

**Revue de littérature sur les systèmes de mesure de la performance des PME :
Adaptabilité et innovations au service des entreprises marocaines.**

**Literature Review on Performance Measurement Systems for SMEs:
Adaptability and Innovations Serving Moroccan Enterprises.**

CHANAOUI Redwan-Aymen

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales - Souissi
Université Mohamed V Rabat - Maroc
Laboratoire LARCEPEM

TOUZI Badr

Maître de conférences - HDR

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales - Souissi
Université Mohamed V Rabat - Maroc
Laboratoire LARCEPEM

Date de soumission : 16/10/2024

Date d'acceptation : 06/12/2024

Pour citer cet article :

CHANAOUI. R.A. & TOUZI. B. (2024) « Revue de littérature sur les systèmes de mesure de la performance des PME : Adaptabilité et innovations au service des entreprises marocaines », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 12 » pp : 1-37.

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



Résumé

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial dans le développement économique, représentant la majorité des entreprises et contribuant significativement à la création d'emplois, à l'innovation et à la croissance économique. Toutefois, les PME rencontrent des défis uniques en matière de mesure de la performance en raison de leurs ressources limitées et de la complexité des systèmes de mesure conçus pour les grandes entreprises. Cet article examine les étapes essentielles de l'implémentation des systèmes de mesure de performance (SMP) dans les PME, en mettant en lumière les caractéristiques spécifiques des PME, l'évolution historique des concepts de performance, et les modèles de mesure existants. En outre, l'article discute des stratégies pour adapter ces systèmes aux besoins spécifiques des PME, en prenant en compte leurs contraintes particulières. Il évalue l'impact potentiel des SMP sur la performance et la viabilité des PME, démontrant comment ces outils peuvent améliorer l'efficacité opérationnelle, faciliter la prise de décisions stratégiques, et accroître la compétitivité. Les recommandations proposées visent à offrir des solutions pratiques pour les PME, tout en contribuant à l'élaboration de politiques publiques pour soutenir leur adoption et garantir leur succès à long terme.

Mots clés : PME (Petites et Moyennes Entreprises) ; Performance des entreprises ; SMP (Systèmes de mesure de performance) ; Adaptation des SMP ; Efficacité opérationnelle.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a vital role in economic development, representing the majority of businesses and significantly contributing to job creation, innovation, and economic growth. However, SMEs face unique challenges in performance measurement due to their limited resources and the complexity of systems typically designed for large companies. This article examines the essential steps in implementing performance measurement systems (PMS) within SMEs, highlighting the specific characteristics of SMEs, the historical evolution of performance concepts, and existing measurement models. Additionally, it discusses strategies to adapt these systems to the specific needs of SMEs, taking into account their particular constraints. It assesses the potential impact of PMS on the performance and viability of SMEs, demonstrating how these tools can enhance operational efficiency, facilitate strategic decision-making, and increase competitiveness. The proposed recommendations aim to provide practical solutions for SMEs while also contributing to the development of public policies to support their adoption and ensure long-term success.

Keywords: SMEs (Small and Medium-sized Enterprises); Business Performance; PMS (Performance Measurement Systems); PMS Adaptation; Operational Efficiency.

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial dans le développement économique mondial et marocain. Elles représentent la majorité des entreprises dans la plupart des économies, contribuant de manière significative à la création d'emplois, à l'innovation et à la croissance économique. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), les PME constituent environ 99 % de toutes les entreprises et emploient environ 70 % de la main-d'œuvre. Au Maroc, leur importance est encore plus grande, puisqu'elles représentent 95 %, selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP), du tissu économique marocain, emploient plus de 65 % de la main-d'œuvre et génèrent 40 % de la valeur ajoutée. En termes de chiffre d'affaires, les PME génèrent une proportion substantielle du produit intérieur brut (PIB) dans de nombreux pays. Par exemple, dans l'Union européenne, les PME contribuent à plus de 50 % de la valeur ajoutée brute. Au Maroc, leur contribution au PIB est estimée à environ 35 %. Outre les statistiques économiques, les PME jouent un rôle essentiel dans la cohésion sociale et le développement durable. Elles favorisent l'inclusion économique en offrant des opportunités d'emploi à des populations marginalisées et contribuent à la diversification des économies locales. De plus, les PME sont souvent plus réactives aux défis environnementaux et sociaux que les grandes entreprises et peuvent jouer un rôle important dans la transition vers une économie plus durable. La mesure de la performance est un enjeu crucial pour les PME, car elle permet de surveiller et améliorer leurs opérations, soutenir la prise de décision stratégique et assurer la viabilité à long terme. Cependant, les PME font face à des défis particuliers en matière de mesure de la performance, notamment :

Ressources limitées : Les PME ont souvent des ressources financières et humaines limitées, ce qui peut restreindre leur capacité à mettre en place des systèmes de mesure de la performance efficaces.

Manque de compétences : Les PME peuvent manquer de personnel qualifié pour concevoir, mettre en œuvre et utiliser des systèmes de mesure de la performance.

Difficulté d'accès aux données : Les PME peuvent rencontrer des difficultés à collecter et analyser des données fiables sur leur performance. Ces défis sont communs aux PME dans tous les pays, mais ils peuvent être particulièrement aigus au Maroc. En effet, le Maroc est un pays en développement avec un niveau de maturité des entreprises relativement faible. De plus, les PME marocaines sont souvent confrontées à des contraintes institutionnelles et réglementaires importantes, qui peuvent limiter leur capacité à se doter d'outils sophistiqués de mesure de la performance. Les entreprises doivent composer avec des infrastructures de gestion souvent informelles et une certaine opacité dans la gestion des données. Dans ce contexte, les systèmes de mesure de la performance prennent une importance particulière pour les PME marocaines afin de leur permettre de surmonter ces

contraintes et d'améliorer leur efficacité. Les systèmes de mesure de la performance (SMP) sont des cadres structurés qui permettent aux entreprises de suivre et d'évaluer leurs performances par rapport à des objectifs prédéfinis. Ces systèmes intègrent un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPI) qui couvrent divers aspects de l'entreprise, tels que la finance, les opérations, le marketing, les ressources humaines et la satisfaction des clients. Dans le contexte marocain, l'intégration de tels systèmes reste encore un défi, en raison du manque de familiarité des dirigeants de PME avec ces outils, ainsi que des coûts élevés associés à la mise en œuvre de ces dispositifs.

Dans un contexte où les PME marocaines se trouvent à la croisée des chemins entre tradition et modernisation, comment peuvent-elles surmonter les obstacles liés à la mise en place de systèmes de mesure de performance efficaces ? Quels ajustements spécifiques aux particularités des PME marocaines seraient nécessaires pour garantir la pertinence et l'efficacité de ces systèmes, et dans quelle mesure ces adaptations pourraient-elles contribuer à une amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la compétitivité de ces entreprises ?

Pour répondre à ces questions, l'article s'articulera en trois parties. La première partie présentera le cadre conceptuel des systèmes de mesure de performance et leur importance pour les PME. La deuxième partie analysera les défis et les limitations auxquels les PME marocaines font face dans l'adoption de ces systèmes, en mettant en lumière les spécificités contextuelles du Maroc. Enfin, la troisième partie proposera des pistes d'adaptation des systèmes de mesure de performance aux PME marocaines, en s'appuyant sur les meilleures pratiques et les initiatives existantes, afin d'optimiser leur efficacité opérationnelle et leur compétitivité.

Méthodologie

Cette étude adopte une méthodologie qualitative et exploratoire pour examiner les systèmes de mesure de performance (SMP) dans les PME, en particulier dans le contexte marocain. Ce choix permet de mieux saisir les spécificités des PME et d'identifier les défis et les meilleures pratiques d'implémentation des SMP. Une revue systématique de la littérature a été réalisée pour synthétiser les connaissances actuelles et analyser les tendances et solutions proposées par les chercheurs et praticiens. Des bases de données telles que Scopus et Google Scholar, ainsi que des bibliothèques numériques en management, ont été consultées pour garantir la pertinence et la qualité des informations recueillies.

La sélection des sources repose sur des critères de pertinence, en retenant les travaux directement liés aux PME et à la mesure de la performance, de qualité scientifique, en privilégiant les publications dans des revues à comité de lecture, de contexte, en mettant l'accent sur le Maroc et les

pays en développement, et d'actualité, avec une attention aux études des dix dernières années tout en intégrant des ouvrages historiques.

