

La performance des entreprises dans une perspective de pilotage organisationnel

Mahida Hanane*

Résumé: « Performance » est un des mots les plus fréquents dans le lexique des managers. La recherche en sciences de gestion a pu témoigner de la prédominance de l'approche financière dans la réflexion, bien qu'aucun consensus ne se fasse autour d'une définition finale et précise du concept, tant au niveau théorique qu'empirique, il existe pourtant un compromis méthodologique sur cette réflexion avec l'intégration de quelques concepts, qui suivent l'évolution de la performance.

Notre analyse, touchera une étude approfondie du concept de performance et l'évolution théorique de la conceptualisation qui demeure un enjeu crucial dans la recherche en gestion.

Mots clés : Performance, environnement.

Classification JEL : P47. Q56.

ملخص: الدراسة الشاملة لمفهوم الأداء و النجاح، يدفعنا للتأويل أن الفعالية هي واحدة من أكثر الكلمات تكررًا في عالم التسيير بالسنوات الأخيرة إلا أن البحث في علم الإدارة قادر على هيمنة المزيد من المناهج في التفكير من أي شيء آخر، وإنما ليس هناك إجماع في التأويل بتعريف نهائي سواء كان نظريًا أو تجريبيًا مكملًا للمفاهيم بنية إيجاد التعريف الأمثل للفعالية النجاعة. تحليلنا يدرج على دراسة شاملة لمفهوم الأداء و التطور النظري لمفهوم قضية حاسمة في إدارة البحوث بعالم الإدارة

1. Introduction :

Dans une perspective scientifique, le concept de performance et son articulation avec d'autres notions, mérite d'être défini avec plus de rigueur qu'il ne l'est aujourd'hui, le progrès dans ce domaine nous semble passer par une réflexion épistémologique. Le modèle d'inspiration constructiviste qui guide l'entreprise invite à associer la performance à la dimension objective de la réalité, la cohérence à sa dimension rationnelle et la pertinence à sa dimension intentionnelle (Bessire 1999)¹.

L'appréhension globale de la notion de performance, nous pousse à entendre dire que la performance est un des mots les plus fréquents dans le lexique des managers et dans leurs rapports d'activité, sauf que la recherche en sciences de gestion a pu témoigner de la prédominance de l'approche plus financière dans la réflexion sur la performance qu'autre chose, mais bien qu'aucun consensus ne se fasse autour d'une définition finale et précise de la performance tant au niveau théorique qu'empirique, il existe un compromis méthodologique sur cette réflexion avec l'intégration de quelques concepts et de procédures qualitatifs qui suivent l'évolution du concept puisqu'elle résulte davantage d'un ensemble d'amélioration et de progrès que de l'évolution de résultats chiffrés.

2. La notion de performance :

Selon (Giraud & al 2009)¹ la performance illustrerait un capitaine contrôlant son navire en assumant la responsabilité des manœuvres et actions entreprises à bord. **Métaphore nautique :** Si le marin était un père de famille en promenade, la bonne marche de son bateau

* Doctorante, Université Abou Bekr BELKAID Tlemcen Algérie - Laboratoire : LA.R.M.H.O, mahida.hanane@hotmail.fr

¹ Bessire-D. (1999), « Définir la performance, CREFIB. Association Francophone de comptabilité. 1999/ 2.

consisterait avant tout à arriver à bon port en garantissant la sécurité de son équipage (sa petite famille) avec une ambiance chaleureuse et conviviale à bord² ; en revanche , s'il était skipper d'un voilier engagé dans une compétition de haut niveau , les effets seraient appréciés en des termes radicalement différents : il s'agira donc de dominer la course et ses concurrents pour tenter de remporter la course ; et les délais prendront une importance majeure , alors qu'ils seraient relativement secondaires dans la configuration du père de famille . Sauf que dans les deux cas une performance est bien atteinte, mais sa nature est diamétralement différente de part l'inégalité de l'environnement des deux marins et surtout de par la différence des objectifs à atteindre.

