

## **La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020)**

### **Corporate performance : History of a concept (1950 - 2020)**

**EL AMRAOUI Hanane**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Souissi

Université Mohamed V - Rabat

Laboratoire De Recherche En Compétitivité Economique Et Performance Managériale

(LARCEPEM)

Maroc

**elam.hanane@gmail.com**

**HINTI Said**

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Souissi

Université Mohamed V - Rabat

Laboratoire De Recherche En Compétitivité Economique Et Performance Managériale

(LARCEPEM)

Maroc

**sdhinti@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 18/03/2022

**Date d'acceptation** : 01/05/2022

**Pour citer cet article** :

EL AMRAOUI H. et HINTI S. (2022) « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » pp :341 -354.

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



## Résumé

L'objectif de cet article est d'étudier, l'évolution dans le temps, d'un concept perplexe et problématique : la performance de l'entreprise. Ce concept varie en fonction de l'intérêt accordé aux différentes parties prenantes, sur cette considération, une revue de littérature narrative est effectuée et distingue entre quatre périodes, d'abord une période qui définit la performance selon la capacité d'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires (performance économique et financière), puis sa capacité à créer de la valeur pour les clients (performance commerciale), pour les employés (performance organisationnelle) et enfin pour l'ensemble des parties prenantes (Performance globale).

**Mots clés :** performance financière ; performance commerciale ; performance organisationnelle ; performance globale.

## Abstract

This paper aims to study the evolution of a perplexing concept: corporate performance. This concept varies according to the interest given to the different stakeholders. On this consideration, the literature review show that four periods can be distinguished, first one defines performance according to the company's capacity to create value for shareholders (economic and financial performance), then its capacity to create value for customers (commercial performance), for employees (organisational performance) and finally for all stakeholders (global performance).

**Keywords:** financial performance; business performance; organisational performance; global performance.

**JEL classification :** G00, G30

## INTRODUCTION

La performance a toujours intéressé les directeurs et les conseils d'administration. Cette notion est souvent utilisée comme variable dépendante dans les travaux de recherches (Taouab et Issor, 2019). La notion de performance est cependant perplexe et rarement définie clairement bien qu'elle soit largement utilisée dans la littérature. C'est « *un concept qui ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise car cette dernière dépend de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur* » (Issor, 2017). En effet, selon Tchankam (1998), le terme performance subit des modifications sémantiques depuis son apparition. Selon le dictionnaire français de la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, la performance signifie « *accomplissement ou résultat réel* ». En 1839, le terme performance est apparu dans les dictionnaires français, provenu du mot anglais “*performance*”, dérivé de “*to perform*” (accomplir, réaliser) qui en soi originaire de l'ancien français “*parformer*”. En 1867, la performance sportive était définie comme étant « *un résultat exceptionnel et un exploit* ». Ultérieurement, en 1929, le terme entre dans le jargon de la psychologie. Sa signification a évolué au cours du 20<sup>ème</sup> siècle : « *la performance indique de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désigne par extension un rendement exceptionnel* » (Dohou-Renaud, 2009). Par ailleurs, l'analyse étymologique du terme performance montre qu'il est polysémantique car il est utilisé dans une variété de domaines. Pourtant, quel que soit le domaine, le terme performance semble mener à la réussite, à la compétitivité, à l'effort et au progrès car la performance se réfère à la capacité à enregistrer des progrès comme résultat des efforts visant à atteindre et/ou dépasser les objectifs fixés (Pintea et Achim, 2010). Mais pour une définition universelle, le terme peut être défini comme : « *un système de paramètres complémentaires, parfois même contradictoires, qui dessinent les résultats obtenus par le sujet analysé et le processus d'obtention de ces résultats* » (Bourguignon, 1995). Cependant, le concept de performance ne s'est pas limité pas à cette définition aussi universelle semble-elle, au contraire, il évolue dans le temps et multiplie les dimensions qui composent sa définition. Le présent travail cherche donc à définir comment le concept de la performance évolue dans le temps et quelles sont les déterminants de cette évolution ? Dans le domaine de la gestion, la littérature étudiée montre qu'il est approprié de suivre l'évolution de la signification de ce concept si complexe pour le définir. Quatre périodes sont à distinguer, d'abord une période qui définit la performance selon la capacité d'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires (performance économique et financière), puis sa capacité à créer de la valeur pour les clients (performance commerciale), pour les employés (performance organisationnelle) et enfin pour l'ensemble des parties prenantes (Performance globale).

