



Performance globale : de l'évaluation financière à une approche intégrative

TOUCHER Ouardia¹, EL IDRISSE RIOUI Samia²

¹ Docteure en sciences de gestion, professeure permanente

Laboratoire de Management et de l'Innovation Pédagogique (LMIP),

ESTEM-Casablanca, Maroc

² Docteure en Sciences de gestion

Laboratoire Interdisciplinaire De Recherches Et D'études En Management Des Organisations Et Droit De L'entreprise

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, MARRAKECH, Maroc

Résumé:

Le concept de performance a connu une transformation profonde au fil des décennies, devenant un sujet majeur dans les sciences économiques et de gestion. Initialement centré sur les résultats financiers et la rentabilité, ce concept s'est progressivement élargi pour intégrer des dimensions plus complexes et interdépendantes, telles que la performance sociale, environnementale et organisationnelle. Cette évolution reflète les attentes croissantes des parties prenantes, qui exigent désormais des organisations qu'elles adoptent une approche plus holistique et durable.

Cet article propose une analyse approfondie des différentes approches de la performance organisationnelle, en mettant l'accent sur la nécessité d'une évaluation intégrative qui dépasse les indicateurs financiers traditionnels. Il examine comment des critères non financiers, tels que l'impact sociétal, l'efficacité environnementale, et la qualité de la gouvernance interne, peuvent être intégrés dans une évaluation plus complète et nuancée de la performance. En articulant ces dimensions multiples, l'étude vise à offrir un cadre d'analyse qui réponde aux défis actuels des organisations, tout en s'alignant sur les impératifs de durabilité et de responsabilité sociale. Cette approche intégrative permet non seulement d'améliorer la pertinence et la robustesse des évaluations de performance, mais aussi de mieux répondre aux dynamiques économiques et sociopolitiques contemporaines. Elle ouvre ainsi la voie à des stratégies de gestion plus inclusives et à une prise de décision éclairée, tenant compte à la fois des objectifs financiers et des exigences éthiques et sociales des parties prenantes.

Mots-clés: Performance globale, Indicateurs financiers, évaluation intégrative.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13991447>

Published in: Volume 3 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Le concept de performance, bien que présent depuis longtemps, a toujours captivé l'attention des individus et des sociétés. Cependant, le terme « performance » n'a fait son apparition dans la littérature managériale qu'en 1979, où il était principalement utilisé pour désigner les résultats positifs des politiques macroéconomiques et financières d'une entreprise (Boshe, 1998). Depuis, ce concept est devenu central dans les sciences économiques et de gestion, suscitant l'intérêt des consultants, chercheurs et dirigeants d'entreprise.

Dans le cadre des études de gestion, la notion de performance a évolué parallèlement aux théories managériales. Pourtant, son utilisation reste souvent marquée par une certaine ambiguïté. En effet, le terme est employé de manière générique et sa signification varie en fonction de la discipline ou de l'approche adoptée par l'auteur. Il n'existe donc pas de consensus absolu sur la définition de la performance, chaque culture, contexte sociopolitique ou organisation ayant sa propre interprétation (Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1996 ; Morin et al., 1994).

Bien que largement répandu dans la littérature, le concept de performance demeure polysémique. Historiquement, son premier sens est issu du monde des courses hippiques, où le dictionnaire « Le Robert » définit la performance comme « la manière dont se comporte un cheval de course au cours d'une épreuve », qualifiée de « bonne » ou « mauvaise ». Le mot « performance » dérive de l'anglais « to perform », lui-même issu du vieux français « performer », signifiant accomplir. Dans un contexte entrepreneurial, « performer » renvoie à la capacité d'un individu ou d'une organisation à accomplir une tâche conformément aux normes et attentes, tout en atteignant les objectifs fixés. Dès 1867, ce terme a également été utilisé dans le domaine sportif pour décrire des résultats exceptionnels ou des exploits.

Cette multiplicité de sens reflète la complexité du concept. Dans le secteur privé, la performance est souvent associée à des notions telles que la production, la productivité et la rentabilité, cette dernière étant généralement considérée comme la mesure clé de performance par les propriétaires d'entreprises. En revanche, dans l'administration publique, la performance se définit à travers trois axes principaux : la productivité, la qualité et l'efficacité (Desbiens, 1993).

Cependant, cette approche traditionnelle, qui met l'accent sur des indicateurs financiers et économiques, n'est plus suffisante pour appréhender les défis multidimensionnels auxquels font face les organisations contemporaines. Désormais, entreprises et administrations publiques doivent tenir compte de nouvelles dimensions, notamment la performance sociale, environnementale et organisationnelle. Cela soulève la question suivante : **Comment évaluer la performance globale des organisations en intégrant ces dimensions non financières, tout en dépassant les indicateurs économiques classiques ?**

2. Fondements théoriques de la performance

2.1 Aperçu général

Le contenu du mot est variable et entraîne des pratiques différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. La réflexion sur le concept de performance est liée à plusieurs notions, telles que la rentabilité, la profitabilité, la productivité et l'efficacité. D'autres termes lui sont également associés, tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Cela signifie que le choix des critères de performance s'explique par le statut et le rôle des individus ou des groupes au sein de l'organisation. Ce concept ne se laisse pas aisément définir de manière univoque acceptée par tous. Bourguignon (1995) constate *que « tout se passe comme si le sens du mot performance en devienne superflu »*. Aussi, la performance peut signifier trois choses ¹ :

¹ Selon l'article de bourguignon (1996).

- ❖ **Un succès** : c'est-à-dire que chaque organisation se concentrera sur sa représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi : elle est distincte d'une organisation à l'autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même organisation.
- ❖ **Une action** : la performance est un processus et non pas un résultat.
- ❖ **Le résultat d'une action** : la performance ne recouvre pas de jugement de valeur couramment « la mesure de la performance est l'évaluation ex post des résultats obtenus ».

De son côté, Bourguignon souligne que la performance n'existe pas, car son existence est liée à la représentation qui en est faite vu sa durée relative. En 2000, il a proposé une nouvelle définition de la performance « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* » (p.934).