(Khemakhem 1977)³ dans son ouvrage « Dynamique du contrôle de gestion » démontrait la difficulté et l'ambiguïté de la notion de performance « *performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion...* ». Le terme (performance) est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité, le terme implique le mot « action » dans le sens général (activité, travail, mission...) accomplir une action aborde à la fois l'exécution d'une œuvre, le résultat (de cette action) et ainsi, le record (résultat exceptionnel) de la même action. La performance a donc été construite par l'ensemble de ces « actions » et chaque « action » contribue à la dimension d'appréhension de la performance (Bourguignon 1995)⁴ .Ce fait reflète la polysémie du mot.

En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès, Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare⁵ » emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels.

En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux avec le temps et s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

Dans l'acception française, la performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, l'origine du mot remonte au 19ème siècle et désignait le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté par la course, puis le résultat de l'exploit sportif. Au 20ème siècle, il indiquait de manière chiffré les possibilités d'une machine et par extension un rendement exceptionnel. Sauf que dans le langage courant, la performance renvoie à quelques significations majeures qui n'échappent pas à la vraie étymologie du mot :

- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre « processus ». Comme le souligne Bourguignon en 1998.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme « *la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces*

²Giraud-F-Saumplic-O-Naulleau-G. (2009), « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2eme édition Collection Business Gualino.

³ Khemakhem-A.(1976), « La dynamique du contrôle de gestion » Dunod.

⁴Bourguignon-A. (1995) , « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet

⁵ Dictionnaire historique de la langue française Edition 2010 A-Rey

objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus » (Bourguignon 2000)⁶.

La vraie approche de la performance en gestion s'est ré pondue à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80 mais contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité avant tout, dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation, cette dernière est déterminante et c'est elle qui dicte ses exigences au système social au jour d'aujourd'hui. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier à la productivité. Par extension : est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs. D'une manière plus générale, dans notre analyse, la performance est inscrite au sein du triptyque : objectif-moyen-résultat qui caractérise toute organisation, l'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps.

Face à ces objectifs, l'entreprise comme entité alloue des moyens, mobilise un ensemble de ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court terme. Cette définition générique de l'entreprise met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficience et l'efficacité : (Albanes 1978)⁷ : « *la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité* »

Ainsi **L'efficacité**⁸ est de réaliser ses objectifs comme atteindre une augmentation de son chiffre d'affaires de 10% qui était un objectif annuel. L'efficacité rapproche les résultats obtenus des objectifs fixés, elle n'est pas appréhendée au niveau de l'entreprise vue dans sa totalité mais en distinguant trois types de mesures complémentaires, efficacité économique, sociale et organisationnelle. Bien que cette dernière fasse plus particulièrement référence au fonctionnement de la structure, nous considérons que ces trois aspects de l'efficacité constituent des sorties du système entreprise⁹. « *La performance d'une entreprise est une notion générique qui recouvre diverses notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, etc...* ». (Dhouib 2006)¹⁰.

(Lorino1997) prétend que « *...est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est à dire à améliorer la création nette de la valeur (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)...est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques...* il rajoute aussi « *la performance d'une activité n'existe pas. Elle n'existe que parce que l'activité participe à des chaînes productrices de valeur. Le pilotage de la performance doit être conçu comme un processus combinant des différents*

⁶ La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « Est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65)

⁷ Albanes-A. (1978), « Efficacité des gestionnaires et des organisations » (1978, p.157)

⁸ L'efficacité peut-être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés et attendus. A elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder auxdits objectifs (la pertinence). La mesure de l'économie des moyens pour atteindre les résultats se définit en termes d'efficience.(Alain Fernandez 2013)

⁹ Kalika M. (1995), «Structures d'Entreprises Réalités, déterminants performances » (1995, p11)

¹⁰Dhouib-D. (2006) « Un modèle d'évaluation hiérarchique de la performance des entreprises manufacturières »Laurentian University, 2006, p32

processus et activités. Chaque processus contribue spécifiquement aux objectifs stratégiques de l'entreprise... »

- Selon (Quach T-K-O 2006) la notion pure de la performance se situe comme une dualité indissociable avec la stratégie. La relation entre la performance et la stratégie se positionne sur une cohérence des éléments internes et externes d'où le rôle du contexte managérial qui devient particulièrement indispensable, de ce fait si la performance implique le fait « d'apercevoir, d'interpréter une réalité », il est aussi important de penser que cette même réalité n'est pas choisie par hasard¹¹.

