

## **Performance : concepts, approches et modèles**

## **Performance : concepts, approches and models**

**NABAOUI Ahmed**

Docteur chercheur en économie et gestion  
FSJES Mohammeda, Université Hassan II,  
Casablanca, Maroc  
**adamali26@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 12/09/2023

**Date d'acceptation** : 08/11/2023

**Pour citer cet article** :

NABAOUI.A (2023) « Performance : concepts, approches et modèles », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 11 » pp : 230 - 245.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## **Résumé**

Ce travail nous permettra de repenser la notion de la performance, en faisant un petit passage en revue de littérature de ce concept, en présentant les différentes approches l'ayant traité, tout en essayant d'interpeler quelques modèles qui ont été développés pour mettre en œuvre ces approches. Notre méthodologie consistera à examiner un certain nombre d'écrits sur la performance, en précisant exactement leur tendance générale en matière de prévalence pour la perspective financière, sociale ou globale. L'étude montre un délaissement bien marqué, de la performance financière vers la RSE ou vers la performance globale ou sociale.

**Mots clés :** performance ; approches ; modèles ; stakeholders ; efficience.

## **Abstract**

This work will allow us to rethink the notion of performance, by doing a brief literature review of this concept, by presenting the different approaches that have dealt with it, while trying to question some models that have been developed to put into implements these approaches. Our methodology will be to review a number of performance writings, pinpointing exactly their general prevalence trend for the financial, social or global perspective. The study shows a clear shift away from financial performance towards CSR or towards overall or social performance.

**Keywords:** performance; approaches; models; stakeholders; efficiency.

## Introduction

Polysémique, complexe et difficile à définir, sont les premiers mots à tirer des écrits relatifs à la notion de performance, tant que les approches, les conceptualisations et les modèles soient multiples et multidimensionnels. Bien que le concept soit largement utilisé dans plusieurs domaines, il paraît difficile qu'il aboutisse à un consensus, entre les théoriciens et les praticiens. Nonobstant, dans le domaine de management d'entreprise, il constitue un calibre de référence qui désigne un certain niveau d'excellence réalisé ou à réaliser en tant qu'objectif. L'utilisation du concept renvoie à la recherche d'une situation de meilleur, via l'outil de comparaison par rapport à des constats donnés. Le concept détient sa force de présence dans les débats scientifiques, de son usage très répandu dans des domaines variés, en général et dans celui de management organisationnel, en particulier, tout en renvoyant, toujours, à une recherche d'efficacité et d'efficience. C'est dans une perspective d'évaluation et de mesure que des individus ou des groupes utilisent le concept de performance, dans des modélisations données. Parallèlement à une variété des utilisateurs, la signification de la performance varie en fonction de la divergence des objectifs de ces utilisateurs.

L'intérêt de notre sujet réside dans la recherche de la tendance généralisée par la littérature à la signification de cette notion, il consistera également à chercher les raisons théoriques qui nourrissent et enrichissent l'utilisation actuelle généralisée de ce concept par les praticiens et les universitaires, tout en donnant un intérêt crucial à l'analyse des principaux modèles consistant à la mise en place des principales conceptualisations développées de cette notion dans le domaine de la gestion.

Devant cette importance accordée à ce concept dans cette variété de domaines, notre intérêt se trouve très suscité, à chercher les éléments de réponse à la question suivante : **quelle définition mérite d'être attribuée à la performance, quelles sont les approches de cette dernière et quels sont ses modèles afin qu'elle soit réellement mise en place ?** Dans cet article, et dans l'objectif de bien répondre à cette problématique, nous adoptons une méthodologie consistant à consulter et à analyser les définitions, les approches et les modèles les plus récurrents en littérature de cette notion. Cette analyse est censée statuer sur le constat, le degré de considération et de mise en place actuels des principes de ce concept, d'une part. De même ce travail est invité, d'autre part, à statuer sur la tendance générale, de la prévalence à retenir de ce concept comme outil d'évaluation de l'entreprise, dans l'optique traditionnelle de

« shareholders » ou dans la récente optique de conception de la performance, à savoir celle de « stakeholders ».

