

## **La contribution du benchmarking a l'amélioration de la performance industrielle des entreprises agroalimentaires.**

Samira, Makdoud

*Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Pôle universitaire de Koléa.*

[makdoud.samirag10@gmail.com](mailto:makdoud.samirag10@gmail.com)

### **Résumé**

Le benchmarking est la pratique qui a fait ses preuves dans le monde du management, il consiste à cerner, à adopter et à adapter les meilleurs pratiques. Le présent travail de recherche a pour objet d'étudier la contribution du benchmarking à l'amélioration de la performance des entreprises d'industrie agroalimentaire. En dépit des évolutions que l'industrie agroalimentaire a connu au travers le monde, il convient de signaler l'existence des contreperformances qui cause la mortalité des PME algérienne. Le traitement, l'analyse et la modélisation des résultats via la matrice MICMAC a permis de relever l'existence d'une influence directe entre les variables relatives au benchmarking et les variables relatives à la performance industrielles de 15 entreprises algériennes.

### **Mots Clés**

Benchmarking, performance industrielle, industrie agroalimentaire, bonnes pratiques

### **Abstract**

The benchmarking is to identify the best practices for improvement. This paper has the aim of studying the contribution of the benchmarking to improve the performance of agribusiness industry. Despite the developments that the agri-food industry has experienced throughout the world, it should be noted that there are underperformances that cause the mortality of Algerian SMEs.

The analysis and the modeling of the results via the MICMAC matrix made it possible to note the existence of a direct influence between the benchmarking variables and the variables of the industrial performance of 15 Algerian companies.

## **Keywords**

Benchmarking, industrial performance, agribusiness industry, good practices.

## **1. Introduction**

Diversifier l'économie, renforcer la compétitive des entreprises algériennes afin de promouvoir les exportations hors hydrocarbures, est devenu outre mesure un gage de survie dans le contexte actuel. Afin d'y arriver les entreprises algériennes doivent miser sur les méthodes d'amélioration continue de leur performance globale.

Dans le souci de promouvoir la performance industrielle les entreprises sont dans l'obligation d'investir davantage dans les méthodes d'amélioration continue telle que le benchmarking. En dépit d'existence des travaux de recherches sur le benchmarking, la contribution de ce dernier à l'amélioration de la performance industrielle reste très peu traité par les recherches académiques notamment en Algérie. Afin de comprendre les liens de causalité existant entre le benchmarking et la performance industrielle dans le secteur agroalimentaire une étude empirique a été menée auprès de 30 managers de 15 entreprises agroalimentaires algériennes.

Par ailleurs, le choix porter sur le marché agroalimentaire n'est pas le fruit du hasard, il est essentiellement motivé par les contreperformances enregistrées dans ce secteur. En effet, selon le bulletin d'information statistique de la PME le taux de mortalité des PME privées de l'industrie

agroalimentaire est de 168 entreprises au 1<sup>er</sup> semestre de 2018 soit un taux d'évolution de 107% par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2017 (81%)<sup>1</sup>.

Dans cet ordre d'idée, le questionnement qui s'impose est comment le benchmarking peut contribuer à l'amélioration de la performance industrielle dans les entreprises algérienne.

Afin de répondre à ce questionnement il convient dans un premier temps de passer en revue la revue de littérature des deux notions, à savoir la performance industrielle et le benchmarking. Puis, de discuter les résultats de l'enquête sur la contribution du benchmarking à l'amélioration de la performance industrielle dans l'industrie agroalimentaire.

## 2. Etat de l'art sur la performance industrielle

La performance est devenue la préoccupation de toutes les entreprises notamment les entreprises industrielles, qui doivent en permanence veiller et viser l'atteinte d'une performance globale de l'entreprise en se focalisant sur une approche « multicritères ».

La littérature scientifique est très riche en matière de performance. En effet, cette notion a fait couler beaucoup d'encre tant par les professionnels que par les académiciens. Passer en revue les définitions et les généralités sur le terme performance, les plus significatives dans un premier temps semble très utile.

### 2.1. Généralités sur la performance

**Etymologie :** l'origine du mot performance est latin « performare » qui signifie accomplissement, réalisation d'un résultat réel. Au XV siècle, il a été emprunté à l'anglais pour désigne « *accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une*

---

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME n°33, Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille stratégique, des études et des systèmes d'information, Novembre 2018

*manière convenable* » (Bourguignon,1995). Au 19eme siècle, le mot « désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète » ( Kerzil, 2009).