Selon (Pinto 2003) Le passé, le présent et l'avenir cohabitent intelligemment dans la performance durable ; « respect pour le passé, passion pour le présent et devoir d'avenir ». Sauf que la performance durable s'appuie autant sur le présent que sur la capacité à se projeter sur le moyen et long terme, la capacité prospective est également une des caractéristiques de la performance durable qui jette un œil vers le futur, il serait donc peu convenable de s'inscrire dans une vision de performance sans s'armer de capacité à intégrer la dimension prospective qui repose sur un problème constant qui pourrait compromettre l'avenir.

3. Typologie de la performance :

Selon (Schindler 2009) Trois principales typologies de la performance d'une organisation existent : une typologie mettant en regard une performance monocritère et une performance multicritère, une autre typologie différenciant une performance positionnée par rapport à l'environnement d'une performance centrée sur les ressources internes, et une troisième typologie opposant une performance locale à une performance globale. Nous allons les présenter brièvement dans cette section de façon à bien définir ce dont nous parlons par la suite et à choisir le mode de présentation des courants le plus adapté à notre étude.

3.1. Performance monocritère versus performance multicritère :

Selon (Dixon et al 1990) et (Lebas 1995) la performance d'une organisation ne se décline plus uniquement en fonction du profit et du coût comme à l'époque taylorienne ou elle était exprimée uniquement en terme de rentabilité (performance financière), mais également en fonctions d'autres critères comme la qualité, le délai et l'innovation.

C'est ainsi que la performance est donc devenue multicritère ; elle peut être scientifique, sociétale, éthique ou économique. La représentation purement financière de la performance est de plus en plus contestée (Lorino 1995). Cette évolution de la notion de performance s'inscrit dans l'évolution du contexte des marchés, en particulier l'inversion du rapport de l'offre et de la demande classiquement décrite en trois phases .

En plus de cette première typologie entre performance monocritère versus performance multicritère, une deuxième typologie se juxtapose entre performance positionnée par rapport à l'environnement versus performance centrée sur les ressources internes

3.2 La performance positionnée par rapport à l'environnement versus performance centrée sur les ressources internes :

Nombreuses écoles traitent la performance des organisations en stratégie (Mintzberg & al 2005)¹². Concernant la source d'avantage concurrentiel d'une organisation, deux types

¹¹ QUACH Thi Kim Oanh. (2006), « Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation » 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 2006

¹² H- MINTZBERG., ALHSTRAND B. et LAMPEL J. (2005). Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Paris, Pearson Education France

d'approches sont à citer : l'approche qui considère que l'avantage concurrentiel d'une entreprise vient de son positionnement par rapport à l'environnement dans lequel elle évolue, et la seconde qui considère l'avantage concurrentiel par rapport aux atouts et ses ressources internes.

3.2.1 La performance positionnée par rapport à l'environnement :

En Sciences de Gestion le concept d'environnement est extrêmement répandu et est largement transdisciplinaire. La performance positionnée vise une notion de la performance qui apparaît dans un sens économique pour l'entreprise et ses actionnaires, puisque les modèles les plus connus de l'école du positionnement sont ceux des forces concurrentielles de (Porter 1979-1982)¹³ et l'évolution de la chaîne de valeur (Porter 1986).

