

UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE SUR LA PERFORMANCE DANS L'ORGANISATION

QUACH Thi Kim Oanh
Doctorante, Université Toulouse 1 Sciences sociales
LERASS, Toulouse
<qkimoanh@gmail.com>

Résumé

Bien qu'aucun consensus ne se fasse autour de la définition de performance tant au niveau académique qu'empirique, il existe un compromis méthodologique sur ce sujet : la performance est un construit, qui a été exprimé par plusieurs concepts explicatifs moins abstraits. Cette réflexion a suivi le passage de l'approche de performance financière à la performance organisationnelle sur deux aspects : la conceptualisation de performance et les méthodes de mesure avec l'intégration de nouvelles procédures et indicateurs de performance qualitatifs. L'organisation devient une coalition dynamique d'où les relations entre stratégie, structure et performance sont très flexibles et respectives en fonction des conditions appropriées. Dans cet optique, une proposition de recherche sera établie pour relier la planification & la mesure de la performance au contexte relatif à cette démarche.

Mots clés : performance, mesure, indicateur, structure, organisation

Although no consensus is done around the definition of performance as well at the academic level as empirical, there is a methodological compromise on this subject: the performance is built, which was possibly expressed by several less abstract explanatory concepts. This reflection followed the passage of the approach of financial performance to the organizational performance on two aspects: conceptualization of performance and methods of measurement with the integration of new procedures and qualitative indicators. By regarding the organization as a dynamic coalition, the relations between strategy, structure and performance becomes very flexible and respective according to suitable conditions. In this optics, a proposal for a research will be established for connects the planning process & measurement of the performance from the context relating to this step.

Key words: performance, measurement, indicator, structure, organization

Introduction

La performance est un des mots les plus fréquents dans les discours des managers, dans les rapports d'activités de l'entreprise et dans les recherches sur l'organisation. Pourtant, la signification de ce mot est souvent très différente dans chaque cas qui ne permet pas d'aboutir à une définition commune sur ce terme. D'un point de vue historique, la recherche en science de gestion a témoigné la prédominance de l'approche financière dans la réflexion sur la performance, lorsque celle-ci se confondait avec la maximisation de la richesse pour les actionnaires. À partir des années 80, les mouvements dans le contexte managérial accompagnés par l'intégration de nouvelle conceptualisation de la valeur et des indicateurs qualitatifs ont stimulé l'évolution dans la réflexion sur la performance. Les managers s'intéressent davantage aux conditions appropriées pour atteindre à la performance d'où la question de la frontière de l'entreprise perd sa pertinence au fur et à mesure face à la question sur l'impact du contexte. Pourtant, l'appréhension des dimensions de l'approche de performance organisationnelle n'est pas évidente puisque la performance rattache particulièrement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Face à un éventail des informations et des choix possibles, l'entreprise devrait sélectionner et appliquer certains des éléments pour construire son système de conceptualisation et de mesure de performance. La difficulté s'impose est de déterminer les étapes à suivre pour cohérer les besoins et les conditions propres de l'entreprise liés à cette démarche.

L'impact contextuel dans la performance est la problématique principale à étudier dans cette perspective et l'objectif de ce papier est de mettre en évidence ce rôle en insistant sur la relation entre la planification stratégique, la conceptualisation et le choix des mesures de la performance. Nous essayons aussi de relier le degré d'ouverture du système à l'appropriation des indicateurs qualitatifs pour répondre à la question sur la diversification des structures organisationnelle et leur performance relative.

1 L'appréhension globale du concept de la performance

La recherche bibliographique sur le mot « performance » mène à revenir sur sa définition étymologique et ses différentes traductions. En anglais : le verbe « **to perform** » signifie « **accomplir** » en français. Cette définition 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) d'une action (Bourguignon, 1995). La performance a donc été construite par l'ensemble de ces « actions » et chaque « action » contribue à la dimension d'appréhension de la performance.

Cette idée correspond aux analyses de Quinn et Rohrbaugh (1983), qui distinguent la différence entre un construit et un concept. Avec la description un concept comme un ensemble de faits observables, (soit directement observables ou facilement mesurables), les auteurs prétendent que, lorsque certains concepts sont difficiles à associer aux phénomènes qu'ils sont sensés représenter et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers, ils sont alors appelés des construits. Dans cette voie, il est pertinent de considérer la performance comme un construit, qui se compose à partir des différents concepts (actions), pour comprendre les différentes réflexions potentielles de ce terme.