Les données recueillies proviennent principalement de deux sources : les articles scientifiques et ouvrages théoriques fournissant des modèles et approches méthodologiques, et des études de cas spécifiques aux PME marocaines, permettant d'explorer les particularités de leur environnement d'affaires. L'analyse des données s'est faite par une lecture analytique et comparative des sources pour identifier les tendances majeures, combler les lacunes dans la recherche et proposer des pistes d'amélioration pour la mise en œuvre des SMP.

Bien que la disponibilité des sources récentes demeure une limite, les informations collectées offrent des conclusions robustes sur les pratiques optimales et les ajustements requis pour garantir la compétitivité des PME.

1. Évolution du concept de performance

La mesure de performance constitue un pilier fondamental dans la gestion et l'évaluation des organisations modernes. Elle représente bien plus qu'un simple outil de contrôle ; c'est un véritable levier stratégique permettant aux entreprises de naviguer dans un environnement économique de plus en plus complexe et compétitif. Comme l'ont souligné Mentzer et Konrad (1991), la mesure de la performance a pour fonction primordiale d'examiner dans quelle mesure les activités d'une organisation ont effectivement et efficacement atteint leurs objectifs. Elle fournit également, selon Woo et al. (2011), des indications précieuses sur la manière dont l'organisation peut s'améliorer continuellement.

Au fil des décennies, la conception de la performance a connu une évolution remarquable, reflétant les changements profonds dans les pratiques de gestion et la compréhension croissante de la complexité des organisations. Cette évolution a vu le concept de performance passer d'une vision essentiellement financière à une approche multidimensionnelle, intégrant des aspects aussi variés que la satisfaction des clients, l'efficacité des processus internes, l'innovation, et plus récemment, la responsabilité sociale et environnementale.

1.1. Les années 1950-1960 : La performance comme productivité et efficacité

Dans les années 1950 et 1960, la performance était principalement perçue à travers le prisme de la productivité et de l'efficacité. Cette période, marquée par l'essor industriel d'après-guerre, mettait l'accent sur la maximisation de la production et l'utilisation optimale des ressources.

Des chercheurs pionniers comme Georgopoulos et Tannenbaum (1957) ont défini la performance organisationnelle comme le degré auquel une organisation atteint ses objectifs sans effort excessif

de ses membres. Ils ont proposé des critères d'évaluation tels que la productivité, la flexibilité et les tensions inter-organisationnelles.

Katz et Kahn (1966) ont poussé cette réflexion plus loin en considérant la performance comme la maximisation des revenus que l'organisation peut tirer de son fonctionnement par des moyens efficaces et efficients, tant sur le plan économique que technique. Ils ont introduit des critères tels que la croissance, la survie, et le contrôle de l'environnement.

Yachtman et Seashore (1967) ont apporté une perspective intéressante en définissant la performance comme la capacité à exploiter l'environnement de l'entreprise et les ressources rares. Leurs critères d'évaluation incluaient les coûts de production, la productivité, la croissance, et la pénétration du marché.

Price (1968) et Mahoney et Weitzel (1969) ont également contribué à cette vision en assimilant la performance à l'efficacité organisationnelle et en proposant des critères tels que la productivité, la conformité, l'éthique, la souplesse, et la qualité du personnel.

Cette période a jeté les bases de la mesure de performance, mais sa vision restait principalement axée sur les aspects quantitatifs et financiers, négligeant souvent les dimensions qualitatives et humaines de l'organisation.

1.2. Les années 1970 : Élargissement de la perspective

Les années 1970 ont marqué un tournant significatif dans la conceptualisation de la performance. Face aux limites de l'approche purement quantitative, les chercheurs et praticiens ont commencé à explorer de nouvelles dimensions de la performance organisationnelle.

Knemakhem (1971) a introduit l'idée que la mesure de la performance était une technique de contrôle destinée à s'assurer que les réalisations dans les différents centres de responsabilité sont conformes aux règles établies. Cette approche a ouvert la voie à une vision plus nuancée de la performance, prenant en compte la structure organisationnelle.

Negandhi et Reiman (1973) ont élargi considérablement le spectre des critères d'appréciation de la performance. Ils ont inclus des aspects tels que l'embauche de nouveaux employés, la satisfaction du personnel, la relation entre les services, l'utilisation de la main-d'œuvre, et l'augmentation des ventes et du bénéfice net. Cette approche multidimensionnelle a marqué un pas important vers une compréhension plus holistique de la performance organisationnelle.

Shashi et Goldschmidt (1974) ont été parmi les premiers à proposer un modèle de performance financière plus élaboré. Leur modèle incluait des indicateurs tels que la marge bénéficiaire, le rendement des actions, le rendement du capital, le taux de capital d'exploitation, et le taux d'activité.

Cette approche a permis de différencier les indicateurs de rentabilité, reflétant la performance actuelle de l'entreprise, des indicateurs financiers, qui reflètent le passé et le présent.

Klein (1976) a introduit l'idée que la performance est une notion subjective, basée sur six indicateurs : la valeur ajoutée, la rentabilité des capitaux employés, la croissance des actifs incorporels, la variation des actifs, la couverture du BFR, et l'endettement/CAF. Cette approche a souligné l'importance de considérer à la fois les aspects tangibles et intangibles de la performance.

Dubois (1979) a proposé une vision de la performance basée sur cinq dimensions économiques et financières, incluant l'augmentation de la valeur ajoutée, la rentabilité, la productivité, l'endettement, et la solvabilité. Cette approche a permis une évaluation plus complète de la santé financière de l'entreprise.

Ces développements ont marqué une évolution significative dans la compréhension de la performance, passant d'une vision unidimensionnelle à une approche multifacette, prenant en compte non seulement les aspects financiers mais aussi les dimensions humaines et organisationnelles.

1.3. Les années 1980-1990 : La performance comme réalisation des objectifs

Les années 1980 et 1990 ont vu émerger une nouvelle conceptualisation de la performance, centrée sur la réalisation des objectifs organisationnels. Cette période a été marquée par une prise de conscience croissante de l'importance de l'alignement stratégique et de la définition claire des objectifs pour évaluer la performance.

Brown et Laverick (1994) ont défini la performance comme le reflet des prises de décision par rapport aux objectifs stratégiques. Ils ont souligné que l'évaluation des performances est un moyen pour les entreprises d'évaluer l'efficacité de leur processus décisionnel. Cette approche a mis en lumière l'importance de lier la performance aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Bourguignon (1995) a apporté une contribution significative en définissant la performance comme une fonction du niveau de réalisation des objectifs. Cette perspective a souligné l'importance de définir clairement les objectifs et de mesurer la performance en fonction de leur atteinte.

Lorino (1997) a poussé cette réflexion plus loin en affirmant que "est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques". Cette définition a mis l'accent sur l'alignement entre les actions quotidiennes et les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise.

Niculescu (1999) a élargi cette vision en définissant la performance comme "l'atteinte des objectifs organisationnels quelle que soit leur nature et leur variété". Cette approche a reconnu la diversité des objectifs que peut poursuivre une organisation, au-delà des simples objectifs financiers.

Noyer (2000) a apporté une nuance importante en soulignant que la performance consiste à "atteindre les objectifs fixés en convergence avec les orientations de l'entreprise". Il a précisé que la performance ne se résume pas à la recherche d'un produit mais est plutôt le résultat d'une comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

Cette période a marqué un tournant important dans la conceptualisation de la performance. Elle a mis en évidence l'importance de l'alignement stratégique et a encouragé les entreprises à définir des objectifs clairs et mesurables. Cette approche a également ouvert la voie à une vision plus nuancée de la performance, reconnaissant que les objectifs peuvent varier selon les organisations et les contextes.

1.4. Fin des années 1990 - début des années 2000 : L'émergence de la performance globale

La fin des années 1990 et le début des années 2000 ont vu l'émergence d'une approche plus intégrée et globale de la performance. Cette période a été marquée par la reconnaissance croissante de l'interdépendance entre différents aspects de la performance organisationnelle.

L'introduction du Balanced Scorecard (BSC) par Kaplan et Norton en 1992 a joué un rôle crucial dans cette évolution. Le BSC a proposé un cadre de mesure de la performance qui intègre quatre perspectives : financière, client, processus internes, et apprentissage et croissance. Cette approche a marqué une rupture significative avec les modèles précédents en reconnaissant explicitement l'importance des actifs intangibles et des processus internes dans la création de valeur à long terme. Kaplan et Norton (2001) ont développé cette idée en affirmant que la performance est obtenue par l'équilibre et l'interrelation d'au moins quatre forces : l'efficacité des processus de production, la satisfaction des exigences des actionnaires, la satisfaction des clients, et la capacité de développement du personnel. Cette vision multidimensionnelle a souligné l'importance de considérer la performance comme un système interconnecté plutôt que comme une série de mesures isolées.

