance répondant à ses besoins spécifiques.

Mots clés : performance ; pilotage ; mesure ; approche plurielle ; approche globale.

Summary

It should be noted that currently the scarcity of resources, the decompartmentalization of borders and the rise of connected networks require, more and more, the control of the management of internal and external processes of companies. As such, it is important to emphasize that the concept of performance is linked to the management of the company, hence the need to draw on research in this area to, on the one hand, better understand this concept through literature and empirical work, and on the other hand, better understand the various performance measures.

We will try, through this paper, to establish a draft, as complete as possible, of the definition of performance, tracing the evolution of the concept of performance and clarifying the different measures and their evolution over time. Our main contribution lies in the attempt to draw up a matrix of correspondence between the two levels of definition taking into account their evolution over time. The objective is to enable targeted management of each company's activity, which can opt for a mix of performance measures that meet its specific needs.

Keywords: performance; management; measurement; plural approach; global approach.

Introduction

L'entreprise est une entité mobilisant des ressources dans des conditions bien définies et satisfaisantes (coût, délai, qualité) afin de créer de la valeur pour les parties intéressées (clients, salariés, actionnaires, ...) tout en veillant à la rémunération de ses efforts (marge, profit).

La satisfaction des exigences des parties prenantes est synonyme de la réalisation de la performance, ultime objectif recherché par les entreprises depuis l'artisan des sociétés préindustrielles jusqu'aux entreprises de pointe de la Silicon Valley. Cette performance est tributaire de la maîtrise du processus de création de la valeur propre à chaque entreprise, qui suppose une maîtrise des processus et compétences ainsi que des éléments constitutifs de la valeur en question.

De nos jours, la rareté des ressources, le décloisonnement des frontières et la montée des réseaux connectés imposent, de plus en plus, la maîtrise du pilotage des processus internes et externes propres à l'entreprise ainsi que la nécessité d'intégration des paramètres de l'innovation intellectuelle et technologique dans lesdits processus, en tenant compte des particularités de chaque entreprise (domaine d'activité, taille, ...).

A ce niveau, il importe de préciser que le concept de la performance est un concept nécessitant d'être puisé puisqu'il est intimement lié au pilotage des entreprises. Il est également largement utilisé par la quasi-totalité des évaluateurs des entreprises. Aussi, le concept de la performance a-t-il occupé une place importante dans l'ensemble des théories des organisations, d'où l'intérêt qui lui a été porté par plusieurs chercheurs notamment dans les sciences de gestion.

A partir de ces différentes considérations, nous nous sommes penchés, à travers ce travail, sur une recherche exploratoire dans la littérature et dans les travaux empiriques menés afin de pouvoir répondre à la problématique suivante : **Comment peut-on atteindre une performance optimale, à travers à la fois la compréhension de son évolution dans le temps, et la maîtrise des différentes approches de sa mesure (uni-dimensionnelle, multi-dimensionnelles, et globale)?**

A ce titre, notre travail de recherche a pour objectifs de :

- Etablir un état de l'art du concept de la performance et son évolution dans les théories des organisations ;

- Mettre en avant les différentes mesures de la performance et étudier l'évolution des indicateurs de performance en tenant compte du contexte ;
- Dresser un état d'analyse global faisant correspondre les différentes mesures de la performance à leurs périodes respectives tout en se basant sur la logique de leur évolution ;

Pour atteindre ces objectifs, nous effectuerons une exploration du cadre conceptuel et étymologique de la notion de la performance, ensuite nous essayerons de reconstituer la consistance de la notion de la performance à travers une revue de littérature des productions des auteurs et chercheurs en sciences de gestion. Puis, nous présenterons une analyse de l'évolution de la performance à travers l'évolution des différents indicateurs de sa mesure dans le temps. Enfin, nous terminerons par une réflexion sur les mesures de la performance relevées et leurs limites par rapport aux besoins des entreprises actuelles évoluant dans un environnement innovant, évolutif caractérisé par une forte révolution technologique.

1. Ancrage théorique de la performance à travers les théories des organisations

1.1. Définition du concept de la performance

Le constat universel qui revient à travers les différentes sources bibliographiques, est que la performance est une notion « polysémique », elle est aussi un « concept multidimensionnel » (Kaoussi.C.& al, 2021). En effet, elle peut avoir plusieurs significations selon le contexte dans lequel elle est utilisée. Par ailleurs, la notion de la performance a un aspect relatif qui peut changer selon le domaine d'activité et/ou le type de problème à résoudre : économie, physique, gastronomie, santé, sport ou tout autre domaine. Pour (Chbaatou & Lankaoui, 2020) la notion de performance est complexe et multidimensionnelle que ce soit en termes de définition ou de mesure, c'est aussi un concept qui est en liaison directe avec les processus stratégiques de l'entreprise.

De prime à bord, nous tenons à définir la performance sur le plan étymologique, mais aussi en nous appuyant sur la définition du dictionnaire Larousse. Ces définitions sont listées comme suit :

- Au 13^{ème} siècle, le sens étymologique du mot performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir, exécuter ».

- Au 15^{ème} siècle, apparaît le verbe anglais « to perform » avec une signification plus large allant de l'accomplissement d'un processus, à l'atteinte des résultats escomptés, et puis un sens de succès réalisé.
- Au 19^{ème} siècle (1867), la performance a été empruntée par le domaine du sport. En effet, la performance à ce niveau fait référence à la fois à un résultat exceptionnel ou à la réalisation d'un exploit.
- Au 20^{ème} siècle (1929), suite à de fortes contestations de la signification précitée par les puristes, le terme « performance » a intégré le langage de la psychologie.
- Au cours du 20^{ème} siècle, le sens de la « performance » a évolué pour indiquer les capacités d'une machine avec une connotation liée aux chiffres, et par conséquent, désigner un rendement exceptionnel. Selon Berland et Dohou-Renaud (2007) cité par (Bouamama, 2015)
- Le Larousse renvoie dans sa définition au domaine de la physique « ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables », ainsi qu'à la rentabilité suite à une évaluation « résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve ».