La considération de performance comme construit au niveau cognitif, et l'existence des « actions » qu'elle implique au niveau pratique apportent une explication, mais ne réduit pourtant pas la complexité de l'identification de ce terme. La modélisation de performance peut s'inscrire dans plusieurs perspectives, comme. Villarmois O., (2001) a synthétisé notamment les 3 modèles de Scott (1977) (le modèle rationnel¹, le modèle naturel² et le modèle systémique³) ; ainsi que les 4 approches de Cameron

¹ le nombre d'unités produites dans une période donnée (productivité) et par le nombre d'unités de facteur de production (efficacité),

² les activités de soutien qui justifient l'intérêt porté à la cohésion et au moral des employés

(1978) (les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des acteurs). Cette dynamisation est le résultat de l'approche du processus dans laquelle, l'organisation est considérée comme un ensemble de coalitions dynamiques ayant un réseau complexe de transactions développées par ses composants. Les conditions appropriées pour chacun des éléments doivent être satisfaites de manière à ce que les transactions puissent se poursuivre toute au long de la chaîne de valeur, d'où la nécessité d'insister sur le rôle de la structure organisationnelle et du contexte managérial dans toutes les recherches de la performance.

1.1 La performance dans le contexte managérial

Par les définitions

Les définitions de la performance utilisées dans différents travaux en sciences de gestion suggèrent une immense potentialité de valorisation du terme de performance. Chaque auteur développe une dimension qui est souvent très flexible. Lorino (1997) 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... ». Louis Raymond (2000) insiste sur l'aspect de mesure, en considérant que: « ...La définition de la performance s'appuiera entre autres sur les systèmes de mesure de performance organisationnelle utilisés actuellement par les entreprises de classe mondiale (ex. "balanced scorecard") (Kueng, 2000), le concept de performance méta-organisationnelle (entreprise réseau) (Jacob, Julien et Raymond, 1997a), ainsi que les approches basées sur l'étalonnage ("benchmarking") et l'exemplarité ("best practices") (St-Pierre, Raymond et Andriambeloston, 2001) ». Carter MC et Hoffman J. J., Cullen J quant à eux, mettent l'accent sur la notion de capacité en postulant que « ...la performance durable peut être définie comme la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes (et non pas exceptionnelles) en terme de croissance et de marge »...Hors des perspectives générales, il est facile de trouver les définitions plus spécifiques dans tous les domaines. Ainsi Moisson a remarqué qu'ils existait sans doute une infinité de définitions de la performance « dans l'absolu ».

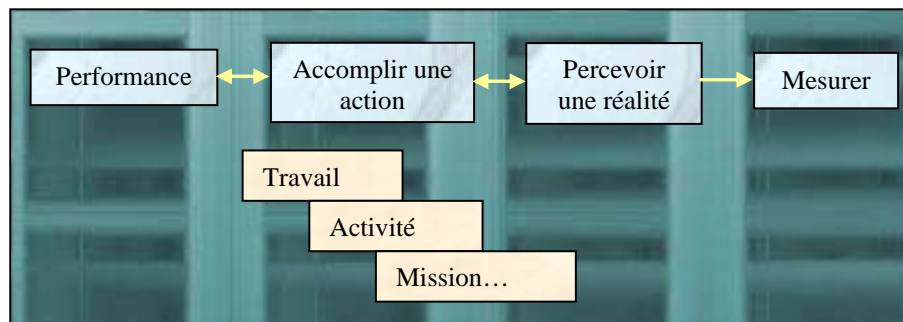
Bien que ses dimensions soient très larges, la performance a été reconnue surtout dans une perspective d'évaluation économique et financière. Cette version réduite s'explique probablement par l'exploitation de l'aspect « résultat » dans l'interprétation de la performance tel qu'« accomplir une action » présenté ci-dessus. Pourtant, si l'aspect financier reflète une « réalité » dans l'organisation, il faut reconnaître que le contexte organisationnel implique à la fois plusieurs aspects différents dont chacun peut aussi se considérer comme une « réalité ». Pour cette raison, la performance ne se limite pas au terme financier, elle pourrait être liée à différentes « réalités » contextuelle, son rôle est de les apercevoir, les exprimer et les interpréter. Elle inclut à la fois **la représentation des faits** et aussi, **un consensus de instruments/indicateurs de mesure** pour les rendre « mesurables » aux yeux des analystes.

Dans une optique de gestion des conflits d'intérêts dans l'organisation, Moisson (2006) dans son discours a aussi supposé que, si l'organisation se définit par ensemble des coalitions dynamiques, la performance reflète la gestion des « oppositions stratégiques », entre les processus, et les acteurs internes & externes qui sont impliqués. Lorsque la performance est liée aux stratégies des acteurs, l'optique de négociation devient très flexible d'où la nécessité d'insister sur les instruments appropriés pour cohérer

³ l'acquisition des ressources et l'adaptabilité

les intérêts divergents. Les « réalités » sont potentiellement diverses, il s'agit à la fois de conceptualiser la performance et de déterminer les instruments pour la gérer et la mesurer.