Cumby et Conrod (2001) ont mis en évidence que la performance économique et financière "soutenable" à long terme est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. Cette perspective a renforcé l'idée que la performance financière à long terme dépend de la capacité de l'entreprise à exceller dans des domaines non financiers.

Barraud-Didier et al. (2003) ont souligné que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines. Cette approche a mis en lumière l'importance du capital humain et de l'innovation organisationnelle dans la performance globale.

Pesqueux (2005) a proposé une vision élargie de la performance, la considérant comme un "attracteur étrange" capable d'absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) et sociale. Cette perspective a souligné la nature multidimensionnelle et complexe de la performance dans le contexte des organisations modernes.

Cette période a marqué un tournant décisif dans la conceptualisation de la performance, passant d'une vision principalement financière à une approche plus holistique et équilibrée. Elle a reconnu l'importance des actifs intangibles, des processus internes, et du capital humain dans la création de valeur à long terme.

1.5. Les années 2000 à aujourd'hui : La performance globale et durable

Depuis les années 2000, le concept de performance a continué d'évoluer pour intégrer de manière plus prononcée les dimensions de durabilité et de responsabilité sociétale. Cette évolution reflète une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux et sociaux auxquels sont confrontées les entreprises.

Elkington (1997), avec son concept de "Triple Bottom Line", a joué un rôle précurseur dans cette évolution. Il a proposé que l'évaluation de la performance se fasse à travers une mesure globale comprenant une triple contribution : à la prospérité économique, à la préservation de l'environnement, et à l'amélioration de la cohésion sociale. Cette approche a posé les bases d'une vision véritablement intégrée de la performance.

Alazard et Sépari (2001) ont souligné que la performance nécessite une vision globale intégrant les paramètres internes et externes, qualitatifs et quantitatifs, humains, matériels et financiers. Cette perspective a renforcé l'idée que la performance ne peut être comprise et mesurée de manière isolée, mais doit être considérée dans son contexte global.

Reynaud (2003) a défini la performance globale comme la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. Cette définition a explicitement reconnu l'importance des dimensions sociales et sociétales dans l'évaluation de la performance organisationnelle.

Baret (2006) a poursuivi dans cette voie en définissant la performance globale comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales. Cette approche a souligné l'interdépendance entre ces différentes dimensions de la performance.

Werther et Chandler (2010) ont mis en avant l'idée que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est un argument rationnel pour les entreprises qui cherchent à maximiser leurs performances.

Ils ont souligné que la RSE représente un moyen d'anticiper les préoccupations sociétales afin de minimiser les contraintes opérationnelles et financières.

Maurel et Tensaout (2014) ont proposé de considérer la performance globale comme un construit multidimensionnel conjuguant les aspects économique, financier, social et sociétal-environnemental. Cette approche s'appuie sur les théories des parties prenantes et des ressources, soulignant l'importance de prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes dans l'évaluation de la performance.

Guenther, Endrikat et Guenther (2016) Leur travail sur les systèmes de contrôle de la gestion environnementale met en avant l'importance croissante des systèmes de mesure orientés vers la durabilité, en intégrant des indicateurs environnementaux dans l'évaluation globale de la performance.

Crifo, Diaye et Pekovic (2016) Ces auteurs examinent l'impact des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur la performance organisationnelle. Ils montrent que l'intégration des pratiques RSE dans les systèmes de mesure de performance peut conduire à de meilleurs résultats tant sur le plan financier qu'environnemental.

Ghosh, Herzig et Mangena (2019) Ils étudient l'intégration des stratégies de contrôle de la durabilité dans les systèmes de mesure de la performance. Leur travail démontre que ces systèmes, bien conçus, renforcent la prise de décision durable et contribuent à la performance globale des entreprises.

Johnstone (2019) Cet auteur met l'accent sur la nécessité de conceptualiser les systèmes de contrôle de la durabilité pour une gestion efficace. Il insiste sur la nécessité d'inclure des indicateurs environnementaux et sociaux pour améliorer la durabilité globale des entreprises.

Khan, Ali et Fatima (2020) Ces chercheurs analysent l'influence des pressions réglementaires sur les pratiques de responsabilité sociale et de durabilité. Ils montrent que les entreprises qui intègrent ces pratiques dans leurs systèmes de mesure améliorent leur transparence et réduisent les risques de greenwashing.

Endrikat, Guenther et Titus (2020) Dans leur revue méta-analytique, ces auteurs démontrent l'importance des systèmes de mesure de la performance stratégique pour équilibrer les objectifs financiers et non financiers, en particulier dans le contexte de la durabilité.

Houque & Khan (2023) Ils mettent en avant l'importance des rapports de qualité sur les émissions de carbone et soulignent que des systèmes rigoureux de mesure des performances environnementales contribuent non seulement à la transparence, mais aussi à l'amélioration des performances à long terme.

Cette période a vu l'émergence et la consolidation du concept de performance globale, qui intègre pleinement les dimensions économiques, sociales et environnementales. Cette évolution reflète une prise de conscience croissante de la responsabilité des entreprises envers la société et l'environnement, ainsi que de l'importance de ces facteurs pour la performance à long terme.

En conclusion, l'évolution du concept de performance au fil des décennies témoigne d'une compréhension de plus en plus sophistiquée et nuancée de ce qui constitue le succès organisationnel. Partant d'une vision essentiellement centrée sur la productivité et l'efficacité financière, la notion de performance s'est progressivement élargie pour englober des dimensions multiples, incluant la satisfaction des clients, l'efficacité des processus internes, l'innovation, le développement du capital humain, et plus récemment, la responsabilité sociale et environnementale. Cette évolution reflète les changements profonds dans l'environnement des affaires, la complexité croissante des organisations, et une prise de conscience accrue des interdépendances entre l'entreprise et son écosystème. Aujourd'hui, la performance est comprise comme un concept multidimensionnel et dynamique, qui nécessite une approche holistique et équilibrée pour être pleinement appréhendé et géré.

Cette vision élargie de la performance pose de nouveaux défis aux organisations en termes de mesure et de gestion, mais offre également de nouvelles opportunités pour créer de la valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes. Elle encourage les entreprises à adopter une perspective à long terme et à considérer leur impact global.

Tableau 1 : Évolution Historique du Concept de la Performance : Critères et Contributeurs Clés

Période	Concept de la performance	Principaux contributeurs	Critères d'évaluation utilisés	Évolution principale
Années 1950-1960 :	Performance comme productivité et efficacité	Georgopoulos et Tannenbaum (1957), Katz et Kahn (1966), Yachtman et Seashore (1967), Price (1968), Mahoney et Weitzel (1969)	Productivité, flexibilité, inter-organisationnelles, coûts de production, croissance, contrôle de l'environnement, conformité, éthique,	Performance perçue à travers la productivité et l'efficacité, axée sur l'optimisation des ressources, la maximisation des revenus et le contrôle de l'environnement. Vision principalement

souplesse, qualité du personnel quantitative, avec une orientation financière, centrée sur des indicateurs de productivité et d'efficacité. L'aspect qualitatif (humain et organisationnel) est souvent négligé.