Selon Bourguignon (1995) tel que cité par (Amaazoul, 2018), dans le champ de la gestion, le mot *performance* prend différentes significations. Nous distinguons trois sens primaires qui y sont rattachables :

- La *performance est équivalente au succès*. En réalité, elle n'existe pas en soi, mais elle est tributaire des représentations de la réussite.
- La *performance est équivalente au résultat de l'action*. Ce résultat est généralement tangible et donc ne contient pas de jugement de valeur.
- La *performance est équivalente à l'action*. Dans ce sens très rare en français, la performance désigne plutôt un processus et non pas un résultat. Elle suppose la mise en acte d'une compétence ou potentialité particulière.

Dans la plupart des utilisations du mot *performance* dans le domaine de la gestion, nous pouvons percevoir à la fois deux des sens primaires précités. La combinaison la plus fréquente est celle du « *résultat positif de l'action* » (Amaazoul, 2018).

Nous constatons que, le mot performance a de multiples emplois allant de l'action au résultat ou à l'état à atteindre.

La performance est parfois définie à travers sa mesure, comme la rentabilité du capital ou bien la marge. Toutefois, certains auteurs insistent sur la nécessité de ne pas confondre la performance avec sa mesure, Ernult (2005) cité par (Amaazoul, 2018). Ce dernier propose de représenter la performance par le couple valeur/coût. C'est-à-dire chercher à définir la performance à travers l'utilité de la valeur produite pour les clients, et ce, à un coût minimum¹.

1.2. Évolution du concept de la performance à travers les théories des organisations

Le management des organisations est défini comme un ensemble d'activités de pilotage des structures et des comportements pour arriver à un niveau de performance, Plane (2006) repris par (Amaazoul, 2018). Dans la même lignée, Roland Pérez (2002), souligne que la performance représente pour les sciences de gestion, un objet d'analyse familier, quasi-consubstantiel à la définition de cette discipline, par essence normative, Baret (2005) cité par (Amaazoul, 2018).

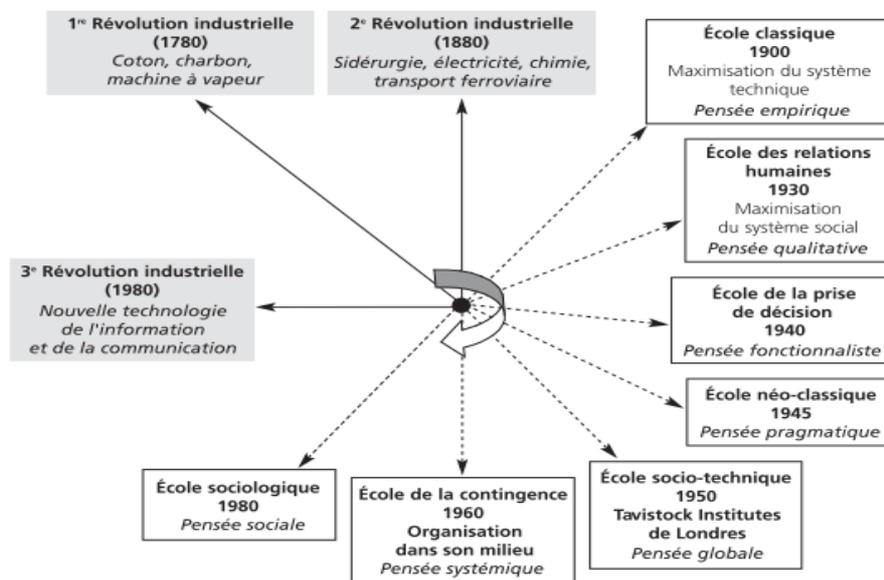
Il existe alors un lien étroit entre la notion de la performance et de l'organisation, permettant de tracer les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entité économique qu'est l'entreprise.

Le 19^{ème} siècle était marqué par l'importance du tissu industriel. Ensuite, dès le début du 20^{ème} siècle, les enjeux liés aux techniques du management des entreprises ont été fortement ressentis par les dirigeants des entreprises et les praticiens. Il en découle un important apport, pendant cette période, de chercheurs et scientifiques de différentes disciplines : gestion, économie, sociologie, psychologique... Bref, les spécialistes des diverses sciences humaines ont été interpellés pour créer différents courants et théories en matière d'organisation et de management. Le principal objectif visé était la recherche de l'amélioration des performances de l'entreprise pour pouvoir ensuite la mesurer. C'est ainsi qu'une multitude de grands courants de pensée se sont manifestés en développant chacun une approche jugée « idéale » de l'organisation.

Afin d'atteindre l'objectif de reconstitution de l'historique de la mesure de la performance, il a été question de réaliser une revue sommaire des grandes écoles de pensée en organisation, et ce, à travers une présentation chronologique desdits courants. Le schéma de la figure n°1 ci-dessous récapitule les courants de pensée en sciences de l'organisation tels que synthétisé par (Aïm, 2012) :

¹ La valeur, c'est la richesse créée par l'entreprise pour ses clients, alors que le coût, c'est la richesse qu'elle consomme pour créer cette valeur.

Figure 1 : Les grandes étapes chronologiques de la théorie des organisations



Source : Aïm, 2012.

D'après la figure n°1, nous constatons qu'à travers le temps, la pensée en matière des organisations a connu différentes phases après la révolution industrielle de la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à la révolution informationnelle de la fin du 20^{ème} siècle. Nous formulons ci-après, quelques détails et extraits du livre « L'Essentiel de la théorie des organisations » (Aïm, 2012), sur les principaux courants de la théorie des organisations, et ce, en nous basant sur le schéma ci-dessus. Nous avons constaté que la performance est une résultante qui est naturellement indexée sur le facteur de production le plus déterminant pour chaque école théorique.

1.2.1. École classique (1900)

L'école classique a été fondée en premier lieu par des ingénieurs, qui ont mené les premières réflexions dans le domaine de l'organisation, mais appliquée au domaine industriel. Cette école a dû réfléchir sur la nécessité de surveiller la productivité des employés, et ce, compte tenu de la transition du paiement à la pièce au système de salaires, (Johnson, 1981) cité par (Umit Bititci et al., 2012).

1.2.2. École des relations humaines (1930)

Contrairement au modèle de l'école classique précité à caractère quantitatif où c'est la machine qui régule la cadence de travail vis-à-vis de l'homme, le nouveau courant de pensée valorise l'homme et le met au centre de l'organisation. Il s'agit de l'école des relations

humaines instaurée par des psychologues, qui ont développé une approche plutôt qualitative de l'organisation.

