

## **SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES DÉFINITOIRES DU CONCEPT DE PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION**

**M. Hassane AMAAZOUL**

Docteur ès sciences de gestion

Professeur à l'ENCG Dakhla, Université Ibn Zohr Agadir (Maroc)

Courriel : [hassaneamaazoul@gmail.com](mailto:hassaneamaazoul@gmail.com)

## **Résumé**

Les travaux de recherche publiés sur le concept de performance révèlent son caractère polymorphe et polysémique provoquant un amalgame avec des notions connexes telles que compétitivité, efficacité, efficience, rentabilité, productivité, etc. Historiquement, la performance de l'entreprise reposait sur une vision exclusivement financière (performance financière). Cette conception unidimensionnelle traditionnelle de la performance est remise en cause au profit d'une vision tridimensionnelle (performance globale) (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2006). Dans le même registre, il y a lieu de noter que malgré l'avalanche du terme performance dans les discours des managers et des consultants et la vaste littérature en sciences de gestion qui s'y attache, il demeure flou et recouvre un large corpus de définitions (Bouquin, 1986 ; Kaplan & Norton, 1992 ; Bescos et *al.*, 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Lorino, 1995 ; Bessire, 1999). L'objectif primaire de ce papier est de passer en revue les principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion.

**Mots-Clés :** Performance, efficacité, efficience, effectivité, compétitivité, rentabilité, productivité.

## **Abstract**

The published research on the concept of performance reveals its polymorphous and polysemous character, causing an amalgamation with related notions such as competitiveness, efficiency, efficacy, profitability, productivity, etc. Historically, the company's performance was based on an exclusively financial vision (financial performance). This traditional unidimensional conception of performance is called into question in favor of a three-dimensional vision (global performance) (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2006). In the same register, it should be noted that despite the avalanche of the term performance in the speeches of managers and consultants and the vast literature in management science that is attached to it, it remains unclear and covers a large corpus of definitions (Bouquin 1986, Kaplan & Norton 1992, Bescos and *al.*, 1993, Bourguignon 1995, Lebas 1995, Lorino 1995, Bessire 1999). The primary objective of this paper is to review the main definitional approaches of the concept of performance in management sciences.

**Key Words:** Performance, efficacy, efficiency, effectiveness, competitiveness, profitability, productivity.

## INTRODUCTION

*« La gestion est une discipline qui explore le mystère de la performance »  
(Galambaud, 2002, p.17).*

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, les écoles de pensée managériale tentent de décrypter le fonctionnement des organisations afin d'en permettre une meilleure compréhension en vue d'accaparer les multiples facettes de performance. Dans cette optique, le management des organisations est différent de la sociologie des organisations<sup>1</sup> puisqu'il a une finalité : la recherche de l'amélioration durable de la performance. Ainsi, le management est défini comme des activités de pilotage des structures et des comportements pour arriver à un niveau de performance (Plane, 2006, p. 18). En ce sens, Roland Pérez (2002) souligne que la performance constitue pour les sciences de gestion, un objet d'analyse familier, quasi-consubstantiel à la définition de cette discipline, par essence normative (Baret, 2005, p. 246). Fondamentalement, il est important de souligner la multidisciplinarité du concept de performance. Ce dernier n'est pas réservé aux sciences de gestion seulement, mais appartient à des champs disciplinaires pluriels (économie, sociologie, philosophie, sport, art, politique, linguistique, etc.). De la performance individuelle d'un sportif ou la performance collective d'une équipe, jusqu'à la performance d'une organisation, d'un pays voire du monde entier, le concept de performance accapare une infinité de domaines et couvre une multitude d'entités et de systèmes. Malgré l'avalanche des écrits qui l'ont traité et interprété, selon des approches techniques, économiques, sociologiques, systémiques, sociétales, sociopolitiques, etc., le concept de performance demeure un terme flou, polysémique et difficile à cerner. L'objet de cet article est double. D'une part, il mettra en exergue le terme performance, ses premiers domaines d'utilisation et ses usages au sein des différentes disciplines de sciences de gestion. D'autre part, il se penchera sur les principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion.

### 1. ÉTYMOLOGIE DU TERME PERFORMANCE ET SES CONNOTATIONS

Si la littérature regorge de dissertations à propos du caractère flou et polysémique du concept de performance, force est de préciser que ses contours et son contenu ne font pas l'objet de consensus (Bouquin, 1986 ; Bescos *et al.*, 1991 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Lorino, 1995 ; Bessire, 1999). En ce sens, il n'existe pas une définition universelle de la performance, et sa mesure pose des problèmes énormes. Quel que soit le champ disciplinaire, le concept de performance se présente comme une notion très problématique.

### 1.1. ORIGINE DU MOT PERFORMANCE ET SES PREMIERS DOMAINES D'USAGE

Étymologiquement, le mot performance tire son origine de l'anglais *performance*, issu lui-même de l'ancien français *parformance*. Au XIII<sup>ème</sup> siècle, en ancien français, le verbe *parformer* signifie accomplir et exécuter. Le terme *performance* est attesté depuis le XV<sup>ème</sup> siècle du verbe *to perform* qui renvoie aux vocables suivants: “*to complete, carry out, accomplish, execute, achieve, fulfill*”. De même, *to perform* = *to accomplish* désigne “*the idea of successful, often triumphant, completion of an act or attainment of an objective, especially one involving some difficulty*” (Baird, 1986; cité par Maze, 2004, p. 7).

Historiquement, le terme performance<sup>2</sup> s'utilisait initialement dans deux domaines particuliers : le sport pour caractériser les résultats d'une compétition et la mécanique pour caractériser les possibilités et les capacités techniques d'une machine. Dans cet esprit, parler de performance pour une entreprise, revient presque à utiliser une métaphore sportive ou mécanique (Bourguignon, 1995). Dans cette même veine, Grandjean (2015, p. 10) souligne que toute la difficulté d'appréhension de ce terme est relative à sa très grande polysémie et cite, pour cet effet, quelques domaines d'usage du terme :

- **Le sport** : dans ce domaine, la performance d'un coureur cycliste ou d'un lanceur de javelot témoigne d'un dépassement de soi, d'un résultat exceptionnel, d'une capacité à mobiliser des ressources pour produire un résultat hors normes.
- **La technologie** : il est aussi employé dans le domaine de la technologie à propos de la performance de l'ordinateur, de la tablette tactile, de la machine-outil ou de l'automobile. La performance est alors associée à des caractéristiques techniques précises ; la vitesse d'horloge du microprocesseur, la connectivité de la tablette, la capacité maximale de la machine, la puissance ou la vitesse de l'automobile.
- **La gestion** : la performance est enfin évoquée pour caractériser une entreprise, une administration, un établissement de santé, une organisation d'êtres humains. L'institution est alors évaluée au regard des fonctions qu'on lui assigne ou par comparaison avec d'autres organisations comparables : performance boursière de l'entreprise, qualité des soins d'un établissement de santé, efficacité d'une administration à répondre aux besoins de ses usagers.

La diversité des situations dans lesquelles cette notion est utilisée témoigne de sa polysémie. Selon qu'on l'évoque à propos de l'entreprise ou du domaine sportif, selon qu'elle concerne un individu ou un groupe, le terme ne recouvre pas les mêmes réalités. En outre, le terme de

performance n'est pas nouveau ; ce qui l'est, c'est la fréquence de son utilisation qui pousse les dirigeants de le considérer comme une nécessité, voire une obligation. Ainsi, l'artisan, l'homme de l'art ou l'agriculteur du XVII<sup>e</sup> siècle ne se posaient pas la question de leur «performance». Leur action était guidée par le but à atteindre (l'objet à réaliser, la pièce à façonner, le champ à faire fructifier) et le savoir-faire qu'ils déployaient à cette fin. Ainsi, la performance (assimilable ici à celle de qualité de l'œuvre) était centrée sur l'acteur qui la réalisait et sur le processus qui guidait son action.