Conformément à cette démarche, notre plan consistera, dans un premier lieu à faire passer en revue, les principaux éclaircissements de la performance, il permettra en second lieu, de mettre à l'épreuve, les principales approches de cette notion, développées par la littérature, avant de pouvoir, présenter et analyser la portée des principaux modèles issus de ces conceptions, ainsi, construits, avant d'établir en fin notre conclusion.

### **1. Le concept de la performance : revue de littérature**

La performance peut être définie comme étant le fait d'évaluer le niveau de réalisation d'un résultat ou d'un objectif donné, et référencié à un instant T, à un contexte, dans un domaine donné.

En matière de gestion, la performance a été adoptée en contrôle de gestion via une importation transposée d'origine anglaise sans pouvoir sortir de son ambiguïté. En effet, Depuis les années 80, plusieurs définitions ont été développées par un nombre intéressant de chercheurs (Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 etc.), avant qu'elle soit élargie dans les dernières années pour couvrir les exigences de développement durable (Capron et Quairel, 2006).

Bourguignon (2000) définit 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) ... ».

Lebas et Euske (2002) notent que la “performance” devrait être assimilée à une action ciblée prise aujourd'hui, conçue pour produire des résultats significatifs demain.

On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance. Pour être pérenne, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure tant dans sa stratégie que dans son organisation de respect des clauses et des principes du développement durable.

### **1.1. La performance : efficacité et efficience**

En gestion, le terme performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité (traduction de l'anglais effectiveness) permettant à une entreprise de réaliser des résultats conformément à des buts bien définis. L'efficience (traduction de l'anglais efficiency) renseigne à la gestion possible la plus améliorée des moyens et des capacités compte tenu des résultats réalisés (Alazard, Sabine. 2007).

Pour Machesnay (1991), la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.

L'étude des buts donne lieu à trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat atteint comparé au niveau du but à réaliser.
- L'efficience : le résultat atteint comparé aux moyens mis à disposition.
- L'effectivité : le degré de satisfaction réalisé compte tenu du résultat obtenu.

### **1.2. La performance entre oisiveté et gaspillage**

Il est possible de délimiter l'efficience avec les deux notions d'oisiveté et de gaspillage. L'oisiveté est la non utilisation des capacités de production qui engendrent des coûts de capacité. Le gaspillage est l'utilisation dégradée de capacités, qui pourraient produire davantage et qui engendrent des coûts de fonctionnement. Ainsi l'efficience peut être définie comme le produit, d'un rendement des ressources utilisées (non gaspillage) par un meilleur taux d'utilisation des ressources (non oisiveté) :  $\text{Efficience} = \text{non-gaspillage} * \text{non-oisiveté}$

### **1.3. La performance : maximiser la valeur**

La performance : maximiser la valeur de l'entreprise sous contrainte de coût, le concept de performance d'une firme révèle un bon nombre de questionnements, tout en donnant lieu à des définitions variées. La notion de la performance a progressé avec le temps. Ainsi, nous pouvons, plus ou moins dire qu'elle se base sur le rapport valeur-coût que l'entreprise, cherche sans fatigue à optimiser.