Schéma 1 : Conceptualisation de la performance



La perspective fonctionnelle : un regard sur la relation entre performance et stratégie de l'entreprise

Les études sur la « performance » ont été développées depuis long temps sous forme de recherches des facteurs d'efficacité dans les différentes activités. Pourtant, le terme seul, a tardé à devenir une problématique académique. Sous l'influence de nouveaux courants et l'apparition des nouvelles valeurs dans l'organisation, les réflexions à l'égard de ce sujet s'émergent d'où la nécessité de mettre à jour le système cognitif et de mesure de la performance.

L'apparition un peu tardive de la problématique de la performance en tant que sujet de recherche indépendant peut être expliquée à travers deux axes. Le premier insiste sur le temps d'initialisation, d'appréhension et de concrétisation des **expériences** (recherches et pratiques) inter-disciplinaires (économie, sociologie, psychologie, statistique...) pour rendre compte de son rôle et son impact dans les différents aspects de l'organisation. Le deuxième axe quant à lui prétend qu'avec l'évolution des recherches, certaines démarches théoriques et méthodologiques relèvent des **écarts** importants entre la théorie et la pratique (le thème que Thorpe R., emploie pour décrire la distance entre « academics and users ») d'où l'intérêt de combler avec d'autres visions plus proches du contexte managérial. Il s'agit d'appréhender la performance relative aux problèmes du management dans un périmètre défini *a priori*.

A l'heure actuelle, le terme de performance a été largement associé à la problématique de management, sous le nom de « *management de la performance* » telles que les pratiques de benchmarking ou balanced scorecard dans les entreprises modernes. L'objectif des recherches dans cette perspective est d'identifier les influences liées à certaines caractéristiques de l'organisation, afin de construire et valoriser des éléments favorables qui stimulent la performance. Son impact se manifeste dans tous les domaines du management et reflète des divers objectifs de l'entreprise, qu'ils soient financiers (le taux de marge, ROI, ROE...) économiques (le chiffre d'affaire, la rentabilité...) ou qualitatifs (le taux d'exportation, la satisfaction des employés, taux d'expansion du marché, la satisfaction de clients, R&D...).

Malgré l'existence d'un objectif commun, il convient de remarquer que la perspective de recherche sur la performance se diversifie en 2 approches principales. La première approche englobe tous les aspects des activités managériales (*corporate approach*) et l'autre qui met l'accent particulièrement sur certaines fonctions ou projets spécifiques, en fonction des objectifs stratégiques en cours de l'entreprise (*functional approach*). L'origine de cette différence dans la focalisation peut s'expliquer par l'intérêt particulier accordé sur un domaine de recherche, ou par la restriction de informations empiriques acquises.

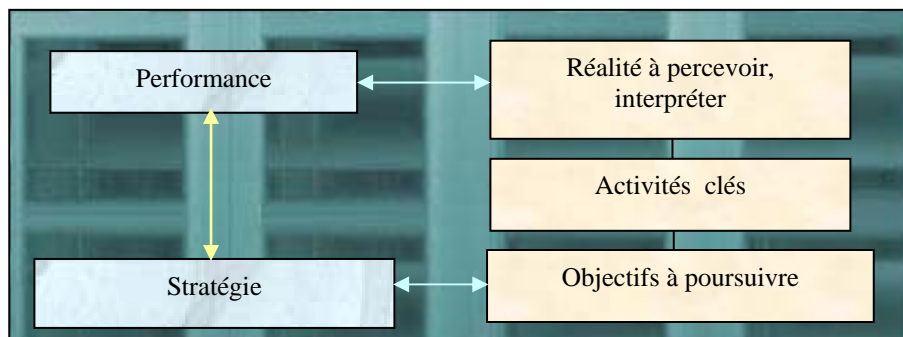
Dans une recherche bibliographique sur l'évolution de mesure de performance en sciences de gestion, période de 1988 à la fin de l'an 2000, Gomes C.F., Yasin M.M., Lisboa J.V., (2004) résument que la plupart des articles dans les bases de données étudiées utilisent une « *corporate approach* » pour appréhender la performance, tandis que les autres l'associent aux objectifs et fonctions spécifiques issus des différents types de changements organisationnels. Voici le résumé de leur résultat :