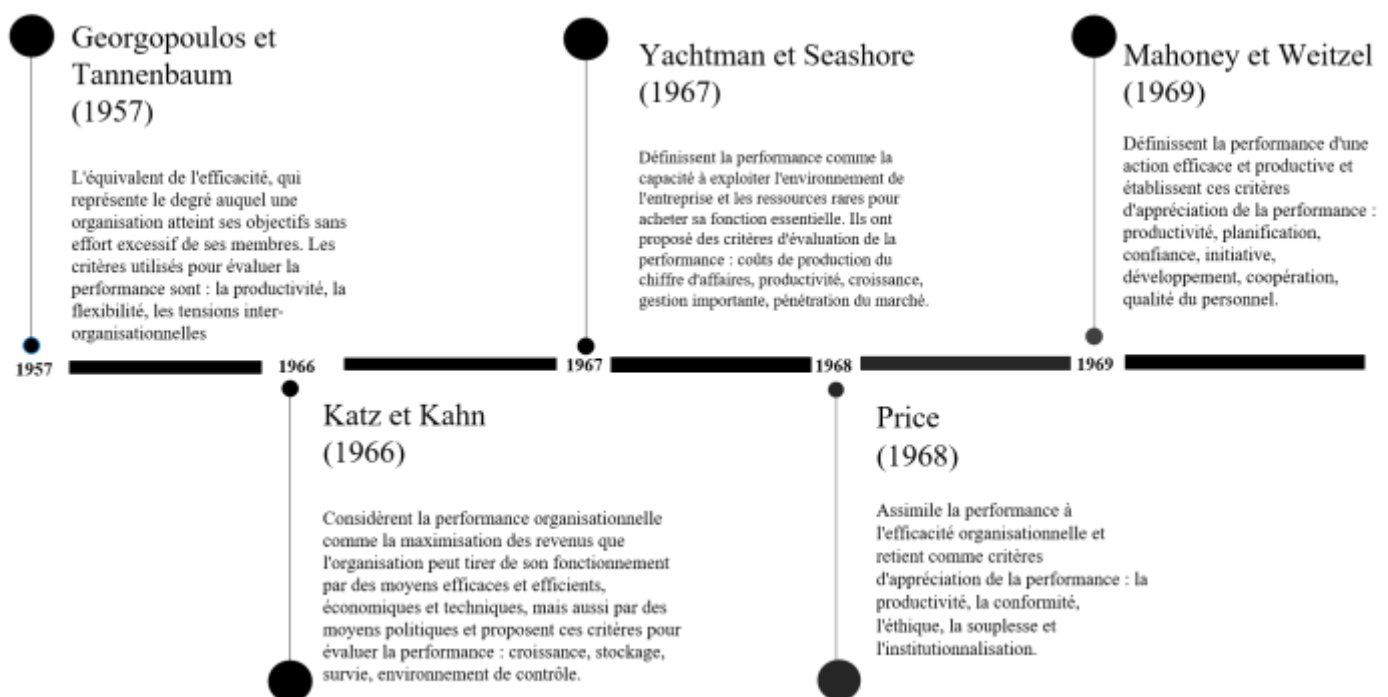
## 1. De la performance à la performance financière

Le concept de performance se prête à une variété presque infinie de définitions. Anthony (1965) a donné une définition générale et bien conçue de la performance, partageant le concept en deux composantes principales : l'efficacité et l'efficacités, montrant les résultats financiers comme principale mesure de performance :

### 1.1. La performance : synonyme de productivité et d'efficacité

Dans les années 50 et 60, certains auteurs supposent qu'une entreprise enregistre une performance lorsqu'elle est à la fois productive et efficace :

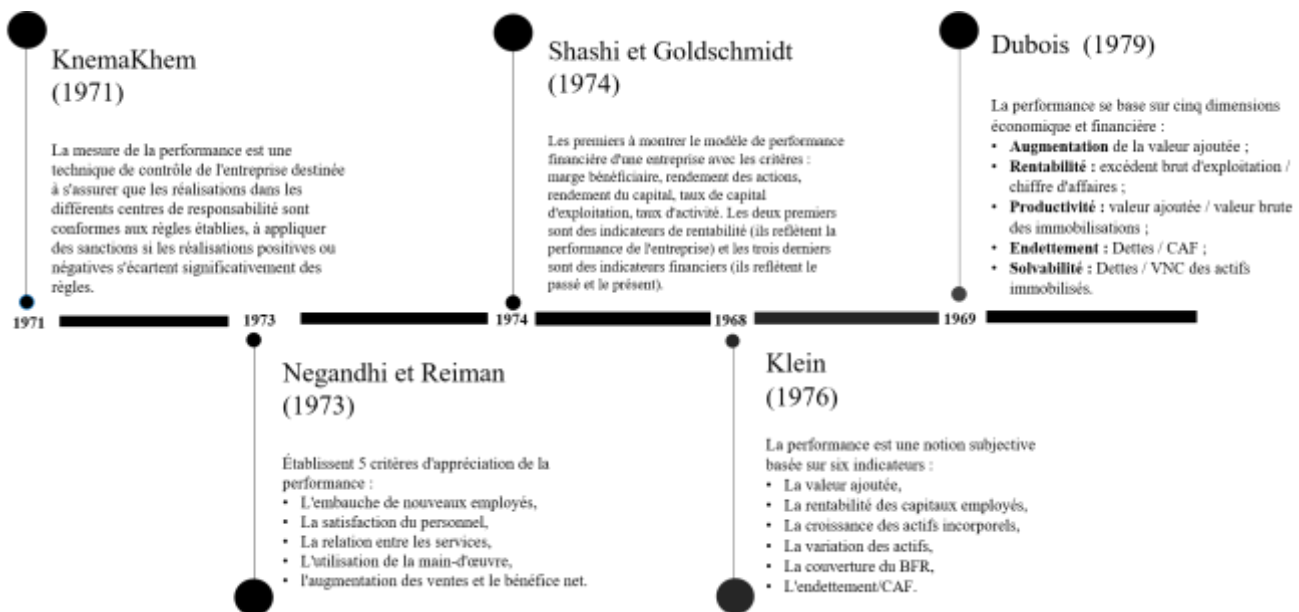
**Figure 1.** Définitions basées sur le niveau de productivité et d'efficacité (les années 50-60)