La performance d'une firme, s'articule autour de tout ce qui participe à mettre à niveau le couple valeur-coût, et poussant vers la maximisation de la création nette de valeur. Il nous paraît donc possible, de traduire une entreprise performante par :

- ✓ Une entreprise gardant sa pérennité, en gagnant durablement de l'argent
- ✓ Une entreprise qui défie ses rivaux par la qualité et la rapidité de prestations
- ✓ Une entreprise innovatrice, efficace, réactive et qui progresse sûrement, de manière constante et durable
- ✓ Une entreprise qui crée de la valeur en satisfaisant aux exigences du marché
- ✓ Une entreprise qui arrive à appliquer de bons indicateurs de performance pour tracer des stratégies de développement conquérantes
- ✓ Une entreprise intelligente financièrement, socialement, technologiquement, qualitativement ainsi qu'à son niveau environnemental.
- ✓ Une entreprise où règnent valeurs, motivations, compétences, intelligence collective et autonomie

Chaque catégorie de performance essaye de renseigner le niveau d'atteinte des objectifs (financiers, sociaux, économique etc...), et compte tenu des moyens mis en place, elle renvoie au niveau de réalisation des objectifs (Pesqueux, 2004).

## **2. Les types de la performance**

La littérature distingue plusieurs types de performance, dont nous pouvons citer, ci-après, les principales :

### **2.1. La performance économique**

Une entreprise est performante économiquement, lorsqu'elle dispose de produits compétitifs, cela veut dire que ces derniers arrivent, à attirer des clients dans un marché concurrentiel, cette compétitivité s'acquiert globalement de deux façons :

Premièrement, par le prix, c'est-à-dire que le produit est demandé par les clients, à raison de son prix convenable, conjugué à d'autres éléments qualifiés d'hors prix

Deuxièmement, par d'autres éléments d'hors prix tels que la qualité du produit, le service, l'innovation, le relationnel etc...

## **2.2. La performance organisationnelle :**

Elle est liée au degré d'organisation de l'entreprise, ainsi une entreprise est dite performante d'un point de vue organisationnel, si elle arrive à mener des processus judicieux, lui permettant de réaliser ses objectifs opérationnels et stratégiques. Par processus il faut entendre l'ensemble des mesures, mises en place par l'entreprise de nature à identifier et ordonner ses activités.

## **2.3. La performance sociale :**

Elle s'attache à tout ce qui est censé renforcer la mise à niveau des conditions de travail et de la satisfaction au sein d'une entité. A noter que dans certaines législations, contrairement au Maroc, le bilan social est obligatoire, pour les entreprises ayant un effectif d'employés supérieur à certains seuils, ce bilan résume l'ensemble des indicateurs sociaux consistant à mesurer cette performance.

## **2.4. La performance sociétale**

Désigne le degré de respect de la firme des exigences du bon climat environnemental, naturel, humanitaire, culturel etc. Cette performance peut être évaluée à l'aide des outils de la « RSE ».

## **3. Les approches théoriques de la performance**

Dans cette partie, nous allons essayer de donner un aperçu sur trois approches, à savoir l'approche des atteintes des objectifs, l'approche par les stakeholders, et in fine celle par les ressources. D'autres approches peuvent être déduites et brièvement rappelées, au travers la littérature.

### **3.1. Approche « atteinte des objectifs »**

Dans ce cadre d'analyse, l'organisation est performante si elle atteint ses objectifs retracés en amont, compte tenu de la mise à sa disposition de certains moyens. Les objectifs en question sont d'ordre quantitatif, qui sont généralement des données comptables et financières (le résultat, taux de rentabilité...). Cependant, devant une possibilité de manipulations de ces données comptables, via les techniques des « accruals » de (Paul Healy, 1985)<sup>1</sup>, d'autres

---

<sup>1</sup> Le premier article qui a retenu les accruals comme indicateur de la gestion du résultat, revient à Paul Healy, publié en 1985 dans le Journal of Accounting and Economics. Il abordait les accruals comme la somme des “

objectifs ont été associés afin de juger cette performance, il s'agit des objectifs de type marché telle que la part de marché, l'efficacité technique...

Cette approche aborde la performance au travers, le degré de l'accomplissement des objectifs exprimant une sorte d'objectivité. Ainsi nous pouvons citer les principaux buts de l'entreprise:

- Maintenir la croissance et le profit
- Être compétitive, assurer la qualité et la sécurité
- Assurer des buts sociaux telle que le bien-être et la satisfaction du personnel
- Les buts sociétaux consistant à la prise en compte des sollicitations de la société.