1.2.3. École de la prise de décision (1940)

L'école de la prise de décision a voulu faire une synthèse des deux précédentes écoles tout en dépassant les excès de l'école classique et les manquements de l'école des relations humaines. Le principe défendu par cette école nous sera utile pour notre sujet de recherche. Elle est basée sur le modèle économique de l'organisation.

1.2.4. École néo-classique (1945)

Après la deuxième guerre mondiale, l'école néo-classique ou connue comme l'école empirique est caractérisée par son empirisme et son pragmatisme, elle est à la recherche de principes universels. Le principal objectif de cette école est la maximisation des profits, la réduction des coûts et des délais, la décentralisation des responsabilités et la démarche de la Qualité Totale.

1.2.5. École socio-technique (1950)

Comme son nom l'indique, l'école socio-technique appréhende l'organisation à travers l'interdépendance de deux sous-systèmes : social et technique. L'entreprise est considérée dans sa globalité en tant que système en pleine interaction entre ses composantes à la fois humaine et technique.

1.2.6. École systémique ou de la contingence (1960)

L'école de la contingence ou l'école systémique s'inscrit dans la continuité de l'école socio-technique. Pour les théoriciens de l'école systémique, chaque structure est reliée à des facteurs dits contingents. Par conséquent, on ne peut pas parler de structure universaliste valable pour l'ensemble des organisations. En d'autres termes, plusieurs modes d'organisation pour différentes entreprises ayant différents contextes et situations.

1.2.7. École sociologique (1980)

L'école sociologique a essayé de démontrer qu'il n'y a pas de relation claire entre le type de structure d'organisation choisi et la performance obtenue. C'est le cas des structures où l'organisation est bien formalisée, mais peut générer des résultats moins performants que d'autres organisations moins structurées, et ce, suite à des blocages rencontrés limitant leur développement.

Enfin, l'auteur a marqué sur son schéma ci-dessus, une 3^{ème} révolution industrielle, à compter de l'année 1980, caractérisée par l'importance de l'information et de la connaissance. Cette révolution est marquée alors par l'apparition de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information.

La performance des organisations dans le domaine des sciences de gestion ne peut être abordée en dehors de l'évolution des écoles de pensée dans la théorie des organisations. Une lecture de l'ouvrage de (Aim, 2012) sur « L'essentiel de la théorie des organisations » nous a permis de comprendre les différentes manières avec laquelle les organisations évaluaient la performance à travers le temps, et ce, en tenant compte des différentes écoles de pensée en théorie des organisations. Le tableau n°1 ci-dessous synthétise les différentes écoles de pensée et leurs perceptions de la performance :

Tableau n°1 : Synthèse des différentes écoles de pensée des organisations et leurs perceptions de la performance

Année	Écoles de la théorie des organisations	Perceptions de la performance
1900...	École classique	L'organisation performante est celle qui arrive à surveiller la productivité des employés payés selon le système de salaires fixe pour un maximum de quantités produites.
1930...	École des relations humaines	La performance organisationnelle est atteinte à travers la valorisation de l'Homme qui constitue la ressource de base, permettant ainsi d'atteindre les objectifs assignés, et ce, en choisissant les premières solutions satisfaisantes trouvées et pas forcément optimales.
1945...	École néo-classique	La performance organisationnelle a pour principal objectif de maximiser les profits, de réduire les coûts et les délais, de décentraliser les responsabilités, voire la démarche de la Qualité Totale.
1950...	École socio-technique	La performance est mesurée au niveau social et technique. Au sein de l'organisation, elle se mesure à travers l'atteinte des objectifs organisationnels et l'utilisation optimale des ressources.
1960...	École systémique ou de la contingence	Il n'existe pas une et une seule bonne façon de faire les choses. Chaque structure est reliée à des facteurs dits contingents et la performance s'apprécie à la fois par sa réussite économique et par la qualité des processus internes de l'organisation.
1980...	École sociologique	L'individu est au cœur de l'organisation, c'est lui qui structure le champ dans lequel il évolue, c'est un « acteur social complexe ». La performance réside dans l'atteinte à la fois des objectifs individuels et organisationnels.

Source : Élaboré par les auteurs

2. Mesure de la performance dans la littérature : de la mesure unidimensionnelle à la mesure globale

À travers nos recherches, nous n'avons pas trouvé un parallélisme entre l'évolution du concept de la performance et sa mesure. Nous nous attardons par la suite sur les approches de mesure de la performance, mais qui ont évolué selon une logique non déconnectée du contexte de leur période d'apparition.

En effet, selon une thèse de (Hamadmad, 2017), « la mesure présente un certain nombre de caractéristiques qui varient selon la variable à laquelle elle est associée. La mesure peut être qualitative ou quantitative.

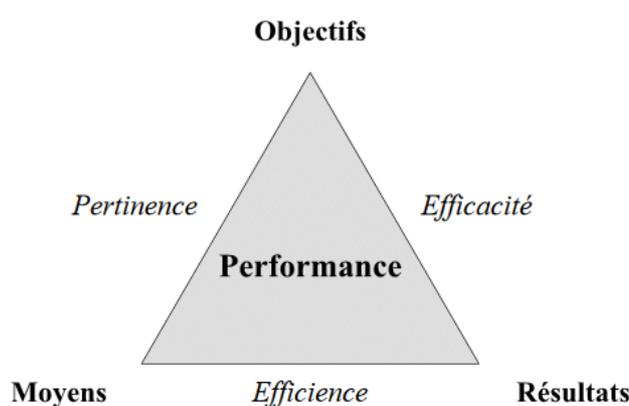
2.1.Approche classique de la mesure de la performance

Selon l'approche classique et basique de la performance, celle-ci est équivalente à l'atteinte du résultat voulu, tout en prenant en considération l'investissement engagé. Elle serait donc liée à la notion de rentabilité du capital investi. Cette approche est basée sur le résultat équivalent à la récupération issue de l'allocation. Elle peut être approchée de l'angle des gestionnaires ou de celui des financiers.

2.1.1. Performance du point de vue des gestionnaires

Depuis 1980, Gibert a développé le triangle de la performance. Ce triangle met la performance au cœur dudit triangle qui regroupe ainsi trois notions importantes à savoir : l'efficacité, l'efficacité et la pertinence (Figure n  2). Cette définition de la performance est dite des gestionnaires. C'est ainsi que les notions clés composant la performance peuvent se définir   travers le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Figure 2. Triangle de la performance



Source : Gibert, 1980.