La performance est souvent considérée comme synonyme de succès par excellence, rattaché à l'atteinte d'objectif et des résultats escomptés, voire une satisfaction toujours ressentie.

*« The use of the term performance itself can come to mean "positive progress" in itself, without any qualifying adjective applied to the term. The meaning of performance where performance is used to denote an "exploit" or an "achievement" is analogous to this. "The company is performing", for example, captures the spirit of this particularity, whereby the emphasis is placed on the verb "is", to denote the fact that the company's performance is progressing satisfactory. Of course, to progress is to imply the existence of a goal towards which we must proceed, and in this usage of performance the goal against which performance is to be captured is assumed to exist already and to be easily quantifiable in practice" (Forlan & Browen, 2005).*

## 2.2. Le concept de performance

Comme déjà souligné plus haut la performance est un concept qui a suscité beaucoup d'intérêt tant par les professionnels que les académiciens, souvent ces derniers s'interrogent sur l'acceptation, les outils de réalisation et les méthodes amélioration de la performance. La notion de la performance est un mot polysémique qui nécessite une définition méticuleuse dans le domaine du management accès sur des indicateurs clairs et objectifs.

Toutefois, il est utile voir primordial de citer les définitions les plus significatives de la performance, à savoir :

*« La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes*

*du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) » (Meier, 2009). La lecture et l'analyse de la définition permettent de déduire qu'une entreprise performante en général est une entreprise compétitive, rentable et qui a un pouvoir de négociation dans son environnement. La performance peut-elle se limiter à ces résultats uniquement ou peut-elle avoir un champ plus large et plus important, tel est l'interrogation qui pousse à voir d'autres définitions.*

*« La performance, c'est faire mieux que le « concurrent » sur le moyen et long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance, au minimum sur ceux des paramètres jugés être les plus significatifs de la satisfaction des clients » (Bourguignon, 1995). L'auteur met l'accent dans sa définition sur la compétitivité dans le temps « moyen et long terme », cette expression implique l'existence d'objectifs inscrits dans le temps. Ainsi, cette définition porte en elle une interrogation et suscite d'approfondir les paramètres de la performance.*

*« La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation. Le choix du référentiel de comparaison est une décision stratégique fondamentale. » (Bourguignon, 1995). Ce dernier insiste dans sa définition sur l'existence d'un référentiel, l'importance d'un choix stratégique et la détermination d'indicateur objectifs qui permettent de mieux appréhender la notion de la performance.*

En somme, la performance ne peut exister sans la détermination claire des choix stratégiques de l'entreprise dans son environnement. En effet, cette dernière doit être fondée sur des indicateurs objectifs à moyen et à long terme. Toute réflexion faite, la performance ne se limite pas à la rentabilité basée sur les indicateurs financiers uniquement mais elle va au-delà pour converger à une vision plus globale et plus ambitieuse.

## 2.2. L'évolution de la notion de performance dans les entreprises industrielles

Le tableau ci-après permet de résumer l'évolution que la notion de performance a connue à travers le temps :

**Tableau 1.** Evolution de la notion de performance

<b>Auteur</b>	<b>Perceptions de la performance</b>
<b>FAYOL, H.</b>	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.
<b>GEORGOPOULOS, B. &amp; TANNENBAUM, A.</b>	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres.
<b>SEASHORE, S. &amp; YUTCHMAN, E.</b>	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
<b>MAHONEY, T. &amp; WEITZEL, W.</b>	La performance est l'action efficiente et productive
<b>LEWIN, K.</b>	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatif que les autres et plus productifs.
<b>MC GREGOR, D.</b>	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines
<b>LIKERT, R.</b>	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
<b>ARGYRIS, C.</b>	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels

**KLEIN, C.**

La performance financière est définie comme la conquête d'une de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active,... en fonction de l'intérêt des divers agents économique qui sont en cause.

Source: Tchankam, J. 1998.

La notion de la performance a connu une importante évolution dans le monde industriel, elle passe de la productivité à la compétitivité, d'une performance financière à une performance globale « *la performance revêt (...) des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* »(Marmuse, 1997). Il va sans dire, que la performance aujourd'hui s'est élargie en embrassant à la fois une dimension interne axée sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation et une dimension externe axée sur le développement durable, l'innovation, en veillant à la position concurrentielle de l'entreprise.