La performance aujourd'hui n'est pas cette simple action, elle est un surcroît par rapport à elle. Il ne suffit plus d'agir, il faut agir «avec performance». La performance ne va pas de soi, n'est pas inhérente à l'action et on ne peut pas s'en remettre uniquement au savoir-faire de l'acteur pour l'obtenir. Mais, il y a aussi une idée de «dépassement», «d'ambition», de «maximisation du potentiel» dans l'idée de performance. La performance de la machine est le maximum de ce qui peut en être obtenu ; il n'y aurait pas de sens à dire que la performance de l'ordinateur est d'afficher une image complexe en moins d'une demi-seconde s'il est capable d'une vitesse supérieure. De la même manière, la performance du sportif est supposée résulter d'un effort maximal de sa part. La performance est associée à l'idée de tension ou de contrainte ; il s'agit de faire mieux, plus, davantage (Grandjean, 2015, p. 11).

Hormis ce caractère équivoque du terme performance, c'est au sein des sciences de gestion que le concept de performance s'est adjugé le plus grand nombre des écrits.

## **1.2. USAGES DU MOT PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION**

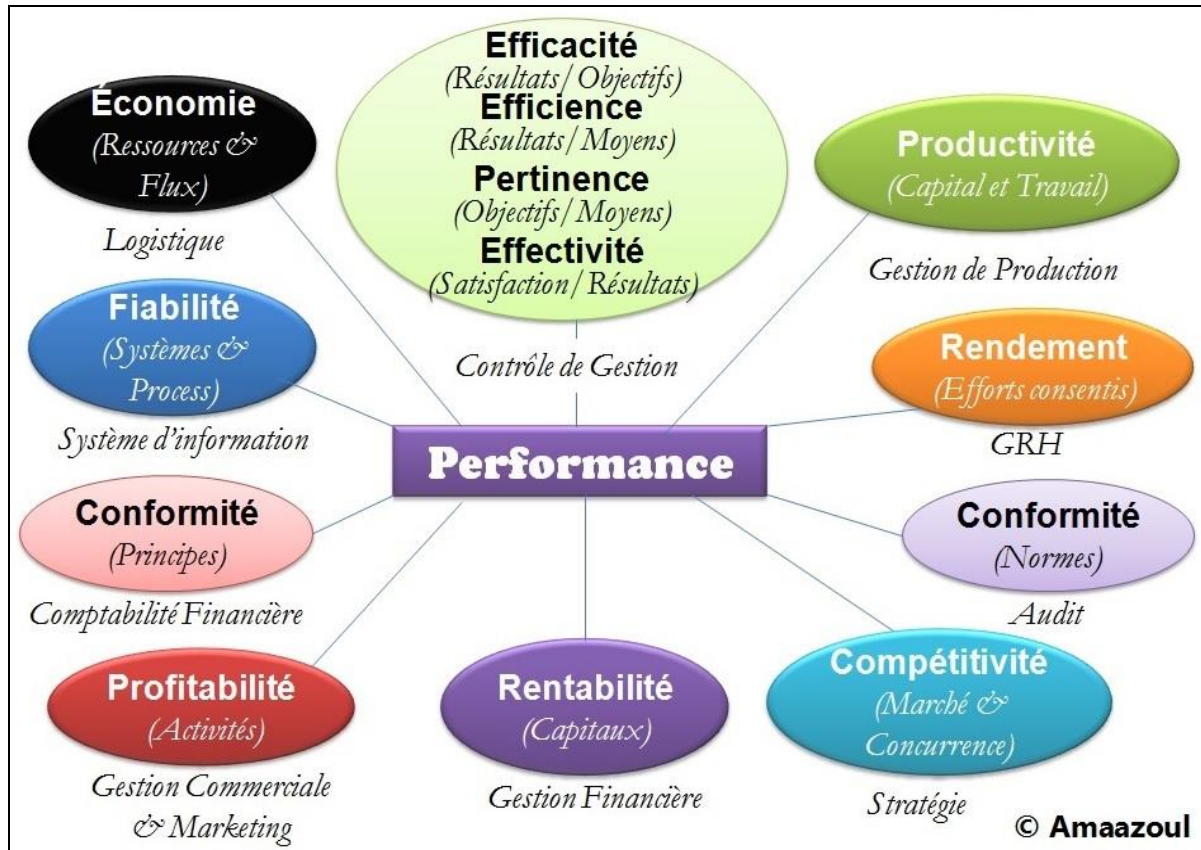
Nombreuses sont les notions qui ont été mobilisées pour décrire les multiples visages du concept de performance en sciences de gestion (*cf.* figure 1).

L'expression de performance fait partie parmi les mots à multiples facettes et les notions les plus abstraites de la littérature en sciences de gestion, de telle sorte que certains auteurs s'interrogent sur la possibilité de la définir (Bourguignon, 1995). Ce flottement des significations tient en partie aux usages variés que l'on fait du terme performance.

Si certains auteurs lui assimilent des notions telles que l'efficacité, l'effectivité, la capacité ou la compétitivité, d'autres l'associent à l'efficience, à l'économie, au rendement, à la productivité, et d'autres, enfin lui agrègent des notions telles que la santé, la réussite, le succès, l'exploit ou l'excellence (Nwamen, 2006). Ces différentes notions élaborées autour de ce concept peuvent être imputées à la multiplicité des schémas de compréhension et des angles d'attaque des individus concernés (dirigeants, chercheurs, actionnaires, experts, etc.).

Ainsi, les innombrables acceptions du terme performance soulèvent de nombreuses difficultés : d'abord celles inhérentes à sa définition, puis les difficultés de cerner la pluralité de ses dimensions et enfin celles liées à la délimitation de ses indicateurs de mesure.

**Figure 1. Les multiples visages de la performance en sciences de gestion**



**Source** : Élaboration personnelle.

Si l'on considère l'entreprise comme un lieu de rencontre des motivations divergentes des acteurs qui participent à son développement, force est de souligner que ces derniers n'ont pas la même perception de la performance. L'usage du pluriel («les performances de l'entreprise») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas **une** mais **des** performances (Gilbert & Charpentier, 2004, p. 358). Le concept de performance possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. En ce sens, l'absence d'une vision partagée sur ce concept, l'imprécision qui l'entoure laisse le champ libre à des enjeux de pouvoir entre les différents *stakeholders* (Saulquin & Schier, 2007). Dès lors, force est de noter que la performance est un concept multidimensionnel et contingent qui accapare de nombreuses représentations et significations et objet de multiples conflits d'intérêts.



Dans ce même ordre d'idées, Pesqueux (2004, p. 7) souligne que *«le mot est en quelque sorte "attrape tout" dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie).»*. De même, Michel Lebas (1991, p. 58) souligne que *«La performance n'est pas seulement une destination, c'est aussi le voyage qui y mène.»*. En outre, Bourguignon (1995) s'interroge sur ses entrées possibles au sein des sciences de gestion regroupées en **trois catégories** :

### 1.2.1. La performance "action"

Dans ce premier sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est *«la mise en actes, opposée à l'intention ou à la promesse.»* (Bourguignon, 1995, p. 62). Comme en psychologie et en linguistique générative, elle est la *«réalité tangible d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.»* (Bourguignon, 1995, p. 64). Cette approche est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences et des qualités mis en œuvre pour atteindre le résultat. En d'autres termes, la performance est un processus et *«non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.»* (Baird, 1986). Le mot performance désigne ici à la fois un processus – l'action de faire – et son aboutissement. Cette première catégorie réunit des termes qui ont trait au processus ou à l'action elle-même, soit ceux d'**accomplissement**, d'**exécution** et de **réalisation** (Foucher, 2007, p. 60).