**Source :** Travaux de Georgopoulos et Tannenbaum (1957) ; Yachtman et Seashore (1967) ; Katz et Kahn (1966) ; Price (1968) ; Mahoney et Weitzel (1969).

Plus tard, dans les années 70, les organisations ont commencé à explorer de nouvelles façons d'évaluer leur performance et la définition a été élargie :

**Figure 2.** Définitions basées sur le niveau de productivité et l'efficacité de l'entreprise

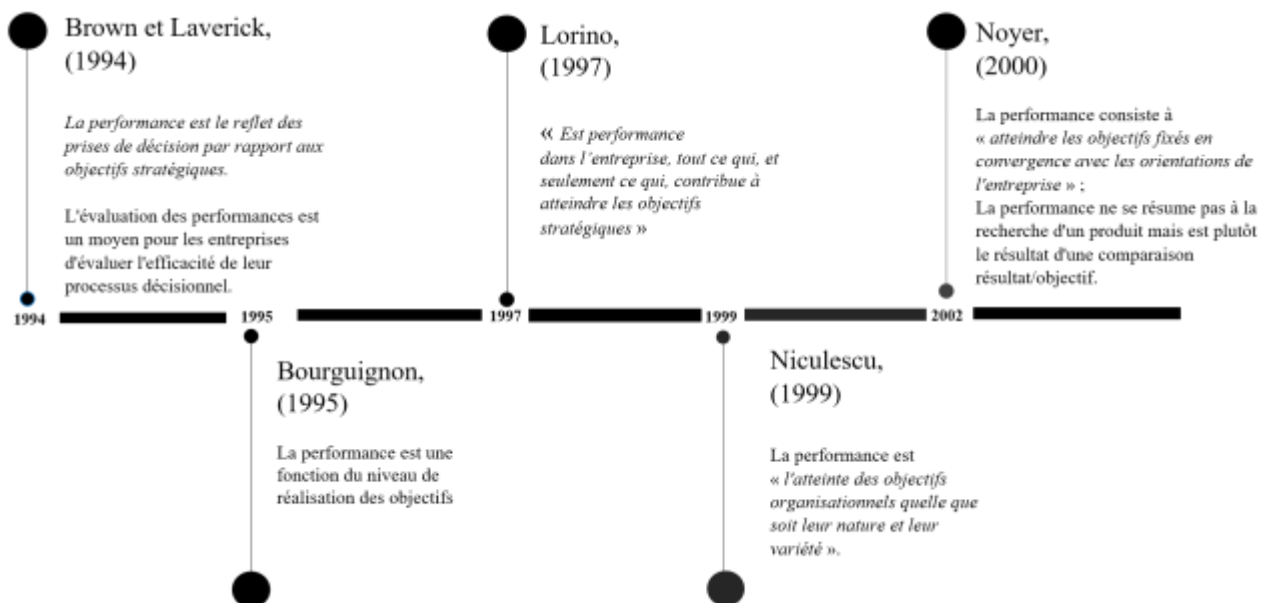


**Source :** Travaux de KnemaKhem (1971) ; Shashua et Goldschmidt (1974) ; Klein (1976) ; Negandhi et Reiman (1973) ; Dubois (1979).