<p>Années 1970 :</p>	<p>Élargissement de la perspective</p>	<p><i>Knemakhem (1971), Negandhi et Reiman (1973), Shashi et Goldschmidt (1974), Klein (1976), Dubois (1979)</i></p>	<p>Structure organisationnelle, Élargissement du embauche, concept pour inclure des satisfaction du dimensions qualitatives personnel, relation (humaines, entre services, organisationnelles) et utilisation de la main- des indicateurs d'œuvre, ventes, financiers plus détaillés. bénéfice net, marge La performance est bénéficiaire, aussi vue comme un rendement des système de contrôle actions, rendement pour assurer la du capital, taux de conformité des centres capital de responsabilité. d'exploitation, taux Introduction de modèles d'activité, valeur financiers plus ajoutée, rentabilité sophistiqués et mise en des capitaux évidence de la employés, croissance subjectivité dans des actifs incorporels, l'évaluation de la variation des actifs, performance, avec une couverture du BFR, approche plus endettement/CAF, holistique. rentabilité,</p>
		<hr/>	

			productivité, solvabilité
			Alignement Cette période met stratégique, l'accent sur l'importance réalisation des de définir des objectifs objectifs stratégiques clairs et <i>Brown et organisationnels, mesurables. La</i> <i>Laverick (1994), comparaison des performance est</i>
Années	La performance	<i>Bourguignon</i>	résultats obtenus considérée comme
1980-1990 :	comme	<i>(1995), Lorino</i>	avec les objectifs l'atteinte de ces
	réalisation des	<i>(1997),</i>	fixés, alignement objectifs, et l'alignement
	objectifs	<i>Niculescu</i>	entre actions stratégique devient un
		<i>(1999), Noyer</i>	quotidiennes et facteur clé pour
		<i>(2000)</i>	objectifs stratégiques l'évaluation de la
			à long terme, performance. La notion
			diversité des objectifs d'objectifs variés, au-
			(financiers et non delà du seul objectif
			financiers) financier, est intégrée.
			Balanced Scorecard Introduction du
			(quatre perspectives : Balanced Scorecard, une
			financière, client, approche
			processus internes, multidimensionnelle de
		<i>Kaplan et Norton</i>	apprentissage et la performance,
		<i>(1992, 2001),</i>	croissance), efficacité intégrant à la fois les
Fin 1990 -	L'émergence de	<i>Cumby et</i>	des processus de actifs tangibles et
début 2000	la performance	<i>Conrod (2001),</i>	production, intangibles. La
:	globale	<i>Barraud-Didier</i>	satisfaction des performance est vue
		<i>et al. (2003),</i>	actionnaires, comme un équilibre
		<i>Pesqueux (2005)</i>	satisfaction des entre différentes forces
			clients, capacité de (processus de
			développement du production, satisfaction
			personnel, des parties prenantes,
			compétitivité, développement des

initiative et créativité employés). Les des ressources processus internes et le humaines, attracteurs capital humain financiers, juridiques, deviennent des éléments organisationnels, et clés dans l'évaluation de sociaux la performance.

2000 à Performance
aujourd'hui globale et
:
durable

Émergence de la Triple Bottom Line performance durable, (contribution intégrant explicitement *Elkington* économique, les dimensions (1997), *Alazard* environnementale, économiques, sociales et *Sépari* (2001), sociale), performance et environnementales. *Reynaud* (2003), économique, sociale, Le concept de Triple *Baret* (2006), sociétale, Bottom Line devient *Werther* et responsabilité sociale central, et la *Chandler* (2010), des entreprises responsabilité sociétale *Maurel* et (RSE), innovation des entreprises (RSE) *Tensaout* (2014), durable, est vue comme un levier *Guenther et al.* transparence, pour maximiser la (2016), *Crifo et al.* réduction des risques performance à long *al.* (2016), de greenwashing, terme. Les indicateurs *Ghosh et al.* rapports de qualité environnementaux et (2019), sur les émissions de sociaux sont désormais *Johnstone* carbone, systèmes de intégrés aux systèmes (2019), *Khan et al.* contrôle de de mesure de *al.* (2020), durabilité, intégration performance. *Endrikat et al.* des indicateurs L'importance de la (2020), *Houqe &* environnementaux et durabilité, de la *Khan* (2023) sociaux, contribution transparence, et de au développement l'anticipation des durable contraintes sociétales est reconnue.

2. Les Systèmes de Mesure de Performance dans les PME

2.1. Cadre Général des Systèmes de Mesure de Performance (SMP)

Avant de définir le concept du système de mesure de performance (SMP), il est utile de se pencher sur ses composants. Le terme "performance" est utilisé en toute liberté et peut avoir plusieurs significations et d'innombrables définitions. Lebas (1995) et Otley (2001) définissent la performance comme étant la capacité d'une entité (personne, groupe ou organisation) à atteindre des résultats par rapport à des objectifs spécifiques et déterminés. En outre, la performance est un travail effectué ou un résultat produit par une unité ou une entité spécifique. Otley (2001) estime que dans le contexte de l'entreprise, elle comprend deux dimensions utiles à sa signification : l'efficacité de la prestation des résultats souhaités et l'efficience avec peu de ressources utilisées pour obtenir des résultats. Autrement dit, le concept de performance se rapporte aux réalisations mesurables produites (Harbour, 1997; Phillips et al., 1999).

Le terme "mesure" indique la capacité et les processus utilisés pour quantifier et contrôler des activités et des événements spécifiques (Morgan, 2004). La littérature définit les mesures comme étant des métriques quantifiant et calculant l'efficience et l'efficacité d'une action (Bourne et Neely, 2003). Bien que beaucoup de recherches aient été menées sur la question de mesure de performance, sa définition est encore débattue (Wu, 2009). Selon Moullin (2007), la définition la plus citée est celle de Neely et al. (2002) : "Le processus de quantification de l'efficacité et de l'efficience des actions passées". Cette définition souligne l'efficacité ainsi que l'efficience, mais n'indique pas ce qui est à quantifier ni la raison de le faire. L'explication qui donne une meilleure orientation aux personnes impliquées à l'exécution de la mesure de performance est celle avec un accent sur la mesure de la valeur que l'organisation offre à ses clients. Dans cette optique, Moullin (2003) fournit une définition de la mesure de performance : "l'évaluation de la façon dont les organisations sont gérées et la valeur qu'elles offrent aux clients et aux autres parties prenantes".

Stefan Tangen (2004) suggère que la performance soit définie comme l'efficience et l'efficacité de l'action, ce qui conduit aux définitions suivantes :

- a. La mesure de performance est définie comme le processus de quantification de l'efficience et de l'efficacité de l'action.
- b. Mesurer la performance est défini comme la métrique utilisée pour quantifier l'efficacité et/ou l'efficience d'une action.
- c. Le système de management de la performance est défini comme l'ensemble des métriques utilisées pour quantifier l'efficience et l'efficacité d'une action.

En ce qui concerne le système de mesure de performance, Bititci et al. (1997) définissent le SMP comme un processus de reporting donnant un feedback aux employés sur le résultat des actions. Neely et al. (2005) les définissent comme étant l'ensemble des métriques utilisées pour quantifier à la fois l'efficacité et l'efficacités. La définition du SMP introduite par Neely et al. (2005) montre que l'efficacité et l'efficacités agissent comme une partie importante du concept du système de mesure de performance. Bien que cette définition soit populaire, simple et fondamentale, il existe une diversité des définitions des SMP introduites par les différentes disciplines (stratégie, opérations, finance, comptabilité, gestion des ressources humaines, etc.), ce qui complique la compréhension de ce concept. Franco-Santos et al. (2007) prétendent qu'il n'y a aucun accord dans la production d'une définition unique pour le concept de SMP. Par conséquent, toute la recherche dans ce domaine sera limitée par la généralisation et la comparabilité.

Pour résoudre cette confusion et simplifier la complexité de la définition de SMP, Franco-Santos et al. (2007) ont examiné plusieurs définitions introduites dans la littérature par différents contributeurs représentant diverses disciplines de recherche. Résultant de leur analyse des définitions de SMP, Franco-Santos et al. (2007) ont confirmé la diversité du concept ainsi que l'absence de consensus, puisque chaque définition offre différentes perspectives et caractéristiques de SMP. Cependant, ils ont classé les différentes définitions de SMP en trois principaux thèmes et perspectives :

- a. La perspective opérationnelle implique qu'un SMP utilise un ensemble de métriques pour quantifier l'efficacité et l'efficacités (Neely et al., 1995 ; 2005).
- b. La perspective stratégique se réfère aux SMP comme un outil de métriques de performance en cascade afin de réaliser les stratégies et les objectifs d'une entreprise et d'aligner les processus avec les buts et objectifs stratégiques (Ittner, Larcker et Randall, 2003).
- c. La perspective comptable considère le SMP comme un outil pour la planification et la budgétisation de la performance et des résultats (Otley, 1999).

Selon ces trois perspectives, le concept de SMP implique un outil sophistiqué offrant des informations utiles, des implications et des fonctions nécessaires. Shank (1989) mentionne que les SMP peuvent être impliqués dans les politiques et les actions en vue d'harmoniser les activités et de transférer les informations soutenant la gestion stratégique de l'ensemble de l'entreprise. Nanni, Dixon et Vollmann (1992) indiquent également que le SMP est composé d'activités systématiques menées afin d'assurer la réussite de la mise en œuvre de stratégies et de plans dans une organisation. En d'autres termes, un système de mesure de performance fournit un outil clarifiant la performance d'une entreprise en termes de processus, d'actions et de stratégies pour atteindre ses objectifs.

