

Exploration conceptuelle de la performance : Définition, mesure et évolution

Conceptual exploration of performance: Definition, measurement and evolution

Nizar BENYOUSSEF, (Docteur en sciences de gestion)

Laboratoire de Recherche en Finance, Comptabilité, Gestion et Systèmes d'information d'Aide à la décision, LRF

École Nationale de Commerce et de Gestion.

Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc

Zakaria BENGHAZALA, (Professeur Habilité)

Laboratoire de Recherche en Finance, Comptabilité, Gestion et Systèmes d'information d'Aide à la décision, LRF

École Nationale de Commerce et de Gestion.

Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion Km 3, route de Casa BP 658 Université Hassan 1 ^{er} Maroc (Settat) Code postal 26000 Téléphone 05 23 72 35 77.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENYOUSSEF, N., & BENGHAZALA, Z. (2025). Exploration conceptuelle de la performance : Définition, mesure et évolution. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(1), 530-545. https://doi.org/10.5281/zenodo.14762005
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 11, 2024

Accepted: January 26, 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 01 (2025)

Exploration conceptuelle de la performance : Définition, mesure et évolution

Résumé :

L'objet de cet article est de contribuer à une meilleure compréhension et usage de la notion de la performance, encore faut-il préciser que ce mot est toujours d'actualité, il est utilisé entre autres, par des chercheurs de diverses disciplines, des managers, des consultants et des acteurs politiques pour ne citer que ceux-ci. Pour analyser ce concept, on s'appuie sur une revue de littérature narrative des écrits pertinents qui ont abordé ce construit. Force est de constater que sa définition est conçue selon différentes approches, d'autant plus qu'elle est étirée entre sa dimension subjective et objective d'une part, et d'autre part marquée par le contexte sectoriel et fonctionnel des organisations, de surcroît la performance se rattache à plusieurs fondements théoriques et sa mesure est en changement continu. On conclut au bout du compte que c'est un concept complexe, multidimensionnel, polysémique, évolutif et aux contours indéfinis.

Mots clés : Performance, concept, définition, évolution, mesure

JEL Classification : M41

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

The purpose of this article is to contribute to a better understanding and use of the notion of performance, it should be noted that this word is still relevant today, it is used, among others, by researchers from various disciplines, managers, consultants and political actors to name just a few. To analyze this concept we rely on a narrative literature review of relevant writings that have addressed this construct. It is clear that its definition is designed according to different approaches, especially since it is stretched between its subjective and objective dimension on the one hand, and on the other hand marked by the sectoral and functional context of the organizations. Moreover, the performance is linked to several theoretical foundations, and its measurement is in a state of continuous change. We ultimately conclude that it is a complex, multidimensional, polysemous, evolving concept with indefinite contours.

Keywords : Performance, concept, definition, evolution, measurement

Classification JEL : M41

Paper type : Theoretical Research

Introduction :

Le concept de la performance est utilisé aussi bien par les chercheurs, les consultants et les managers, ce terme est omniprésent dans les discours et les écrits aussi bien des théoriciens que des praticiens et son intérêt n'a cessé de les préoccuper, à ce sujet (Salgado, 2013) écrit que « cette notion est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations ». Ce qui témoigne de sa transversalité et de sa pertinence. Dans les théories des organisations, la performance est vue non seulement comme un objectif final, mais aussi comme un processus dynamique, impliquant diverses dimensions telles que la performance financière, opérationnelle, sociale et environnementale. Cette pluralité d'approches fait de la performance un concept complexe, que chacun adapte selon ses besoins, mais qui reste fondamental pour évaluer et guider le développement stratégique des organisations.

Cela dit, ce concept ne fait pas l'unanimité entre les différents chercheurs, il est marqué par l'absence d'une définition acceptée et partagée, dans ce sens (Saulquin et Mauppétie, 2004) constatent « qu'il débouche sur des divergences selon les auteurs et les praticiens qui l'ont abordé », de plus (Salgado, 2013) affirme que « de nombreux auteurs insistent sur l'imprécision qui entoure le concept de performance et le qualifie de construit social, subjectif, de mot-valise, de concept flou et multidimensionnel ». De surcroît (Bessire, 1999), fait remarquer « que si la réflexion sur le concept de performance est d'ores et déjà riche, les réponses restent cependant dans l'ensemble parcellaires, voire contradictoires ».

Il convient de souligner entre autres que le concept de performance est approché selon différents courants théoriques ainsi, selon (Gauzente, 2000) « on peut distinguer différentes approches théoriques à savoir économique, sociale, systémique et politique ».

Force est de constater l'importance de délimiter les contours de ce concept, de son évolution et de sa mesure afin d'améliorer sa compréhension et son usage. La définition du concept de la performance a très tôt retenu l'attention de plusieurs auteurs (Bourguignon 1995, 1997 ; Bessire 1999 ; lebas 1995) ainsi selon (Bahyaoui & Radi, 2019) « le caractère polysémique du mot performance dans le champ de la gestion relevé par Bourguignon (1995, 1997) a identifié de multiples « signifiés » au même « signifiant » qu'est la performance ».