### 1.2. La performance : synonyme de réalisation des objectifs

Dans les années 90, plusieurs auteurs affirment que la performance dépend d'un objectif et est considérée comme multidimensionnelle lorsque les objectifs sont multiples :

**Figure 3.** Définitions basées sur le niveau de réalisation des objectifs

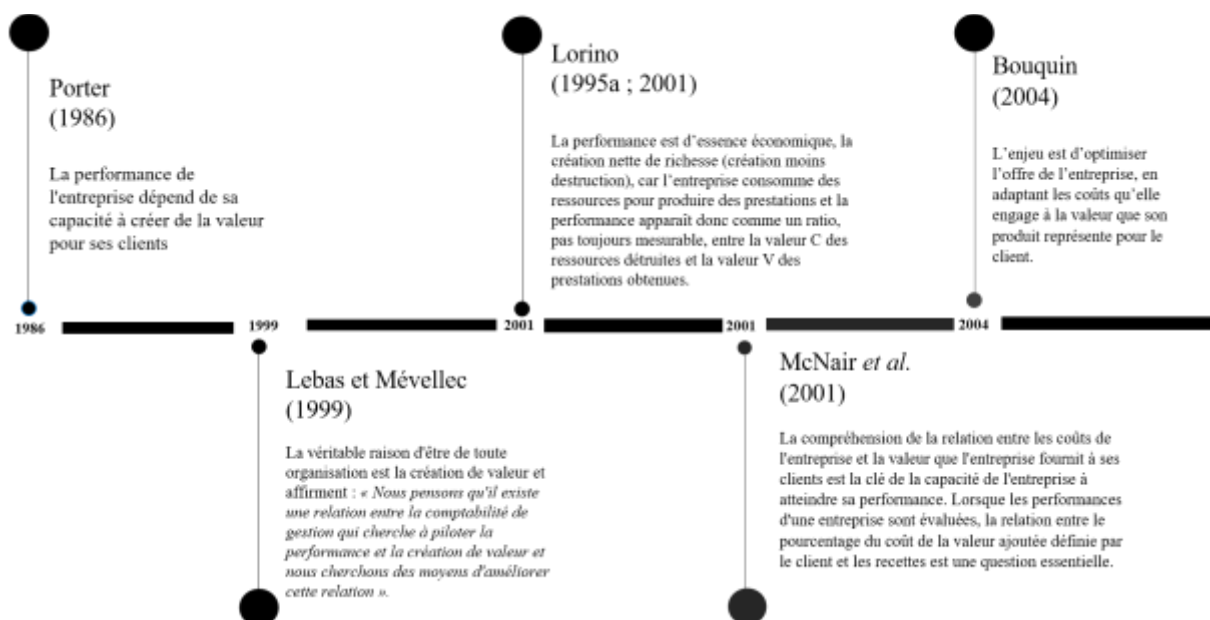


**Source :** Travaux de Brown et Laverick, (1994) ; Bourguignon, (1995) ; Lorino, (1997) ; Niculescu, (1999) ; Noyer, (2000).

## 2. De la performance financière à la performance commerciale

La création de la valeur pour l'actionnaire à travers l'efficacité et la productivité, est certes importante, mais la maîtrise des coûts ne suffit pas à assurer la performance de l'entreprise et que la qualité et les délais sont aussi importants pour être compétitif en permanence (Malleret, 2009). La performance devrait converger alors pour créer de la valeur pour d'autres parties prenantes, clients, salariés fournisseurs, collectivités (Bourguignon, 2005). Depuis, la notion de valeur prend une importance cruciale dans la recherche de la performance et un ensemble d'auteurs mettent la notion de création de valeur en centre de leurs définitions de la performance :

**Figure 4.** Définitions de performance basée sur la création de valeur pour le client



**Source :** Travaux de Porter (1986) ; Lorino (1995a ; 2001) ; Lebas et Mévellec (1999) ; McNair *et al.* (2001) ; Bouquin (2004).