### 1.2.2. La performance "résultat de l'action"

Dans ce second sens, qui correspond à l'acception française du mot, la performance n'est que le résultat d'une action, et non l'action elle-même. L'usage du mot performance dans le sens "résultat de l'action" renvoie à un référentiel : une norme ou un objectif. Il s'inscrit donc dans un cadre de référence cybernétique : la fixation des objectifs, c'est-à-dire les résultats que l'on souhaite atteindre, la formalisation des plans d'action pour y parvenir, la mesure régulière - au travers d'un dispositif de contrôle - des résultats effectivement obtenus et leur comparaison aux résultats désirés (Haouet, 2008). À l'opposé du premier sens, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est *«entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus.»* (Bouquin, 1986, p. 114). Cette seconde catégorie comprend les **termes d'exploit**, de **record** et de **prouesse** (Foucher, 2007, p. 60).

### 1.2.3. La performance "succès"

La performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière (Bescos et Mendoza, 1994). La réussite, le succès ou l'efficacité sont alors des

concepts proches. La réussite est subjective et est généralement mesurée à partir du concept de compétitivité (Bourguignon, 1995). La maîtrise des facteurs clés de succès ou de réussite, c'est-à-dire les atouts et le savoir-faire, est un gage de compétitivité pour l'entreprise en termes d'avantages concurrentiels (Bescos et Mendoza, 1994). Trois facteurs clés de succès sont considérés comme des facteurs principaux de compétitivité de l'organisation : le prix, les délais et la qualité. Le succès n'est rien en soi ; il advient à la faveur d'un système de perceptions, de représentations et de sanctions (y compris en provenance des marchés). Cette troisième catégorie réunit les **termes réussite** et **succès** ; ils font référence à un résultat obtenu, sans toutefois que celui-ci ne soit jugé exceptionnel ou vu comme le fruit d'un exploit (Foucher, 2007).

Ces trois sens ont contribué à l'ambiguïté et au flou véhiculés par le terme de performance. Bourguignon (1995) voit dans le terme performance «*un événement heureux, favorable, positif.*» et rappelle que ces trois adjectifs se rattachent à la notion de valeur, c'est-à-dire à des prismes internes et externes. Dans cet esprit, la performance obéit aux principes suivants : elle se réclame d'un **réfèrent** : objectif ou but ; elle est **multidimensionnelle** si les objectifs ou buts sont multiples ; elle est un **sous ensemble d'actions** : *stricto sensu*, elle est l'effet, le résultat de l'action. *Largo sensu*, elle est l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif ; elle est **subjective** car c'est le produit de l'opération qui consiste à rapprocher la réalité d'un souhait (Bourguignon, 1995).

Dans un article paru dans le même numéro de la *Revue Française de Comptabilité*, Michel Lebas (1995) se déclare en accord avec la thèse défendue par Annick Bourguignon, mais y ajoute des éléments plus pointus. «*La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation.*». Cette notion de relativité inclut l'idée selon laquelle la performance d'une entreprise ou d'un groupe s'inscrit dans «*une logique d'étalonnage référentiel.*». Le résultat global, les ratios économiques et financiers doivent toujours être comparés à une référence, interne ou externe, choisie ou imposée. Pour être performant, il convient donc de faire mieux que le *benchmark* ou les concurrents, ou bien dépasser les résultats de l'année dernière, du dernier semestre ou trimestre.

Cependant, dans le domaine de la gestion, la performance dans son acception française est le résultat d'une action, le succès, la réussite voire l'exploit alors que dans son acception anglaise, le terme «*contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès.*» (Bourguignon, 1995). Autrement dit, le terme de performance recouvre trois idées : une idée



d'accomplissement, une idée d'aboutissement et une idée de dépassement. En ce sens, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre (Saulquin et Schier, 2007).

D'après Gilbert et Charpentier (2004, p. 359), la performance étant une catégorie socialement construite dont le niveau dépendra d'une «convention» : celle qui préside à sa définition. Elle ne peut être unique et sa définition doit être suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : *«La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs (...) La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.»* (Bourguignon, 1996). Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation.

Dans cette même veine, Morin *et al.* (1996, p. 7) soulignent que *«la performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps.»*. À ce stade, il convient de noter que la définition de Morin *et al.* (1996) nous semble plus pertinente à plusieurs titres. D'abord, leur définition met l'accent sur la pluralité des facettes que peut prendre ce construit. Ensuite, elle précise que les différents visages du terme performance dépendent des caractéristiques de l'évaluateur. Enfin, elle souligne que l'interprétation de ses divers indicateurs dépend des objectifs et du temps du décideur.

En définitive, la performance ne va pas de soi. Malgré son emploi dans toutes sortes de contextes, il est rare qu'elle fasse l'objet d'une définition précise. Le mot « performance » génère de nombreux malentendus ou incompréhensions pour deux raisons : comme tous les mots dont l'usage est partagé par de nombreux acteurs, il remplit le rôle d'une «valise» dans laquelle chacun met le sens qu'il souhaite (Grandjean, 2015, p. 10).

## **2. LES MULTIPLES APPROCHES DÉFINITOIRES DE LA PERFORMANCE**

Le flou entourant le mot performance a donné lieu, ces deux dernières décennies, à une réflexion dans le champ du contrôle de gestion (Bescos et Mendoza, 1994 ; Bourguignon, 1995; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999). Il est en effet aisé de constater que, malgré la large utilisation de ce terme en contrôle de gestion, notamment depuis environ vingt ans, la plupart des auteurs hésitent à le définir, ou le font d'une manière particulièrement floue, au point que

Michel Lebas et Henri Bouquin, aient invité, l'été 1995, les lecteurs de la *Revue Française de Comptabilité* à ouvrir le débat sur le sujet. Dans l'un des deux articles ouvrant ce débat, Michel Lebas (1995) a pu ainsi écrire qu'«*il est important de formuler, de façon volontaire, une définition du mot performance afin d'en préciser le champ et le processus créateur et de permettre au contrôle de gestion de stabiliser sa philosophie vers un concept de progrès continu et de soutien à la construction de la performance.*» (p. 67). Il ajoute que l'expression «*gestion ou management de la performance.*», pourrait se substituer à celle de contrôle de gestion<sup>3</sup>, expression «*à connotation toujours un peu ambiguë.*»<sup>4</sup>.

L'usage du pluriel («les performances de l'entreprise») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003 ; *cité par* Gilbert & Charpentier, 2004), l'entreprise n'a pas **une** mais **des** performances car elle s'attache à relever plusieurs défis. De plus, Jean-Michel Plane (2006, p. 19) souligne que la performance se décline en **six** défis : (1) **la maîtrise des coûts** ; (2) **la qualité** : c'est la recherche de la satisfaction d'un client, d'un usager d'un service public ; (3) **le temps** : c'est la capacité à être plus réactif. Le temps a une valeur économique. Depuis les années 90 c'est une arme concurrentielle ; elle s'est radicalisée depuis les années 2000 ; (4) **l'innovation** : si on est capable de s'appuyer sur la capacité de création des salariés. Les idées d'innovation peuvent être liées à des choses évidentes ; (5) **la variété** : la notion d'économie de la standardisation semble s'opposer au besoin de variété des consommateurs. Il y a fragilisation. Le consommateur est en quête de sur-mesure ; (6) **la flexibilité** : c'est la capacité d'adaptation à l'environnement à l'hyper compétition. Ainsi, selon cette conception, en relevant ces défis, la performance est garantie.