Les conditions sous-jacentes de l'approche appréhendant la performance par l'accomplissement des objectifs, peuvent ainsi être résumées : les buts doivent être clairs, précis, mesurables, permanents et déclarés à toutes les parties dans lesquels, elles sont censées jouer un rôle d'acteur déterminant.

### **3.2. L'approche par les stakeholders**

La théorie de « stakeholders », traduit en théorie de parties prenantes, qui a été suggérée pour la première fois par Freeman (1984), a déjà fait l'objet de définition de notre part en haut, maintenant il est temps de rappeler la classification de Schmidt, C. (1999), puis discuter son apport, dans l'explication de la performance. Ainsi, les stakeholders, peuvent être classés selon (Schmidt, 1999) en deux grandes catégories :

- « environmental stakeholders » : il s'agit des éléments externes de l'environnement de l'entreprise qui définissent sa compétitivité à savoir, les clients, les actionnaires et la société ou la communauté.
- « Process stakeholders » : c'est la chaîne liant le processus de préparation du produit, dont les fournisseurs et les employés font parties intégrantes.

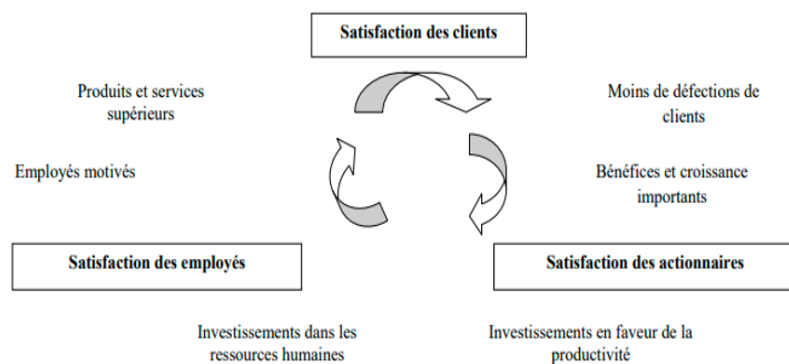
Selon cette approche, l'entreprise qui cherche la performance doit, à primo, chercher la satisfaction de ses parties prenantes, qui peuvent être regroupées dans le personnel (satisfaction

---

ajustements comptables aux cash-flows de la firme permis par les organismes de normalisation [...] » (Healy, 1985, p. 89). Résultat = Cash – flows d'exploitation + accruals.  
Dans ce sens les dirigeants cherchant à améliorer l'image de la firme, ou parfois cherchant des intérêts privés peuvent recourir à l'ajustement des amortissements ou des provisions, à côté des cash-flows pour gérer le résultat, qui est la somme des cash-flows et des « accruals ».

au travail), les actionnaires (distribution des dividendes), les clients (des produits de qualité), et la société (La contribution dans les plans et les actions de R.S.E). Les liens de causalité entre ces composantes justifiant l'atteinte de la performance, au travers la création de la valeur pour ses stakeholders (Deschamps, Nayak, 1997), peuvent être, ainsi formulés : En effet, si les actionnaires sont satisfaits, ils vont accepter d'engager des investissements dans les ressources humaines, ce qui assurera la satisfaction du personnel. Ce dernier étant satisfait se trouve encouragé d'avantage à être plus productif, en offrant des produits censés satisfaire les besoins du client, le quel, garde ses approvisionnements et augmente sa fidélité à l'égard de la firme, ce qui réduit les couts, et assure un bon chiffre d'affaires, et de meilleurs bénéfices. Chose qui encourage à nouveau les actionnaires d'investir les fonds dans l'entreprise. Ces liens causals de satisfaction, entre les parties prenantes, peuvent être schématisés ainsi :