Morgan (2004) considère le SMP comme un outil stratégique avec un large éventail de métriques utilisées par les managers afin de contrôler et guider une entreprise à atteindre avec succès les objectifs souhaitables. Lohman et al. (2005) indiquent que le SMP vise à soutenir l'implantation de stratégies.

Les fonctions et avantages d'un SMP jouent des rôles importants et différents à court et à long terme pour une organisation. De plus, la littérature montre qu'un SMP est un outil pour le suivi et le contrôle de la performance ainsi que pour la réalisation des objectifs. Afin d'aider les chercheurs et les utilisateurs des SMP à identifier ses principaux rôles et tâches, Franco-Santos et al. (2007) ont résumé ces fonctions en cinq domaines principaux :

- a. La mesure de la performance de l'entreprise, en particulier le suivi des progrès de performance atteint.
- b. L'introduction et le déploiement de philosophies de gestion stratégique en une société par le développement, la formulation et la mise en œuvre de stratégies, et fournir l'alignement entre processus et objectifs.
- c. La facilité de communications au sein de l'entreprise ainsi qu'avec les parties prenantes (communications internes et externes) et le benchmark avec différents critères.
- d. L'influence sur le comportement par le biais de décisions de récompenses et de compensations.
- e. L'apprentissage et la fonction de l'amélioration continue de ce qui est accompli en procédant à des processus de feedback afin d'améliorer la performance future.

Les définitions et les fonctions du concept de SMP impliquent que ce concept n'est pas simple et offre beaucoup d'avantages. Le concept de SMP est impliqué dans différents domaines et fonctions au sein de toute organisation. Les deux fonctions clés de ce concept sont la mesure et le suivi de la progression des performances et de la réalisation des objectifs stratégiques.

2.2. Évolution des Systèmes de Mesure de Performance

Le concept de la mesure de performance a évolué au fil des siècles, passant d'une simple comptabilité en partie double à des modèles plus sophistiqués, intégrant des dimensions stratégiques, financières et non financières. Cette section retrace les origines de la mesure de la performance, en commençant par les pratiques de comptabilité analytique au XIX^e siècle, jusqu'aux développements modernes tels que le Balanced Scorecard et le Triple Bottom Line. L'objectif est de montrer comment la mesure de la performance a progressivement intégré des perspectives plus larges, répondant aux exigences d'un environnement de plus en plus concurrentiel et axé sur la durabilité. Les innovations récentes, telles que les systèmes de contrôle de la durabilité et l'utilisation des Big Data, illustrent cette transition vers des modèles de performance plus complets,

qui ne se limitent plus aux seuls aspects financiers, mais prennent également en compte les impacts sociaux et environnementaux.

Tableau 2 : Évolution Historique des Modèles et Pratiques de Mesure de la Performance

Nom de l'auteur	Date de publication	Titre de l'article	Attribution	Contribution
Doran, G. T.	1981	<i>There's a way to write 'management's goals and objectives</i>	Modèle SMART Performance Framework	Aide à établir des objectifs de performance clairs et mesurables.
Stewart, G. B.	1991	<i>The Quest for Value: A Guide for Senior Managers</i>	Modèle Economic Value Added (EVA) : Mesure la performance financière par la valeur économique ajoutée (EVA), au-delà du coût du capital.	Optimise la création de valeur pour les actionnaires.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P.	1992	<i>The Balanced Scorecard: Measures that drive performance</i>	Modèle Balanced Scorecard (BSC) : Introduit une approche à quatre perspectives (financière, client, processus internes, apprentissage) pour la mesure de la performance.	Apporte une vision équilibrée entre les indicateurs financiers et non financiers.
Elkington, J.	1997	<i>Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century</i>	Modèle Triple Bottom Line (TBL) : Introduit les dimensions économique, sociale et environnementale pour évaluer la performance.	Contribue à une vision holistique de la durabilité des entreprises.

<i>Business</i>		
Rappaport, A.	1998 <i>Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors</i>	<p>Modèle Value-Based Management (VBM) :</p> <p>Centré sur la création de valeur pour les actionnaires à travers des mesures financières telles que l'EVA.</p> <p>Favorise une gestion axée sur les intérêts des actionnaires.</p>
<i>The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success</i>		
Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M.	2002	<p>Modèle Performance Prism :</p> <p>Se concentre sur les attentes des parties prenantes (clients, employés, investisseurs).</p> <p>Introduit une approche axée sur les parties prenantes pour mesurer la performance.</p>
<i>Modèle Sustainable Value Framework (SVF)</i>		
Hart, S. L., & Milstein, M. B.	2003	<p><i>Creating Sustainable Value</i></p> <p>Évalue la performance en fonction de la création de valeur durable.</p> <p>Contribue à intégrer la durabilité dans la stratégie des entreprises.</p>
<i>Modèle Strategic Performance Management (SPM)</i>		
Folan, P., & Browne, J.	2005	<p><i>A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management</i></p> <p>Lien entre les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance.</p> <p>Contribue à optimiser l'allocation des ressources et à relier les objectifs stratégiques à la gestion des performances.</p>
<i>Modèle Dynamic Capabilities Framework</i>		
Teece, D. J.	2007	<p><i>Explicating Dynamic Capabilities: The Nature</i></p> <p>Concentre sur l'adaptabilité et l'innovation face aux</p> <p>Favorise l'agilité stratégique dans la gestion des performances.</p>

and changements rapides de
Microfoundat l'environnement.
ions of
(Sustainable)
Enterprise
Performance

Doz, Y., & Kosonen, M. 2008
Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience

Modèle Strategic Agility Measurement (SAM) :
 Mesure la capacité des entreprises à réagir rapidement aux changements de l'environnement, maintenant une flexibilité stratégique. Contribue à l'agilité stratégique et à la capacité à maintenir une performance face aux incertitudes du marché.

Freeman, R. E. 2010
Strategic Management: A Stakeholder Approach

Modèle Stakeholder Value Index (SVI) : Mesure la satisfaction et la création de valeur pour toutes les parties prenantes. Intègre les intérêts des parties prenantes dans la gestion de la performance.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010
Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers

Modèle Business Model Canvas Performance Measurement (BMCPM) :
 Mesure la performance à travers l'analyse des neuf blocs du modèle d'affaires. Offre une vue structurée pour mesurer la performance du modèle d'affaires d'une organisation.

Wood, D. J. 2010
Measuring Corporate Social Performance

Modèle Corporate Social Performance (CSP) :
 Évalue la performance sociale des entreprises. Mesure la responsabilité sociale des entreprises.

		<i>Performance: A Review</i>	sociale de l'entreprise en fonction de ses impacts sur la société et son éthique.
		<i>CMMI for Development, Version 1.3: Improving Processes for Better Products</i>	Modèle Capability Maturity Model (CMMI) : Aide à améliorer la gestion des processus organisationnels pour accroître la performance. Évalue la maturité des processus organisationnels à travers cinq niveaux de maturité.
		<i>Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results</i>	Modèle Corporate Performance Management (CPM) : Introduit des principes de performance grâce à une gestion financière et stratégique intégrée. Combine gestion financière et stratégique pour suivre la performance par rapport aux objectifs.
		<i>Dynamics of Performance Measurement Systems</i>	Modèle Dynamic Performance Measurement System (DPMS) : Offre des outils pour adapter les indicateurs de performance en temps réel. mesure de performance adaptables aux changements internes et externes.
		<i>A Guide to Social Return on Investment</i>	Modèle Social Return on Investment (SROI) : Apporte une méthode pour quantifier l'impact social des projets et des entreprises. Mesure la performance en termes de valeur sociale générée, avec un ratio de retour pour chaque unité monétaire investie.