A la lumière de ce qui précède, la performance est un concept qui a connu de véritable progrès il va de la productivité ou aptitude à bien produire, pour devenir le véritable synonyme de compétitivité qui consiste à rentrer en compétition sur le marché mondial.

### 2.3. Les techniques d'amélioration de la performance

Dans la mesure où l'amélioration de la performance industrielle devient une exigence, pour la survie des entreprises agroalimentaires, il est primordial d'identifier les techniques permettant cette amélioration. De prime abord, il faut comprendre les deux concepts de l'amélioration, afin d'identifier leurs différentes techniques respectivement.

#### *La distinction entre l'amélioration continue et l'amélioration radicale*

Les démarches d'amélioration de la performance sont de deux types, à savoir, la démarche d'amélioration continue et la démarche

d'amélioration radicale, le tableau ci-après résume les caractéristiques de chaque démarche :

**Tableau 2.** Les démarches d'amélioration de la performance

	Amélioration continue	Amélioration radicale
Nature du changement	Incrémentale	Radicale
Point de départ	Processus existant	Feuille blanche
Fréquence du changement	Haute	Basse
Temps requis	Court	Long
Participation	Bottom-Up	Top-Down
Portée du changement	Etroite, intra-service	Large, inter-services

Source: Maire, J. L., Bronet, V., & France, A. (2005).

L'amélioration continue est selon la norme ISO 9000 est une activité récurrente menée pour améliorer les performances. Elle est donc centrée sur les performances du système de management. En effet, il s'agit de la mise en œuvre des petits changements assez fréquents, graduel et rapidement obtenus. Contrairement à la démarche d'amélioration radicale qui porte sur les grands changements ponctuels en rupture avec les pratiques existantes et qui nécessite des délais plus longs.

Il est à noter qu'il ne s'agit pas de privilégier une démarche par rapport à l'autre. Les deux types d'amélioration sont complémentaires et peuvent être menés conjointement afin de générer des gains de performance, importants et durables.

#### 2.4. Les principales méthodes d'amélioration continue

- ✓ **Kaizen** : Cette méthode a pour but d'améliorer en permanence la performance de l'entreprise. Pour ce faire, elle s'appuie sur le savoir-faire des acteurs du terrain pour réduire les gaspillages, les tensions

- et les divergences. Toutefois, la démarche kaizen vise une amélioration très locale qui se limite à la vision de l'acteur du processus.
- ✓ **Total Quality Management (TQM)** : Une approche qui se base essentiellement sur des principes de management axés sur la qualité. Cette approche a pour but de générer des évolutions mineures et régulières plutôt que des évolutions profondes dont les effets peuvent parfois se révéler destructeurs. Néanmoins, dans la pratique le processus de management de qualité semble long et coûteux.
  - ✓ **Reengineering** : Cette démarche consiste à s'améliorer en faisant table rase de l'existant. Le Business Process Reengineering (BPR) a pour vocation de remettre en cause certaines pratiques courantes d'informatisation consistant à automatiser certaines procédures existantes sans que ne soit véritablement remis en cause ce processus. Par ailleurs, cette démarche souffre de plusieurs limites telles que la difficulté de déterminer les actions d'amélioration à entreprendre. De plus, cette démarche est axée exclusivement sur le processus à reconfigurer et cela peut amener à ignorer certains objectifs associés aux autres processus.
  - ✓ **Hoshin** : Souvent désigné par « **le management par percée** » basée sur le déploiement des objectifs clés de performance sur plusieurs niveaux de l'organisation partagés par l'ensemble des acteurs du même niveau et rendus cohérents. Cette dernière vise aussi une amélioration radicale des performances de l'entreprise. Toutefois, cette pratique exige une forte culture de management par objectif pour la mettre en œuvre.

Certes, ces pratiques sont au service d'amélioration de la performance globale d'une entreprise. Néanmoins, dans le contexte actuel, une bonne gestion du temps est une condition sine qua non, les entreprises algériennes ont besoin des gains de performance. Pour y parvenir, les entreprises ont de plus en plus recours au benchmarking.