Traditionnellement, les économistes et gestionnaires distinguent trois dimensions de la performance (Bouquin, 1989) : l'efficacité, mesurée par le rapport entre les ressources engagées par l'entreprise et les résultats obtenus ; l'efficacé, qui reflète la qualité des décisions prises par les gestionnaires en comparant les objectifs fixés aux résultats réels, tenant compte de la qualité des anticipations ; et la pertinence, qui évalue le degré d'adéquation entre les objectifs affichés par l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue. Selon Bouquin (2004), l'évaluation des résultats obtenus se fait par comparaison avec les résultats souhaités ou de référence.

Mettant davantage en exergue le contexte, Gibert (1986) définit la pertinence dans les organisations publiques, notamment au sein des municipalités, en termes de rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs définis. La définition du concept de performance se concentre principalement sur deux aspects : l'efficacité et l'efficacé. Dans le manuel de gestion d'Albane (1978), il est précisé que « nous utilisons souvent les termes efficacité et efficacé en parlant de performance. Le premier signifie bien faire et faire sans perte, peu importe ce qui est fait. C'est le côté qui vise à faire mieux, plus vite et moins cher dans la performance. En revanche, le deuxième va au-delà du premier en considérant l'impact du travail sur les individus, la pertinence des objectifs, les résultats à long terme, ainsi que les normes et les valeurs implicites du travail et des objectifs. »

Dans le même sens, l'idée de Drucker (1974) met en avant la supériorité de l'efficacé par rapport à l'efficacité. Il décrit que « *l'efficacé renvoie non seulement à la réalisation des objectifs, mais aussi aux choix des meilleurs objectifs.* » D'autre part, Jacot J.H (1990) distingue trois niveaux d'efficacé : le niveau physique, où se joue l'efficacé productive de l'outil industriel, mesurée par le concept de productivité ; le niveau commercial, qui renvoie au positionnement sur le marché avec le concept de base de compétitivité ; enfin, le niveau financier, où l'accent est mis sur l'importance des résultats par rapport aux capitaux investis, et où l'on parle alors de rentabilité.

En effet, « *l'efficacé est la capacité d'un organisme (ou d'un processus) à produire l'effet attendu (le modèle), c'est une valeur absolue. Ainsi, l'efficacité est la capacité à produire l'effet attendu en optimisant l'emploi des ressources, c'est une valeur relative.* » (Y. Mougín, 2007). Quelle que soit la grille choisie pour définir la performance, celle-ci est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) :

- **L'efficacé** reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en mettant en relation les résultats et les objectifs.
- **L'efficacité** met en relation les résultats avec les moyens en associant un indicateur de résultat à un indicateur mesurant les capitaux employés.
- **La cohérence** reflète l'harmonie des composantes fondamentales de l'organisation afin de mesurer la performance organisationnelle en mettant en relation les objectifs avec les moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995).

- **La pertinence** met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel sur la base d'un jugement entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateur de valeur) et les attentes du marché.

En effet, l'utilisation des trois concepts (efficacité, efficience et pertinence) dépend de la perspective de l'utilisateur, de la nature des objectifs et du langage couramment employé au sein de l'organisation. Cela nous amène à constater que la performance n'est pas absolue, et qu'il n'existe donc pas de définition universelle de la performance. Elle peut être définie de diverses manières, et par conséquent, ce concept ne revêt de sens que pour ceux qui le considèrent dans leur relation avec les organisations. Il n'est donc pas étonnant qu'une multitude de significations soient attribuées à ce concept (Morin et al, 1994).

2.2 Définition de concept performance

Table 1 : Définition de mot performance par domaine

Domaine	Définitions de la performance
Psychologie	En 1929, la vision originale du mot « performance » a été contestée par les puristes, et le terme est devenu couramment utilisé en psychologie. Bien que les psychologues français tels que Binet aient contribué à son développement, il est important de noter que la terminologie est américaine. Au cours du 20e siècle, le terme a évolué pour désigner de manière chiffrée les capacités d'une machine, ainsi qu'un rendement exceptionnel par extension (Berland et Dohou-Renaud, 2007).
Sportif	Le terme performance est plus utilisé avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue
Physique	Selon cette perspective, la performance est perçue comme un résultat souhaitable et bénéfique pour l'objectif poursuivi, ce qui peut expliquer la correspondance avec la définition du terme telle que présentée dans le dictionnaire Larousse : « Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables »
Esthétique	Au début des années 1970, la pratique artistique de la performance a été associée à la notion de performance en tant que telle, émergeant dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis. Cette pratique artistique s'appuie sur l'idée que l'acte ou le geste de l'exécution a une valeur intrinsèque et est susceptible de susciter une appréciation esthétique distincte.
Gestion	Dans le domaine de la gestion, la notion de performance est depuis longtemps mal définie et imprécise, et elle n'a été introduite dans le contrôle de gestion qu'en raison de sa signification en anglais. Cependant, depuis les années 1980, plusieurs chercheurs ont tenté de donner une définition précise de cette notion (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999...). Récemment, elle a été également utilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en place des stratégies de développement durable annoncées par les entreprises (Capron et Quairel, 2005). ²

² La performance caractérise l'organisation d'une entreprise, d'un gouvernement, d'un établissement de santé ou d'un groupe de personnes. Elle est ensuite évaluée en la comparant aux fonctions attribuées à l'institution ou à d'autres