**Figure n° 1 : le cercle vertueux**



*Source Deschamps, J-P. et Nayak, R. (1997).*

L'apport de cette conception, réside dans le fait qu'elle considère l'organisation, en tant qu'un système liant les parties prenantes par des contrats, qui, via leur recherche de la satisfaction de leurs intérêts, réalisent l'objectif ultime de l'organisation dans son ensemble. Cependant, comme cette perspective d'activité se déroule dans un système capitaliste, un classement (S. Kharrat – 2016) des objectifs est indéniable, ainsi l'objectif primaire, de l'organisation est celui de la maximisation de la richesse de l'actionnaire (importance du dividende). De même, l'atteinte de cet objectif est tributaire de la réalisation des objectifs secondaires des autres parties prenantes restantes, au travers la prise en compte des principales attentes et intérêts des autres parties prenantes fortement impliquées dans les processus, générant de la performance.

La capacité à identifier ces besoins des parties prenantes a fait l'objet de Plusieurs critiques. Toutefois, ces dernières ont été atténuées, via certaines approches :

- L'approche basée sur l'équité sociale : l'identification des besoins des parties prenantes doit être faite, non pas par rapport à sa participation ou ses compétences dans l'entreprise, mais plutôt au travers son droit inconditionnel à l'équité sociale.
- L'approche fondée sur le pouvoir des groupes : dans l'organisation, les individus, constituent des groupes au sein des quels, une coalition se forme, et se concertent sur un ensemble de besoins, et donc ce sont ces besoins qui méritent d'être satisfaits.
- L'approche des relativistes : selon cette approche, aucune classification des besoins et des intérêts des parties prenantes n'est juste.

### 3.3. L'apport de l'école basée sur les ressources :

Cette théorie a joué un rôle crucial dans l'appréhension de plusieurs problèmes, dans le domaine social, et surtout dans la gouvernance et la finance d'entreprise. Ainsi selon Bounfour A. (2000), Cette école a largement concouru à établir une nouvelle vision de la performance de la firme.

Selon cette école, ce sont les ressources dont dispose l'entreprise, qui déterminent son niveau de performance, il s'agit des ressources susceptibles de générer ainsi que de développer un avantage concurrentiel, durable, VRIN (de valeur, rares, inimitables, non-substituables). La différence des niveaux de performance entre les organisations s'explique donc par la qualité des ressources qui leur sont offertes (Galbreath, J. (2005).

La littérature établi plusieurs classifications des ressources. Nous pouvons retenir celles établies par Barney (1996) et celle recommandée par Lusch et Harvey (1997), qui sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 1 : Classification des ressources selon Barney (1996) et Harvey (1997)**

Auteurs	Ressources
<b>Barney (1996)</b>	Les ressources pécuniaires
	Les ressources matérielles
	Les ressources humaines
	Les ressources organisationnelles
<b>Harvey., et Lusch. (1997)</b>	Les ressources tangibles : le matériel, l'équipement, la main d'œuvre la technologie, les canaux de distribution, le management et le système d'information.
	Les ressources intangibles : le goodwill, les planifications et prévisions, la réputation de la firme, les liens avec les stakeholders, les banques et culture d'entreprise.