Les travaux de Porter visent à ajuster l'entreprise à son environnement (Teece & al 1997)¹⁴ permettant l'analyse et l'étude de l'avantage concurrentiel d'une entreprise en la situant à l'environnement dans lequel elle évolue (clients concurrents, fournisseurs)

3.2.2 La performance centrée sur les ressources internes :

La performance positionnée par rapport aux ressources¹⁵ internes de l'entreprise est tournée vers ce qui se passe au sein de l'entreprise là où elle puise intérieurement son avantage concurrentiel. L'approche par les ressources (théorie des ressources) ou Resource Based View (RBV) est l'approche la plus connue, initiée par (Birger 1984) et développée selon les attributs VRIO¹⁶ permettant de maintenir la création d'un avantage concurrentiel, elle a été revue par (Wernerfelt 1984)¹⁷ & (Barney 1991)¹⁸ et est devenue une référence pour les courants de pensée en stratégie d'entreprise à la fois très exploitée et très controversée.

De très multiples extensions se sont développées (Sirmon & al 2007)¹⁹ traitant la perspective du bon fonctionnement des modes de management du portefeuille des ressources d'une firme. La théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans l'étude de la performance (Métais²⁰ 2004, Ishikawa 2007²¹), elle a ainsi permis le développement de plusieurs approches qui visent essentiellement à explorer les concepts fondamentaux.

¹³ *Les 5 forces de Porter* : http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utilis.LectureFichier?ID_FICHIER=1295877017838

1-Les concurrents : ceux qui luttent au sein du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses en fonction du caractère stratégique du secteur de l'attrait du marché, de l'existence de « barrières à l'entrée et à la sortie -de la taille, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle du caractère banal ou périssable des produits.

2-Les nouveaux entrants potentiels : Sont des entreprises œuvrant dans d'autres secteurs et qui menacent d'entrer dans le secteur considéré. Il y'aura d'autant plus de nouveaux entrants potentiels que le secteur sera attractif.

3-Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Constitue la force de la concurrence. La notion de fournisseur recouvre l'ensemble des acteurs situés en amont du secteur.

4-Les offres de produits de substitution : En activité sur d'autres secteurs qui à l'occasion d'une innovation offrant un nouveau produit répondant au besoin des clients du secteur (concurrence virulente dans le secteur d'origine)

5-Le pouvoir de négociation des clients : La notion de client représente le dernier maillon de la chaîne, l'ensemble des utilisateurs finaux, leur aptitude à exercer un pouvoir d'évaluation en prenant en considération l'importance du coût d'achat pour l'acheteur, l'importance du client pour la firme.

¹⁴ Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18:7, pp. 509-533.

¹⁵ Selon le *Stratégor 4^{ème} édition*, les ressources peuvent être définies comme étant « l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité. »

¹⁶ Valorisable – Rare – non Imitable (et non substituable) – Organisationnel (Barney, 1991, 2002)

¹⁷ Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180 En 1994, cet article s'est vu décerner le prix de meilleur article publié (au cours des dix dernières années) dans le *Strategic Management Journal*. L'origine de la RBV est également souvent attribuée aux travaux de Penrose (1959)

¹⁸ Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120

¹⁹ Sirmon D.J., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007), "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value : Looking inside the Black Box", *Academy of Management Review*, 32 : 1, pp. 273-292.

²⁰ Métais. E. "Stratégie et ressources de l'entreprise, Théorie et pratique" Economica.Paris ;2004

²¹ Ishikawa.I "Towards a dynamic resource-based view". *Organisation Studies*, vol 28. N° 5. 2007

De la (RBV) découle une seconde approche qui est la (KBV) Knowledge Based View (La théorie des compétences²²) l'approche par les capacités dynamiques (Nelson & Winter 1982) (Teece & al 1997).

A ce stade l'entreprise doit tirer profit au mieux des compétences de la technologie et des connaissances, qu'elle regroupe ces trois éléments qui deviennent alors stratégiques et dont la maîtrise devient primordiale. (Martinet & Reynaud 2001) considèrent que le vrai avantage concurrentiel d'une firme serait de concilier les deux approches citées : exploiter les atouts propres à l'entreprise en les mettant en exergue tout en se positionnant à l'environnement dans lequel elle évolue.