Économie	Hood (1995) « <i>définit la performance en termes d'économie : s'assurer qu'il n'y a pas plus d'argent dépensé que prévu ; d'efficacité : rapport input/output et d'efficience : atteinte des objectifs dans la réalisation des besoins sociaux. Cette dernière vision de la performance se focalise sur l'atteinte d'une efficacité des coûts</i> » (Piotrowski et Rosembloom, 2002 ; Worthington, 2000).
Technologie	Dans le secteur technologique, le terme est également utilisé pour désigner les performances des ordinateurs, des tablettes tactiles, des machines-outils et des automobiles. La performance peut être associée à certaines caractéristiques techniques, telles que la fréquence d'horloge d'un microprocesseur, la connectivité d'une tablette, la capacité maximale d'une machine ou la puissance et la vitesse d'une voiture.
Théâtre	On utilisera les termes de performance et de performer pour les distinguer des termes de représentation, d'acteur et de rôle. Mais on ne les y opposera pas, dans la mesure où la représentation d'un rôle par un acteur est une particularité ou une éventualité (occidentale) de la performance. En effet, si l'on suit ce raisonnement, la performance contient la possibilité de la représentation. On précisera que si travailler sur le théâtre contemporain revient à rendre compte d'un événement dans lequel le performer apparaît par l'activité qu'il montre à ceux qui le regardent, travailler sur le théâtre du passé sera prendre en compte le texte imprimé et la performance qui le constituait aussi ³ .
Politico-social	: « c'est donc avant tout la pacification des relations sociales que vise Taylor. Il faut changer l'état d'esprit de l'ouvrier pour lequel il y a divergence d'intérêts entre patrons et salariés. Avant de se battre pour la répartition de la valeur ajoutée, encore faut-il la produire, c'est pourquoi Taylor voit dans son accroissement une source d'accord entre les deux parties : une convergence sur des objectifs globaux de croissance, mais une divergence obligée sur les objectifs individuels. » (Rogez, 2005, p.31)
Social	Philippe Lorino dans son ouvrage « <i>compte et récits de la performance essai sur le pilotage de l'entreprise</i> » accordait une définition d'ordre social à la performance qui porte sur trois aspects à savoir la renaissance sociale, le concept valeur et la notion de règles. En effet « <i>La reconnaissance sociale un fait exceptionnel n'est qualifié de performance que s'il est reconnu comme tel par la société..., Le concept de valeur de la performance est reconnu socialement commun signe de valeurs, quelles qu'elles soient (techniques, morales, intellectuelles, physiques) et la notion de règles tant la renaissance sociale que la présence de valeurs sont assurées par le respect de règles</i> »

Historiquement, la performance était étroitement associée à la performance productive, se traduisant par la productivité d'une ressource, le plus souvent la main-d'œuvre directe (Lorino, 1991). L'Organisation Scientifique du Travail (OST) conçue par Taylor (1947)⁴ était à l'origine de cette analyse. L'OST avait pour objectif principal l'amélioration de la productivité en éliminant les gaspillages et en supprimant les

organisations similaires. Les performances boursières d'une entreprise, la qualité des soins dans un établissement de santé, l'efficacité de l'administration à répondre aux besoins de ses usagers.

³ Christian Biet.

⁴ Frederick Winslow Taylor ingénieur américain (1856-1915) travaillait pendant 12 ans dans l'entreprise Midval steel company est à l'origine de l'organisation scientifique de travail (OST) qui est considérée comme la base de la deuxième révolution industrielle à la fin du 19e siècle.

méthodes de travail inefficaces de la main-d'œuvre. Les principes de l'OST, tels que la division du travail en tâches individuelles spécialisées (plus on fait plus on sait faire), la sélection et la formation des travailleurs en fonction des tâches, le contrôle strict et la séparation entre la conception et l'exécution du travail, étaient au cœur de cette approche.

Selon cette perspective, l'efficacité d'une entreprise se mesurait par sa capacité à produire la valeur maximale (V) en utilisant le minimum de ressources (C). Autrement dit, il s'agissait de maximiser la différence (V - C) (Lorino, 1991).⁵

En effet, Lorino (1991) a constaté que l'approche taylorienne simplifie considérablement la maximisation de (V - C) en se concentrant sur la minimisation de C lorsque la valeur V est donnée et ne pose pas de problème. En d'autres termes, « *dans l'entreprise, tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût est considéré comme de la performance (à l'inverse, ce qui diminue le coût ou augmente la valeur, pris individuellement, n'est pas nécessairement considéré comme de la performance s'il n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur-coût)* » (Lorino, 1997, p. 18).

De son côté, Rogez (2005) considérait le taylorisme comme une nouvelle combinaison productive visant à affaiblir le pouvoir professionnel des ouvriers. Il expliquait que « malgré des qualifications inchangées, la position de négociation et le pouvoir de menace des ouvriers se sont détériorés, tout comme la solidité de leur collectif. Par exemple, à l'usine Renault, bien qu'ils représentaient la majorité de la main-d'œuvre, les ouvriers professionnels ne constituaient plus que la moitié en 1920. La clé de la négociation résidait dans l'irremplaçabilité des compétences par rapport au processus de production. Ainsi, l'objectif pour les employeurs était de rechercher cette remplaçabilité par tous les moyens possibles, en profitant des opportunités techniques ou en les créant » (Rogez, 2005, p. 30).

2.3 La performance comme synonyme de « création de valeur »

L'usage courant du mot "performance" et la création de valeur ont souvent été considérés comme synonymes. Cependant, il existe une différence entre les deux. En effet, comme le souligne Lévy (2006), « *Le terme de valeur possède ce charme paradoxal de renvoyer à la fois à un univers financier et à un univers moral. Univers financier de la valeur d'une marque ou d'une entreprise pour l'actionnaire. Univers moral des valeurs qui nourrissent un parti pris, et qualifient la manière dont une entreprise exerce son métier.* »

De son côté, Philippe Lorino (1995) affirme que « *La valeur n'est donc pas une mesure objective, mais un jugement. Elle produit des signes, mais elle ne réduit pas à un signe. Le prix, comme tout autre indicateur chiffré, peut constituer un signe de valeur, mais il n'est pas la valeur. L'acheteur ne connaît pas, ne mesure pas la valeur, de ce qu'il acquiert 'en soi', comme il pourrait en mesurer le poids ou la température, mais il l'apprécie. Il porte un jugement au moins implicite sur la valeur de ce qui lui est proposé, ce jugement se traduisant par un signe ou une action (acheter ou ne pas acheter au prix demandé, offrir tel niveau de prix, demander telle quantité). L'interprétation de la valeur se traduit donc par la production de signes.* »

Les économistes sont les premiers à avoir étudié le concept de valeur à travers les taux d'intérêt et les flux de trésorerie. Les travaux les plus connus dans ce domaine sont ceux de Fisher (1907, 1930) et Williams (1938). Plus récemment, la réflexion académique sur le concept de création de valeur, qui est étroitement lié, a été relancée notamment par les travaux de Hax et Majluf (1984), Rappaport (1987), Stewart (1991) et Feltham et Ohlson (1995).⁶

⁵ Philippe Lorino est Docteur en Sciences de Gestion à l'Université de Paris XII, diplômé de l'École des Mines de Paris ainsi que de l'École Polytechnique de Paris. Il est actuellement professeur à l'ESSEC.