*Source : adapté par l'auteur à partir de Kharrat, S. (2016).*

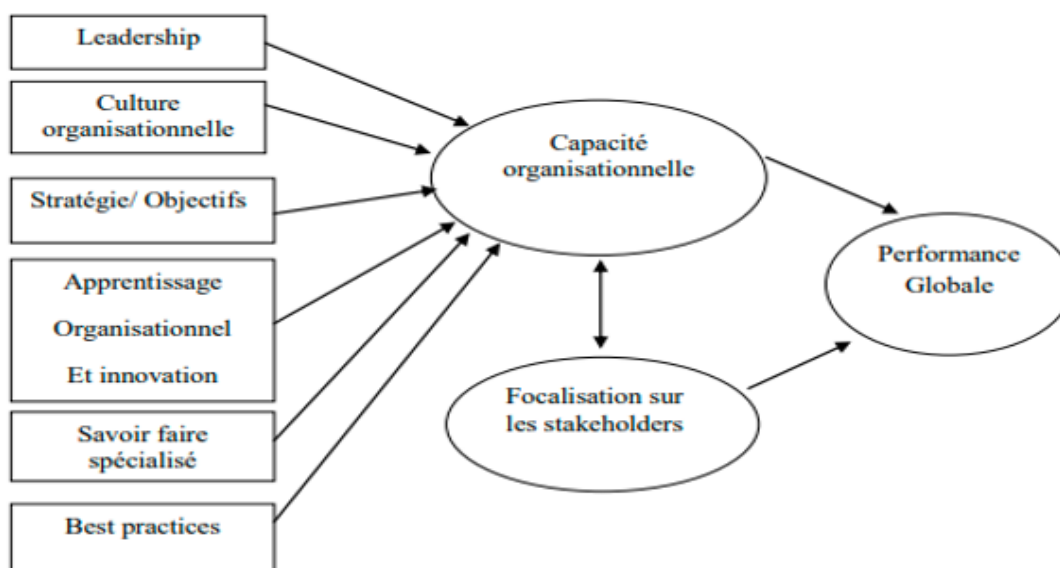
## 4. Les modèles de la performance

### 4.1. Le modèle de Performance Globale Malaisien

Convaincus à la fois, par les fondements de l'approche basée sur les ressources et celle des « stakeholders », les auteurs (Abdullah, M., Hussain, N., Idris, F., Idris, M-A. (2003) se sont parvenus à la conceptualisation d'un modèle, essayant de concrétiser l'effet générateur de performance résultant de l'interaction entre les capacités organisationnelles et la satisfaction des besoins des stakeholders.

Les composantes de La capacité organisationnelle d'une organisation peuvent être résumées ainsi : le manager leader, la vision / les buts, la culture organisationnelle, l'expérience organisationnelle et l'innovation, les pratiques spécifiques « best practice » et le « savoir-faire spécialisé ». Les auteurs ont schématisé leur modèle d'excellence de la façon suivante :

**Figure n°2 : Le modèle Malaisien de performance globale de la firme**



*Source : Abdullah, M., Hussain, N., Idris, F., Idris, M-A. (2003),*

### 4.2. La proposition de Kaplan et Norton

Pour Kaplan et Norton (1992), quatre axes déterminent la performance de l'entreprise : actionnaire, client, processus interne et apprentissage organisationnel.

#### **4.2.1. Axe actionnaire**

Dans la conception de Caplan et Norton, le sommet de toute stratégie de performance globale n'est rien d'autre que la recherche de la satisfaction de l'apporteur du capital qui est l'actionnaire. C'est le premier front du navire de performance globale, ainsi les autres axes doivent suivre les orientations mises en place par la stratégie adoptant cet axe comme fil conducteur aux objectifs du BSC (Balanced Scor Card). Les principaux objectifs financiers qui peuvent orienter cette stratégie peuvent ainsi être résumés :

- L'augmentation et la diversification du chiffre d'affaires : Cet objectif doit consister à une diversification de l'offre de produits et services, visant une augmentation des parts de marché, dont la gamme des produits de forte valeur ajoutée constitue la principale cible de cette orientation.
- La maîtrise des coûts via les techniques de contrôle de gestion, de la productivité grâce à la recherche de synergies.
- Les investissements doivent être choisis avec une forte précision.