## 2.1. LA PERFORMANCE COMME AMELIORATION DU COUPLE VALEUR-COUTS

Si l'on admet que la performance de l'entreprise est fondamentalement d'essence économique, elle s'identifie à la création nette de richesse (création moins destruction), l'entreprise est une organisation qui consomme des ressources (des matières, du temps, de l'espace, des capitaux) pour satisfaire les besoins de la société (clients potentiels ou tout autre groupe social). Elle crée donc de la **valeur** (création de biens répondant à des besoins) et a des **coûts** (consommation de ressources) pour créer cette valeur. La valeur, c'est la richesse créée par l'entreprise pour ses clients, tandis que le coût, c'est la richesse qu'elle consomme pour créer cette valeur. La performance peut alors être définie à partir du **couple valeur-coût** sur lequel elle est fondée : elle doit mettre en rapport les ressources consommées et la valeur créée (Ernult, 2005, p. 25).

La performance apparaît donc comme un ratio, pas toujours mesurable, entre la valeur **C** des ressources détruites (les «*coûts*» liés au fonctionnement de l'entreprise) et la valeur **V** des prestations obtenues. De plus, *«est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur-coût)»* (Lorino, 1997). Ainsi, la performance de l'entreprise repose donc sur sa capacité à produire de la valeur utile pour ses clients en consommant le minimum de ressources. Notons que si le coût d'un produit (ou d'un service) représente une donnée interne à l'entreprise, sa valeur ne peut lui être attribuée que par le client en fonction de l'utilité qu'il lui reconnaît. Porter (1985) rappelle que la valeur est *«la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'une firme leur offre»*. Dans le contexte concurrentiel, la valeur d'un produit (ou service) dépendra par conséquent de ses caractéristiques (ou attributs) compétitives (en termes de fonctionnalités et/ou de prix), mais aussi, en termes de qualité, de disponibilité, d'optionalité, etc. (Ernult, 2005, p. 26).

Dans cette même logique, Phillip Lorino (1995, 2001) souligne que la définition de la **performance** comme couple valeur-coûts pose le problème de son opérationnalité. En ce sens, le **pilotage** concret des opérations exige souvent que le couple «valeur-coûts» de la performance économique soit traduit en objectifs plus concrets, de nature stratégique. Dans ce cas, la recherche de performance économique est en quelque sorte médiatisée par la définition plus précise, plus spécifique et plus concrète d'objectifs stratégiques, considérés comme les voies royales de la rentabilité future. De plus, le degré d'innovation de chacun des produits de prochaine génération est peut-être alors moins pertinent comme performance, puisque la volonté d'en maximiser le degré d'innovation risque de ralentir la sortie des nouveaux produits (Lorino, 2001, p. 3).

## 2.2. LA PERFORMANCE COMME OBTENTION DU TRIPTYQUE ÉCONOMIE-EFFICIENCE-EFFICACITE

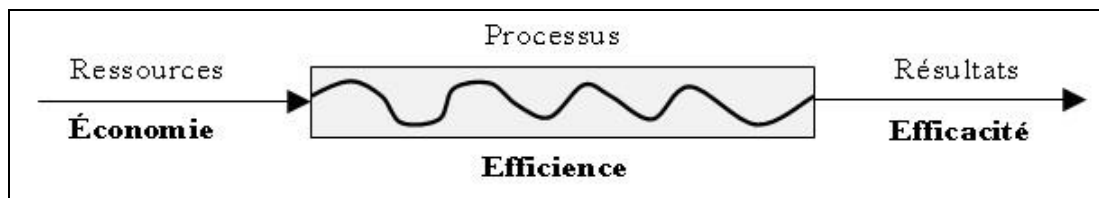
Dans les manuels de contrôle de gestion, les auteurs définissent généralement la performance comme l'association de deux termes : efficacité et efficience. D'après Alazard et Sépari (2010, p. 16), l'**efficacité**<sup>5</sup> (de l'anglais *efficacy* ou *effectiveness* selon les auteurs) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. Quant à l'**efficience** (de l'anglais *efficiency*), elle correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Dans ce cadre, il est possible de délimiter

l'efficacité avec les deux notions d'**oisiveté** et de **gaspillage**. L'oisiveté est la non-utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité. Le gaspillage est l'utilisation dégradée de capacités utiles qui pourraient produire davantage et qui engendrent des coûts de fonctionnement. Ainsi l'**efficacité** peut être définie comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté) :

**efficacité = non-gaspillage × non-oisiveté.**

Henri Bouquin (2004, p. 63), représente la problématique générale de la performance comme une combinaison du triptyque Économie-Efficacité-Efficacité. Pour lui, la notion d'**économie** consiste à se procurer les ressources au moindre coût et elle renvoie à une maîtrise des coûts. L'**efficacité** vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, la notion d'**efficacité** renvoie au fait de réaliser les objectifs poursuivis. Ainsi, pour mesurer la performance, il convient de mesurer les trois dimensions qui la composent.

**Figure 2. Problématique générale de performance selon Henri Bouquin (2004)**



**Source :** Dohou-Renaud et Berland (2007), p. 4.

Selon Voyer (1999), le concept de performance est difficile à définir de façon précise. Plusieurs définitions existent, mais selon le domaine et le contexte d'utilisation. L'auteur considère la notion de performance comme un continuum. D'une part, la performance est une valeur ajoutée à un état initial (par exemple l'amélioration de la qualité, l'augmentation de l'achalandage), l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou bien la réduction du non désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs). D'autre part, d'après Yves Chatenay (2008, p. 19), une définition managériale de la performance peut s'écrire simplement comme suit : «atteindre les objectifs avec des critères de **quantité**, **qualité**, de **coûts** et de **délais** dont les niveaux ont été déterminés à l'avance.». Cette définition explique clairement la performance comme l'aboutissement des objectifs décidés avec un contrôle du triptyque coût-qualité-délai en plus du critère de quantité qui sert de base pour mesurer l'efficacité.

### 2.3. LA PERFORMANCE COMME SYNONYME DE « CREATION DE VALEUR »

Le terme de valeur possède ce charme paradoxal de renvoyer à la fois à un univers financier et à un univers moral. Univers financier de la valeur d'une marque ou d'une entreprise pour l'actionnaire. Univers moral des valeurs qui nourrissent un parti pris, et qualifient la manière dont une entreprise exerce son métier (Lévy, 2006, p. 123). «Création de valeur» est l'expression financière moderne qui a remplacé le terme «enrichissement» et que l'on retrouve de plus en plus dans les définitions normatives du résultat global. Les deux termes sont pourtant synonymes et représentatifs d'une réalité immuable du monde capitalistique : pour créer de la valeur pour l'actionnaire, donc pour l'enrichir, il n'existe que deux moyens complémentaires. Le premier est de lui restituer sous forme de dividendes une quote-part du résultat de son entreprise, le second est d'augmenter son patrimoine actionnarial par une hausse de la valeur de l'entreprise reflétant l'amélioration des perspectives de ses activités (Bonsergent *et al.*, 2013, p. 88).

Théoriquement, deux familles d'indicateurs de « création de valeur »<sup>6</sup> se distinguent :

- **Les indicateurs comptables et économiques** : Résultat net, BPA, Résultat d'exploitation ou EBE, ROA, ROCE, ROE, ROI, WACC, VAN, EVA, etc.
- **Les indicateurs boursiers**: PER, MVA, TSR, etc.