⁶ Cité par Anas Hattabou « le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation », 2011.

Dans le contexte économique, la création de valeur a conduit au développement de la recherche sur l'importance de la communauté financière, la place accordée aux actionnaires dans les systèmes d'évaluation de l'entreprise, et les faillites internationales. La création de valeur était alors un défi pour la direction de l'entreprise et les analystes financiers, cherchant la meilleure façon de mesurer la performance en fonction du secteur et du profil de l'entreprise. Cette préoccupation constante a conduit à des mécanismes visant à stimuler la compétitivité. La compétitivité est synonyme d'efficacité et de développement futur, un objectif commercial nécessaire.

« La création de valeur est l'expression financière moderne qui a remplacé le terme "enrichissement" et que l'on retrouve de plus en plus dans les définitions normatives du résultat global. Les deux termes sont pourtant synonymes et représentent une réalité immuable du monde capitaliste : pour créer de la valeur pour l'actionnaire, donc pour l'enrichir, il n'existe que deux moyens complémentaires. Le premier est de lui restituer sous forme de dividendes une quotepart du résultat de son entreprise, le second est d'augmenter son patrimoine actionnarial par une hausse de la valeur de l'entreprise reflétant l'amélioration des perspectives de ses activités. » (Bonsergent et al., 2013, p. 88).

La performance est donc un rapport valeur/coût contribuant à l'amélioration de la santé de l'entreprise, on parle aussi de rentabilité. Selon l'auteur Michael Porter, *« la création de valeur doit être au centre de toutes les préoccupations puisqu'elle offre à la fois un retour sur investissement (pour satisfaire les objectifs métiers) et une expérience positive pour les clients. »* Le concept de gestion fondée sur la valeur signifie que tous les processus et systèmes d'une entreprise sont orientés vers la création de valeur. Sur la base de ces hypothèses, nous allons présenter la distinction entre la performance et la création de valeur. La création de valeur représente la contribution de l'organisation à la création de valeur, tandis que la performance est l'évaluation des résultats des activités de l'organisation. En effet, la performance est mesurée en termes de chiffres, tandis que la valeur est évaluée en termes de jugements.

2.4 L'approche taylorienne de la performance

Historiquement, la performance était souvent associée à la performance productive, se traduisant par la productivité d'une ressource, généralement la main-d'œuvre directe (Lorino, 1991). En effet, les célèbres ouvrages sur l'organisation scientifique du travail et le management scientifique conçus par Taylor ont contribué à une vision simpliste de la performance, en l'analysant selon deux critères : la productivité et l'efficacité. Selon Taylor, obtenir une meilleure productivité signifie "faire toujours plus avec toujours moins", et pour être efficace, il faut "respecter les procédures et atteindre les objectifs fixés". Taylor préconisait des méthodes visant à atteindre les objectifs financiers de l'organisation. L'organisation scientifique du travail visait principalement à améliorer la productivité en éliminant les gaspillages et en éradiquant les mauvaises méthodes de travail de la main-d'œuvre. Les principes de l'OST comprenaient la tâche individuelle, la spécialisation du travail impliquant une division des tâches en opérations élémentaires (plus on fait, plus on sait faire), le principe de sélection et de formation des ouvriers (chaque tâche correspondant à un profil d'aptitude), le principe du contrôle strict et le principe de séparation du travail entre la conception et l'exécution.

Rogez (2005), quant à lui, considérait le taylorisme comme une nouvelle combinaison productive visant à affaiblir le pouvoir professionnel des ouvriers. La division du travail et la déqualification qui l'accompagnaient permettaient d'accélérer l'introduction du machinisme. À cette époque, l'OST ne valorisait plus les anciens savoirs ouvriers, qui étaient pourtant une condition indiscutable de la production. Rogez (2005) soulignait que « à qualification inchangée, la position de négociation et le pouvoir de menace des ouvriers se détérioraient, tout comme la solidité de leur collectif. Par exemple, dans l'entreprise Renault, après avoir représenté la majorité des effectifs, les ouvriers professionnels n'en représentaient plus que la moitié en 1920. La condition fondamentale de la négociation résidait dans

l'insubstituabilité des savoir-faire par rapport au processus de production. L'enjeu pour le patronat était donc de rechercher cette substituabilité par tous les moyens à sa disposition, en profitant des opportunités techniques ou en les suscitant ».

Dans le même sens, Henri Fayol, père du management français, partageait une vision classique de la performance. Il développait trois principes : « l'efficacité peut se mesurer en termes de productivité, abstraction faite des facteurs humains ; les hommes se comportent de manière logique et raisonnable ; l'organisation est un système fermé entièrement analysable » (Cappelletti, 2012). À cette époque, d'autres travaux, notamment de Max Weber et Henry Ford, avaient été élaborés pour appréhender la performance de l'organisation, mais ils se fondaient toujours sur des indicateurs financiers.