#### **4.2.2. Axe client : Comment les clients perçoivent-ils l'entreprise ?**

L'entreprise doit veiller à rechercher une satisfaction des clients, cette dernière est maintenue via un contrôle, basé sur un ensemble d'indicateurs déterminés en relation avec le client et aboutissant à l'atteinte des objectifs. La contribution de cet axe dans le tissage de la performance globale est assurée à travers :

- La qualité : aujourd'hui, dans un contexte fortement concurrentiel, la qualité est imposée par le client, et c'est une variable déterminante pour le consommateur dans ses choix d'approvisionnement.
- Le prix : pour le consommateur, c'est un facteur de choix sur le marché concurrentiel, dont la maîtrise revient à la gestion et réduction des coûts en amont.
- La réactivité : c'est la capacité de la firme à réagir dans les délais pour servir et répondre aux besoins de sa clientèle afin de la conserver et la développer.

#### **4.2.3. Axe processus internes**

Dans le BSC, Caplan et Norton, proposent que les interactions, qui existent entre les différents services, sont appelées à générer des innovations. La gestion ici consiste à contrôler la poursuite

des objectifs via des indicateurs. Les principaux processus, arrêtés par Kaplan et Norton sont ainsi :

- Le processus d'innovation : c'est la condition sine qua none de toute satisfaction de l'axe financier qui est l'actionnaire, elle peut être générée selon Kaplan et Norton, d'abord, au travers l'exploration de nouveaux marchés, de nouveaux clients et des besoins potentiels de la clientèle. Puis, au travers la conception et le développement de nouveaux biens / prestations capables de répondre aux besoins des nouveaux marchés et clients.
- Le processus de production : il s'agit de la fonction consistant à la réalisation des activités allant de l'approvisionnement jusqu'à la livraison des produits.
- Le service après-vente : ici l'entreprise doit chercher à assurer la continuité de l'approvisionnement de sa clientèle, donc elle doit assurer tous les services nécessaires pour cet objectif.

#### 4.2.4. Axe innovation et apprentissage organisationnel

Pour Kaplan et Norton, l'innovation est la clé de succès de la réalisation des objectifs stratégiques (croissance du chiffre d'affaires, des marges et des parts de marchés etc.). Cette innovation doit être maintenue au niveau de tous les services et départements, et surtout dans les recherches et développement, ainsi que dans les méthodes de management des ressources humaines. En effet, selon les deux auteurs, les idées qui peuvent conduire à la performance de l'entreprise émanent du personnel. C'est la raison pour laquelle, un grand intérêt doit être attaché aux ressources humaines, au travers le développement des interactions entre les différentes fonctions de processus interne.

**Tableau n° 2 : Déterminants de l'apprentissage organisationnel**

Compétence du personnel	Infrastructure technologique	Climat social
Savoir-faire stratégique Niveaux de formation Utilisation du potentiel	Technologie stratégique Bases de données stratégiques Retour d'expériences Logiciels exclusifs Brevets	Cycle décisionnel Focalisation stratégique Responsabilisation des salariés Cohérence des objectifs Motivation Travail en équipes

*Kaplan, R-S, et Norton. (1992)*

Dans le tableau ci-dessus, Kaplan & Norton identifient trois déterminants de l'apprentissage organisationnel : le niveau de qualification et de compétence du personnel, la qualité des infrastructures technologiques utilisées et le climat social prédominant dans le milieu de travail.

## **Conclusion**

Dans ce travail, nous avons donné une vision approximative du concept performance, en rappelant en quoi cette notion peut donner signification. Également, il nous a été donné lieu d'expliquer pourquoi ce concept est largement présent en débat scientifique dans le management de l'entreprise.

Certes, la notion n'a pas encore reçu un parfait consensus, toutefois, son adoption généralisée en finance et en contrôle de gestion, et en général en management, témoigne un bon apport théorique, en continuant à être un dispositif largement requis dans l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs ou de résultat, exprimé sous forme de réussite ou de succès, et ce dans le cadre d'une prise en compte de la relation valeur coût.