Cet article tente de soulever plusieurs questions à savoir : Quel est le processus de formation des concepts en général et à quoi servent-ils ? Quelle définition au sens courant et dans le contexte des sciences de gestion du concept de la performance ? s'agit-il d'un construit au sens unique ou multiple ? dépend-il des perceptions des différents sujets ? Peut-on le définir de manière objective et/ou subjective ? Quels sont les grands traits de son évolution ? Comment peut-on mesurer la performance ?

Pour répondre à ces questions, on s'appuie sur une revue de littérature narrative, une méthode de synthèse des connaissances qui permet de regrouper, analyser et interpréter un large éventail de travaux existants sur un concept donné, ici la performance. Cette approche se distingue par son caractère souple et exploratoire, elle vise à fournir une vue d'ensemble des différentes perspectives théoriques et pratiques développées sur le sujet.

Dans le cadre de cette analyse, la revue narrative permet de parcourir et de résumer les diverses définitions, approches et dimensions de la performance proposées dans la littérature. Elle concourt aussi à identifier les tendances, les divergences et les évolutions du concept au fil du temps. L'objectif est de dégager une compréhension globale et nuancée de la performance, en intégrant les contributions de multiples champs de recherche et en mettant en lumière les aspects encore ambigus ou débattus dans la littérature actuelle.

Enfin pour présenter cet article nous l'avons conçu en nous basant sur des sections principales et complémentaires où il sera question d'abord de décrire le processus de formation d'une notion en général et son utilité, ensuite on va définir la performance au sens courant et dans le contexte des sciences de gestion, puis on va essayer de mettre l'accent sur la tension entre

objectivité et subjectivité du concept d'une part et d'autre part éclairer ses fondements théoriques, ses différents attributs pour finir avec sa mesure et son évolution.

1. Un concept qu'est-ce donc et à quoi cela sert ?

Afin d'éclairer le sens du concept de la performance, il convient de préciser le processus de formation par lequel passent les construits en général et leurs utilités dans les sciences de gestion.

Selon (Buton & Rakotondravoavy, 2013) « en sciences de gestion, la définition d'un concept passe par son rattachement à la notion de (phénomène) ». De plus, d'après (Dumez, 2011) « un concept doit expliquer un phénomène, c'est-à-dire une réalité, qu'elle soit palpable ou non ». Le même auteur affirme que le concept passe par 3 étapes à savoir : *la dénomination, la compréhension et l'extension*. Au niveau de *la dénomination*, on distingue 3 stratégies :

- « *La première* consiste à prendre un mot du vocabulaire courant et à chercher à lui donner un statut conceptuel, par exemple : le concept de la performance.
- *La deuxième* consiste à inventer un mot, par exemple à partir de racines grecques ou latines, par exemple : Durkheim, dans le suicide, inventa le néologisme « anomie » à partir du grec.
- *La troisième* stratégie consiste à combiner des mots, comme « coopération », sorte de crase construite à partir de coopération et compétition, ou comme dans des mots composés (acteur-tiers) »

La compréhension renvoie quant à elle aux différentes définitions et à tous les emplois du mot dans le langage courant ainsi qu'aux différentes théories rattachées aux concepts.

Quant à *l'extension*, « elle recouvre les cas empiriques auxquels va s'appliquer (et ne va pas s'appliquer) le concept. Le problème posé est donc : à quels types de cas empiriques s'applique le concept, jusqu'où doit aller cette application, et où doit-elle s'arrêter ? Autrement dit, il n'y a pas de concept sans repérage d'un domaine empirique de validité. » (Dumez, 2011)

Dans ce sens la perception de la performance sera différente selon qu'il s'agit d'un propriétaire dirigeant d'une PME ou d'un manager d'une grande entreprise opérante dans le service industriel ou financier, des responsables des différents départements de l'entreprise (la représentation d'un responsable de ressources humaines sera différente d'un responsable logistique et au niveau des différents secteurs d'activités).

Par ailleurs, quels sont les intérêts de la performance en tant que concept ? À cet égard (Demil, 2004) affirme que « l'utilisation des concepts en sciences sociales présente trois types d'utilité à savoir : *instrumentale, conceptuelle et symbolique* »

Appliquée à la gestion, selon toujours le même auteur, il affirme que pour « le *manager*, *l'utilité instrumentale* est liée à des problèmes opérationnels rencontrés dans sa pratique, ensuite *l'utilité conceptuelle* est relative à la compréhension générale des situations, enfin *l'utilité symbolique* d'un concept ou d'une théorie intervient pour la reconnaissance et la recherche de légitimité ou de pouvoir ».

Dans le cas du concept de la performance, son utilisation au sein du discours managérial par les différents acteurs des organisations nous conduit à nous interroger sur ses différentes fonctions, ainsi selon (Bourguignon, 1997) « une analyse élargie des usages de ce concept métaphorique aussi abondamment employé que rarement défini en suggère d'autres fonctions :

- *L'embellissement* des méthodes de gestion et de leurs promoteurs
- La diffusion de *valeurs organisationnelles*
- Le développement du *sentiment d'appartenance* à une communauté de travail
- *La légitimation* des pratiques de gestion. »

La performance prend donc des significations variées selon les perspectives et les contextes, qu'il s'agisse de PME ou de grandes entreprises, ou selon les départements concernés. Son utilité se manifeste à la fois de manière instrumentale, conceptuelle et symbolique, contribuant à la

légitimité et à l'efficacité du discours managérial. En somme, la performance ne se réduit pas à un simple indicateur de résultats, mais joue un rôle central dans la cohésion et la légitimation des pratiques organisationnelles.