Tableau 1 : Définition des mots clefs dans la théorie du management par le cœur des compétences

Actif	Facteur homogène, externe ou interne, qui contribue au processus de la création de la valeur ajoutée de l'entreprise
Ressource	Résultat des processus fructueux du perfectionnement de l'actif, par la société propriétaire en situation de concurrence, en produisant une hétérogénéité durable et en permettant à l'entreprise de résister aux forces concurrentielles
Compétence	Capacité organisationnelle, répétable, basée sur l'apprentissage et donc non-aléatoire pour soutenir le déploiement coordonné des actifs et des ressources et permettant à l'entreprise d'atteindre et de défendre son niveau de compétitivité et ses objectifs

Source : (J- Freiling, 2004²³)

3.3. La performance locale versus performance globale :

Selon (Raymond 2002), on distingue trois niveaux d'appréhension de la performance en entreprise : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance concurrentielle, pour mesurer la performance il suffit d'agrèger les différents critères selon le niveau considéré. Pour (Presqueux 2004)²⁴ la notion de performance globale comme matérialisation et agrégation de la performance organisationnelle est discutable. Dans une autre vision, la littérature s'est divisée ;certains auteurs comme (Globerson 1985) ont proposé

²² Les 4 facettes de la compétence

1. Savoirs et savoir faire, on distingue d'abord les composantes classiques : savoirs ou connaissances, savoir-faire et comportements. Mais la compétence ne se réduit pas à cette seule dimension.

2. Contexte La compétence, en effet, s'exerce à un contexte donné, contexte dans lequel la mission, qui comporte des responsabilités se traduit par la maîtrise de situations professionnelles. Elles se présentent à la personne en charge, du fait de son rôle au sein de l'organisation.

3. Résultats la compétence est indissociablement liée aux résultats, pas de compétence sans résultats prouvés. On peut démontrer les comportements et les connaissances nécessaires au poste, mais tant que les résultats ne sont pas au rendez-vous, la compétence n'est pas démontrée.

4. Modélisation Suppose enfin la capacité à « modéliser » : analyser, décrire et mettre en cohérence l'ensemble des composantes : pour obtenir les résultats attendus dans le contexte, voici les savoirs et comportements qui devront être maîtrisés. C'est à partir de cette modélisation qu'il pourra y avoir transmission et vulgarisation de la compétence. La compétence, dans ce sens n'est pas un don. Une personne compétente sait expliquer pourquoi et comment elle s'y prend. (source <http://www.canooe.fr/blog/billet.php?url=2012-09-25-Qu-est-ce-que-la-competece-#.UmxkZXBg-Wk>)

²³ Freiling-J.(2004) « A Competence-based Theory of the Firm », Management Revue, vol. 15 (1),p27-52

²⁴ Presqueux-Y.(2004),« La notion de la performance globale » 5eme forum international ETHICS, Décembre 2004.

des systèmes prenant uniquement en compte l'aspect multidimensionnel de la performance, en relevant deux principaux types qui peuvent ainsi être distingués parmi les courants de recherche traitant le pilotage de la performance des organisations ; ceux qui se placent au niveau local et ceux qui se placent au niveau global d'une activité , la distinction traite le volet mesure a part entière²⁵ .

Par rapport aux caractéristiques du contexte mis en exergue dans cette typologie , à savoir : la diversité des critères de la performance , du niveau d'analyse à la fois global et local et à l'incertitude et la mouvance de l'environnement , nous pouvons préciser le besoin en mode de pilotage en considérant une performance multicritère, conciliant positionnement par rapport à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et le centrage sur les ressources internes de cette dernière au niveaux local et global.

Synthèse : Il existe un panorama de caractéristiques multi-reflets abordant la réflexion sur la performance, le dynamisme organisationnel fait donc plonger l'entreprise dans une dimension d'appréhension de la performance qui est rarement stable en raison des relations indissociables avec les objectifs stratégiques attendus, différents courants théoriques fortifient cette démarche.