D'après Alazard et Sépari (2010, p. 16) cité par (Amaazoul, 2018, p.11), « l'efficacité (de l'anglais efficacy ou effectiveness selon les auteurs) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. Quant à l'efficience (de l'anglais efficiency), elle correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats ». Il est possible alors de délimiter l'efficience avec les deux notions **d'oisiveté** et de **gaspillage**².

Ainsi, l'efficience peut être définie comme le produit d'un rendement des ressources utilisées par un taux d'utilisation des ressources : Efficience = non-gaspillage × non-oisiveté.

2.1.2. Performance du point de vue des financiers

Le terme financier est associé en général au « comptable », au « profit » ou à « la création de la valeur » qui touche tous à l'actionnaire. La « création de valeur » est l'expression financière utilisée de plus en plus aujourd'hui pour signifier le mot « enrichissement » et que l'on retrouve de plus en plus dans les définitions normatives du résultat dégagé. Ces deux termes sont synonymes et représentent la réalité du capitalisme qui vise à enrichir l'actionnaire et donc à créer de la valeur pour lui, (Bonsergent et al., 2013) cité par (Amaazoul, 2018, p.12).

Cette création de valeur est concrétisée généralement :

- soit à travers le prélèvement d'une quote-part du résultat qui sera distribuée sous forme de dividendes ;
- soit à travers sa capitalisation permettant l'augmentation du patrimoine de l'entreprise et donc l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

La mesure du niveau de « création de valeur » atteint est le moteur mobilisateur du marché de l'ingénierie de la mesure de la performance ; un marché qui s'est développé autour d'une batterie d'outils plus ou moins sophistiqués tels que : ROI, ROE, EVA, MVA, etc.

Nous présentons, dans ce qui suit, une liste de quelques mesures qui sont toutes valables et peuvent être utilisées ensemble ou d'une manière séparée.

- **La productivité** : À l'origine, c'est un concept physique qui compare des unités produites à un facteur de production mis en œuvre. En économie, c'est le ratio auquel se rapporte la production de biens ou de services et les moyens mis en place pour sa réalisation. Cette

² « L'oisiveté » est la non-utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité.

« Le gaspillage », fait référence à l'utilisation dégradée de capacités utiles qui pourraient produire davantage et engendrer des coûts de fonctionnement.

mesure peut être déployée comme une notion de performance relative, en procédant à la comparaison des ratios de productivité par rapport aux concurrents ou par rapport à des entreprises référentes sur le secteur.

- **Le ROI** : le retour sur investissement (en anglais Return On Invest) est l'indicateur fréquemment utilisé pour la mesure de la performance, notamment dans le domaine de la finance. Il s'agit d'un pourcentage qui mesure le gain ou la perte dégagé(e) par rapport à un investissement.

- **Le profit** : La performance peut être mesurée à travers le profit ou le bénéfice comptable réalisé, qui n'est rien d'autres que la différence entre le montant des ventes de produits ou services et leur coût de production/réalisation et de distribution.

- **La profitabilité** : Elle représente un indicateur permettant de mesurer l'écart de marge obtenu par rapport à un niveau de chiffre d'affaires de référence indiquant le niveau de l'activité comptable.

- **La rentabilité économique et financière** : En matière financière, augmenter la performance revient à améliorer la rentabilité à la fois économique et financière de l'entreprise. La rentabilité économique revient à mesurer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis. Les bénéfices considérés dans la mesure de la rentabilité économique sont représentés par le résultat d'exploitation. Par ailleurs, la rentabilité financière mesure combien rapporte les capitaux investis par les actionnaires en profits ou en pertes générés.

- **EVA (Economic Value Added) et MVA (Market Value Added)** : représentent les deux standards inéluctables pour la mesure de la performance financière.

L'**EVA** est un concept qui découle de la théorie économique et qui a été développé par Alfred Marshall en 1890 (Jacquet, p.5). C'est l'équivalent, en français, de la création de valeur intrinsèque. Il s'agit d'un indicateur de mesure de la création de richesse ou la création de valeur. L'indicateur EVA démontre que les objectifs de retour sur investissements sont atteints.

Par ailleurs, la **MVA** est un indicateur permettant de mesurer le niveau de la création de valeur auprès des sociétés cotées en Bourse.

Globalement, la création de valeur nécessite deux conditions :

- le niveau de la confiance du marché ;

- la rémunération du risque pris par les actionnaires.

2.1.3. Limites de l'approche classique de la mesure de la performance

L'approche classique pose le problème de deux limites majeures :

- **La difficulté de la mesure** : il est presque impossible que les entreprises en quête de création de valeur de type « actionnariale », ait un instrument de mesure sûr et surtout peu contestable. Cette situation s'explique en s'appuyant sur le point de départ, qui est en réalité la détermination exacte du coût moyen pondéré du capital de l'entreprise.
- **La vision court-termiste** : les indicateurs financiers de la performance sont généralement indexés sur les réalisations de résultats annuels, et donc sont basés sur le court terme. Il en découle donc une non prise en considération des résultats éventuels inhérents de la volonté d'investir à long terme des actionnaires individuels, et qui est généralement décalée du niveau de performance réalisée sur le court terme. Pire encore, les décisions prises parfois pour maximiser le résultat économique à court terme peuvent être préjudiciables à l'entreprise à moyen et long terme (licenciements, perte de savoir-faire,...).

2.2. Approche plurielle de la mesure de la performance

2.2.1. Caractère multidimensionnel de la performance

L'approche classique et économique, développée dans le paragraphe précédent, s'appuie surtout sur l'efficacité économique, et ce, à travers la mesure de la productivité des entreprises. Une telle approche permettra de prendre des décisions en se basant sur la comparaison des indicateurs qui s'y réfèrent.

Pour apporter satisfaction aux attentes croissantes d'un nombre de plus en plus grand de parties prenantes, les entreprises mettent en avant différentes initiatives sur le plan environnemental, social et de gouvernance, et ce, pour témoigner de leur responsabilité sociale et sociétale, (Fiorucci, 2008) tel que repris par Amaazoul (2018). En ce sens, la performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes, on parle alors de Rentabilité Sociale et Environnementale permettant ainsi une performance globale.

Enfin, il importe de signaler que la pluri-dimensionnalité de la performance lui octroie une certaine complexité lors de sa mesure, notamment en matière sociale, où il existe un certain

décalage entre les causes (les actions) et les effets mesurables (évaluation par le management).