2. Définition de la performance

Il convient d'abord de s'atteler sur l'origine du mot, son évolution dans l'histoire à savoir son étymologie, pour passer ensuite à ses différents sens dans le langage courant et dans le contexte des sciences de gestion.

Étymologiquement, selon (Pesqueux, 2004) « le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII^e siècle, signifiait “ accomplir, exécuter ” (Petit Robert). Puis au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec (to perform) dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. »

D'après le même auteur, au sens strict du terme, une performance est « un *résultat chiffré* dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure. »

De surcroît, (Bouamama, 2015) rajoute « selon le dictionnaire Larousse que la *performance* est l'ensemble des résultats obtenus dans un test, alors que pour le Robert, elle est l'exploit d'une équipe dans une épreuve. Bien que ces définitions ne soient pas contradictoires, force est de constater qu'elles ont des significations très différentes. ».

On distingue aussi son usage analogique ou métaphorique dans le domaine sportif et de l'usage des machines, ainsi (Dohou & Berland, 2010) précise que :

- *Dans le sport* « l'origine du mot performance remonte au milieu du 19^e siècle dans la langue française. À cette époque, il désignait à la fois *les résultats* obtenus par un cheval de course et *le succès* remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. »
- *Dans l'usage des machines*, « son sens évolua au cours du 20^e siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension la performance comme un rendement exceptionnel ».

Pour conclure (Bourguignon, 1995, p.62) souligne que « la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais (contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès) ».

En bref à ce niveau d'usage courant du mot on distingue la performance comme résultat, exploit, succès et rendement exceptionnel.

Par ailleurs, en sciences de gestion, la littérature managériale a abordé abondamment la définition du concept de la performance qui selon (Bessire, 1999) « a eu un tel engouement à tel point qu'on tend à substituer l'expression historique de (contrôle de gestion) jugée dépassée en (pilotage de la performance) ce qui en témoigne le titre de plusieurs ouvrages ou articles récemment parus »

Plusieurs auteurs se sont attelés en premier à la tâche par exemple (Bourguignon, 1995, 1997 ; Lebass, 1995 ; Bessire, 1999). Ainsi (Bourguignon, 1995), distingue trois sens du concept de la performance dans le domaine de la gestion : Performance « *succès -résultat action-réalisation des objectifs* » qui sont développés selon le même auteur comme suit : «

- 1) la performance est *succès*. La performance n'existe pas en soi, elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises, selon les acteurs. La performance peut ainsi être plus large que la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique ;

- 2) la performance est résultat de *l'action*. À l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances (est [...] entendus comme l'évaluation ex post des résultats obtenus (Bouquin, 1986, p.114) ;
- 3) la performance est *Action*. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps » (Baird, 1986). »

La définition de la performance selon Bourguignon (2000, p.934) « s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs ». De surcroît le même auteur (Bourguignon, 2000) présente une définition synthétique de la performance qui contient les différents sens susdits ainsi elle la définit « 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). »

Pour Lebas (1995) « la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au (benchmarking) ».

En conclusion, la notion de performance, dont l'étymologie remonte à des usages de l'ancien français et de l'anglais, s'est progressivement enrichie pour inclure divers sens dans le langage courant, notamment l'accomplissement, le succès et l'exploit. Dans le domaine des sciences de gestion, ce concept est abondamment discuté et nuancé. En effet, selon Bourguignon (1995), il se décline en trois grandes acceptions : la performance comme succès, comme résultat, et comme action. Cette pluralité de significations reflète la complexité de la performance en gestion, où elle peut se rapporter aussi bien à l'atteinte des objectifs organisationnels qu'au processus menant à ces objectifs. La performance, en somme, n'est pas uniquement un résultat mesurable ; elle devient un outil de pilotage, impliquant des comparaisons avec des standards de référence (Lebas, 1995) et se traduisant par un engagement constant vers l'amélioration et l'optimisation.

3. Le concept de la performance : une tension entre objectivité et subjectivité

Concernant la distinction entre les deux niveaux de compréhension du concept de la performance à savoir entre d'une part une représentation subjective et d'autre part une appréhension objective, dans ce sens (Bourguignon, 1995), affirme que « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ». De même, pour Lebas (1995, p. 71), « la performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation ».

Dans le même ordre des idées (Bessire, 1999) affirme que « l'exploration du concept de la performance conduit finalement à s'interroger de façon plus générale sur la méthodologie de l'évaluation. Si les dimensions *rationnelles et objectives* semblent assez bien maîtrisées, il n'en va pas de même pour *la dimension subjective* » concernant ce dernier point (Jean, 2007) présente la représentation des différents acteurs et affirme que « le concept possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour *un dirigeant*, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; *pour un employé*, elle pourra être le climat de travail ; et *pour un client*, la qualité des services rendus »

Par ailleurs (Bouamama, 2015) rajoute « que dans la littérature, la typologie de la performance la plus récurrente distingue :