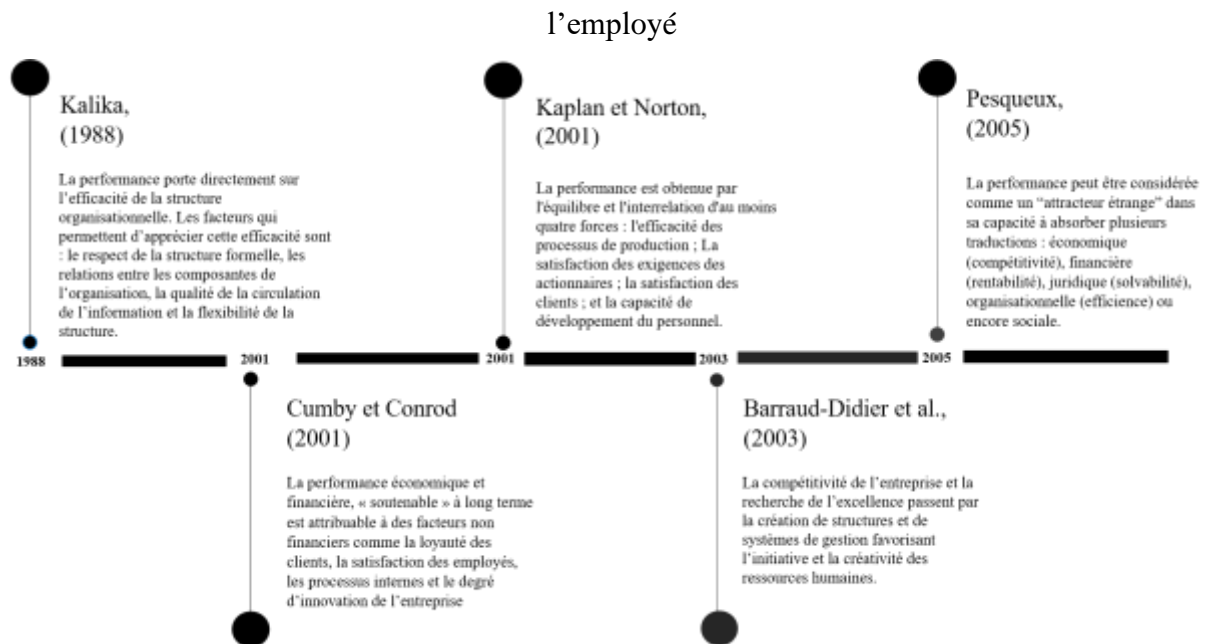
Pour atteindre la performance commerciale, les entreprises doivent augmenter le niveau de satisfaction de leurs clients (Marmuse, 1987 ; Cardoso, 2003), augmenter la qualité des services clients avant et après ventes (Bely et al., 2003), innover en permanence et s'orienter totalement vers le client (Lee et al., 2006) et maîtriser l'environnement (Barette et Bérard, 2000).

## 3. De la performance commerciale à la performance organisationnelle

Les définitions de la performance ont évolué par la suite, notamment avec l'émergence du tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 1992) qui inclut non seulement la dimension financière et la dimension client mais aussi la dimension processus interne, et la dimension apprentissage organisationnel. Plusieurs autres chercheurs ont fourni par la suite, une série de définitions pour illustrer le concept de performance organisationnelle comme un ensemble

d'indicateurs financiers et non financiers relatifs à l'efficacité de la structure organisationnelle qui prend en considération non seulement l'actionnaire ou le client mais aussi l'employé :

**Figure 5.** Définitions de performance basée sur la création de valeur pour l'actionnaire, le client et



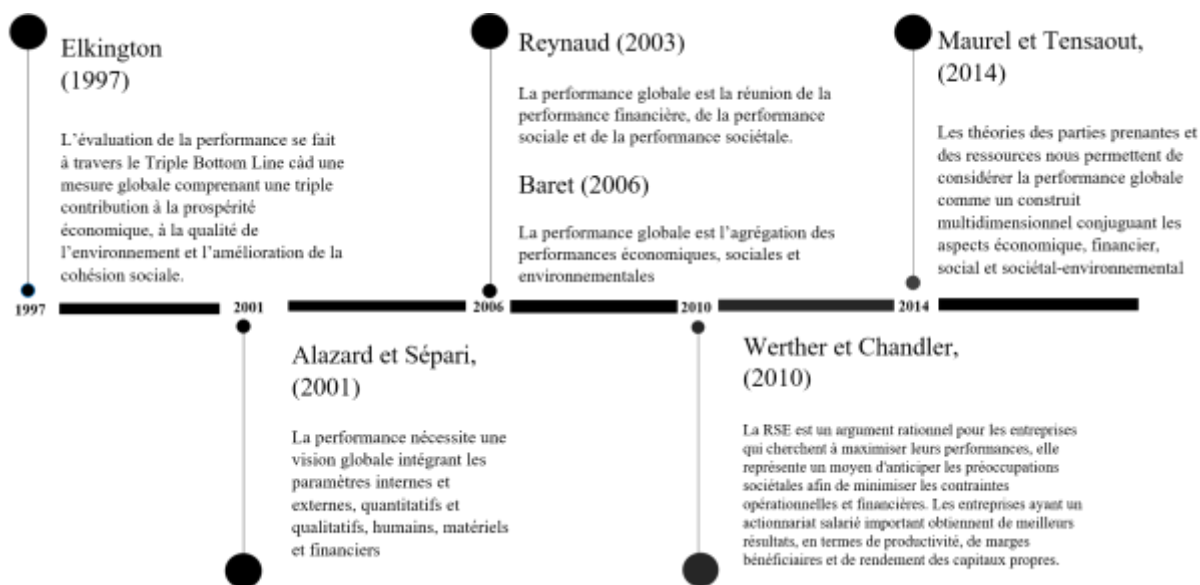
**Source :** Dédits des travaux de Kalika (1988) ; Kaplan et Norton (2001) ; Pesqueux (2005) ; Cumby et Conrod (2001) ; Barraud-Didier et al., (2003)