<p>de Waal, A. A. 2012</p>	<p><i>What Makes a High-Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage</i></p>	<p>Modèle High-Performance Organization Framework (HPOF) : Identifie les caractéristiques des organisations à haute performance (leadership, culture, etc.).</p>	<p>High- Met en avant les facteurs de performance durable à long terme.</p>
<p>EFQM 2012</p>	<p><i>The EFQM Excellence Model: A Practical Guide</i></p>	<p>Modèle EFQM Excellence : Basé sur neuf critères (leadership, stratégie, etc.) pour évaluer l'excellence et la performance globale de l'organisation.</p>	<p>Fournit un cadre pour évaluer l'excellence organisationnelle et améliorer la performance globale.</p>
<p>Bourne, M., & Franco, M. 2013</p>	<p><i>Integrated Performance Measurement Systems: An Analysis of Best Practice</i></p>	<p>Modèle Integrated Performance Measurement System (IPMS) : Combinaison de mesures financières et non financières pour une vue intégrée de la performance.</p>	<p>Apporte une vue holistique des performances organisationnelles.</p>
<p>International Integrated Reporting Council (IIRC) 2013</p>	<p><i>The International <IR> Framework</i></p>	<p>Modèle Integrated Reporting (IR) : Intègre des indicateurs financiers et non financiers (environnementaux, sociaux, gouvernance) dans un seul rapport.</p>	<p>Contribue à la transparence et à la mesure de la création de valeur à long terme.</p>

<p>Benn, S., & Dunphy, D. 2013</p>	<p><i>Corporate Governance and Sustainability : Challenges for Theory and Practice</i></p>	<p>Modèle Sustainable Corporate Performance Index (SCPI) : Évalue la performance des entreprises sur des critères de gouvernance durable.</p>	<p>Apporte un cadre pour mesurer la gouvernance durable à travers les dimensions sociale, économique et environnementale.</p>
<p>Sheffi, Y., & Rice, J. B. 2014</p>	<p><i>A Supply Chain View of the Resilient Enterprise</i></p>	<p>Modèle Resilience Performance Measurement (RPM) : Mesure la résilience des entreprises face aux crises et aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.</p>	<p>Met l'accent sur la capacité de résilience en période de crise comme critère clé de performance.</p>
<p>McKinsey & Company 2015</p>	<p><i>The Organization al Health Index</i></p>	<p>Modèle Organizational Health Index (OHI) : Évalue la santé organisationnelle, la capacité à s'adapter et à maintenir une performance durable à long terme.</p>	<p>Mesure la santé organisationnelle pour un succès durable à long terme.</p>
<p>B. TOUZI, C. MABROU KI, A. FARCHI 2015</p>	<p><i>Development of a multidimensional sustainability performance measurement model for road freight transport</i></p>	<p>Modèle de mesure de performance multidimensionnelle avec 4 dimensions : économique, environnementale, sociale et opérationnelle.</p>	<p>Ce modèle offre une évaluation globale de la performance en entreprise, permet d'identifier les domaines d'amélioration et de gérer la performance de manière détaillée.</p>

<p>Parmenter, D. 2015</p>	<p><i>Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs</i></p>	<p>Modèle Key Performance Indicators (KPI) : Identifie les indicateurs de performance essentiels pour suivre et améliorer les aspects critiques de la performance d'une organisation. Aide à la mise en place et à la gestion des KPIs comme outils de suivi de la performance.</p>
<p>Global Reporting Initiative 2016</p>	<p><i>Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards</i></p>	<p>Normes GRI : Cadre pour mesurer la performance en matière de durabilité (économique, sociale, environnementale) des entreprises. Encourage la transparence dans les rapports de durabilité.</p>
<p>Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. 2017</p>	<p><i>The Sustainability Balanced Scorecard: Linking Sustainability Management to Business Strategy</i></p>	<p>Modèle Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) : Intègre la durabilité dans la stratégie de performance des entreprises. Extension du la stratégie de BSC avec des dimensions sociales et environnementales.</p>
<p>NIST 2017</p>	<p><i>Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance</i></p>	<p>Modèle Malcolm Baldrige Performance Excellence Framework : Offre une approche systémique pour améliorer la performance globale à travers sept critères clés organisationnelle. Évalue la performance (leadership, stratégie, etc.).</p>

<p>Hines, P., & Taylor, D. 2019</p>	<p><i>The Holistic Performance Measurement Framework: Integrating Financial and Non-Financial Indicators</i> Modèle Holistic Performance Measurement (HPM) Framework : Combine des indicateurs financiers et non financiers dans la gestion des opérations et des chaînes d'approvisionnement.</p>	<p>Offre une vue complète des performances en intégrant divers aspects de l'entreprise.</p>

<p>Schwab, K. 2019</p>	<p><i>The Global Competitiveness Report 2019</i> Modèle Global Competitiveness Index (GCI) : Mesure la compétitivité des économies selon des critères d'innovation, infrastructure, stabilité macroéconomique.</p>	<p>Apporte des critères pour mesurer la compétitivité et la capacité d'innovation des entreprises à l'échelle globale.</p>

<p>McKinsey & Company 2020</p>	<p><i>Digital Performance Index: Measuring Digital Maturity and Its Impact on Performance</i> Modèle Digital Performance Index (DPI) : Évalue la maturité numérique d'une organisation et son impact sur la performance.</p>	<p>Aide à mesurer comment la technologie numérique influence la performance organisationnelle.</p>

<p>World Health Organization (WHO) 2021</p>	<p><i>Developing a Framework for Employee Well-Being: The Employee Well-Being Index (EWI)</i> Modèle Employee Well-Being Index (EWI) : Mesure l'impact du bien-être des employés sur la performance de l'organisation.</p>	<p>Contribue à améliorer la performance à travers la promotion de la santé et du bien-être des employés.</p>

<p>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</p>	<p>2022</p>	<p><i>The Sustainability Risk Index: Measuring the Impact of Environmental and Social Risks on Performance</i></p>	<p>Modèle Sustainability Risk Index (SRI) : Évalue l'exposition de l'entreprise aux risques environnementaux et sociaux, ainsi que l'impact de ces risques sur les performances.</p>	<p>Intègre la gestion des risques liés à la durabilité et dans l'évaluation de la performance.</p>
<p>PwC Research Team</p>	<p>2023</p>	<p><i>Agility Performance Matrix: Measuring Organizational Agility for Competitive Advantage</i></p>	<p>Modèle Agility Performance Matrix (APM) : Mesure la capacité d'une entreprise à réagir aux évolutions du marché tout en maintenant une performance soutenue.</p>	<p>Contribue à la compétitivité organisationnelle en promouvant l'agilité.</p>
<p>IBM Research</p>	<p>2024</p>	<p><i>The Role of Artificial Intelligence in Driving Organizational Performance: The AI Performance Index</i></p>	<p>Modèle Artificial Intelligence Performance Index (AIPI) : Mesure l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance organisationnelle.</p>	<p>Fournit une perspective sur l'influence de l'IA sur les processus et la prise de décision en entreprise.</p>
<p>C Farchi, F Farchi, B Touzi, A Mousrij</p>	<p>2024</p>	<p><i>Sustainable Multidimensional Performance Prediction by</i></p>	<p>Modèle de prédiction de la performance multidimensionnelle durable dans la chaîne logistique utilisant l'IA</p>	<p>Ce modèle prédit la performance durable en utilisant un réseau de neurones artificiels basé sur l'apprentissage</p>

ANN-Based
Supervised
Machine

supervisé, en intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales.

2.3. Implantation des Systèmes de Mesure de Performance dans les PME

L'implantation des systèmes de mesure de performance (SMP) dans les PME est souvent complexe en raison de leurs caractéristiques distinctes et de la nature spécifique de leur fonctionnement. Contrairement aux grandes entreprises, les PME fonctionnent avec des ressources limitées, tant sur le plan financier que sur celui des compétences, ce qui rend la mise en œuvre de systèmes de performance plus difficile mais tout aussi cruciale.

2.3.1. Caractéristiques des PME

Les PME se distinguent par des caractéristiques structurelles qui influencent directement l'adoption des systèmes de mesure de performance. Hudson et al. (2001) identifient plusieurs aspects clés :

- a. **Gestion personnalisée** : La gestion des PME repose souvent sur les fondateurs ou un petit groupe de décideurs, ce qui entraîne des décisions rapides mais parfois informelles.
- b. **Contraintes de ressources** : Les PME disposent généralement de ressources humaines et financières limitées.
- c. **Dépendance client** : Leur activité repose souvent sur un nombre réduit de clients.
- d. **Flexibilité structurelle** : Les PME sont plus agiles et capables de réagir rapidement aux changements du marché.
- e. **Innovation** : Elles disposent d'un fort potentiel d'innovation en raison de leur taille et de leur réactivité.
- f. **Stratégie dynamique** : Les PME adaptent régulièrement leurs stratégies en fonction des évolutions du marché.

Ces caractéristiques créent un contexte favorable pour la mise en œuvre des SMP, compte tenu de la croissance de l'environnement concurrentiel et de l'accent accru sur l'amélioration continue et le développement des technologies de l'information (Garengo et al., 2005). Les PME se distinguent également par leur capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché et à entretenir des relations étroites avec leurs clients, ce qui est crucial pour une mise en œuvre efficace des SMP.