- La *performance économique et financière* qui est à la vision traditionnelle de la performance et correspond à l'objectif de maximisation de la rentabilité économique et financière.
- La *performance technique* qui correspond au souci d'une utilisation efficiente des ressources.
- La *performance commerciale*, répondant aux objectifs de création de la valeur pour le client et l'accroissement de parts de marché.
- La *performance sociale* répondant au souci de satisfaction des salariés. »

En somme, le concept de la performance oscille entre une compréhension subjective, influencée par les perceptions et les attentes individuelles, et une appréhension objective fondée sur des indicateurs mesurables. En gestion, la performance se décline donc en plusieurs types : économique et financière, technique, commerciale, et sociale, chacun répondant aux objectifs spécifiques de rentabilité, d'efficacité, de création de valeur et de bien-être des salariés. Cette diversité reflète la complexité et la richesse du concept, et souligne l'importance de considérer simultanément les dimensions subjectives et objectives pour une évaluation complète de la performance dans les organisations.

4. Les différents attributs de la performance

Le vocable de la performance dans la littérature du management est associé à plusieurs principes ou attributs. Ainsi selon (bouquin, 2004). « Il est associé à *trois principes fondamentaux* : l'économie, l'efficience et l'efficacité.

- *L'économie* consiste à se procurer les ressources au moindre coût ;
- *L'efficience* met en relation les résultats et les moyens et permet de maximiser la quantité produite à partir d'une quantité donnée de ressources (en rapportant un indicateur de résultat à un indicateur des capitaux employés : la rentabilité, la productivité...).
- Enfin *l'efficacité* qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre les objectifs et les finalités poursuivis »

Dans le même sens (Marion et al., 2012) affirment que, « quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux :

- *L'efficacité* qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- *L'efficience* qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés ;
- *La cohérence* qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.
- *La pertinence* qui 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 à partir d'une *appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.* »

Dans la même veine selon (Morin et al.,1996) « la *performance* est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent. Dans la documentation sur la performance, on trouve plusieurs notions qui apparaissent synonymes telles que *l'efficacité*, le *rendement*, la *productivité* et *l'efficience* ».

En bref on peut conclure que le concept de la performance est expliqué et associé à plusieurs notions : *efficacité, rendement, productivité, efficience, cohérence, pertinence, économie.*

5. Fondement théorique du concept de la performance

Le concept de performance est approché selon différents courants théoriques ainsi, selon (Gauzente, 2000) « on peut distinguer différentes approches à savoir une approche économique, sociale, systémique et politique qui sont résumées comme suivant :

- *L'approche économique* : repose sur la notion centrale *d'objectifs à atteindre*. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.
- *L'approche sociale* : découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur *les dimensions humaines* de l'organisation.
- *L'approche systémique* : Elle met en exergue *les capacités de l'organisation* : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. »
- *L'approche politique* : Repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, *tout individu* peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation »

Plus généralement, on trouve une correspondance entre la définition de la performance et les dimensions utilisées pour sa mesure illustrée par le tableau suivant adapté de Morin et al, (1994) :

Tableau N°1 : Les conceptions de la performance et les dimensions de sa mesure

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	Rationnel économique Relations humaines	Économiques, financières et humaines
Capacité d'acquisition des ressources	Systémique Contingence	Adaptation à l'environnement Efficience Complémentarité des sous-systèmes
Satisfaction de groupes variés	Politique	Autant de dimensions que d'acteurs concernés

Adapté de Morin et al (1994). L'efficacité de l'organisation-théories, représentation et mesures, Montréal, Gaëtan Morin éditeur

Suivant ces différents courants théoriques, plusieurs auteurs ont conçu leurs représentations du concept de la performance que Tchankam, J. P. (1998) regroupe et présente comme suit : «

- **Fayot H**

L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.

- **Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S**

La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres.

- **Seashore S.E. et Yutchman E.**

La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.

- **Mahoney I.A. et Weitzel W**

La performance est l'action efficiente et productive.

- **Lewin K.**

Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.

- **McGregor D.**

La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines.

- **Likert R.**

La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.

- **Argyris C.**

La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.

- **Klein C.**

La performance financière est définie : comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active, en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause. »

Ces différentes approches montrent que la performance est un concept polyvalent et complexe, qui peut être interprété de multiples façons selon le cadre théorique et les objectifs spécifiques de chaque organisation. Cette diversité souligne l'importance de choisir une définition adaptée aux enjeux propres à chaque contexte de gestion.

6. De la performance et sa mesure

Il est à noter que la mesure de la performance est liée implicitement à la définition de la performance retenue et à son fondement théorique auquel on y adhère, dans ce sens (Gauzente, 2000) fait la distinction entre trois modèles pour concevoir et mesurer la performance : «

- ✓ L'approche par les buts (goal achievement model)
- ✓ L'approche par les ressources (ressource acquisition model).
- ✓ Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, considérée comme marginal. »

Ainsi les regards théoriques (économique, sociale, systémique, politique) portés sur la performance encouragent le recours à certains indicateurs plutôt que d'autres.

Par ailleurs, les indicateurs financiers ont longtemps été utilisés pour évaluer la performance des organisations commerciales. Cependant, au début des années 80, on s'est de plus en plus rendu compte que, compte tenu de la complexité croissante des organisations et des marchés sur lesquels elles se font concurrence qu'il n'était plus approprié d'utiliser seulement des indicateurs financiers comme seul critère d'évaluation, mais qu'il faut les compléter par des indicateurs non financiers de mesure de la performance.