Considéré comme une dérivée logique de la veille stratégique, le benchmarking est une pratique managériale qui connaît un grand succès dans de nombreux pays mais qui reste timidement pratiqué dans les entreprises agroalimentaires algériennes.

### **3. L'état de l'art sur le benchmarking**

#### **3.1. L'évolution de la notion du benchmarking**

L'historique du benchmarking se confond avec celui des efforts déployés par l'être humaine à travers les siècles pour gagner en créativité et en efficacité grâce à ses capacités d'innovation et d'adaptation. Acceptation faite par l'ensemble des auteurs de cette pratique que benchmarking a été inventée par la deuxième personne qui essaya d'allumer le feu pour se réchauffer en adoptant cette technique à ses propres besoins. Depuis cet événement, l'histoire est remplie d'exemples d'améliorations spectaculaires obtenues en partant des idées des autres ou de leurs expériences. Le benchmarking a pris naissance lorsque l'homme a compris l'importance, non seulement de regarder et de comprendre le monde interne de l'entreprise mais, plus important encore, d'évaluer le monde extérieur et de s'y comparer autant faire se peut (Hermel & Achard, 2007).

Les Japonais sont les premiers défricheurs de cette pratique par excellence, ils dotent d'un processus perspicace qui permet aux organisations et aux entreprises de bénéficier des enseignements tirés de l'extérieur. Ils doivent une bonne partie de leurs succès à la notion de *dantotsu* qui signifie : « la manière d'être le meilleur des meilleurs ».

- ✓ 500 ans avant J-C : Sun Tsu le général chinois écrivit : « si tu connais ton ennemi et toi-même, tu n'auras jamais peur du résultat de tes prochaines batailles » (Sun tzu, 544 av. J-C)

Ainsi, le benchmarking comme toutes les techniques de management vient de l'art militaire puisqu'il s'agit de connaître le mieux possible la

composition des troupes adversaires et leur armement afin de combattre dans les meilleures dispositions.

- ✓ Le pionnier de la pratique du benchmarking : C'est Xerox qui a appliqué le benchmarking pour la première fois à la division Fuji-Xerox au Japon par l'analyse de la qualité et les caractéristiques de ses produits avec ses compétiteurs japonais. Rank XEROX rendit compte que le coût de fabrication et plus élevé aux Etats Unit et que les concurrents vendaient leurs produits aux coûts de fabrication de ceux de Xerox. Ces constatations sont prises en compte par la direction de Xerox dans l'ensemble de ses plans d'affaires, en 1981 le benchmarking est adopté dans l'ensemble des unités de Xerox.

En 1989, Xerox a eu le prix de qualité américain Malcolm Baldrige. Après le succès incontestable qu'a connu cette pratique, un nombre important de sociétés américaines ont utilisé cette technique tels que : Kodak, Ford, Boeing...

En 1990 la commission sur la productivité industrielle de Massachussets Institute of Technology a souligné que le benchmarking est un facteur essentiel pour le succès des entreprises américaines les plus performantes cela constitue sans aucun doute une excellente référence. Le terme benchmarking a été beaucoup utilisé par les cabinets de conseil à partir de 1995. De ce fait, il aura fallu attendre la fin des années 1980, voir le début des années 1990 pour que le benchmarking soit reconnu comme un concept de grande envergure.

### 3.2. Le benchmarking et les autres pratiques de management

Les pratiques modernes du management contribuent en général à la création de la valeur ajoutée pour une ou plusieurs parties pérennantes. A la lumière de ce qui précède, le benchmarking a un rôle crucial dans l'organisation, et il a une place importante dans le processus des autres pratiques de management tels que : le changement d'attitude, l'anticipation du futur et dans une démarche d'intelligence économique.

#### *La place du benchmarking dans le changement d'attitude :*

Il convient de rappeler que l'interprétation positive de cette pratique a pour résultat un comportement positif de la part des managers et des subordonnés. Donc, lorsque le benchmarking est présenté comme un élément majeur dans la course de la compétitivité, il crée à chacun l'espoir dans le peloton de tête des entreprises du secteur (Meyer, 2013). Sur le plan opérationnel, cela signifie une plus grande implication et des objectifs devenus tout à fait à portée de main.