Toute activité humaine organisée – de la création d'un jouet à l'envoi d'un homme dans l'espace – donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : la *division du travail* entre diverses tâches à effectuer et la *coordination de ces tâches* afin d'accomplir cette activité. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre les tâches précises afin d'assurer la coordination nécessaire entre les tâches. Un certain nombre de mécanismes de coordination paraissent décrire les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail. Nous avons réalisé au terme de notre analyse, une étude générale sur l'approche théorique de la performance multicritères, en fonction des critères issus des caractéristiques du contexte mis à jour. Apportant chacune un éclairage particulier par rapport à notre objet, l'intérêt de notre analyse est d'essayer d'apporter des critères de performance supplémentaires en les positionnant dans notre contexte de recherche. De plus, les théories étudiées, tissent un lien entre performance opérationnelle des employés et performance globale de l'organisation, tout en prenant en considération les évolutions de l'environnement et de sa mouvance. Nous remarquons d'ores et déjà qu'il existe un imbroglio dans notre lecture, la performance comme concept qu'on a pu approcher, prenait un caractère multicritère.

²⁵ (Schindler 2008)Les mécanismes de mesure de la performance considérée spécifique à une activité :

-Activity Based Costing (le management basé sur les activités)

-Activity Based Budgeting (Les prévisions budgétaires basées sur les activités)

-La gestion de la recherche et le développement .Dans le cas de la performance qui se place au niveau global , sa mesure traite subtilement l'approche globale de ladite performance : les tableaux de bord équilibrés (BSC Balanced ScoreCards), la Maîtrise Statistiques des Procédés (MSP) (Statistical Process Control) , (PDCA la roue de DEMING) , la méthode Six Sigma avec les outils d'amélioration , le management centré client.

BIBLIOGRAPHIE

- Albanes-(1978) « Efficacité des gestionnaires et des organisations » (1978. P157)
- Barney J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17, 99-120
- Burns -T et Stalker-G.M. (1964) : *The management of innovation*. Tavistock Publications, 1964.
- Bessire-D « Définir la performance » CREFIB. Association Francophone de comptabilité. 1999/ 2.
- Bourguignon-A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet 1995
- Coriat B, Weinstein O.(1978) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Edition Librairie Générale Française-1978
- Dhoub-D. (2006), « Un modèle d'évaluation hiérarchique de la performance des entreprises manufacturières »Laurentian University, 2006, p32
- Dupont L. (1998), « La gestion industrielle ». Paris, Hermès. 1998.
- Freiling-J. (1995), « A Competence-based Theory of the Firm », *Management Revue*, vol. 15 (1),p27-52
- Giraud-F-Saumplic-O-Naulleau-G.(2009), « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2eme édition Collection Business Gualino
- Gomez P.Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise, Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion », Inter Editions
- Ishikawa.I “Towards a dynamic resource-based view”.*Organisation Studies*, vol 28. N° 5. 2007
- Lebas.(1995), « Oui, il faut définir la performance »*Revue française de comptabilité »* N°269 juillet aout 1995
- Kalika-M. (1995), «Structures d'Entreprises Réalités, déterminants performances » (1995. P11.
- Khemakhem-A. (1976), « La dynamique du contrôle de gestion » Dunod .
- Métails. E .(2004), “ Stratégie et ressources de l'entreprise, Théorie et pratique” *Economica*.Paris ;2004
- Mintzberg-H., Alhstrand-B. Et Lampel-J. (2005). « Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique ». Paris, Pearson Education France
- Sirmon D.J., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007), “Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value : Looking inside the Black Box”, *Academy of Management Review*, 32 : 1, pp. 273-292.
- Pesqueux-Y (2004) « La notion de la performance globale » 5eme forum international ETHICS, Décembre 2004.
- Pinto-P. (2003), « La performance durable, Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent » DUNOD 2003 p.11.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic M Management Journal*, 18:7, pp. 509-533.
- Quach Thi Kim Oanh. (2006),« Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation » *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, Trois-Rivières, 2006
- Wernerfelt B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.