Il sera question ainsi de mettre l'accent dans les paragraphes suivants d'une part sur les limites et faiblesses de la mesure unidimensionnelle de la performance basée essentiellement sur des indicateurs financiers et d'autre part de mettre en relief les forces et les atouts d'une mesure multidimensionnelle, équilibrée et intégrée de la performance.

6.1 Les faiblesses de la mesure unidimensionnelle de la performance

Plusieurs auteurs se sont penchés à identifier les faiblesses des mesures traditionnelles de la performance en l'occurrence celles qui sont basées sur les indicateurs financiers. Dans ce sens, (Yeniyurt, 2003) affirme que les systèmes traditionnels de mesure de la performance qui sont basés sur les rapports comptables tels que les bilans et les comptes de résultat n'offrent pas une compréhension complète de la situation, car elles sont axées sur les résultats au lieu d'être axées sur les processus. Par conséquent les chercheurs et les praticiens ont été impérativement invités à développer de meilleures mesures qui facilitent le processus de planification et de contrôle stratégiques.

De surcroît, ce même auteur résume les principales insuffisances ou faiblesses des mesures traditionnelles mentionnées dans la littérature comme suit : «

- ✓ Les mesures comptables traditionnelles de la performance sont inadéquates pour les prises de décisions
- ✓ Elles sont trop historiques et rétrospectives
- ✓ Elles manquent de capacité prédictive pour expliquer les performances futures
- ✓ Elles fournissent peu d'informations sur les causes profondes
- ✓ Elles ne relient pas les indicateurs non financiers aux résultats financiers
- ✓ Elles signalent des processus fonctionnels et non transversaux
- ✓ Elles ne prennent pas en compte les actifs immatériels
- ✓ Elles ne mesurent pas la valeur créée
- ✓ Il y a trop de mesures ; de nouvelles mesures sont nécessaires avec un contenu plus large, permettant de décrire plus avec moins de chiffres
- ✓ Les métriques traditionnelles ne s'agrègent pas d'un niveau opérationnel à un niveau stratégique. »

Dans un même ordre des idées (Keong Choong, 2013) distingue entre deux groupes de chercheurs concernant les mesures comptables et financières de la performance.

- ✓ Le premier groupe critique autour des faiblesses du système comptable telles que la répartition des coûts et sa convention historique des coûts, ils ont appelé à l'utilisation de mesures non financières pour mesurer les activités au lieu de la répartition des coûts.
- ✓ Le deuxième groupe quant à lui est plus accommodant, car selon ces chercheurs, il est nécessaire de trouver un équilibre entre l'utilisation de mesures, de métriques et d'indicateurs financiers et non financiers pour mesurer la performance des entreprises.

Dans la même veine (Neely et al., 2005) constatent que l'on reconnaisse de plus en plus que les mesures de la performance que les entreprises utilisent traditionnellement ne conviennent pas aux entreprises industrielles (Kaplan, 1992), notamment parce qu'elles : «

- ✓ Encouragent le court-termisme.
- ✓ Manquent d'orientation stratégique et ne fournit pas de données sur la qualité, la réactivité et la flexibilité
- ✓ Encouragent l'optimisation locale.
- ✓ Encouragent les gestionnaires à minimiser les écarts par rapport à la norme plutôt que de chercher à s'améliorer continuellement
- ✓ Ne fournissent pas d'informations sur ce que veulent leurs clients et ce que font les concurrents. »

Selon toujours le même auteur (A. Neely, 1999) qui critique la faiblesse de ces mesures centrées sur leurs focalisations historiques en présentant l'exemple du chiffre d'affaires qui rapporte simplement ce qui s'est passé la semaine dernière, le mois dernier ou l'année dernière, alors que la plupart des managers veulent des mesures prédictives qui indiquent ce qui se passera la semaine prochaine, le mois prochain ou l'année prochaine.

Une autre faiblesse de ces mesures unidimensionnelle qui est pointée du doigt est la surcharge de données, en effet la plupart des entreprises ont des systèmes d'information qui génèrent au moins quelques rapports de performance redondants.

6.2 Les forces de la mesure multidimensionnelle de la performance

À cet égard (Germain, 2004) affirme que l'intégration d'informations, autres que financières, dans la mesure de la performance n'est apparue que récemment comme une nécessité. Ce sont les premières publications sur le Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992, 1993 et 1998) qui ont véritablement entraîné le renouvellement des systèmes de mesure de la performance.

La mesure multidimensionnelle de la performance s'appuie à côté des dimensions financières sur d'autres dimensions pour mesurer et piloter la performance, au début (Drucker, 1954) propose un ensemble de mesures comme la position sur le marché, l'innovation, la

productivité, les ressources physiques et financières, la rentabilité, la performance des gestionnaires et le développement, la performance et l'attitude des travailleurs et la responsabilité publique».

Des années plus tard (Maskell, 1991) a résumé les mesures non financières en cinq catégories: qualité, livraison, temps de processus de production, flexibilité et coût puis (Kaplan & Norton, 1992) proposent quatre perspectives : financières, clients, process interne, apprentissage et innovations. Ensuite (Neely et al., 1995) présentent les dimensions multiples de la mesure en termes de qualité, de temps, de coût et de flexibilité, à cela s'ajoute les dimensions des employés, de l'environnement et de la communauté.