88/154	57.1 %	Corporate approche
44/154	28.6 %	Production
4/154	2.6 %	Stratégie
2/154	1.3 %	Benchmarking
6/154	3.9 %	Product design
3/154	1.9 %	Logistics
6/154	3.9 %	Ressources humaines
1/154	0.7 %	Finance

La diversification dans l'orientation stratégique suppose une relation potentiellement étroite entre **la stratégie** et **la performance** de l'entreprise et cette l'interprétation constitue les fondements théoriques de la théorie contingente. La typologie de Miles et Snow en 1978 (sur la relation entre les caractéristiques stratégiques et la performance), ainsi que les résultats des travaux développés dans cette voie, ont postulé que la performance de l'entreprise reflète un ensemble des liens entre la structure organisationnelle, le système d'information et le style du management liés aux stratégies spécifiques poursuivies par l'entreprise. Aussi, les résultats récents dans cette perspective insistent davantage sur l'impact de l'environnement (type environnemental, degré d'incertitude environnemental) et particulièrement l'appropriation de nouvelles technologies dans cette structure « stratégie-performance » (Hoque Z, 2004).

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 devient particulièrement important. Si la performance implique le fait « d'apercevoir, d'interpréter une *réalité* », il est aussi important de penser que cette *réalité* n'est pas choisie par hasard. Dans le contexte managérial, elle représente l'ensemble des activités que l'entreprise juge comme importantes pour son développement. Sur la chaîne de valeur, ce sont des activités qui la construisent et au-delà, contribuent à atteindre des objectifs stratégiques de l'entreprise dans une période. Puisque ces activités clés et les objectifs stratégiques pourront être tout à fait identiques d'une entreprise à l'autre, la relation entre stratégie et performance devient très relative, adaptive, et constructive au temps et au contexte donné. De même, s'appuyant sur le couple valeur-coût, Lorino (1997) a conclu que « *...en soi, 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 conçue comme un processus combinant des différents processus et activités. Chaque processus contribue spécifiquement aux objectifs stratégiques de l'entreprise...* ». Il en déduit que la performance peut se manifester à travers différentes versions, chaque version se justifie dans un contexte et elle ne traduit plus de même sens sans ce contexte lié. Cette conclusion est importante, puisqu'elle explique par la suite le choix d'une approche de mesure de performance dans chaque contexte, ainsi des critères d'évaluation mises en place pour cette mesure.

Schéma 2 : Relation entre stratégie et performance



1.2 L'impact de la théorie évolutionniste et l'approche contingente dans les recherches de la performance

Il en déduit, dans le paragraphe précédent, que la stratégie de l'entreprise s'émerge dans le temps à travers le dynamisme organisationnel, et que la dimension d'appréhension de la performance est rarement stable, en raison de sa relation indissociable avec les objectifs stratégiques. Différentes approches de recherches fortifient cette démarche à sa manière. Dans ce paragraphe, nous insistons notamment sur deux perspectives méthodologiques principales: l'approche de contingence (contingency framework) et l'approche évolutionniste (evolution thinking approach) pour décrire le caractère multi reflet de la réflexion sur la performance.

La performance et l'apport de l'évolutionnisme

L'apport de la thèse évolutionniste consiste à remettre en cause la logique purement économique de la vision néoclassique en insistant sur les deux concepts : « *connaissance* et *l'apprentissage* ».

La première prémisse de l'approche évolutionniste concerne la performance et la compétition. Elle prétend que, pour toutes configurations organisationnelles, la compétition est l'origine du développement et de la performance. Plus l'organisation a affronté la compétition dans le passé, plus elle a acquis une meilleure performance aujourd'hui. La compétition met l'entreprise dans une sorte de « *sélection naturelle* » et pour éviter le risque d'être éliminée, l'entreprise doit posséder des « *compétences distinctives* ». Il s'agit des compétences accrues de l'apprentissage qui permettent de distinguer l'entreprise par rapport à ses concurrents et de mettre en valeur leurs avantages éventuels. A travers ce processus, les entités qui survivent et se développent sont des meilleures « *sélectionnées* ».

Si l'approche évolutionniste souligne le rôle de l'apprentissage et des compétences distinctives dans la recherche de performance, elle aborde également les pièges de « *competency trap* »- les compétences acquises qui ne permettent pas à l'organisation d'être performante mais la conduisent dans le sens inverse. Au-delà, cette théorie initialise des bases de conceptualisation importantes pour les recherches de meilleures pratiques dans l'entreprise, que l'on connaît sous le terme « *benchmarking* » à l'heure actuelle.