#### 4. De la performance organisationnelle à la performance globale

Dans les années 2000, le concept de la performance globale émerge avec l'obligation des entreprises à rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes (Maurel et Tensaout, 2014), et depuis, l'évaluation de la performance globale se fait par l'élargissement du Balanced Scorecard où la dimension environnementale est prise en compte (Bieker, 2002)<sup>1</sup> et peut se faire également à travers l'approche anglo-saxonne du concept *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) :

<sup>1</sup> Hockerts (2001) a proposé le Sustainability BSC, spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux). Supizet (2002) propose le Total BSC, un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes.

**Figure 6.** Définitions de performance basées sur la vision globale de performance.



**Source :** Elkington (1997) ; Reynaud (2003) ; Baret (2006) ; Maurel et Tensaout (2014) ; Alazard et Sépari (2001) ; Werther et Chandler (2010).

En effet, la théorie du triple bilan (TBL) se présente comme un mécanisme de reporting conçu pour encourager les entreprises à accorder une plus grande attention à l'impact global de leurs activités commerciales, plutôt qu'à leurs seules performances financières.

## 5. Synthèse des travaux de recherche sur la performance

**Tableau 1.** Evolution du concept de la performance d'entreprise 1950-2020

Evolution du concept	Indicateurs de mesure	Auteurs
<b>Performance économique et financière</b> Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire Les années 50 – 70'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la valeur ajoutée</li> <li>• Rentabilité : EBE / CA</li> <li>• Productivité : VA / valeur brute des immobilisations</li> <li>• Endettement : Dettes / CAF</li> <li>• Solvabilité : Dettes / VNC des actifs immobilisés.</li> </ul> +	Georgopoulos et Tannenbaum (1957) ; Yachtman et Seashore (1967) ; Katz et Kahn (1966) ; Price (1968) ; Mahoney et Weitzel (1969); Negandhi et Reiman (1973) ; KnemaKhem (1971) Shashi et Goldschmidt (1974) ; Klein (1976) ; Dubois (1979).
<b>Performance commerciale</b> Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire et pour le client Les années 80 – 90'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action commerciale : nombre de visites clients/prospects ; Le taux de conversion ; CA/CA prévu ; marge réalisée/marge prévue ;</li> <li>• Performance des produits : CA / produit</li> <li>• Performance clients : indice de satisfaction clients - nombre de réclamations - taux de fidélisation client par zone et par produit.</li> </ul> +	Porter, 1986 ; Marmuse, 1987 ; Lorino, 1995a ; Lebas et Mévellec, 1999 ; McNair <i>et al.</i> , 2001; Bouquin, 2004 ; Cardoso 2003, Bely <i>et al.</i> , 2003 ; Lee <i>et al.</i> , 2006 ; Barette et Bérard, 2000.
<b>Performance organisationnelle</b> Basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire, le client et le salarié Les années 2000'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs financiers</li> <li>• Indicateurs commerciaux</li> <li>• Indicateurs RH : Niveau actionnariat salarié ; conditions de travail ; qualité de la circulation de l'information ; flexibilité de la structure.</li> </ul> +	Kalika, (1988) ; Kaplan et Norton (2001) Adam (1999) Pesqueux, (2005) Cumby et Conrod (2001) ; V. Barraud-Didier <i>et al.</i> (2003). Boru et Chen (2020)
<b>Performance globale</b> Basée sur la création de la valeur pour toutes les parties prenantes Les années 2000 – 2020'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance financière</li> <li>• Performance sociale : voir Indicateurs RH</li> <li>• Performance environnementale : IPE (16 critères) Ex. Diminution de la pollution ; Emission CO2</li> </ul>	Elkington (1997) ; Reynaud (2003) ; Baret (2006) ; Werther et Chandler, (2010) ; Alazard et Sépari, (2001) ; Maurel et Tensaout, (2014).

**Source :** Elaboré par le chercheur, 2022.

L'analyse de la littérature permet de conclure qu'il n'existe pas une vision commune du concept de performance et les définitions citées ci-dessus sont soit générales ou spécialisées ne retenant que certains aspects de ce concept : « *le niveau d'atteinte des objectifs* ». (Alazard et Separi, 2001) ; « *les résultats obtenus par une entreprise par rapport aux ressources utilisées* » (Cohen, 1994) ; « *tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût* ». (Lorino, 2001), etc.