Concernant les avantages et forces de ces indicateurs non financiers de mesure de la performance (Medori & Steeple, 2000) les résume comme suivant : «

- ✓ Ces mesures sont plus disponibles à temps que les mesures financières.
- ✓ Ces mesures sont très mesurables et précises.
- ✓ Ces mesures sont significatives pour les employés et contribuent à l'amélioration continue.
- ✓ Ces mesures sont cohérentes avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise.
- ✓ Ces mesures changent et varient au fil du temps à mesure que les besoins du marché changent. »

Dans un même ordre des idées (Skinner, 1989) soutient que le processus de mesure de la performance est de nature stratégique et devrait fournir des informations multidimensionnelles liées à la stratégie d'une organisation. Les gestionnaires ont besoin de ces informations pour mesurer et gérer les compétences essentielles pour maintenir un avantage compétitif.

De plus (Dumond, 1994) a signalé qu'en incorporant des mesures de performance multidimensionnelles, la satisfaction des employés et le processus de prise de décision des managers ont été considérablement améliorés. Par conséquent, un ensemble équilibré de mesures devrait être utilisé pour orienter leur attention vers les domaines de réussite clé de l'entreprise.

De surcroît (Eccles, 1991) affirme que ces mesures non financières servent dans la détermination de la stratégie, des promotions, les bonus et autres récompenses et (Nudurupati et al., 2011) soutiennent que les indicateurs non financiers de mesures de la performance sont considérés comme des drivers des résultats financiers par conséquent plusieurs modèles y se sont basés.

Dans de nombreuses entreprises, les indicateurs tels que la qualité, la satisfaction client, le temps de cycle et l'innovation ont été reconnus comme des indicateurs de pilotage de la performance financière. Par ailleurs les différences entre les mesures financières et non financières ont été identifiées et résumées par (Ghalayini & Noble, 1996) dans le tableau 2, ci-dessous.

Comme il a été souligné précédemment, les managers disposaient des indicateurs non financiers de mesure de la performance dans leurs boîtes à outils managériales, ce n'est pas une nouveauté, mais la prise en compte prépondérante de leurs rôles dans le pilotage de la performance, la stratégie et le système de récompense, c'est cela qui constitue une évolution voire une révolution de la mesure de la performance comme ça été qualifiés par certains auteurs.

Disposer d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers dans un cadre intégré, dynamique, équilibré, causal et stratégique est une clé pour le pilotage de la performance des organisations et pour le renforcement de la compétitivité des entreprises.

Tableau 2 : Une comparaison entre les mesures de performance traditionnelles et non traditionnelles

Mesures de performance traditionnelles	Mesures de performance non traditionnelles
Basé sur le système comptable traditionnel	Basé sur la stratégie de l'entreprise
Mesures principalement financières	Mesures principalement non financières
Destiné aux cadres moyens et supérieurs	Destiné à tous les employés
Métriques antérieures (hebdomadaires ou mensuelles)	Métriques à temps (horaire ou quotidien)
Difficile, déroutant et trompeur	Simple, précis et facile à utiliser
Mène à la frustration des employés	Mène à la satisfaction des employés
Négligé dans le magasin	Fréquemment utilisé dans le magasin
Dispose d'un format fixe	N'ont pas de format fixe (dépend des besoins)
Ne varie pas entre les emplacements	Varie entre les emplacements
Ne change pas avec le temps	Change au fil du temps et à mesure que les besoins changent
Destiné à surveiller les performances	Destiné à améliorer les performances
Non applicable pour JIT, TQM, FMS, etc.	Applicable
Empêche l'amélioration continue	Aide à l'amélioration continue

Source : "Ghalayini et Noble (1996), p. 68"

7. Évolution du concept de la performance

L'évolution du concept de performance s'explique par les nombreux travaux de recherche qui ont enrichi cette notion, la rendant plus complexe et multidimensionnelle. En suivant les analyses de Saulquin et al. (2007), il est possible de distinguer trois phases clés qui permettent de mieux appréhender la transformation de ce concept au fil du temps. Ces évolutions révèlent un changement de paradigme concernant la manière de concevoir, d'évaluer et d'utiliser la performance dans les organisations, en intégrant de nouvelles dimensions et en repensant ses fonctions.

7.1 De la performance financière à la performance organisationnelle :

Dans ses premières formes, la performance était presque exclusivement mesurée par des indicateurs financiers. Le succès d'une entreprise se déterminait essentiellement par des éléments tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, ou encore la croissance des profits. Cependant, cette approche s'est révélée de plus en plus insuffisante pour rendre compte de la complexité des organisations modernes et de leur environnement. Les entreprises sont désormais jugées non seulement sur leur capacité à générer des profits, mais aussi sur leur contribution au bien-être social et à la protection de l'environnement.