3. Les mesures de la performance

La pertinence du système de mesure de la performance est indispensable, car, comme l'a souligné Lorino (1997), « *le système de mesure de la performance constitue un outil comportemental puissant. Il devrait inclure des indicateurs justes, liés à la stratégie de l'organisation afin de guider les dirigeants dans leurs actions.* » Ces indicateurs de performance sont les signaux permettant d'évaluer l'état actuel de l'entreprise et le degré de réalisation de ses objectifs. Ils diffusent dans toute l'entreprise un message sur ce qui est important à suivre et à atteindre. savoir ⁷ :

- La communication de la stratégie à tous les intervenants ;
- La remontée de l'information sur la performance de la base à l'équipe dirigeante ;
- L'intégration des résultats des contrôles et des améliorations dans un processus ;
- L'expression quantitative des résultats des différentes activités d'un processus ou du processus dans son ensemble par rapport à un objectif donné (Hronec, 1995)

Lorino (1997) mentionne que les indicateurs de performance ont une pertinence opérationnelle et stratégique, ainsi qu'une efficacité cognitive :

- Du point de vue opérationnel, un indicateur est pertinent s'il est lié à une action spécifique à piloter et donc étroitement associé à un processus opérationnel spécifique ;
- D'un point de vue stratégique, l'indicateur doit correspondre à un objectif stratégique pour mesurer sa réalisation (indicateur de résultat) ou fournir des informations sur le bon déroulement des actions pour atteindre l'objectif (indicateur de pilotage) ;
- L'indicateur doit également être cognitivement efficace, c'est-à-dire facile à lire, à comprendre et à interpréter par l'utilisateur auquel il est destiné, dans le contexte de l'action.

3.1 Évaluation et indicateurs de la performance financière

La performance a longtemps été appréhendée d'un point de vue quantitatif et financier, ce qui a conduit les chercheurs à mettre en place des indicateurs pour l'évaluer et le mesurer. Cependant, il est important de noter qu'il existe un chevauchement entre plusieurs types d'indicateurs quantitatifs. Selon Ittner et Larcker, (1999) « *les indicateurs de performance économique, qui renseignent sur les réalisations non financières de l'entreprise, notamment sur le plan commercial, sont liés à une mesure financière et donc à une performance financière.* » Cependant, les auteurs estiment que la distinction entre les deux est d'ordre temporel, dans la mesure où la performance économique est une grandeur, certes non financière, mais elle reflète à terme la performance financière (Banker et al. 2000).

L'un des premiers indicateurs financiers de performance est le ROI (Return On Investment), inventé par Donaldson Brown. Cet indicateur avait pour objectif la construction d'une représentation financière de l'entreprise. Suite au succès fulgurant de cet indicateur adopté par le mastodonte de l'époque, General

⁷ Cité par Abdallah.B « la performance financière des PME manufacturières ». 2002

Motors, il est devenu la référence en matière de mesure de performance. À son propos, (Brown, 1977) disait que le ROI était « *une mesure finale et fondamentale de la performance industrielle* », et qu'il était « *le test général d'efficacité du management dans tout business* ». D'autres indicateurs financiers de performance ont été développés après, majoritairement inspirés du ROI, tels que le ROE (Return On Equity) ou le RONA (Return On Net Asset). Cependant, ces indicateurs financiers, basés sur la comptabilité, ont fait l'objet de plusieurs critiques depuis les années 1980.

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que les indicateurs de mesures basées sur la comptabilité n'aboutissent pas à de meilleurs résultats (Goms et al., 2004 ; HassabElnaby et Wier, 2003). Ces critiques se basent principalement sur la sensibilité des données comptables à la manipulation de gestion pratiquée par les entreprises (Lahouirich et Ouhadi, 2016 ; Ittner et al., 2003 ; Kennerly et Neely, 2003). En effet, les indicateurs issus des états comptables et financiers revêtent un caractère historique et ne reflètent pas réellement la performance des entreprises.

Historiquement, les systèmes de mesure de la performance globale des entreprises étaient basés sur des indicateurs financiers tels que la profitabilité et la rentabilité, construits à partir de données comptables. L'indicateur le plus abouti de la mesure de la création de valeur pour les actionnaires est l'EVA. Les avantages des indicateurs financiers sont leur fiabilité et leur objectivité. Dans les années 1920, aux États-Unis, est né le modèle financier de la performance organisationnelle, appelé le système Sloan-Brown, qui a donné naissance au contrôle de gestion « traditionnel ». Selon cette approche, la performance financière est fondamentale, avec une prédominance du critère de la rentabilité du capital investi (ROI). Le ROI est calculé en divisant le bénéfice par le total des investissements.

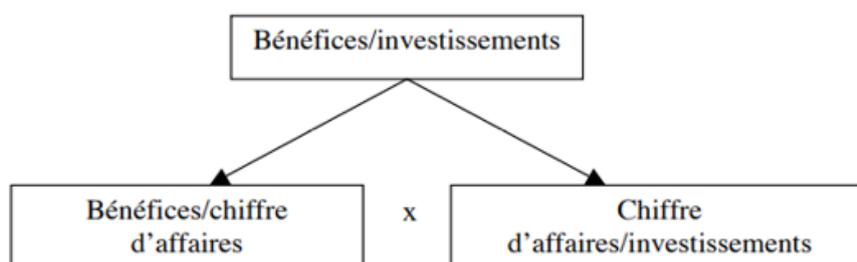


Figure 1. La décomposition du Return on Investment : Bernard Gump, 2005, p. 55

Le ROI (Return On Investment) est l'un des premiers indicateurs financiers. Il est le produit de deux ratios : un taux de marge et un taux de rotation. Comme l'affirme Chandler, il y a la confrontation de deux logiques : celle de l'industriel (soucieux de maximiser ses marges par une bonne maîtrise des prix de vente et des coûts de revient) et celle du distributeur (qui cherche à maximiser l'exploitation des actifs). Cet indicateur financier permet à la fois de choisir la meilleure utilisation pour le capital et de suivre l'usage des ressources financières et matérielles de l'entreprise en vue de répondre aux attentes des actionnaires. Dans cette optique, la performance organisationnelle n'est plus mesurée uniquement par le profit, conformément à la théorie néoclassique, mais par "*la richesse des actionnaires entendue comme la valeur boursière de l'ensemble des actions de la firme, c'est-à-dire sa capitalisation boursière*" (Caby et Hirigoyen, 2001, p. 6).