2.2.2. Multi-dimension de la performance et parties prenantes

Le caractère multidimensionnel de la performance et de sa mesure nous mène vers la théorie des parties prenantes, (Atkinson et al., 1997) cité par (Tremblay, 2003, p.25), issue d'un modèle à la fois théorique développé entre autres par Donaldson et Preston (1995), tels que cités par (Tremblay, 2003), et qui ont attiré l'attention sur deux prémisses de base :

- Chaque organisation détient des objectifs primaires et secondaires : les objectifs secondaires doivent être bien soignés afin de pouvoir réussir ceux primaires.
- Toute organisation doit identifier les parties prenantes qui influencent le plus sa rentabilité (les clients, les fournisseurs, les employés, les investisseurs).

De ce qui précède, nous pouvons déduire que la dimension commerciale et sociale s'est greffée à la dimension financière qui a pour soubassement l'intérêt des actionnaires.

2.2.3. Composante liée au capital intellectuel

Le capital intellectuel est une composante active dans le processus de création de valeur, qui regroupe les trois types de capital à part égale, (Lynn, 1998), à savoir :

- Le Capital financier,
- Le Capital matériel,
- Le Capital intellectuel.

Le capital intellectuel contribue fortement dans la création de valeur et donc dans la performance. L'information se base avant tout sur la connaissance, elle permet de la traiter et donc de créer de la valeur, (Lynn, 1998) tel que cité par (Tremblay, 2003).

Les axes du pilotage de la performance en termes de capital intellectuel sont regroupés dans le tableau n°2 ci-dessous, présenté par Lynn, B.E. (1998) et cité par (Tremblay, 2003) :

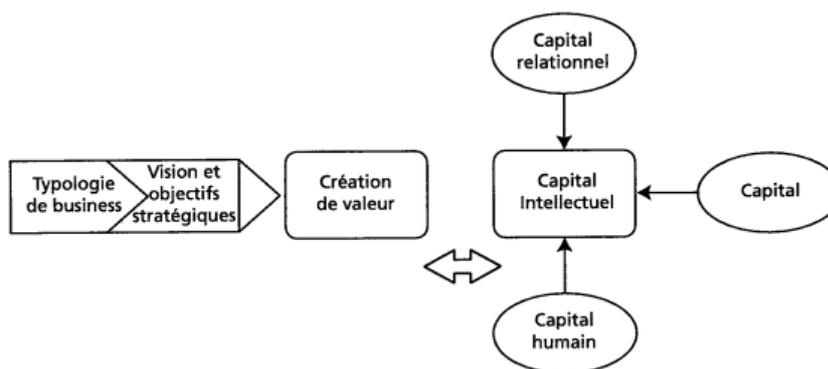
Tableau n°2. Les axes de pilotage de la performance par le capital intellectuel

Capital Humain	Capital Relationnel (clientèle)	Capital organisationnel (structurel)	
		Propriété intellectuelle	Capital infrastructurel
- savoir-faire - scolarité -compétences professionnelles -connaissances liées au travail -évaluations professionnelles -évaluations psychométriques -compétences liées au travail -modèles et cadres de référence -diversité culturelle	- marques -clients (noms, commandes passées) -fidélité de la clientèle - ampleur de la pénétration du marché -raisons sociales -carnets de commande -circuits de distribution -collaboration (coentreprise) -contrats de licence -contrats favorables -contrats de franchise	-brevets -droits d’auteur -droits liés aux dessins ou modèles -secrets commerciaux -marques de commerce -présentation du produit	-principes de gestion -culture de l’entreprise -processus de gestion -systèmes d’information -réseautage -relations financières -stratégies de l’entreprise -méthodes globales -outils de vente -bases de connaissances -équipes et réseaux d’expert -valeur de l’entreprise

Source : Lynn, B.E., 1998.

Selon une étude empirique menée par (Lacroix&Zambon, 2002), il a été dressé une grille d’analyse sur le plan stratégique, mettant en avant le lien entre le capital intellectuel et la création de valeur, et schématisée comme suit au niveau de la figure n°3 :

Figure 3. Grille d'analyse de la vision stratégique, création de valeur et capital intellectuel



Source : Lacroix & Zambon, 2002.

En dehors des détails, l’étude menée par les auteurs précités est une étude comparative entre deux entreprises A et B qui a pu révéler la réussite et le niveau de création de valeur réalisé par l’une des deux entreprises étudiées, tout en se basant sur la mesure et le suivi du capital intellectuel.

Le capital humain est véritablement pris en considération dans la construction de la performance. Cette manière élargie d'appréhender la performance à travers la prise en considération des motivations actuelles de la plupart des salariés, permet d'envisager une performance plutôt durable. D'ailleurs, plusieurs travaux ont montré la forte contribution des salariés de l'entreprise à sa performance durable.

2.2.4. Enjeux de l'approche plurielle de la mesure de la performance

Comme nous l'avons présenté dans ce qui précède, l'approche plurielle de la mesure de la performance a été complétée par plusieurs dimensions non financières relevant du capital intellectuel, qui intègrent les aspects relationnels relevant de la clientèle, des ressources humaines et des aspects organisationnels et structurels.

En effet, bien que l'approche plurielle soit assez complète, elle ne couvre pas néanmoins un aspect qui nous semble très important et qui influence fortement le processus de création de valeur. Il s'agit de **l'aspect collaboratif**. Cet aspect devient de plus en plus rentable surtout avec l'essor croissant de l'internet et des technologies de l'information. En effet, le périmètre de la collaboration est bien plus large, car la collaboration ne se limite pas à la simple communication ou coordination. Comme son origine latine (com et laborare) l'indique, elle signifie « Travailler ensemble », comme l'a défini D. Chrislip cité par (Le Roux, 2007).

Donc la collaboration est un processus de partage d'autorité et des responsabilités pour atteindre un but commun. La collaboration a pour objet principal de faire émerger une vision partagée et des stratégies articulées, et ce, pour atteindre des intérêts communs qui dépassent les limites de chaque projet particulier, (Chrislip, 2002) cité par (Le Roux, 2007).

Néanmoins, ce qu'il faudra souligner, c'est la lenteur de la cadence d'évolution du travail collaboratif qui a été majoritairement conditionnée par la cadence d'apparition des outils et technologies (internet notamment), qui le permettent.