La performance est définie comme la «création de valeur». Selon Brechet et Desreumaux (2001), tous les modèles sur la performance reposent implicitement sur le fait que la performance pour les actionnaires ou les autres parties prenantes s'obtient sous contrainte de la création de valeur pour les clients et compte tenu de la valeur des ressources et de leur combinaison (Mackey *et al.*, 2007 ; *cité par* Auger et Reynaud, 2014, p. 191).

La « création de valeur » est la pierre angulaire de la finance d'entreprise. À l'aune de cette thématique, un marché de l'ingénierie de la mesure s'est développé autour d'une batterie d'outils plus ou moins sophistiqués tels que : ROCE, ROE, EVA, MVA, TSR, etc. La finance est, à l'instar de nombreuses disciplines, marquée par des tendances, voire par des effets de mode, importés le plus souvent d'outre-Atlantique (Maze, 2004, p. 13).

### 2.4. LA PERFORMANCE COMME CREATION DE VALEUR POUR LES PARTIES PRENANTES

D'après Saulquin et Schier (2005), les concepts de performance et de RSE sont appréhendés à partir d'indicateurs et d'outils de mesure assez proches, voire superposables. Ils s'interrogent sur la nature et l'apport spécifique de la RSE dans la perspective des modèles de mesure de la performance des organisations. D'abord, dans une **vision fragmentée de la performance**

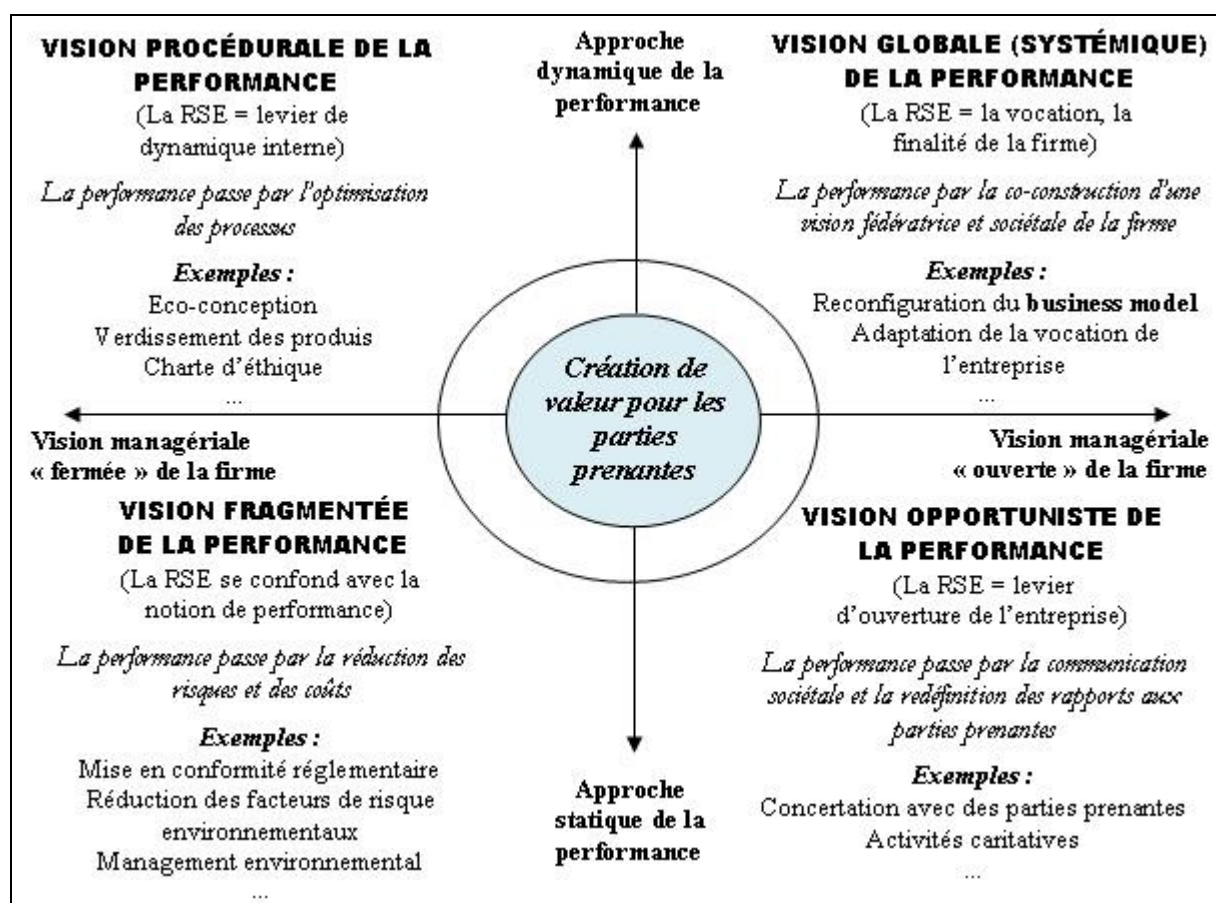


(*approche statique de la performance centrée sur des objectifs technico-économiques*), la notion de RSE se confond (au sens de confusion et de similarité) avec le concept de performance.

Ensuite, dans une **vision opportuniste** (approche statique mais ouverte de la performance), la RSE devient un levier d'ouverture et de communication de l'entreprise. La RSE est un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes. Puis, dans une **vision procédurale ou processuelle**, la RSE est utilisée comme un levier de dynamique, elle se rapproche des principes de la gestion par les processus tout en mettant l'accent sur quelques processus clés.

Enfin, dans une **vision globale**, la RSE est un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes de ses parties prenantes : la performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes.

**Figure 3. Création de valeur partenariale au centre des visions de performance**



**Source :** Saulquin et Schier (2005), p. 12.



Il apparaît clair dans la figure 3 ci-haut que les différentes «approches» de la RSE impliquent de la même manière différentes «visions» de la performance et ayant comme point focal la création de valeur pour les parties prenantes. La reconnaissance explicite de la pluralité des partenaires de l'entreprise et de la diversité de leurs objectifs implique une évolution de la notion de performance et de sa mesure. Au-delà de la recherche d'indicateurs dédiés à un seul partenaire et à ses objectifs, la notion de performance organisationnelle cherche à mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble et donc sa capacité à satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes (Barbel et Meier, 2010, p. 333).

Dans cette même logique, la performance d'une entreprise ne se mesure plus seulement à son bénéfice. Pour satisfaire aux attentes croissantes d'un nombre toujours grand de parties prenantes, les entreprises mettent en avant différentes initiatives sur le plan environnemental, social et de gouvernance pour témoigner de leur responsabilité (Fiorucci, 2008, p. 75).

En somme, selon la théorie des parties prenantes, une entreprise est dite «performante» lorsqu'elle réussit à satisfaire aux attentes de ses parties prenantes (Freeman, 1984 ; Turki, 2009) et ce, en créant de la valeur pour ces dernières.

## 2.5. LA PERFORMANCE COMME CONCEPTION PLURIDIMENSIONNELLE

Morin *et al.* (1994) ont proposés une représentation visant à concilier la pluralité des regards portés sur une organisation et à appréhender toutes la complexité et la richesse du concept de performance. Leur modélisation comporte **trois niveaux d'abstraction** :

- Les **dimensions** de la performance (pérennité de l'organisation, efficience économique, valeur des RH, légitimité de l'organisation auprès des groupes externes);
- Les **critères** qui définissent les dimensions (ils sont au nombre de treize) ;
- Les **indicateurs** qui servent à mesurer les critères.