« Désormais, tout investissement majeur est examiné à l'aune du critère de l'Economic Value Added. Mais nous prévoyons d'aller plus loin en liant la rémunération de plusieurs centaines de cadres dirigeants à la satisfaction des objectifs EVA », déclarait Bertrand Collomb en 1998, PDG de Lafarge. Cette déclaration illustre l'essor qu'ont connu les instruments financiers, tels que l'EVA, mis en œuvre pour

intéresser les dirigeants aux résultats des entreprises et, plus généralement, pour faire converger leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Les indicateurs habituels sont le bénéfice par action et le chiffre d'affaires.

- EVA : *Economic value added* (valeur ajoutée économique), c'est le principal indicateur de la création de valeur, pour l'actionnaire, appliquée à un ensemble des sociétés cotées ; il mesure les résultats des opérations moins le coût des capitaux.
- MVA : *Market value added* (valeur ajoutée marché) : il mesure la différence, entre le capital que les investisseurs ont placé dans une entreprise, et l'argent qu'ils peuvent en retirer ; c'est un indicateur de la création de richesse.
- CFROI : *cash-flow return on investment* (valeur des cash-flows futurs); cette approche, initiée par le cabinet Holt Value Associates, évalue la création de valeur, en actualisant des cash-flows futurs.

En résumé, les mesures habituelles de la performance des entreprises pour les actionnaires sont de plus en plus accompagnées de critères liés à la valeur et à la capacité d'autofinancement. L'approche classique consistant à maximiser la valeur pour les actionnaires est désormais complétée par une pression concurrentielle qui met le client en position de force par rapport à l'entreprise.

Table 2. Les mesures objectives de performance financière

Les mesures objectives de performance financière	Auteurs	Années
Croissance des ventes, profit net	Negandhi et Reimann	1973
Production à court terme, efficience	Gibson et al	
Efficience	Webb	1974
Profitabilité, croissance des ventes	Child	
Ventes, profit, productivité	Todor, Fielding et Porte	1980
Profitabilité, efficience, efficacité	Sink	1985
Croissance moyenne des ventes, profitabilité Croissance moyenne de l'emploi, productivité	Stuart et Leifter	1986
Croissance moyenne des ventes, revenu, productivité, coût d'efficience	Vankatraman et Ramanujam	
Rendement du capital investi, rendement des fonds propres, bénéfice par action	Sapienza et al.	1988
Rendement du capital investi, rendement des fonds propres, valeur de l'action, bénéfice.	St-Onge et al.	1994
Croissance des ventes, revenu, productivité, coût d'efficience	Johannessen et al.	1999
Taux de croissance des ventes, ratio de rendement du fonds de roulement, mesures de liquidité, mesures de productivité	Saint-Pierre	

Rendement du capital investi, productivité, revenu net, croissance du revenu, croissance de la valeur de l'action, fonds de roulement.	Barrette et Bérard	2000
--	--------------------	------

Source : Abdallah Boujlida, Page 34

3.2 Autres dimensions de la performance : Au-delà de la performance financière et économique

Selon Voyer (1999), la performance est un concept englobant et intégrateur, et donc difficile à définir avec précision. Il a constaté que la performance est multidimensionnelle. Pour l'appréhender correctement, il faut combiner ou se référer à un certain nombre de perspectives (utilisateurs internes, clients) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles). Ainsi, Gosselin et Murphy (1994) ont souligné qu'il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables, mais différentes de la performance, en fonction du domaine concerné et du contexte d'utilisation. Bergeron (1999) a souligné que la performance interne dépend de la perception des managers, des employés et des autres parties prenantes. En externe, la performance est déterminée par la perception des partenaires de l'entreprise.

La notion de performance reste cependant très large, car elle peut être définie selon différents critères, en fonction de la perspective d'analyse choisie. La performance n'est pas seulement complexe en raison des multiples critères qu'elle met en œuvre, mais elle a également plusieurs niveaux d'appréhension (Raymond, 2002). La littérature a souvent proposé une typologie de la performance en trois catégories distinctes au sein de l'entreprise : la performance opérationnelle, la performance financière et la performance concurrentielle :

- La performance économique et financière, qui représente la vision traditionnelle de la performance, a pour objectif de maximiser la rentabilité économique et financière.
- La performance technique concerne l'utilisation efficiente des ressources de l'entreprise, que ce soit en termes de production, de logistique ou de gestion des coûts.
- La performance commerciale vise à répondre aux attentes des clients en créant de la valeur pour eux et en augmentant la part de marché de l'entreprise. Cela implique une compréhension fine des besoins et des attentes des clients, ainsi que la capacité à proposer des produits et des services adaptés.
- La performance sociale prend en compte la satisfaction et l'épanouissement des salariés, ainsi que leur engagement envers l'entreprise et ses objectifs. Cela peut passer par des mesures telles que la formation, la rémunération, la communication interne, la qualité de vie au travail, etc.

La multi-dimensionnalisation du concept de performance interpelle les chercheurs, à l'instar de Bartoli et Hermel (1989), qui ont mis en exergue la complexité du mot "performance" en distinguant plusieurs critères et indicateurs de performance. Ces critères comprennent l'allocation des ressources, des domaines multiples et interreliés, des normes et objectifs pertinents, la performance individuelle et collective, ainsi que la question du financement. Le tout porte sur des mesures qui peuvent être qualitatives et/ou quantitatives.

En fonction du domaine d'étude et de l'objectif de recherche, plusieurs chercheurs ont proposé diverses mesures de performance. De manière générale, la performance peut être mesurée (Bartoli et Hermel, 1989 : 108) en fonction des résultats économiques et sociaux qu'elle réalise (productivité, rentabilité, croissance du bénéfice net, retour sur investissement, satisfaction des employés, etc.) ainsi que de sa contribution sociale et sociétale (niveau des rémunérations, qualité des emplois offerts, compétences requises, impact sur l'environnement, etc.). Elle peut également être évaluée en termes de mise en œuvre de sa stratégie et de sa capacité à faire face aux forces concurrentielles.