Le travail collaboratif est parmi les nouveaux terrains compétitifs pour l'entreprise et qui seront sans doute de plus en plus accessibles. Il permettra certainement une meilleure rentabilité. Le collaboratif implique un nouveau mode d'organisation dit « agile », où on atteste à une importance significative, de l'aptitude au pilotage et de capacité de régulation permanente, et ce, dans des délais de plus en plus courts, voire proches du temps zéro.

2.3. Vers une approche globale de la mesure de la performance

2.3.1. Mesure selon « Balance Scorecard » de Kaplan et Norton (1992)

Le modèle de la performance développé par Kaplan et Norton (1992), est un modèle très connu, qui a été étudié par plusieurs auteurs et qui a fait couler beaucoup d'encre. De surcroît, nous ne pouvons pas traiter de l'état de l'art en matière de la mesure de la performance sans passer par ce modèle qui a pris en considération les aspects internes, externes, et surtout ceux liés à l'économie du savoir.

Il est à rappeler qu'un Balance Scorecard (BSC) est un tableau de bord où des indicateurs sont articulés à un certain nombre d'objectifs stratégiques définis au préalable. Ces indicateurs sont pour bon nombre d'entre eux de nature non financière. Plusieurs éléments confirment que le BSC s'inscrit dans une perspective contractuelle. Il est aussi désigné comme le tableau de bord prospectif.

C'est un modèle qui comporte un ensemble de mesures financières et non financières équilibrées et regroupées en quatre axes : l'axe financier (performance vis-à-vis des actionnaires), l'axe satisfaction des clients (performance commerciale), la gestion interne (domaines d'excellence), et puis l'innovation et l'apprentissage (possibilité de continuité pour l'amélioration dans la création de valeur).

Sur le schéma original de la figure n° 4 (tiré de Kaplan et Norton), la « boucle » qui relie les quatre pôles est bien illustrée, ainsi que la logique de la performance recherchée dans chaque pôle.

Figure 4. Utilisation de la Balanced Scorecard comme un système de management stratégique



Source : KAOUSSI. C.& al, 2021

Avantage du BSC :

- Les Tableaux de Bord issus du BSC insistent fortement sur l'apprentissage organisationnel à côté des indicateurs classiques d'ordre financier.
- Les indicateurs de performance contribuent à un véritable processus de management stratégique tri-dimensionnel :
 - * Dimension « instrumentale » : ils comprennent de véritables indicateurs d'analyse ;
 - * Dimension « procédurale » : ils sont employés d'une certaine manière et il convient d'en fixer les règles de pilotage ;
 - * Dimension « managériale » : ils constituent un levier de management, en termes de prise de décision et aussi de management des équipes de projet et des groupes de travail.

Limites du BSC :

- Les indicateurs de performance du BSC ne répondent pas à une logique de cause à effet, mais uniquement à une logique d'interdépendance (Norrekilt, 2000). Le raisonnement est circulaire, et conduit ainsi à une difficulté pour distinguer la part de la performance qui revient directement à un facteur prédéfini. Cette difficulté est accentuée lorsque le secteur de l'entreprise est en pleine mutation (notamment les nouvelles technologies).
- Le modèle du BSC reste relativement statique et a également comme limite une certaine rigidité (Bontis, 1999). En effet, ce fait limite fortement les comparaisons entre les entreprises. Les indicateurs du BSC peuvent être modifiés en interne. Toutefois, ils doivent être bien utilisés et bien connectés pour ne pas tomber dans une panoplie d'indicateurs qui ne sont pas connectés entre eux, mais rassemblés uniquement les uns les autres, de manière mécanique.

2.3.2. Modèle de Morin

Depuis les années 90, et avec la prise de conscience croissante des ressources intangibles dans les modèles de mesure de la performance organisationnelle, un modèle considéré comme global et intéressant a été développé par Morin.

Sa globalité vient du fait qu'il intègre les ressources humaines dans une logique de gestion durable d'une part, et d'autre part, son association de plusieurs critères d'efficacité pour atteindre une représentation la plus globale de la performance.

Ainsi, la performance qui a été présentée à travers le modèle original de Morin, (Savoie & Beaudin, 1994), passe initialement par quatre dimensions à savoir :

- Valeur des ressources humaines
- Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes
- Efficience économique
- Pérennité de l'organisation

De plus, nous pouvons faire part d'une cinquième dimension, intégrée dans le modèle révisé de (Morin, 2000), qui privilégie le processus politique conduisant généralement à prendre en considération certains éléments au détriment d'autres, ou même à choisir une approche à la place d'une autre. Il s'agit de la notion « de l'Arène politique » dont la consistance tourne autour des objectifs suivants : 1. La satisfaction de la coalition dominante, 2. La satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif, 3. La minimisation des préjudices et 4. L'adéquation organisationnelle.

Enfin, même si ce modèle semble complet, il reste assez complexe à mettre en œuvre sur le terrain, parce qu'il part sur le principe de disposer d'un véritable dialogue social et de la nécessité de construire un système d'indicateurs multidimensionnel, avec la nécessité de renouvellement périodique des dimensions prises en compte.

3. Quelle mesure de la performance pour quelle période historique ?

Après avoir déroulé l'évolution de la perception de la performance du point de vue des théories des organisations, et étudié les principaux modèles/écoles ayant développé des mesures palpables de ce concept polyvalent, nous lançons la réflexion à ce niveau sur la possibilité de liaison entre les deux pavés, en l'occurrence entre les écoles de pensée en management et les modèles de mesure de la performance.

Pour ce faire, nous avons repéré une première réponse dans les travaux de (Umit Bititci et al., 2011), qui ont résumé en trois principaux volets de recherche provenant de plusieurs disciplines, les différentes perspectives encadrant la littérature développée en matière de la mesure de la performance :

- ❖ **Perspectives d'exploitation ou opérationnelles** : issues des premiers stades de la mondialisation au cours des années 50, qui ont conduit au développement d'approches plus sophistiquées de la gestion de la productivité, telles que le contrôle de la qualité, l'étude du temps, de mouvement, la réduction des variétés, etc., avec un accent particulier sur les indicateurs financiers (Kaplan 1983; Johnson et Kaplan, 1987; Keegan et al. 1989; Neely et al. 1995). Entre les années 1960 et 1980, avec la

dynamique économique de l'offre et de la demande passant de la rareté de l'offre à la rareté de la demande, l'orientation de la mesure de la performance s'est déplacée vers de nouvelles dimensions, telles que la qualité, le temps, la flexibilité et la satisfaction du client (Hayes et Abernathy, 1980; Slack 1983; Kaplan 1984).