Certes, pour certains, la performance est liée aux réalisations financières et pour d'autres, elle se concentre sur d'autres déterminants tels que la satisfaction client ou la satisfaction des employés. Mais une chose est sûre, l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, basée sur l'aspect financier est abandonnée au profit d'une vision multidimensionnelle plus large (Issor, 2017). Désormais, la notion de performance globale s'impose car l'entreprise ne peut être dissociée de son environnement social et environnemental, qui représentent tous les deux, des leviers susceptibles de créer de la valeur (Donaldson, 1982).

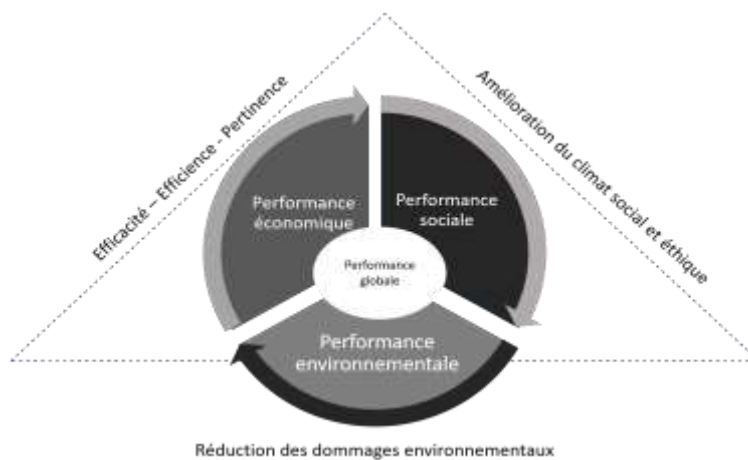
La performance devient donc une notion contingente qui évolue au gré des espérances des parties prenantes :

**Figure 7.** Le point de départ théorique : la performance économique et financière



Source : Elaboré par le chercheur, 2022.

**Figure 8.** Evolution d'un concept : la performance globale.



Source : Elaboré par le chercheur, 2022.

## CONCLUSION

Pour récapituler, la principale question de recherche étudiée est de savoir quelle évolution le concept de performance a connu dans l'histoire des sciences de gestion ? Et brosse pour cela, une revue de la littérature sur « *l'évolution du concept de la performance depuis la performance financière à la performance globale* ».

Ce document de synthèse permet aux praticiens, chercheurs et étudiants de mieux comprendre l'évolution du concept de performance dans les études managériales et de reconnaître son importance pour le décideur pour contrôler et évaluer les résultats de l'entreprise de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible et à se mettre d'accord sur les attentes, les objectifs et la création de la valeur pour les actionnaires et l'ensembles des parties prenantes, y compris la manière dont celles-ci s'alignent sur la vision globale de l'entreprise.

Cet article reconnaît le fait que la définition et peut-être l'interprétation du concept de performance est un processus compliqué et difficile à réaliser sur le plan théorique en raison des différents points de vue dans la littérature. Cette variété des définitions existantes crée parfois un doute plutôt qu'une clarté et malgré les recherches effectuées, le chercheur ne trouvera pas de définition uniforme et sans ambiguïté de la performance, car les définitions de la performance sont soit trop générales, soit trop spécifiques. Bien que des dizaines d'articles soient publiés chaque année pour tester les hypothèses de la relation causale entre diverses variables indépendantes et la « performance », il n'y a pas de consensus sur ce que signifie exactement la « performance ».