L'approche classique de la performance a été critiquée par la suite par certains auteurs issus de l'école des relations humaines, tels que Mayo, Mac Gregor, Argyris, Herzberg, Lewin, Likert, Maslow, et d'autres⁸. Leurs critiques sont intervenues pour deux raisons : Comblent les défaillances de Taylorismes (l'absence, accident de travail...) et mettre en lien la productivité et la qualité des relations sociales.

3.3 Vers une performance sociale : le capital humain comme levier de performance

La dégradation des conditions de travail, la maltraitance des ouvriers ainsi que l'exploitation sauvage des ouvriers par leurs employeurs ont donné naissance au syndicalisme à l'ère de la révolution industrielle. En ce qui concerne les entreprises marocaines, il convient de noter que ce n'est qu'en 1955 que l'Union Marocaine du Travail a été constituée. Par la suite, des changements ont accéléré la prise en considération de la dimension humaine dans les actions stratégiques de l'entreprise, marquant ainsi la transition de la performance comptable et financière vers l'intégration des indicateurs non financiers par la prise en compte de la performance sociale. En effet, comme l'a souligné Igalens et Gond (2003), « La prise en considération de la dimension sociale est indispensable, car ce sont les hommes qui font la différence. »

Dans certains cas, la performance sociale est assimilée à une mesure d'orientation envers la responsabilité sociale (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1984), tandis que dans d'autres, la confusion s'opère avec la citoyenneté d'entreprise (Maignan et Ferrell, 2001)⁹.

Dans la littérature, nous retiendrons une définition de la performance sociale proposée par Wood (1991, p. 693), qui définit la performance sociale d'une entreprise comme « une configuration des principes sociaux d'une entreprise, de la réactivité sociale et des politiques, programmes et résultats observables en ce qui touche la relation sociale entre l'entreprise et la société¹⁰. » En effet, la performance humaine et sociale concerne les relations sociales et humaines au sein de l'entreprise. Ainsi, selon Gondrand (1989), « La performance n'est pas seulement l'augmentation du chiffre d'affaires ou l'amélioration de l'image de marque, mais également le bien-être du personnel, un climat social favorable... La prise en considération de la dimension sociale est indispensable, car ce sont les hommes qui font la différence. »

3.3.1 La performance pour le personnel

Le bien-être des travailleurs est essentiel pour assurer leur sécurité financière et sociale. Cela inclut un salaire adéquat pour répondre à leurs besoins multiples et variés, ainsi que la protection de leurs droits légaux, tels que l'inscription à la caisse nationale de sécurité sociale. Cependant, la performance ne se limite pas à ces aspects matériels. Elle exige également que les travailleurs soient traités avec équité et humanité, en prenant en compte leur culture, leurs aspirations sociales et leurs facteurs psychologiques. La performance implique également le développement continu des compétences, des savoir-faire et des savoir-être, qui permettent aux travailleurs de s'adapter aux changements et d'évoluer dans leur carrière. En fin de compte, la performance de l'entreprise est étroitement liée au bien-être de ses employés, qui constituent son capital le plus précieux.

La problématique de la performance sociale de l'entreprise revêt deux aspects : d'une part, le développement humain et social au sein de l'organisation, qui inclut l'amélioration des conditions de travail, l'aménagement des horaires de travail ainsi que les pratiques de changement social ; d'autre part,

⁸ Les travaux d'Elton Mayo ont été les premières à mettre en évidence l'importance des relations sociales et leurs impacts sur la productivité. À travers l'enquête qu'il effectua dans les ateliers de la « Western Electric » de Hawthorne (une usine de fabrication de téléphone), Mayo a étudié les liens entre moral et rendement et conclut que les travailleurs sont plus sensibles aux relations humaines internes au groupe qu'aux conditions de travail.

⁹ Cité par Igalens, Gond (2003).

¹⁰ Cité par Bnoui, 2011

la réduction des coûts liés aux dysfonctionnements sociaux. Ces dysfonctionnements sont évalués à partir d'une analyse approfondie, qui permet de mesurer leurs impacts sur l'ensemble de l'organisation. Elle intervient selon la norme SA8000 garantissant de bonnes conditions de travail dans les domaines suivants : interdiction du travail des enfants, interdiction du travail forcé, interdiction des pratiques disciplinaires, respect des règles essentielles de santé et de sécurité, liberté d'association et droit de négociation collective, limitation du temps de travail, versement d'un salaire minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux, non-discrimination fondée sur la race, la religion, etc., suivi et contrôle indépendant de l'application de la norme. La performance sociale ou humaine consiste donc à placer l'homme au centre, à répondre à ce qu'il veut pour qu'il soit au mieux, et à faire tout ce qui le rendra heureux. À travers :

La PVA (People Value Added - Valeur Ajoutée Personnelle) mesure la perception par les collaborateurs du leadership des dirigeants, de leur satisfaction globale au travail et de la diversité des pratiques au sein de l'entreprise. Par exemple, la société Polaroid (à l'époque de son essor) avait mené une enquête dès 1995 auprès de son personnel, leur fournissant une liste d'indicateurs et de critères, notamment :

Indice de capital humain : L'excellence en matière de pratiques et de politiques de ressources humaines devient un indicateur de la création de valeur pour l'organisation. Il vise :

- L'accroissement du pouvoir de décision : lorsque les managers encouragent la participation des collaborateurs dans la prise de décision, ils leur donnent une certaine autonomie et favorisent leur motivation au travail.
- L'image du service et de l'entreprise.
- Les responsabilités : lorsque les collaborateurs perçoivent des responsabilités, cela peut les motiver.
- Les techniques de management dans l'entreprise, qui sont un indicateur de performance pour le personnel.
- La culture d'entreprise, la participation des employés à l'actionnariat, etc.

L'indice Workonomics (Indice de Productivité Économique des Salariés) mesure la performance du capital humain, ce qui fait toute la différence. Cet indice relie la productivité des salariés à la valeur créée par l'entreprise. D'après cette théorie, toute entreprise devrait embaucher et offrir de meilleures rémunérations.¹¹

3.3.2 Performance commerciale ; le client est un roi

La performance commerciale est considérée comme un levier de performance globale et un indicateur principal dans l'évaluation des stratégies de l'entreprise. D'après la littérature, nous retiendrons cette définition de la performance commerciale.