- ❖ **Perspective du contrôle stratégique** : L'essentiel était de savoir si la stratégie était mise en œuvre comme prévu et si les résultats sont ceux escomptés (Steiner, 1969 ; Schendel & Hofer, 1979, Wheelen & Hunger, 1983; Glueck et Jauch, 1984 ; Hax & Majluf, 1984 ; Schreyögg & Steinmann, 1987). Et ce n'est qu'à partir de là qu'il a été développé une nécessité d'avoir des indicateurs grâce aux travaux des auteurs suivants : Horovitz, 1979 ; Goold et Quinn, 1990 ; et Simons, 1995. Ceux-ci suggèrent que les indicateurs de performance à court terme devraient être développés comme des contrôles stratégiques qui sont explicitement liés à la réalisation des objectifs stratégiques à long terme. Par conséquent, tout au long de la période de mesure intégrée de la performance, l'accent a été mis sur « ce qu'il faut mesurer » et « sur la façon dont ces mesures ont atteint l'alignement stratégique » (Dixon et al., 1990; Bititci et Carrie, 1998). Ces travaux ont abouti à l'élaboration de divers modèles et cadres de mesure de la performance qui ont facilité l'alignement entre les mesures de la performance et la stratégie de l'entreprise.
- ❖ **Perspective de management de la performance** : La question centrale ici est : « comment les mesures de la performance devraient-elles être utilisées pour gérer la performance de l'organisation ? (Meekings, 1995; Neely et al., 2000; Bourne et al., 2000). tant que processus où les mesures de performance facilitent la gestion de la performance des organisations (Lebas, 1995 ; Bititci et al., 1997; Waggoner et al., 1999; Bourne et Neely, 2000; Marchand et al., 2000; Neely et al., 2000; Haag et al., 2002; Adair, 2003; Kennerley et Neely 2003 ; Nudurupati et Bititci, 2005). Cette ligne de pensée a conduit au développement du concept de Performance Management en facteurs tels que la maturité du système, la structure organisationnelle, la taille et la culture, le style de gestion, les systèmes d'information et de communication... Ce sont des facteurs clés qui influencent le succès et l'échec de la mesure de la performance (Simons, 1995; Langfield-Smith, 1997; Otley, 1999; Reid and Smith, 2000; Hoque and James, 2000; Chenhall, 2003; Franco and Bourne, 2003; Garengo and Bititci, 2007).

Globalement, peu de littérature trace un lien entre l'évolution des pensées organisationnelles et les méthodes de mesure de la performance. Néanmoins, si nous considérons les dates d'apparition des modèles de mesure, nous pouvons reconstituer un historique de cette mesure comme suit :

- **Années 60** : Performance centrée sur un critère de productivité (savoir produire) ;
- **Années 70** : Performance centrée sur la fonction commerciale (savoir vendre : profitabilité), tout en revenant aux marchés financiers en termes de rentabilisation des fonds propres (savoir s'endetter et faire jouer les leviers financiers : rentabilité) ;
- **Années 80** : Performance axée sur la fonction Ressources Humaines (savoir gérer les hommes comme des ressources : rendement) (Penan, 1999) cité par (Amaazoul, 2018, p.21) ;
- **Année 90** : Performance mettant en jeu la composante RSE (savoir bien gérer les parties prenantes et contribuer à la réponse aux objectifs du développement durable : performance globale).

Bien que notre revue de la littérature inclue la mesure de la performance d'une manière générale, ainsi que les trois perspectives à travers lesquelles a évolué cette mesure dans le temps, nous n'avons néanmoins pas encore clarifié la correspondance entre l'évolution dans le temps de la mesure de la performance et les différentes écoles de pensée en management des organisations.

En se basant, d'une part, sur la même logique des critères de la performance défendus par chaque école de pensée des organisations, et d'autre part, sur les travaux précités sur les perspectives de mesure de la performance, nous avons pu dresser le tableau n°3 qui synthétise l'évolution de la performance et de sa mesure dans le temps :

Tableau n°3. Synthèse des différentes écoles de pensée des organisations, leurs perceptions de la performance Vs Mesures y afférentes

Année	Ecoles de la théorie des organisations	Perceptions de la performance	Mesure de la performance adaptée
1900...	École classique	L'organisation performante est celle qui parvient à surveiller la productivité des employés payés selon le système de salaires fixe pour un maximum de quantités produites.	Approche classique de la mesure de la performance avec des indicateurs liés à l'efficacité-efficience-pertinence, donc l'approche des gestionnaires.
1930...	École des relations humaines	La performance organisationnelle est atteinte grâce à la valorisation de l'Homme qui constitue la ressource de base permettant de parvenir aux objectifs assignés, et ce, en choisissant les premières solutions satisfaisantes trouvées et pas forcément optimales.	Approche plurielle de la mesure de la performance axée sur les ressources humaines, d'où un suivi de la Rentabilité sociale en priorité.
1945...	École néo-classique	La performance organisationnelle a pour principal objectif de maximiser les profits, de réduire les coûts et les délais, de décentraliser les responsabilités, voire la démarche de la Qualité Totale.	Approche plurielle de la mesure de la performance mettant en œuvre tous les aspects liés aux différentes parties prenantes : actionnaires, clients, RH, la communauté, de même que l'environnement.
1950...	École socio-technique	La performance est mesurée au niveau social et technique. La performance organisationnelle se mesure à la fois grâce à l'atteinte des objectifs organisationnels ainsi que par l'utilisation optimale des ressources.	Approche plurielle de la mesure de la performance mettant en avant les objectifs des gestionnaires pour mieux piloter l'activité.
1960...	École systémique ou de la contingence	Il n'existe pas une et une seule bonne façon de faire les choses. Chaque structure est reliée à des facteurs dits contingents et la performance s'apprécie à la fois par sa réussite économique et par la qualité des processus internes de l'organisation.	Approche plurielle de la mesure de la performance mettant en avant les différentes dimensions de mesure, en l'occurrence celles financières et celles liées au capital intellectuel.
1980...	École sociologique	L'individu est au cœur de l'organisation, c'est lui qui structure le champ dans lequel il évolue, c'est un « acteur social complexe ». La performance réside dans l'atteinte à la fois des objectifs individuels et organisationnels.	Approche globale de la mesure de la performance avec intégration de la dimension du capital intellectuel pour mesurer une performance organisationnelle globale.