D'après Morin *et al.* (1994), la performance mesure la *pérennité de l'organisation* (rentabilité financière, qualité des produits, compétitivités sectorielle et internationale), *l'efficience économique* ou *la valeur ajoutée de l'organisation* (productivité, capacité à économiser les ressources), *la valeur des RH de l'organisation* (climat social, rendements, mobilisation et développement des salariés) et *la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes* (satisfaction des clients, des bailleurs de fonds, des régulateurs et de la communauté).

**Tableau 1. Dimensions, critères et indicateurs de performance organisationnelle**

Pérennité	Efficienne
<p><b>Qualité des produits et des services</b> : ampleur avec laquelle un produit ou un service correspond aux normes de qualité et aux exigences de la clientèle. <u>Indicateurs</u> : <i>nombre de retours, nombre de plaintes, etc.</i></p> <p><b>Rentabilité</b> : ampleur avec laquelle certains indicateurs financiers se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et ceux du passé. <u>Indicateurs</u> : <i>performance du capital investi, marge de bénéfice net, etc.</i></p> <p><b>Compétitivité</b> : ampleur avec laquelle l'organisation conserve et conquiert des marchés. <u>Indicateurs</u> : <i>revenus par secteur, valeur des exportations, etc.</i></p>	<p><b>Économie des ressources</b> : ampleur avec laquelle l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées pour produire une quantité similaire tout en assurant le bon fonctionnement du programme. <u>Indicateurs</u> : <i>rotation des inventaires, rotation des comptes clients, taux de rebuts, réduction du gaspillage, etc.</i></p> <p><b>Productivité</b> : quantité ou qualité des biens et des services produits par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée. <u>Indicateurs</u> : <i>rotation de l'actif total, rotation de l'actif immobilisé, taux d'activités / coûts de production et taux d'activités / temps de production, etc.</i></p>
Valeurs des ressources humaines	Légitimité auprès des groupes externes
<p><b>Mobilisation des employés</b> : ampleur de l'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. <u>Indicateurs</u> : <i>roulement, absentéisme, etc.</i></p> <p><b>Climat de travail</b> : ampleur avec laquelle l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés. <u>Indicateurs</u> : <i>participation aux activités sociales, congés de maladie, accidents de travail, nombre de griefs, etc.</i></p> <p><b>Performance des employés</b> : qualité ou quantité de production par employé ou par groupe. <u>Indicateurs</u> : <i>revenus par employé, bénéfice net avant impôt par employé, bénéfice net avant impôt par tranche de 100 \$ de masse salariale, etc.</i></p> <p><b>Développement des employés</b> : ampleur avec laquelle les compétences du personnel s'améliorent. <u>Indicateurs</u> : <i>pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, transfert des apprentissages, mobilité des employés, etc.</i></p>	<p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds</b> : ampleur avec laquelle les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable. <u>Indicateurs</u> : <i>bénéfices par action, ratio de fonds de roulement, ratio d'endettement, etc.</i></p> <p><b>Satisfaction de la clientèle</b> : jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins. <u>Indicateurs</u> : <i>retards de livraison, rejets, montant des ventes, fidélité de la clientèle, développement de marchés, etc.</i></p> <p><b>Satisfaction des organismes régulateurs</b> : ampleur avec laquelle l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités. <u>Indicateurs</u> : <i>pénalités, respect des lois, etc.</i></p> <p><b>Satisfaction de la communauté</b> : appréciation que fait la communauté des activités et des effets de l'organisation. <u>Indicateurs</u> : <i>nombre d'emplois, pratiques de conciliation travail-famille, implication communautaire, protection de l'environnement, etc.</i></p>

**Source** : Adapté de Morin *et al.*, (1994, 1996)

La mesure de la performance organisationnelle a un caractère stratégique (Saint-Onge & Magnan, 2007). Les indicateurs choisis pour en rendre compte sont susceptibles de varier en fonction du système de référence auquel ont recours les parties prenantes ou acteurs organisationnels concernés. Selon Morin *et al.* (1994, p. 73), l'efficacité organisationnelle

renvoie à «*un jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ou de ses processus*». Ce jugement peut porter, selon ces mêmes auteurs, sur **quatre** types d'objets :

- la **valeur des ressources humaines**, qui regroupe les critères de mobilisation, de moral, de rendement et de développement du personnel ;
- l'**efficience économique**, qui se mesure par l'économie de ressources et par la productivité ;
- la **légitimité de l'organisation auprès de groupes externes**, qui fait référence à la satisfaction des acteurs suivants : les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté ;
- la **pérennité de l'organisation**, qui dépend de trois facteurs : l'adéquation entre le tandem produits et services et les besoins des clients, la rentabilité financière et la compétitivité. Alors que la prise en compte de critères multiples, susceptibles de varier selon les parties prenantes (Foucher, 2007, p. 68).

En sciences de gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts consistant à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût pour produire de bons résultats répondant aux attentes des parties prenantes.

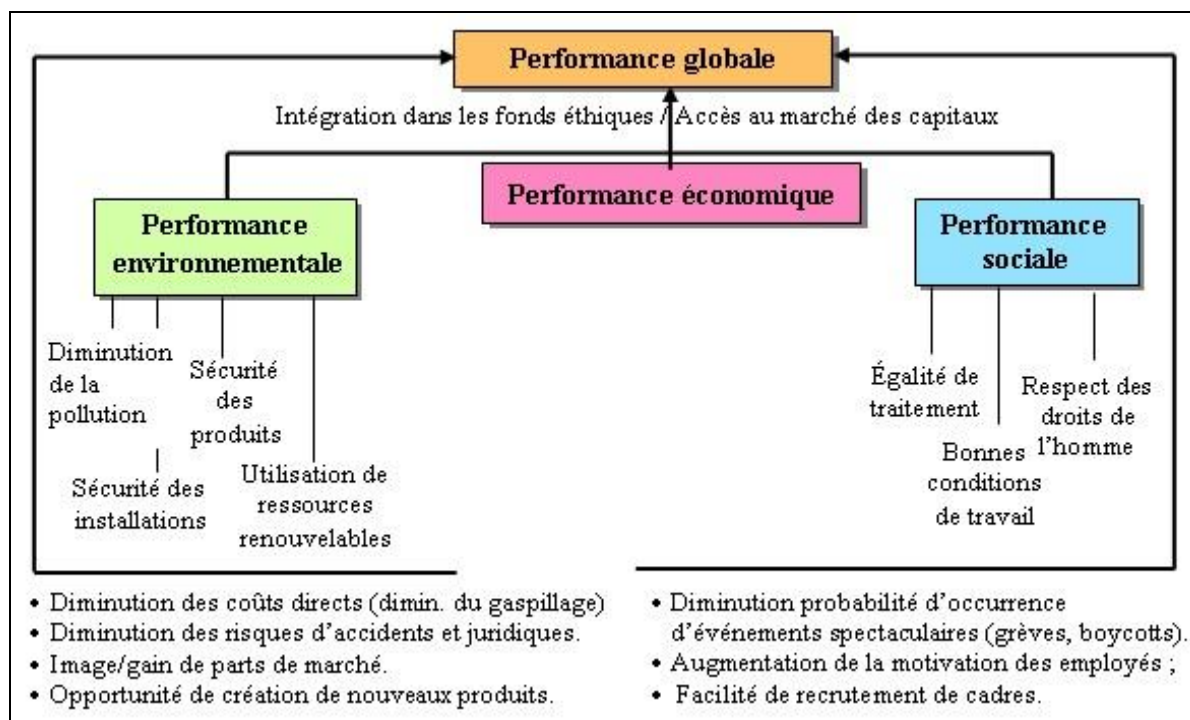
## 2.6. LA PERFORMANCE COMME CONCEPTION GLOBALE

Dans la littérature sur la performance, plusieurs tentatives ont présenté une vision globale de la performance telles que celle de Reynaud (2003), celle de Hockerts (2001) et de Bieker (2002) ou bien celle de Supizet (2002).