O. Furrer et D. Sudharshan (2003) se sont intéressés à la mesure de cette performance. Les auteurs soulignent que la performance commerciale peut être mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que le chiffre d'affaires, la part de marché et le profit, ainsi que par des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction des consommateurs, leur fidélité et la capacité d'innovation pour répondre aux besoins des clients. De plus, la conception de la performance a été étendue pour inclure un deuxième aspect : les bénéficiaires de la performance. En effet, l'entreprise est un lieu où des intérêts divergents se rencontrent, parfois même conflictuels. Chacun cherche son intérêt personnel, et une organisation ne peut pas satisfaire l'un au détriment de l'autre. Il est donc important de servir tout le monde avec une certaine rationalité, transparence et égalité. Ainsi, les indicateurs de mesure de la performance varient d'un partenaire à l'autre.

¹¹ Créée par le Boston Consulting Group, d'après l'expansion n° 616 du 2 au 15 mars 2000.

Pour le client : Aujourd'hui, il ne suffit pas de produire pour vendre, il est nécessaire de bien définir les besoins des clients afin de leur fournir des produits conformes. Tout dépend de l'assurance qualité et de la sécurité. Cela nécessite de respecter certaines disciplines qui aboutiront à l'obtention de certifications telles que l'ISO 22 000 (gestion de la sécurité des denrées alimentaires). L'indicateur le plus important dans ce sens est la CVA (Customer Value Added - valeur ajoutée client), qui mesure la satisfaction des clients de l'entreprise à partir d'études de marché et de données internes sur les clients. Les indicateurs de performance pour le client incluent souvent le service après-vente, la facilité de déplacement, la proximité, les 4 M (Main d'œuvre, Matières premières, Machines, Méthodes).

4. Conclusion

La mesure de la performance organisationnelle revêt une importance stratégique majeure (Saint-Onge & Magnan, 2007). Les indicateurs choisis pour évaluer cette performance varient en fonction des systèmes de référence utilisés par les parties prenantes et les acteurs organisationnels. Selon Morin et al. (1994), l'efficacité organisationnelle se définit comme « un jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ou de ses processus ». Ce jugement porte sur plusieurs dimensions, notamment la valeur des ressources humaines (mobilisation, moral, rendement, et développement du personnel), l'efficacité économique (économie de ressources et productivité), et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (satisfaction des bailleurs de fonds, clients, organismes régulateurs et communauté).

La pérennité de l'organisation repose sur trois facteurs clés : l'adéquation entre les produits et services offerts et les besoins des clients, la rentabilité financière, et la compétitivité. Pour assurer une évaluation complète de la performance, il est essentiel d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers, en tenant compte de critères multidimensionnels tels que les aspects financiers, sociaux, environnementaux, et autres.

La performance environnementale, par exemple, se réfère à l'adoption de politiques et d'investissements favorables à l'environnement, notamment la mise en œuvre de mesures de contrôle de la pollution. Capron et Quairel (2007) définissent la performance globale comme une « visée multidimensionnelle, économique, sociale, sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

En somme, le terme "performance" est un concept polyvalent, avec des définitions variées selon les domaines, mais il met toujours l'accent sur la réalisation des objectifs et intègre la notion de "valeur" comme critère essentiel d'évaluation. Par exemple, la vision de Taylor au début du XXe siècle diffère considérablement de celle d'Hollnagel aujourd'hui (Cambon J., 2007).

Il est impératif de prendre en compte ces dimensions supplémentaires de la performance, telles que les dimensions sociales, sociétales et environnementales. Dans cette optique, nous avons exploré les différentes dimensions de la performance au-delà de la seule performance financière, en mettant en avant les principaux indicateurs de mesure pour chaque typologie. Cette approche intégrative permet une évaluation plus complète et nuancée de la performance organisationnelle, répondant aux exigences contemporaines des parties prenantes et des contextes opérationnels diversifiés.

Bibliographie

- [1] Amaazoul, M. H. (2018). Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences de gestion.
- [2] Azzouz Elhamma, M. (2011). Diversité et performance de la participation budgétaire : cas des entreprises au Maroc.
- [3] B, A. (2002). La performance financière des PME manufacturières.

- [4] Bahyaoui, S. (2018). Systèmes de pilotage de la performance des PME marocaines du secteur du Bâtiment et Travaux publics : Déterminants, pratiques et interactions.
- [5] Bouamam, M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. (Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion).
- [6] Bourguignon, A. (2009). Performance et Contrôle de Gestion. In B. Colasse (Ed.), Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit (pp. 1121–1132). Economica.
- [7] Cellier, F., & Chatelain-Ponroy, S. (2005). Les objectifs de performance et l'objectivité de La Notion de Performance. In 1er workshop ville-management, Paris.
- [8] Cermain, C. (2001). Le pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises les résultats d'une recherche empirique.
- [9] Chezuriana, M. J., & Mohamed, R. (n.d.). Performance Measurement System (PMS) In Small.
- [10] Chikh, S. (2010). L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise. (Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion).
- [11] Dominique, D. (2002). Performance et équilibre. Village Mondiale.
- [12] Essid, M. (2009). Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. (Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion).
- [13] Ezziadi, A. (2017). Systèmes de pilotage de la performance des PME marocaines du secteur du Bâtiment et Travaux publics : Déterminants, pratiques et interactions.
- [14] Fekkak, L. (2011). Contribution des systèmes de gestion intégrés à la performance des PME.
- [15] Germain, C. (2006). Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques des entreprises familiales et des filiales. Revue internationale PME.
- [16] Hattabou, A. (2011). Le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation.
- [17] Hermann, S. (1998). Les champions cachés de la performance : comment devenir n° 1 mondial quand on est une PME. DUNOD.
- [18] Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion, 117-124.