2.3.2. Conditions de Réussite

Pour réussir l'implantation des SMP dans les PME, Taticchi et al. (2008) soulignent l'importance de plusieurs éléments :

- a. **Surveillance comptable** : La plupart des PME disposent de contrôles comptables pour soutenir la surveillance.
- b. **Connaissance du marché local** : Les propriétaires ou gestionnaires ont une bonne connaissance du marché local et sont conscients des demandes des clients.
- c. **Relations client** : Les PME entretiennent des relations plus intenses avec leurs clients, générant des services après-vente plus fréquents.
- d. **Faible bureaucratie** : Le degré de bureaucratie et la ligne de communication sont plus faibles, augmentant la rapidité de résolution des problèmes et de prise de décision.
- e. **Concentration sur des niches de marché spécifiques** : Les PME se consacrent à des niches de marché spécifiques, facilitant la concentration sur des clients sélectionnés et leur satisfaction avec des produits et services personnalisés.

Toutefois, peu d'études se sont penchées sur la manière dont se déroule la mise en œuvre des SMP dans les PME. Par exemple, Taylor & Taylor (2014) ont analysé 349 entreprises anglaises pour évaluer l'influence de la taille sur l'efficacité des SMP. Ils ont constaté que les pratiques efficaces dans les grandes entreprises ne fonctionnent pas nécessairement dans les PME. En revanche, Silvi et al. (2015), après avoir étudié 88 entreprises en Italie, ont rejeté l'idée que la taille des entreprises influence la mise en œuvre des SMP. Il existe donc des ambiguïtés dans les résultats de la recherche sur l'efficacité des SMP selon la taille des entreprises, ce qui nécessite des recherches plus approfondies.

2.3.3. Modèles Adaptés aux PME

Les modèles de SMP de nouvelle génération, tels que le **Balanced Scorecard (BSC)** de **Kaplan & Norton (1992)**, ont gagné une notoriété importante dans la recherche. Le BSC intègre des mesures de performance à la fois financières et non financières. Cependant, une étude menée au Canada par **Gosselin (2005)** a révélé que 70 % des entreprises n'ont pas réussi à mettre en œuvre le BSC, notamment à cause de la nécessité de répondre rapidement aux changements stratégiques dans les PME, ce qui est moins nécessaire dans les grandes entreprises opérant dans des marchés plus stables.

Garengo et al. (2005) ont également identifié plusieurs limitations du BSC pour les PME :

- Il ne prend pas en compte les attentes de toutes les parties prenantes.
- Il a du mal à s'adapter à un environnement dynamique.
- Il manque de simplicité et de clarté dans les méthodologies.
- L'analyse des processus est souvent incomplète.
- Il reste trop vertical et hiérarchique, centré sur la performance des coûts.

D'autres propositions de SMP, comme le **Performance Prism** de **Neely et Adams (2002)**, permettent de surmonter certaines des limitations du BSC, notamment en alignant les priorités des parties prenantes avec la stratégie de l'entreprise.

2.3.4. Innovations Récentes dans les SMP pour les PME

Les innovations technologiques récentes, telles que les **tableaux de bord numériques** et l'utilisation des **Big Data**, ont considérablement transformé la manière dont les PME peuvent suivre et analyser leurs performances. **Bourne et Franco-Santos (2020)** montrent que ces outils permettent aux PME de collecter et d'analyser leurs données en temps réel à moindre coût. Cela améliore la réactivité stratégique et la qualité des décisions prises.

Les systèmes de mesure de la performance intégrée (IPMS) ont également gagné en popularité dans les PME. Ces systèmes combinent des indicateurs financiers, opérationnels et de durabilité, permettant une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise, tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale.

L'implantation des SMP dans les PME est un processus complexe, nécessitant des ajustements spécifiques aux caractéristiques et aux ressources limitées des PME. Les modèles comme le **Balanced Scorecard simplifié** et le **Performance Prism** offrent des solutions adaptées, permettant une gestion efficace de la performance sans nuire à la flexibilité requise dans les PME. Les outils digitaux et les innovations récentes dans l'analyse des données facilitent également cette mise en œuvre, rendant les systèmes de mesure plus accessibles et plus efficaces pour les petites structures.

2.4. Les Meilleures Pratiques des SMP dans les PME

Les PME doivent adopter des pratiques adaptées à leur contexte pour maximiser l'efficacité des systèmes de mesure de performance (SMP). L'implantation de ces systèmes ne doit pas être une simple application de modèles conçus pour les grandes entreprises, mais plutôt une approche sur mesure, alignée avec leurs contraintes et priorités spécifiques.

2.4.1. Exigences pour un SMP Efficace

Hudson et al. (2001) proposent neuf exigences pour développer un SMP efficace dans les PME :

- a. **Évaluation du SMP existant** : Il est essentiel d'évaluer les systèmes en place pour identifier les forces et les faiblesses.
- b. **Implication des utilisateurs clés** : La participation active des dirigeants et des employés est cruciale pour la réussite du SMP.
- c. **Identification des objectifs stratégiques** : Les objectifs stratégiques doivent être clairs et alignés sur les priorités de l'entreprise.
- d. **Définition de mesures de performance** : Les indicateurs doivent être pertinents, simples et clairs.

- e. Revue périodique : Un suivi régulier est nécessaire pour garantir la pertinence du système.
- f. Appui de la direction : Le soutien des dirigeants est essentiel pour garantir l'allocation des ressources.
- g. Implication des employés : L'engagement des employés dans la gestion des performances renforce l'adhésion et l'efficacité.
- h. Objectifs SMART : Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporels.
- i. Délais réalistes : Fixer des délais permet de structurer la mise en œuvre et le suivi des indicateurs.

2.4.2. Modèles et Méthodologies

Bien que de nombreux modèles de SMP existent, leur adoption reste faible dans les PME. Les approches doivent répondre aux besoins spécifiques des PME. Cocca et Alberti (2010) identifient les meilleures pratiques des SMP en trois catégories :

- a. Caractéristiques du SMP dans son ensemble :
 - Le système doit être flexible, synthétique et facile à mettre en œuvre, tout en prenant en compte les différentes parties prenantes.
 - Un SMP efficace doit également être équilibré entre des indicateurs internes et externes, financiers et non financiers, afin d'offrir une vue d'ensemble complète de la performance de l'entreprise.
- b. Exigences de mesure de la performance :
 - Les mesures doivent être dérivées de la stratégie globale de l'entreprise et reliées aux objectifs stratégiques.
 - Elles doivent être simples à comprendre et à collecter, tout en stimulant l'amélioration continue. Les mesures doivent également fournir un retour rapide, être faciles à maintenir et refléter la performance actuelle tout en prédisant les performances futures.
- c. Exigences d'utilisation du SMP :
 - Le SMP doit être utilisé pour planifier et développer la stratégie de l'entreprise. Il doit aussi faciliter la communication, l'engagement des employés, et le partage des informations relatives à la performance.
 - Il est crucial de fixer des objectifs systématiques, d'attribuer les rôles et responsabilités, et de lier la performance aux processus de rémunération pour garantir une adoption et une utilisation efficaces.

Les objectifs stratégiques doivent également être définis dans un plan stratégique lui-même supporté par les opérations réalisées (Raymond et al., 2023). Ce sont les objectifs et les résultats financiers et non financiers que cible l'entreprise pour atteindre ses objectifs d'affaires. Un SMP efficace doit supporter l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et même remettre en question sa stratégie. Les indicateurs de performances devraient être basés sur les facteurs critiques de succès identifiés comme étant les leviers appropriés pour atteindre les objectifs cibles (Neely et Bourne, 2000 ; Parmenter, 2015).

Dans le cas d'une PME manufacturière, la fonction de production constitue un ensemble de processus clés pour la performance globale de l'entreprise. Un projet d'amélioration de la productivité, par exemple, peut devenir un facteur de succès important. Cela peut inclure l'augmentation de la capacité de production, l'amélioration du taux de qualité des produits finis, ou encore la réduction du temps de passage des commandes.

Les indicateurs clés de performance (KPI) dans ce contexte pourraient inclure :

- Le taux d'utilisation des machines.
- Le taux de rendement des équipements (Overall Equipment Effectiveness - OEE).
- La satisfaction des clients basée sur les délais de livraison et la qualité des produits.