### 2.6.1. Performance globale (Reynaud, 2003)

Simultanément à l'évolution du rôle de l'entreprise dans la société, le concept de performance de l'entreprise s'est métamorphosé : la vision traditionnelle de la performance qui se limite exclusivement à une vision financière à court terme de l'entreprise (performance financière) est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance (performance globale). Reynaud (2003) propose une définition tridimensionnelle de la **performance globale** de l'entreprise : la **performance sociale** (égalité de traitement, respect des droits de l'homme, bonnes conditions de travail, etc.), la **performance économique** (part de marché, profitabilité, rentabilité, etc.) et la **performance environnementale** (diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, utilisation de ressources renouvelables, etc.).

**Figure 4. Décomposition de la performance globale de l'entreprise**



**Source :** Rynaud (2003), p. 10.

Aspect séduisant lors de son apparition, la performance globale s'est rapidement confrontée aux mêmes difficultés que la PSE (Performance Sociétale de l'Entreprise). Tout d'abord, l'évaluation de la performance globale devient beaucoup plus complexe et difficile puisque des choix et des arbitrages entre les trois axes doivent être mis en place. Ceci créera inéluctablement des conflits et des paradoxes qui pourront porter atteinte à la mesure de la performance globale (Essid, 2009).

**Tableau 2. Mesure des performances environnementale, sociétale et globale**

Dimensions	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité Environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	« La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004).

	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées.
Sociétale	Comptabilité sociétale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000b).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine <i>Social Accountability International</i> (SAI) – appelée précédemment <i>Council of Economic Priorities</i> (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou <i>benchmark</i> ) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
Globale	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003).
	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la norme internationale des lignes directrices pour la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001.
	Évolutions du <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE.</li> <li>• <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC) : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Total balanced scorecard</i> (TBSC) : modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).</li> </ul>
	<i>Triple Bottom Line reporting</i>	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	<i>Reporting GRI</i>	Définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

**Source** : Adapté de Dohou-Renaud et Berland (2007), p. 12.

En ce qui concerne la mesure de la performance globale, Essid (2009) montre que les travaux renvoient à deux objectifs différents : une fonction de **contrôle interne** pour un pilotage de la stratégie de développement durable, mais aussi, dans une moindre mesure un objectif de **contrôle externe** dans un objectif de reporting sociétal vis-à-vis des parties prenantes (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2006).

### 2.6.2. Sustainability balanced scorecard (Hockerts, 2001 et Bieker, 2002)

De très nombreux auteurs ont proposé des adaptations du BSC afin qu'ils permettent de suivre la mise en œuvre des stratégies de RSE. Sous le nom *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), on distingue trois méthodes pour prendre en compte des objectifs environnementaux ou sociaux (Quairel-Lanoizelée, 2006, p. 12) :

- les **indicateurs sociaux et environnementaux sont intégrés dans la chaîne de causalité** sur les quatre axes existants ce qui ne change en rien le modèle générique de Kaplan et Norton mais l'approfondit par l'introduction de nouveaux facteurs. La performance finale mesurée est toujours économique.
- Une **cinquième perspective** est ajoutée aux axes existants (« Société » ou « Société et environnement ») en vue d'élargir le champ des facteurs pris en compte, de signaler l'importance de ce domaine de performance. La performance finale mesurée reste économique mais la chaîne de causalité est élargie et les acteurs sont conduits à intégrer les variables sociétales dans le déploiement de la stratégie.
- Élaboration d'un **SBSC spécifique** comme extension du BSC classique mais destiné à suivre le déploiement de la stratégie RSE. Cette dernière catégorie constitue un outil pour la mise en œuvre d'objectifs sociaux ou environnementaux mais il consacre la dissociation de la mesure de performance.



Le modèle théorique du SBSC ne constitue pas un dispositif permettant d'évaluer et de piloter une performance globale mais il élargit le pilotage économique de l'entreprise aux dimensions sociétales ; sa cohérence est basée sur les hypothèses du « *business case* » et exclut les facteurs de performance environnementale ou sociale qui ne contribuent pas à une amélioration de la performance économique (Quairel-Lanoizelée, 2006).

## CONCLUSION

Loin de révéler tous les mystères d'un concept (performance) lourdement investi par les chercheurs en sciences de gestion, nous avons tenté de présenter ses principales approches définitoires. Historiquement, la performance de l'entreprise s'est centrée dans les années soixante sur un critère de **productivité** (savoir produire), pour se déployer dix ans plus tard sur la fonction commerciale (savoir vendre : **profitabilité**), faire un détour par les marchés financiers dans la décennie soixante-dix (savoir s'endetter et faire jouer les leviers financiers : **rentabilité**), se pencher dans les années quatre-vingt sur la fonction Ressources Humaines (savoir gérer les hommes comme des ressources : **rendement**) (Penan, 1999), et dans les années quatre-vingt-dix sur la question de **RSE** (savoir bien gérer les parties prenantes et contribuer à la réponse aux objectifs du développement durable : **performance globale**).

Par ailleurs, il ressort de la littérature que la performance est un concept multidimensionnel difficile à définir et à mesurer. Ainsi, pour bien expliciter le contenu de la performance, il y a lieu de se référer aux **critères** suivants (Bouquin, 1986 ; Kaplan & Norton, 1992 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Lorino, 1995 ; Bessire, 1999) : critère **terminologique** (*productivité, rendement, efficacité, efficience, compétitivité, rentabilité, etc.*) ; critère du **degré d'introversi**on (*performance interne / externe*) ; critère **temporel** (*résultats immédiats / résultats à moyen et long terme*) ; critère de **relativité** (*performance relative / absolue*) ; critère **qualitatif / quantitatif / financier** (*performance qualitative / quantitative / financière*) ; critère **d'apparence** (*performance visible/cachée ou virtuelle*) ; critère **économique / social** (*performance économique / sociale / environnementale*). Cette multidimensionnalité est justifiée par l'évolution des grilles de lecture de la performance au fil du temps marquant ainsi le passage de la performance financière à la performance organisationnelle, de la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif, de la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management » (Saulquin & Schier, 2007).

La notion de performance apparaît ainsi comme polysémique dans ses acceptions. Elle renvoie indifféremment à plusieurs traductions : productive (**productivité**), stratégique (**compétitivité**), commerciale (**profitabilité**), financière (**rentabilité**), sociale (**rendement**), comptable (**conformité**), juridique (**solvabilité**), managériale (**efficacité**), organisationnelle (**efficience**), logistique (**économie**), téléologique (**effectivité**), ou encore informationnelle (**fiabilité**), etc. Dans cette même logique, force est de noter que la performance est un construit qui se construit en permanence transversalement et globalement (Ernult, 2005) via la congruence entre les valeurs partagées, les stratégies adoptées, la structure établie, les systèmes de management instaurés, les choix opérés, les styles de direction incarnés, etc. De plus, la performance de l'entreprise est tributaire de plusieurs facteurs tels que son âge et sa taille, sa cotation ou non en bourse, propriété privée ou publique, intensité concurrentielle sur le marché, conjoncture économique, etc.

*In fine*, le concept de performance requiert aussi bien des **représentations des acteurs** (sciences sociales) que des **modèles mathématiques** (sciences exactes) pour baliser ses frontières, mieux cerner ses différentes connotations et faciliter sa mesure.