#### *La place du benchmarking dans l'anticipation du futur :*

L'anticipation du futur devient aujourd'hui une nécessité comme nous l'avons évoqué plus haut. Le benchmarking dans un tel contexte peut être très utile notamment lors de l'adaptation des meilleures pratiques, celles qui ont fait leurs preuves apportent un regard nouveau sur l'exploitation de l'erreur. A cet égard, le benchmarking est un véritable outil d'innovation et d'apprentissage.

### 3.3. Les types de benchmarking

L'entreprise selon ses choix et ses orientations elle peut opter pour un ou plusieurs types du benchmarking : sur deux niveaux à savoir :

#### *Au niveau opérationnel :*

Dans ce niveau on trouve essentiellement le benchmarking des processus et le benchmarking des performances. Il répond à la préoccupation de productivité, d'augmentation du chiffre d'affaire, réduction des coûts, qualité des produits, efficacité des processus...

#### *Au niveau stratégique :*

À ce niveau le benchmarking répond à la question : sommes-nous dans les meilleures conditions fonctionnelles et structurelles pour faire face au facteur clés de succès du demain. Dans ce niveau, le benchmarking sert à évaluer les nouveaux objectifs compte tenu de l'évolution de

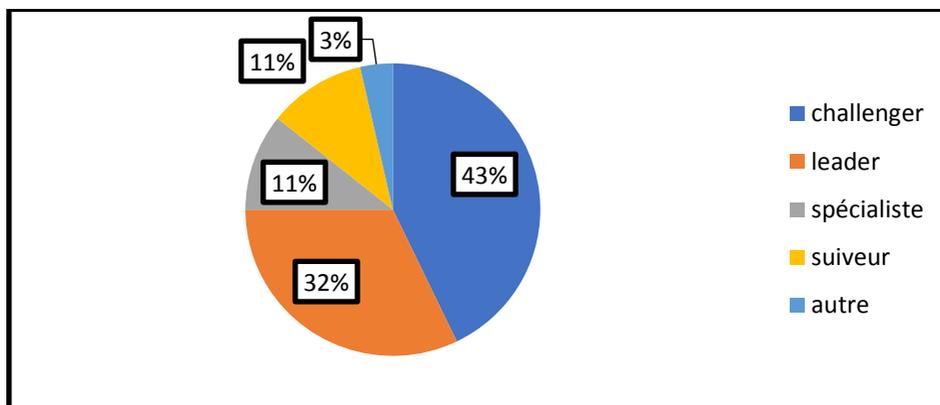
l'environnement dans tous ses aspects, ainsi que des nouvelles stratégies de l'entreprise.

#### 4. Méthodologie et discussion des résultats

Afin de mieux cerner la contribution du benchmarking à l'amélioration de la performance industrielle des entreprises agroalimentaires un questionnaire a été distribué en ligne, pour 30 managers issus de 15 entreprises agroalimentaires algériennes. La démarche quantitative prospective permet de modéliser les liens de causalité entre le benchmarking et la performance industrielle. Pour y parvenir, un questionnaire ligne (voir l'annexe 01) a été distribué aux managers des entreprises agroalimentaires algériennes dont 62% sont des SPA, 30% des SARL et 8% sont des SNC. L'analyse des données collectées est détaillée ci-après.

##### 4.1. La position des entreprises agroalimentaires concernées par l'étude

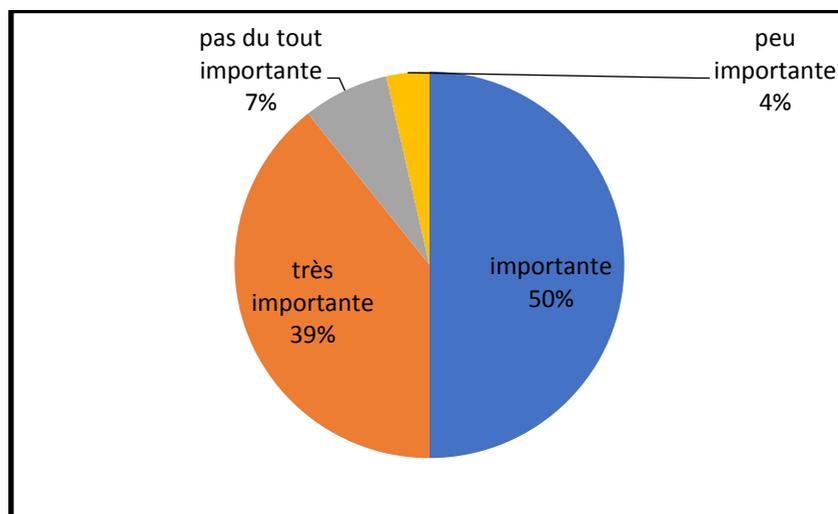
Figure 1. Position des entreprises enquêtées



Le graphique ci-dessus présente la position des entreprises concernées par cette étude. En effet, 43% des entreprises sont des challengers et 32% sont leaders dans le marché agroalimentaire.