Ces indicateurs, s'ils sont bien alignés avec la stratégie globale de l'entreprise, permettent d'assurer que la performance opérationnelle soutient la réussite financière et les objectifs de croissance de l'entreprise.

Un système de mesure de performance efficace pour les PME doit être conçu de manière à être simple, flexible et aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est essentiel d'impliquer tous les niveaux de l'organisation, de la direction aux employés, tout en mettant en place un processus de révision régulier pour s'assurer que le SMP reste pertinent dans un environnement en constante évolution. De plus, l'intégration de nouvelles technologies, comme les tableaux de bord numériques, peut significativement améliorer l'efficacité des PME en leur permettant de surveiller leur performance en temps réel et d'adapter leurs stratégies aux évolutions du marché.

Conclusion

L'implantation des systèmes de mesure de performance (SMP) dans les petites et moyennes entreprises (PME) présente de nombreux avantages significatifs qui peuvent transformer la gestion et augmenter la viabilité de ces entreprises. Les SMP permettent un suivi et un contrôle en temps réel des opérations, facilitant l'identification rapide des écarts par rapport aux objectifs fixés et permettant des ajustements immédiats. Cela aide à maintenir les opérations sur la bonne voie et à éviter les dérives potentielles.

En fournissant des données précises et pertinentes, les SMP soutiennent une prise de décision stratégique éclairée. Les dirigeants peuvent ainsi identifier les opportunités de marché, allouer efficacement les ressources et planifier à long terme. Les SMP encouragent également une culture d'amélioration continue en identifiant les domaines nécessitant des améliorations et en suivant les progrès réalisés, ce qui optimise les processus opérationnels et améliore la qualité des produits ou services.

L'alignement des objectifs est un autre bénéfice majeur des SMP, assurant que les activités quotidiennes et les objectifs à court terme sont cohérents avec la vision stratégique de l'entreprise. De plus, les SMP renforcent la transparence et la responsabilité en fournissant une base objective pour évaluer les performances, ce qui améliore la motivation et l'engagement des employés.

Les SMP contribuent également à augmenter la viabilité des PME en optimisant l'utilisation des ressources financières et humaines, en identifiant les sources de gaspillage et en facilitant l'adaptabilité aux changements du marché. En renforçant la compétitivité des PME par des performances accrues en termes de qualité, de service à la clientèle et d'innovation, les SMP rendent les PME plus attractives pour les investisseurs potentiels, facilitant ainsi l'accès à des financements et à des partenariats stratégiques.

Pour maximiser les avantages des SMP, il est essentiel que les PME évaluent leurs besoins spécifiques, sélectionnent des indicateurs de performance clés pertinents, impliquent et forment leurs employés, utilisent des technologies de gestion de performance et révisent régulièrement leurs SMP pour les ajuster aux changements dans l'environnement de l'entreprise.

En conclusion, les SMP constituent un outil précieux pour les PME, aidant à naviguer dans un environnement commercial complexe et à atteindre une croissance durable. Par l'amélioration de la gestion, l'optimisation des ressources, la réduction des coûts et l'augmentation de la compétitivité, les SMP jouent un rôle crucial dans la viabilité et le succès à long terme des PME.

Cela nous confronte à une problématique liée aux méthodes utilisées pour implanter des systèmes de mesure de performance (SMP) dans les PME. Ces SMP, initialement créés pour de grandes entreprises, nécessitent souvent une adaptation complexe et coûteuse pour les PME. Étant donné l'importance des PME dans le tissu économique mondial et marocain, il est crucial de se demander : Comment peut-on créer un système de mesure de performance dédié aux PME, qui réponde à leurs besoins et exigences spécifiques, tout en étant abordable ?

BIBLIOGRAPHIE

Articles de revue

- Adler, P.S., & Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Atelier de formation des Magistrats de la cour des comptes de la RDC, organisé par CREFAT sur la thématique : Audit de performance, avril 2023.
- Bentalha, B., Hmioui, A., & Alla, L. (2020). La performance des entreprises de services : Un cadrage théorique d'un concept évolutif. *Revue Alternatives Managériales Economiques*, 2(1), 58-78.
- Bounjimi, M., Gaudreau, M.-A., Pelletier, C., & Cormier, L. « Outil d'auto-évaluation de la maturité des systèmes de mesure de performance pour les PME manufacturières », s.d.
- Botton, C., Jobin, M.-H., & Nagati, H. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. *Gestion 2000*, 29(2), 37-52. <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037>.
- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.
- Crifo, P., Diaye, M. A., & Pekovic, S. (2016). CSR related management practices and firm performance: An empirical analysis of the quantity–quality trade-off on French data. *International Journal of Production Economics*, 171, 405–416. DOI: 10.1016/j.ijpe.2015.07.006.
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 419-437.
- Guenther, E., Endrikat, J., & Guenther, T. W. (2016). Environmental management control systems: A conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, 136, 147–171. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.02.043.
- Hamliri, A., Ouhadi, S., & Boumahdi, L. « The determinants of the complexity of SME performance measurement systems: an exploratory study ». s.d.
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741.
- Jebrane, E. M. « L'Efficienc e et la Productivité Comme Indicateurs de Mesure de la Performance Logistique Portuaire : Revue De Littérature », avril 2020.
- Johnson, H. T. (1981). Towards a new understanding of nineteenth-century cost accounting. *Accounting Review*, 56(3), 510-518.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Khan, H. Z., Ali, M., & Fatima, J. K. (2020). Regulatory influences on CSR practices within banks in an emerging economy: Do banks merely comply? *Critical Perspectives on Accounting*, 73, 102125. DOI: 10.1016/j.cpa.2020.102125.
- MIT Press (2023). Critical Data Challenges in Measuring the Performance of Sustainable Development Goals: Solutions and the Role of Big-Data Analytics. *Harvard Data Science Review*, 5(3).
- Moullin, M. (2003). Defining performance measurement. *Perspectives on Performance*, 2(2), 3-5.
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183.

- Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise. (p. 64).
- Ntunda, J., Yabwabala, F., Tshibuabua Shamba, J. C., & Nsele Moblantua, J. « MESURE DES PERFORMANCES DES COMPAGNIES D'ASSURANCES EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO », 2023.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *British Accounting Review*, 33(3), 243-261.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Phillips, J. J., Bothell, T., & Snead, G. (1999). The project evaluation paradigm: Using ROI to measure training impact. *Performance Improvement Quarterly*, 12(1), 22-39.
- Raymond, L., Rivard, S., & Jutras, L. (2023). Assessing performance management effectiveness in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 142-161.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39-46.
- Severgnini, E., Cardoza Galdamez, E. V., & Camacho, R. (2019). Applicability of Performance Prism in SMEs: A Multiple Case Study. *Gestão & Produção*, 26(4), e3014. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3014-19>.
- Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A., & Visani, F. (2015). The practice of strategic performance measurement systems: Models, drivers and information effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 223-245.
- Taticchi, P., Balachandran, K. R., Botarelli, M., & Cagnazzo, L. (2008). Performance measurement management for small and medium enterprises: an integrated approach. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2), 57-72.
- Taylor, A., & Taylor, M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, 52(3), 847-866. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.842023>.
- Touzi, B., Mabrouki, C., & Farchi, A. (2015, December). Development of a multidimensional sustainability performance measurement model for road freight transport. *International Journal of Current Research*.

- Touzi, B. (2021). Conception d'un nouveau système de mesure de performance durable pour le transport routier de Fret : Logique floue et Processus de réseau analytique.
- Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292-306.
- Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.

Ouvrages

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Field, J. (2004). *Social Capital*. New York, NY: Routledge.
- Groppelli, A. A., & Ehsan, N. I. (2000). *Finance*. Barron's Educational Series.
- Harbour, J. L. (1997). *The Basics of Performance Measurement*. Quality Resources.
- Kalika, M. (1988). *Structures d'entreprises : réalités déterminantes, performances*. Economica.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie*. Éditions d'organisation.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times/Prentice Hall.

Thèses

- El Menzhi, J. (2010). *Contrôle interne et maîtrise des risques dans le contexte de libéralisation financière : cas des banques marocaines cotées en bourse*. Thèse de doctorat en gestion, FSJES Agdal.
- Wu, D. (2009). *Measuring performance in small and medium enterprises in the information and communication technology industries*. PhD Thesis, RMIT University.

Autres

- World Health Organization (WHO) (2021). *Developing a Framework for Employee Well-Being: The Employee Well-Being Index (EWI)*. WHO Press.