## RÉFÉRENCES

- Alazard C. & Sépari S.** (2010), *Contrôle de gestion : Manuel et Applications*, Dunod.
- Auger P. & Reynaud E.** (2014), « Les déterminants de la performance sociale. Comparaison des cas d'Emmaüs et des Restos du Cœur », *Revue Management & Avenir*, n°70, pp. 189-206.
- Baird L.** (1986), *Managing Performance*, John Wiley, New York.
- Barbel M. & Meier O.** (2010), *MANAGEOR*, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, "Livres en Or".
- Baret P.** (2005), « Évaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économique? », 3<sup>e</sup> Congrès ADERSE, 18-19 Octobre, Lyon, vol.1, pp.245-261.
- Berrah L.** (2013), *La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières : de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Savoie.
- Bescos P.-L. & Mendoza C.** (1994), *Le management de la performance*, Éd. Comptables Malesherbes.
- Bessire D.** (1999), « Définir la performance », *Revue Comptabilité, Contrôle et Audit*, Tome 5, vol. 2, septembre, pp. 127-150.
- Bonsergent D., Ramond O. & Batsch L.** (2013), *Les 100 mots de la comptabilité*, 2<sup>e</sup> éd., PUF, "Que sais-je ?".
- Bourguignon A.** (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » in Fericelli A.-M., Sire B. (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica, pp.18-31.
- Bourguignon A.** (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 61-65.

- Capron M. & Quairel-Lanoizelée F.** (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°1, pp. 05-17.
- Crutzen N. & Van Caillie D.** (2010), « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation des outils existants », *Humanisme et Entreprise*, n°297, pp. 13-32.
- Dayan A. (coord.)** (1999), *Manuel de gestion*, Vol. 2, Éd. Ellipses.
- Dohou-Renaud A. & Berland N.** (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *Actes du 28<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, 23-25 mai, IAE de Poitiers.
- Ernult J.** (2005), « Le pilotage de la performance », *Cahiers du CEREN* 10, pp. 24-31.
- Everaere C.** (2012), « Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel », in Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D. et Wissler M., *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, Dunod, "Management Sup".
- Fiorucci D.** (2008), « Leadership : clé du développement durable », *Revue économique et sociale*, vol. 66, n°3, pp. 75-81.
- Foucher R.** (2007), « Chapitre 2. Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur », in Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, De Boeck Supérieur, "Méthodes & Recherches", pp. 53-95.
- Galambaud B.** (2003), « GRH et performances », *Colloque AGEF*, 23-24 jan., Marrakech.
- Galambaud B.** (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons, Paris.
- Gilbert P. & Charpentier M.** (2004), « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », *Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 1<sup>er</sup> au 04 Septembre 2004, Montréal.
- Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M.-H. & Bescos P.-L.** (2005), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2<sup>éd.</sup>, Gualino, "Business".
- Grandjean P.** (2015), « Chapitre 1. La performance, contenus et formes », in Fermon B. et Grandjean P. (dir.), *Performance et innovation dans les établissements de santé*, Dunod, pp. 9-29.
- Haouet C.** (2008), « Informatique décisionnelle et management de l'entreprise », *Cahier de recherche*, n°2008-01, Laboratoire Orléanais de Gestion, IAE d'Orléans.
- Lebas M.** (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 66-71.
- Lebas M.** (1991), « Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités », *Revue Française de Comptabilité*, n°226, Septembre, pp. 47-63.
- Lévy M.** (2006), *Les 100 mots de la communication*, PUF, "Que sais-je ?".
- Lorino P.** (2001), « Le *Balanced Scorecard* revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique », *22<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, 17-19 mai, Metz.
- Lorino P.** (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Éd. d'Organisation.
- Lorino P.** (1995), *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.
- Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D. & Wissler M.** (2012), *Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et Méthodes*, Dunod.
- Maze D.** (2004), *Fondements et mesures de la performance d'un groupe coté*, Mémoire de Master Ingénierie Financière, Université de Brest.
- Morin E., Guindon M. & Boulianne E.** (1996), *Les indicateurs de performance*, Montréal. Ordre des comptables généraux licenciés du Québec et Guérin.

- Morin E.M., Savoie A. & Beaudin G.** (1994), *L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Éditeur.
- Parienté S.** (1997), « La création de valeur par l'entreprise », *Analyse financière*, n°112, pp. 63-72.
- Penan H.** (1999), « Performance (s) », in Le Duff R. (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, pp. 897-901.
- Plane J.-M.** (2006), « Quoi de neuf en management? Théories et pratiques », *Cahiers Économie et Gestion* n°89, Mars-Avril-Mai 2006, APCEG, Édition FontainePicard.
- Pesqueux Y.** (2004), « La notion de performance globale », *5<sup>ème</sup> Forum international sur "la performance globale de l'entreprise" ETHICS*, 1<sup>er</sup> et 2 décembre, Carthage.
- Quairel-Lanoizelée F.** (2006), « Contrôle de la performance globale et RSE », *Actes du 27<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, 10-12 mai, Tunis.
- Reynaud E.** (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique? », *Journée de l'AIMS sur le thème du développement durable*, 15 mai, Angers.
- Saint-Onge S. & Magnan M.** (2007), « Chapitre 1. La gestion des performances des organisations et des personnes », in Saint-Onge S. et Haines V. (dir.), *Gestion des performances au travail*, De Boeck Supérieur, "Méthodes & Recherches", pp. 15-52.
- Saulquin J.-Y. & Schier G.** (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°223, pp. 57-65.
- Saulquin J.Y. & Schier G.** (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », *Congrès Grefige Nancy 2005*.

---

<sup>1</sup> La sociologie des organisations peut se définir comme une branche de la sociologie qui étudie comment les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées. Elle peut aussi se définir comme une science sociale qui étudie des entités particulières nommées organisations, ainsi que leurs modes de gouvernance et interactions avec leur environnement, et qui applique les méthodes sociologiques à l'étude de ces entités (Dayan *et al.*, 1999).

<sup>2</sup> Le mot performance apparaît pour la première fois dans un titre d'ouvrage en gestion en 1979 (Bessire, 1999).

<sup>3</sup> Le « pilotage de la performance » tend à se substituer à l'expression historique de « contrôle de gestion », jugée dépassée comme en témoigne le titre de plusieurs ouvrages ou articles récemment parus (Bessire, 1999, p. 129).

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> Selon J.L. Le Moigne (1990), l'**efficience** consiste à faire autant avec moins ou plus avec les mêmes moyens et *in fine* viser à faire plus avec moins. Le terme **efficacité** exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on a fait ou produit (le résultat) et ce que l'on a consommé ou utilisé pour le faire (la ressource). L'effet du moyen est ici rapporté à sa cause (interprétation mécaniciste ou causaliste). Davantage qualitative, l'**effectivité** (de l'anglais *effectiveness*) correspond non pas la question « combien ça coûte ? », mais la question de savoir si l'acteur a fait effectivement ce qu'il avait en projet de faire. En d'autres termes, le terme **effectivité** exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté à la finalité (interprétation téléologique) (Berrah, 2013, p. 43).

<sup>6</sup> Selon les théories fondées sur la « création de valeur », la performance se réclame d'une approche Rentabilité/Risque. L'intérêt du thème de la « création de valeur » pour définir la performance réside dans son caractère intertemporel. Son évaluation fait appel à des éléments de la finance (coût du capital, maîtrise du risque, etc.) et à des éléments de comptabilité fondés sur le contenu informationnel des décisions stratégiques (évaluation des décisions des dirigeants via la création de richesse) (Parienté, 1997).