## 4.2. L'importance de la pratique du benchmarking dans le secteur agroalimentaire

**Figure 2.** Importance de la pratique du benchmarking



La figure ci-après montre que 50% des managers interrogés trouvent que la pratique du benchmarking est importante pour leur entreprise, ainsi 39 % des managers trouvent que l'utilisation du benchmarking est très importante. Cependant, 7% des managers trouvent que cette pratique n'est pas du tout importante.

## 4.3. Le degré d'implication des managers dans une démarche de benchmarking

Le tri croisé entre l'implication des managers interrogés et leur expérience professionnelle a permis d'établir le tableau ci-dessous :

**Tableau 3.** L'implication des managers en fonction de leur expérience

L'expérience professionnelle	Non	Oui	Total
4 à 6 ans	20	24	44
7 à 10 ans	8	8	16
Moins de 3 ans	20	4	24
Plus de 10 ans	12	16	28
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>44</b>	<b>112</b>

L'analyse de tableau montre les managers les plus expérimentés sont généralement impliqués dans la démarche du benchmarking. En effet, 24 managers sur les 44 qui ont une expérience professionnelle de 4 ans à 6 ans sont impliqués dans les démarches du benchmarking.

#### 4.3. L'influence de la pratique du benchmarking sur l'amélioration de la performance

Cette influence directe est analysée par le biais de la matrice MICMAC, qui est un outil d'analyse structurale. Cette analyse est basée sur les indicateurs définis dans le tableau ci-après :

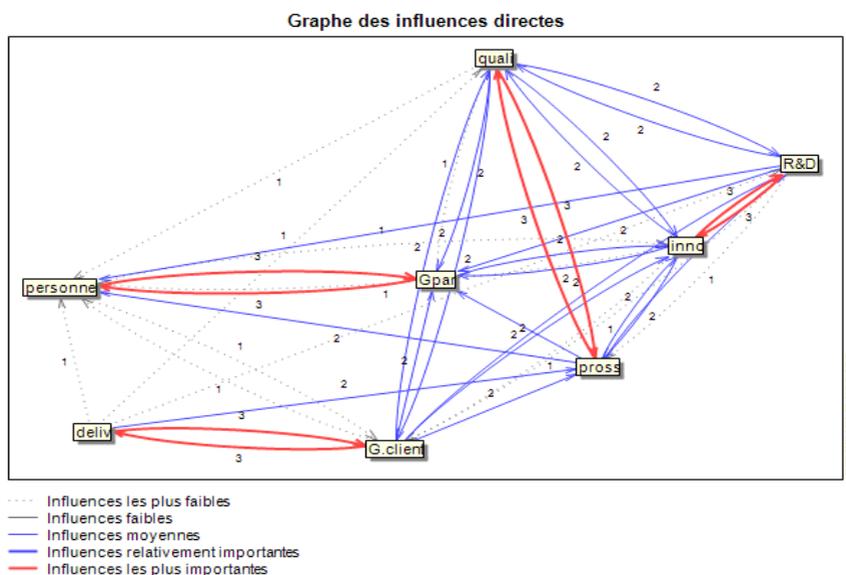
**Tableau 4.** Liste des variables

Rang	Intitulé	Code	Thème
1	Gestion participative	Gpar	Benchmarking
2	Délai de livraison	Deliv	Benchmarking
3	Amélioration des process	pross	Benchmarking
4	Innovation	inno	Benchmarking
5	Qualité	quali	Performance industrielle
6	Gestion clientele	G.client	Performance industrielle
7	Performance du personnel	personnel	Performance industrielle
8	Efficacité de l'activité R&D	R&D	Performance industrielle

Source: Réalisé par l'auteur à partir du logiciel MICMAC.