Cette transition vers une approche multidimensionnelle de la performance s'est concrétisée avec l'apparition du concept de performance globale. Ce terme englobe non seulement les dimensions économiques et financières, mais aussi les dimensions sociales et environnementales. Selon Reynaud (2003, cité par Germain et Stéphane, 2004), la performance globale repose sur la conjonction de trois piliers : la performance financière, la performance sociale, et la performance sociétale. La performance sociale prend en compte la gestion des ressources humaines, le bien-être des employés, et les relations avec les parties prenantes internes, tandis que la performance sociétale évalue l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement, en tenant compte des responsabilités éthiques et écologiques. Ainsi, la performance n'est plus seulement un indicateur des succès financiers, mais aussi de la manière dont l'entreprise répond à des défis plus larges, comme la durabilité, l'équité sociale et le respect des normes environnementales.

7.2 De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif :

L'évolution vers une conception multidimensionnelle a également entraîné une reconsidération de la subjectivité de la performance. Traditionnellement, la performance était perçue comme

un concept strictement objectif, mesuré par des données chiffrées et des résultats concrets. Cependant, cette approche a montré ses limites, car elle ne prend pas en compte la diversité des perceptions et des attentes des différents acteurs impliqués dans l'organisation.

La performance en tant que construit social fait référence à l'idée que la performance est interprétée différemment en fonction des parties prenantes. Les dirigeants, les employés, les actionnaires, les clients et même la société civile peuvent avoir des points de vue variés sur ce qu'est une performance satisfaisante. Par exemple, un dirigeant peut valoriser la croissance du profit, tandis qu'un employé peut juger la performance à travers des critères tels que la satisfaction au travail ou la sécurité de l'emploi. De même, un investisseur peut se concentrer sur le retour sur investissement, alors qu'un client peut évaluer la performance en termes de qualité du produit ou de service. Cette diversité de perceptions rend la définition de la performance plus fluide et complexe, nécessitant une prise en compte des différentes attentes et objectifs des parties prenantes. Ce changement de perspective a permis une vision plus nuancée de la performance, en tenant compte non seulement des résultats chiffrés, mais aussi des perceptions qualitatives.

7.3 De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management" :

La conception traditionnelle de la performance la considérait principalement comme un outil de mesure, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs destinés à évaluer l'efficacité des actions entreprises et à mesurer les écarts par rapport aux objectifs fixés. Cette approche est encore très répandue dans de nombreuses entreprises, où des indicateurs de performance clés (KPIs) sont mis en place pour surveiller la productivité, la rentabilité, et d'autres variables opérationnelles. Cependant, cette vision a évolué pour reconnaître que la performance ne se limite pas à une simple fonction d'évaluation. Aujourd'hui, la performance est aussi un outil de management, utilisé pour guider les décisions stratégiques, orienter les actions, et motiver les employés. En effet, dans les pratiques managériales modernes, la performance est de plus en plus utilisée pour fixer des objectifs, encourager des comportements spécifiques, et aligner les efforts de l'ensemble de l'organisation sur des priorités communes. Ainsi, au-delà de son rôle traditionnel d'indicateur de résultats, la performance devient un levier stratégique, permettant de piloter l'entreprise et de créer de la valeur sur le long terme.

En outre, la performance est souvent utilisée de manière proactive. Plutôt que d'attendre les résultats pour corriger les écarts, les managers utilisent désormais des outils de suivi en temps réel pour ajuster les processus et améliorer continuellement les performances. Ce passage de la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management" reflète une transformation fondamentale dans la manière dont les organisations gèrent leurs ressources et leur compétitivité. La performance devient alors un moteur de changement et d'innovation, en aidant les entreprises à rester agiles et à s'adapter aux évolutions du marché.

En somme, le concept de performance a subi une profonde évolution au fil des années. De sa conception initialement financière, il s'est élargi pour englober une vision globale et multidimensionnelle, intégrant des préoccupations sociales et environnementales. Cette évolution a également mis en lumière le caractère subjectif de la performance, en soulignant la diversité des perceptions selon les parties prenantes. Enfin, la performance, autrefois perçue comme un simple outil de mesure, est aujourd'hui reconnue comme un outil de management crucial, permettant aux entreprises d'aligner leurs stratégies et d'atteindre leurs objectifs dans un environnement en constante mutation.

8. Conclusion :

Cet article a exploré en profondeur le concept de performance, un terme omniprésent, mais aux contours souvent ambigus dans le domaine des sciences de gestion. L'analyse a permis de

révéler l'essence complexe et multidimensionnelle de ce concept, qui dépasse la simple évaluation de résultats financiers pour englober des aspects humains, sociaux, et environnementaux. Cette pluralité de significations rend compte de la diversité des perspectives théoriques, tout en illustrant l'adaptabilité de la notion de performance aux différents contextes organisationnels et sectoriels.

D'un point de vue théorique, plusieurs cadres ont été mobilisés pour comprendre la performance, incluant les approches économiques, sociales, systémiques, et politiques. Chacune de ces perspectives éclaire un aspect particulier : l'approche économique met en avant l'efficacité opérationnelle et la rentabilité, tandis que l'approche sociale souligne l'importance des relations humaines et du bien-être au travail. L'approche systémique permet de concevoir l'organisation comme un ensemble intégré, valorisant la complémentarité des ressources et la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux pressions extérieures. Enfin, l'approche politique critique les approches précédentes, posant la performance comme un construit social influencé par des perceptions et valeurs divergentes entre les acteurs. Ainsi, la performance devient un objet d'étude hautement flexible, dont la signification dépend des attentes et des représentations propres à chaque groupe d'acteurs.