Cependant, cet article se contente d'examiner la définition de la performance mais n'aborde pas la question de l'évaluation de la performance et les perspectives de sa mesure. Alors que certains chercheurs se sont concentrés sur la manière de mesurer la performance car la question de mesure est d'autant très importante. Certes, le présent travail est une analyse documentaire qui brosse l'évolution dans le temps du concept de la performance de l'entreprise et fait référence à des sources publiées sur le sujet dans différentes revues et des ouvrages pertinents sur une longue période datant de 1950 à 2020. En revanche, dans la littérature, il y a eu des conceptualisations au fil des ans qui mettent en exergues les dimensions qui devraient être mesurées pour informer sur le niveau de performance d'une organisation. Par conséquent, la question de savoir ce qui constitue effectivement la performance et comment la mesurer constitue un champ d'études intéressant, et il sera pertinent de développer et tester un modèle multidimensionnel de la performance qui intègre la plupart des dimensions de la performance identifiées dans la littérature existante.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Alazard, C. et Separi, S. (2001). *Contrôle de gestion*. Paris, Dunod.
2. Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
3. Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises: Une méthode pour fonder un management socialement responsable?. *2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS*, 1-24.
4. Barette J. et Bérard J. (2000). *Gestion de la performance. Lier la stratégie aux opérations*. *Revue Internationale de Gestion*, vol 24, n° 4, Hiver, p. 12-19.
5. Barraud-Didier V., Guerrero S. et Igalens J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47, janvier-février-mars, p. 2-56.
6. Bely J., Boulnois J. L. et Rao J. (2003). Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure. *L'expansion Management Review*, n° 111, Décembre, p. 90-96.
7. Bieker, T. (2002). *Managing corporate sustainability with the balanced scorecard: Developing a balanced scorecard for integrity management*. *Oikos PhD summer academy*.
8. Boru D. et Chen T. (2020). *Concept & Perspectives of Organizational Performance Measurement: Literature Review*. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)* ISSN: 2643-9670 Vol. 4, Issue 8, August – 2020, Pages: 89-96.
9. Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion* (No. halshs-00147205).
10. Bourguignon A. (1995). *Peut-on définir la performance?*. *Revue Française de Comptabilité*, Juill et Août, p. 61-66.
11. Bourguignon A. (2000). *Performance et contrôle de gestion*. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, p. 931-941
12. Bourguignon, A. (2005). *Management accounting and value creation: the profit and loss of reification*. *Critical perspectives on accounting*, 16(4), 353-389.
13. Brown, D. M., et Laverick, S. (1994). *Measuring corporate performance*. *Long Range Planning*, 27(4), 89–98.
14. Cardoso A. (2003). *Nouvelles régulations et performance durable : Des garde-fous contre l'anarchie libérale*. *L'expansion Management Review*, n° 111, Décembre, p. 66-73.
15. Cumby, J., et Conrod, J. (2001). *Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry*. *Journal of Intellectual Capital*.
16. Noyer D. (2000), "Manager les performances", Insep Consulting Editions, Paris.

17. Dohou-Renaud, A. (2009). Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux. *La place de la dimension européenne dans la comptabilité, le contrôle et l'audit (actes du 30<sup>e</sup> congrès de l'Association francophone de comptabilité)*.
18. Donaldson, T. (1982). *Corporations and morality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
19. Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
20. Georgopoulos, B. S. et Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American sociological review*, 22(5), 534-540.
21. Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 93-103.
22. Kalika, M. (1988), Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance. Éditeur Economica, Paris, 436 p.
23. Kaplan, R. S. et D.P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*, Boston: HBS Press
24. Kaplan, R. S. et D.P. Norton (1992) *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, (January-February): 71-79.
25. Katz D. et Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, Wiley.
26. Klein, D. C., & Seligman, M. E. (1976). Reversal of performance deficits and perceptual deficits in learned helplessness and depression. *Journal of abnormal psychology*, 85(1), 11.
27. Knemakhem A. (1971). *La dynamique du contrôle de gestion*, Edition Dunod, Paris.
28. Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
29. Lebas, M., et Mevellec, P. (1999). Vingt ans de chantiers de comptabilité de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*.
30. Lee S., Yoon S. J., Kim S. et Kang J. W. (2006). The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, vol.14 Issue 3, p. 245-261.
31. Lorino P. (1995), "Methodes et pratiques de la performance – Le guide de pilotage", Les Editions d'Organisation,
32. Lorino, P. (2001). Le balanced Scorecard Revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. In 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC.
33. Lorino, P. *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris. 1997. Thèse de doctorat. éd. d'Organisation.

34. Mahoney, T. A., et Weitzel, W. (1969). Managerial models of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 357–365.
35. Malleret, V. (2009). Peut-on gérer le couple coûts-valeur ?. *Comptabilité contrôle audit*, 15(1), 7-34.
36. Marmuse C. (1997). Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, p. 2194-2207.
37. Maurel, C., et Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité Contrôle Audit*, 20(3), 73-99.
38. McNair, C. J., Polutnik, L., et Silvi, R. (2001). Cost management and value creation: the missing link. *European Accounting Review*, 10(1), 33-50.
39. Negandhi, A. R., et Reimann, B. C. (1973). Task environment, decentralization and organizational effectiveness. *Human Relations*, 26(2), 203-214.
40. Pesqueux, Y. (2005). Corporate governance and accounting systems: a critical perspective. *Critical perspectives on Accounting*, 16(6), 797-823.
41. Pinteá, M. O., et Achim, M. V. (2010). Performance-an evolving concept. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 2.
42. Porter, M. E. P. M. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
43. Price, J. L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13(1), 3–15.
44. Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers.
45. Shashua, L., et Goldschmidt, Y. (1974). An index for evaluating financial performance. *The Journal of Finance*, 29(3), 797-814.
46. Taouab, O. et Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
47. Tchankam, J. P. (1998). *Performances comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun* (Doctoral dissertation, Bordeaux 4).
48. Werther J.W. et Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
49. Yachtman, E. et Seashore, S.E. (1967). A System Resource Approach to Organisational Effectiveness. *American Sociological Review* 32: 891-903.