Le traitement des réponses données par les managers de 15 entreprises d'industrie agroalimentaires a permis de modaliser l'influence directe.

Figure 1. Graphique des influences directes



Source: Réalisé par l'auteur à partir du logiciel MICMAC.

L'analyse du graphique a permis de constater l'existence de forte influence directe entre les variables suivantes : d'innovation et la Recherche et développement, la qualité des produits et la gestion des process, gestion participative et le rendement du personnel et entre les délais de livraison et la satisfaction clientèle. Autrement dit ce graphique démontre l'existence des liens de causalité entre le benchmarking et la performance de l'entreprise.

## 5. Conclusion

En guise de conclusion, il convient de rappeler que l'objectif de cette étude est de démontrer que benchmarking a un impact direct sur la performance des entreprises d'industrie agroalimentaire algériennes. En effet, l'enquête menée a permis de constater l'existence des influences directe entre les variables relatives aux bonnes pratiques en matière de (gestion participative, délai de livraison, amélioration des process,

innovation) et les variables retenues à titre indicatif pour évaluer la performance (qualité, gestion clientèle, performance du personnel, l'efficacité de l'activité Recherche et Développement). Ainsi, 50% des managers interrogés trouvent que la pratique du benchmarking est importante et 39% considèrent que cette pratique est très importante.

Au final, il y a lieu d'affirmer que la pratique du benchmarking est nécessaire pour remédier aux contreperformances constatées dans les entreprises algériennes d'industrie agroalimentaire notamment dans la conjoncture actuelle.

Et afin de pallier aux différentes insuffisances du secteur agroalimentaire il est recommandé d'investir davantage dans l'intelligence collective et ce notamment à travers des démarches d'amélioration continue via le benchmarking interne, générique, fonctionnel et concurrentiel.

Ainsi pour clore cette réflexion, il est primordial de souligner que ce travail de recherche est parmi les rares cas qui ont étudié la contribution du benchmarking pour l'amélioration performance industrielle sur un échantillon de 15 entreprises d'industrie agroalimentaire. Néanmoins, d'autres perspectives de recherche sont nombreuses à l'exemple de l'impact du benchmarking concurrentiel sur la performance commerciale, l'amélioration continue au service de la compétitivité des entreprises agroalimentaires....

## Références

Bourguignon, A. (1995), Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 61-66.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), (1988), *Notre avenir à tous*. Montréal : Éditions du Fleuve.

Folan, P., & Browen, J. (2005), Development of an extended enterprise performance measurement system. *Production Planning & control*, 16 (6), 531-544.

Hermel, L., & Achard, P. (2007), *100 questions pour comprendre et agir, le benchmarking*. Paris : AFNOR.

- Kamiske, G. F., & Brauer, J. P. (1994), *Le management de la qualité de A à Z*. Paris : Editions Masson.
- Kaplan, R. S., & Norton, P. D. (1992), The balanced scorecard, measures that drive performance, *Harvard business review*.
- KERZIL (J.) : « la performance » , Edition ABC de la vie, 2009 , PP170-171.
- Maire, J. L., Bronet, V., & France, A. (2005). A typology of best practices for a benchmarking process. *Benchmarking: An International Journal*, 12(1), 45-60.
- Marmuse, C. (1997), Performance, In Simon, Y. & Joffre, P. (Eds) : *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, 2è éd, Paris : Economica, 2194-2207.
- Meier, O. (2009). *Dico du manager*. Paris : Dunod.
- Meyer, F. (2013), *Pratique de benchmarking et le challenge partenarial*. Paris : Lexitis.
- Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille stratégique, des études et des systèmes d'information (2018), *Bulletin d'information statistique de la PME*, 33.
- Organisation de la Coopération et Développement Economique (OCDE), (2005), *Principes directeurs sur l'innovation*. Paris : Editions de l'OCDE.
- Ridgway, V. (1956), Dysfunctional consequences of performance measurement. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240-247.
- Strange, T., & Bayley, A. (2008), *Sustainable development: Linking economy, society, environment*. Paris: OECD Publishing.
- Sun Tzu (2008), *L'art de la guerre 544 av. J-C*, Paris : Flammarion.
- Tchankam, J. (1998), Performance comparée des entreprises publiques et privées au Cameroun, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Bordeaux.