Par ailleurs, cette étude souligne la tension permanente entre les dimensions objectives et subjectives de la performance. D'un côté, la recherche de mesures précises, par des indicateurs financiers ou opérationnels, vise à cadrer la performance dans des termes mesurables et comparables. D'un autre côté, le concept reste intrinsèquement subjectif, influencé par les perceptions, valeurs et priorités individuelles ou collectives des différents acteurs organisationnels. Par exemple, pour un manager, la performance pourrait être associée à la rentabilité économique, tandis qu'un employé pourrait y voir une satisfaction au travail, et un client, la qualité des services fournis. Cette multiplicité de points de vue souligne l'importance de considérer la performance sous un prisme pluriel pour une évaluation plus holistique.

Par ailleurs il a été mis en relief de la mesure de la performance ou il a été précisé qu'elle se rattache au fondement théorique auquel on y adhère de plus on a mis l'accent sur les faiblesses des indicateurs financiers et les forces des indicateurs non financiers de mesure de la performance.

Cette conclusion mène à un constat fondamental : le concept de performance a évolué d'un simple outil de mesure vers un véritable levier de management. Auparavant centrée sur des indicateurs financiers, la performance organisationnelle intègre aujourd'hui des dimensions variées, reflétant la complexité des enjeux contemporains. La prise en compte de la performance globale, qui inclut des aspects sociaux et environnementaux, incarne cette évolution vers une gestion plus responsable et durable. En outre, la performance devient un vecteur de légitimation pour les organisations, qui peuvent s'en servir pour démontrer leur engagement envers des valeurs communes, renforcer la cohésion interne et promouvoir une image positive auprès des parties prenantes.

En somme, cet article pose les bases pour des travaux futurs dans deux directions principales. D'une part, il serait pertinent de développer des méthodologies d'évaluation de la performance qui tiennent compte de sa dimension subjective et de ses effets au-delà des résultats financiers, en incluant des mesures de satisfaction et d'impact sociétal. D'autre part, une réflexion s'impose sur les outils et stratégies permettant d'intégrer harmonieusement les objectifs économiques avec les attentes sociales et environnementales des organisations. Le concept de performance, de plus en plus central dans les pratiques managériales, nécessite ainsi une approche à la fois rigoureuse et adaptable pour répondre aux enjeux multiples des entreprises modernes. En définitive, la performance s'affirme comme un moteur essentiel du développement stratégique des organisations, contribuant à la fois à leur efficacité et à leur légitimité dans un contexte de responsabilité accrue et de compétition accrue.

Références :

- (1). Andy, N., Mike, G., & Ken, P. (2005). Performance measurement system design A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- (2). Bahyaoui, S., & Radi, S. (2019). La perception de la performance par les propriétaires-dirigeants des PME marocaines : Une analyse exploratoire. 16.
- (3). Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5(2), 127.
- (4). Bouamama, M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : Cas des tableaux de bord. 437.
- (5). Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, 61-65.
- (6). Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés de la plage ? Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 3(1), 89.
- (7). Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, 931-941.
- (8). Buton, A., & Rakotondravoavy, Y. (2013). Quelles complémentarités entre approches conceptuelle et instrumentale du business model ?
- (9). Demil, B. (2014). Chronique sur le métier de chercheur. *Revue internationale P.M.E.*, Volume 27(numéro 3-4), 8.
- (10). Drucker, P. F. (1954). *The practice of management : A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.
- (11). Dumez, H. (2011). Qu'est-ce qu'un concept? *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 67-79.
- (12). Dumond, E. J. (1994). Making Best Use of Performance Measures and Information. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9), 16-31.
- (13). Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Performance measurement*
- (14). Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- (15). Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : Quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3(N° 2), 145-165.
- (16). Germain, C. (2004). *La contingence des systèmes de mesure de la performance : Les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME*. 21.
- (17). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*,
- (18). Keong Choong, K. (2013). Understanding the features of performance measurement system : A literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 102-121.
- (19). Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure up! : The essential guide to measuring business performance*. Mandarin.
- (20). Marion, A., Wissler, M., Asquin, A., Everaere, C., & Vinot, D. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et méthodes. *Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et modèles*, 303.
- (21). Maskell, B. H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing : A model for American companies*. CRC press.
- (22). Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5), 520-533.

- (23). Morin et al, (1994). L'efficacité de l'organisation-théories, représentation et mesures, Montréal, Gaëtan Morin éditeur
- (24). Neely, A. (1999). The performance measurement revolution : Why revolution now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 25.
- (25). Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design : A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- (26). Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- (27). Pesqueux Y. (2004), « La notion de la performance globale », Forum International Ethics, Décembre, 2004, Tunis.
- (28). Salgado, M. (2013). La performance : Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.
- (29). Saulquin, J. Y., & Maupetit, C. (2004). EVA, performance et évaluation bancaire. Tours: ESCEM, http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Actes_texte_5.pdf.
- (30). Saulquin J., Schier G.,(2007) « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, p. 57-65.
- (31). Skinner, W. (1989). *Manufacturing-missing link in corporate strategy*.
- (32). Tchankam, J. P. (1998). Performances comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun (Doctoral dissertation, Bordeaux 4).
- (33). Yenyurt, S. (2003). A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 134-142.