2000...	Ecole contemporaine de l'excellence	Une approche basée sur le management de la performance et qui vise l'excellence. La performance intègre dans son champ d'action toutes les composantes précitées en plus de celles découlant de l'ère des nouvelles technologies de l'information et de la communication.	Approche globale de la mesure de la performance intégrant les facteurs clés pour une meilleure mesure de la performance : la maturité du système, la structure organisationnelle, le processus collaboratif, les systèmes de l'information et de la communication.
---------	--	---	--

Source : Elaboré par les auteurs

Conclusion

À travers ce papier de recherche, nous avons essayé d'appréhender le concept de la performance. Un concept qui a été amplement investi par plusieurs chercheurs en sciences sociales et de gestion. La complexité de ce concept découle de son caractère multidimensionnel, polysémique et empruntée par plusieurs domaines et métiers.

C'est pour cette raison, que nous nous sommes intéressés à remonter dans l'histoire des théories des organisations afin de comprendre son évolution, et par la suite, pouvoir mieux appréhender sa mesure.

Notre recherche a des implications managériales dans la mesure où elle contribue à augmenter et à améliorer les connaissances sur la notion de performance et surtout l'évolution de ses indicateurs de mesure pour un meilleur pilotage par les managers.

Par ailleurs, nous considérons que notre travail de recherche s'inscrit dans une logique de continuité par rapport aux travaux bibliographiques réalisés en matière de mesure de la performance. Lesquels travaux ont démontré d'une part la difficulté de maîtrise de cette mesure, et d'autre part, son évolution dans le temps pour intégrer les différents enjeux et contraintes rencontrés. Nous visons alors d'appréhender cette mesure, et de clarifier les paramètres déterminants de son évolution.

Enfin, la mesure de la performance demeure un besoin pressant pour l'ensemble des parties prenantes, encore faut-il qu'elle soit adaptée au contexte de l'organisation et qu'elle tienne compte des évolutions actuelles de l'économie et des technologies de pointe mises en place.

Néanmoins, plusieurs auteurs ont relevé différentes limites propres aux mesures de la performance connues. Nous citons notamment :

- ⇒ Les mesures de la Performance traitées ne prennent pas en considération l'approche dynamique, c'est-à-dire la mesure de la performance dans le temps (M. G. De Giorgi & Marco Quarta, 2020) ou en fonction d'autres éléments et composantes techniques prévus (Seo kwanglim et al., 2021) ;
- ⇒ L'impact de la différence des pays d'implantation, c'est-à-dire disposer d'indicateurs adaptés aux spécificités des pays d'implantation, notamment pour le cas des entreprises multinationales, et la nécessité de concevoir des indicateurs sociétaux et organisationnels adaptés (Akira Kimata et Hiroaki Itakura, 2020) et (Hardcopf a et al., 2021) ;
- ⇒ Le cycle de vie du produit qui varie selon la phase du cycle de vie (création, croissance, maturité et déclin) nécessite l'adaptation de la mesure de la performance selon le cycle de vie du produit, notamment pour les secteurs de forte technologie ou connaissant de forte concurrence (Farrukh Shahzad a, al., 2019).

La réponse à ces limites enrichira certainement les nouvelles pistes de la recherche en matière de mesure de la performance.

BIBLIOGRAPHIE

- AÏM Roger, (2012) : « L'essentiel de la théorie des organisations », Editions Gualino, lextenso Editions.
- AMAAZOUL Hassane, (2018) : « Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion », Revue de consolidation comptable et de management de la performance (rcmp) n°2 – décembre 2018.
- BOUAMAMA Mohamed, (2015) : « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », Gestion et Management, université de bordeaux. Français. Nnt : 2015bord0357. Tel-01279074.
- BITITCI Umit, et al., (2012) : « Performance measurement: challenges for tomorrow », pages.305-327, International Journal of Management Reviews (ijmr) -volume 14- issue 3.
- CHBAATTOU. R & LANKAOUIL. (2020) «Performance et processus stratégiques», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 675–693
- COHANIER Bruno, et al. (2020), « Management de la performance : des représentations à la mesure », https://docplayer.fr/2551586-management-de-la-performance-des-representations-a-la-mesure.html#tab_1_1_1 consulté en mai 2020.
- GRAZIA de Giorgi Maria & QUARTA Marco, (2020) : « Data regarding dynamic performance predictions of an aero-engine », ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/342695570_Data_regarding_dynamic_performance_predictions_of_an_aeroengine, consulté en ligne en juillet 2020.
- HAMADMAD Hakam, (2017) : « Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières », thèse soutenue publiquement le 17 janvier 2017.
- HARDCOFF Rick a, et al., (2021), « Lean production and operational performance : the influence of organizational culture », consulté en ligne en juin 2021, Elsevier inc.
- JACQUET, « Management de la performance : des concepts aux outils », https://creg.ac-versailles.fr/img/pdf/management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, consulté en ligne en avril 2020.
- KAOUSSEI.C.& al (2021) : «L'alignement Stratégique et la mesure de performance des Organisations sansbut lucratif : Le Balanced Scorecard comme outil », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4: Numéro 4» pp: 683 -701.
- KIMATA Akira a & Hiroaki Itakura, (2020) : « Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society : Empirical research into the Japanese service industry », consulté en ligne en décembre 2020, Elsevier inc.



- LACROIX & ZAMBON, (2002) : « Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne », Association Francophone de Comptabilité « comptabilité - contrôle - audit », 2002/3 tome 8, pages 61 à 83, <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2002-3-page-61.htm>.
- LE ROUX Serge, (2007) : « La mise en oeuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les Pme-Pmi », L'Harmattan, « Marché et Organisations » 2007/2 n° 4, pages 189 à 208, <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2007-2-page-189.htm>.
- SEO Kwanglim et al., (2021), «The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: the dynamic capabilities view », consulté en ligne en mars 2021, Elsevier inc.
- SHAHZAD Farrukh, et al., (2019) : « Does firm life cycle impact corporate risk taking and performance? », consulté en ligne en mai 2019, Elsevier inc.
- TREMBLAY (2003) : « Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie de savoir », Note de recherche 2003-13 de la chaire de recherche du Canada, télé université de Québec.