L'apport de l'approche par les stakeholders, à son tour, considère l'organisation, comme un système reliant les parties prenantes par des contrats, qui, via leur recherche de la satisfaction de leurs intérêts, concourent à tous la réalisation de l'objectif ultime de l'organisation, dans son ensemble, ce qui aligne et unifie ces parties prenantes dans un seul corps social à savoir l'entreprise, cherchant ce but commun qui est celui de la performance. De même, en termes d'implications scientifiques, la recherche à propos de ce concept, permet de renforcer le développement de nouveaux canevas, de gestion managériale visant l'élaboration des procédés et des indicateurs quantifiables, capables d'évaluer l'orientation des activités de l'entreprise, sur les niveaux à la fois opérationnels et stratégiques, de tous les acteurs de cette dernière, nous parlons ici des implications du modèle de la performance globale.

Parmi, les apports, qui ne manquent pas assez d'importance, à enregistrer dans ce travail, c'est que les communautés scientifiques et managériales enregistrent une tendance générale d'une transition de la notion de performance, d'un contexte axé sur la fonction financière (approche objectifs) vers un contexte plus global, intégrant l'optique sociale et/ou humaine (approche stakeholders ou ressources). Cette prévalence, et inclinaison intellectuelle, justifient une conscience étendue au sein de ces communautés des principes édités dans les rapports des recommandations du développement durable.

Les travaux s'inscrivant dans ce type de recherche pourront traiter, à titre de continuité et d'approfondissement de recherche, des sujets appelés à repenser les approches et les modèles, de la mise en œuvre de la performance sociale et humaine, que l'entreprise est appelée à réaliser.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Abdullah, M.** & Hussain, N., Idris, F., & Idris, M. A. (2003). Integrating ressource-based view and stakeholder theory in developing the Malaysian excellence model. A conceptual framework. *Singapore Management Review*, Vol. (25, n°2), pp. 91-101.
- Alazard, C.** & Sabine, S. (2007), *Contrôle de gestion: Dunod*, p 15
- Barney, J.** (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, vol. 7, no 5, septembre-octobre, p. 469.
- Bescos, P.**, Veran, L. & Raviart, D. (1999), *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*. Editions l'Harmattan.
- Bessire, D.** (1999). Définir la performance : *Revue Comptabilité. Contrôle et Audit*, Tome 5, vol. 2, septembre, pp. 127-150.
- Bounfour, A.** (2000). La valeur dynamique du capital immatériel. *Revue Française de Gestion*, n°130, pp. 111-124.
- Bourguignon, A.** (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 61-65.
- Bourguignon, A.** (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, 931-941.
- Capron, M.**, & Quairel, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17.
- Deschamps, J-P.**, & Nayak, R. (1997), *Les maitres de l'innovation totale: Edition d'Organisation*.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Galbreath, J.** (2005). Which resources matter the most to firm succes? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, n°25, pp. 979-987
- Harvey, M.**, & Lusch, R. (1997). Protecting the core competencies of a company: Intangible Asset Security. *European Management Journal*, Vol.15, n°4, pp. 370-380.

- Healy, P. (1985).** The effect of bonus schemes on accounting decisions. Journal of accounting and economics, volume 7, p. 85-107.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992).** L'évaluation globale des performances, outil de motivation. Harvard l'expansion, pp. 7-14.
- KHARRAT S. (2016) :** « L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie » Thèse de Doctorat en gestion, Paris Saclay.
- Lebas, M. (1995).** Oui, il faut définir la performance, Revue Française de Comptabilité, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 66-71.
- Lebas, M. & Euske, K. (2002).** A conceptual and operational delineation of performance. Business performance measurement: Theory and practice, 65, 79.
- Machesnay, M. (1991),** Economie d'entreprise, Paris : édition Eyrolles, p 110.
- Pesqueux, Y. (2004).** La notion de performance globale, forum international Ethics, Tunisie, 2004, pages 13.
- Schmidt, C. (1999).** Corporate excellence in the new millenium. Journal of business strategy, Vol.20, n°6, pp. 39-43.