Dans la perspective évolutionniste, la performance est ainsi le résultat d'un processus de sélection et d'apprentissage organisationnel. Si l'entreprise s'oppose à la concurrence et/ou évite la compétition, sa performance et sa capacité seront réduites au fur et à mesure et elle sera éliminée par la sélection naturelle. L'ouverture n'est pas seulement nécessaire, mais indispensable pour se protéger et évoluer. Au-delà, l'approche évolutionniste refuse le système fermé et favorise l'idée de « *building strategy* », celle qui

permet à l'entreprise d'anticiper les mouvements de l'environnement et d'intégrer des nouvelles connaissances. C'est la logique unique de la performance à l'égard de l'évolutionnisme. Malgré les différences épistémologiques, cette réflexion évolutionniste peut être ainsi se trouver dans les caractéristiques de la «prospector strategy» de la typologie stratégique de Snow et Miles.

De même, en insistant sur l'apprentissage et l'acquisition des connaissances, cette théorie accorde une grande importance aux critères non-financiers (qualitatifs) dans la mesure de performance. A ce point, la logique évolutionniste apporte les bases méthodologiques pertinentes pour expliquer la transformation de la performance organisationnelle.

La deuxième prémisse de la théorie évolutionniste intègre l'apprentissage et la trajectoire stratégique de l'entreprise. Contrairement à l'approche contingente, elle considère que l'évolution de l'entreprise n'est pas libre et aléatoire, elle suit un sentier déterminé : «*c'est la nature même des compétences accumulées au sein de la firme, comme sa capacité à développer en son sein les apprentissages nécessaires pour continuer d'évoluer dans un environnement changeant qui détermine la trajectoire où elle va s'engager*⁴». Il s'agit du compromis entre la continuité (accumulation des apprentissages) et la discontinuité (le changement de la trajectoire). Il en déduit que le modèle de conceptualisation et de mesure performance organisationnelle doit absolument s'associer à l'évolution de la stratégie liée au processus d'apprentissage. La performance, par conséquent, doit être observée à travers la flexibilité et l'adaptabilité en fonction du contexte concerné et les objectifs stratégiques de chaque étape du processus d'évolution.

L'apport évolutionniste dans la recherche de la performance est considérable. Mais à cause de ses règles qui s'imposent strictement dans le processus de conceptualisation, cette théorie a été beaucoup critiquée. A l'époque du management moderne, la stratégie de l'entreprise ne doit pas et ne peut pas suivre aucun modèle strictement déterminé auparavant. Pour cela, l'approche évolutionniste a été considérée comme le manque du «réalisme» en négligeant des facteurs susceptibles «*random predictable*» qui s'appuient sur trois éléments radicaux : les coûts compétitifs, la bonne qualité et la rapidité & flexibilité à répondre aux besoins des clients.

A l'égard des recherches sur la performance, la perspective évolutionniste amène à la confusion entre la centralisation et la décentralisation. Selon sa logique, la sélection renforce la compétition et l'apprentissage. Donc, une organisation «*multi-units*» ou *multi-structures* peut survivre à travers le processus de sélection naturelle plus facilement en éliminant ses unités faibles et atteindre à la performance. Il en déduit que la firme de plus grande taille n'est pas dans une meilleure position concurrentielle que la firme ayant une multi unités : «*une firme avec K unités est moins adaptable qu'une population de K unités indépendantes*». Dans ce cas, le manager envisage décentraliser la structure pour avoir la flexibilité et éviter ainsi à l'entreprise le risque d'être éliminée dans un marché unique. Pourtant, lorsque la décentralisation établie, il sera compliqué pour le manager d'introduire des compétences distinctives aux nouvelles et différentes structures de son organisation. L'organisation gagne l'avantage concurrentiel mais elle limite le processus d'apprentissage qui pourra apporter des compétences distinctives dans l'avenir. Avec les règles strictement posées comme celles-ci, l'entreprise réduit elle-même sa performance à travers le processus de recherche de performance.

La performance et le dynamisme de l'approche contingente

La conceptualisation de la théorie contingente s'appuie sur l'apport du dynamisme environnemental dans l'orientation stratégique et managériale. Le modèle MCS (management control

⁴ Coriat et Weinstein, 1978

systems) de Chehall (2003)⁵ présente la perspective fonctionnaliste de la théorie contingente, qui se constitue par 6 aspects principaux : l'environnement externe, la technologie appropriée, la structure organisationnelle, la taille, la stratégie organisationnelle et la culture d'entreprise. Ces composants s'intègrent en interaction avec MCS pour produire des informations financières et non financières dans le processus de contrôle et de prise de décisions. En principe, les variables contingentes ne devront pas être influencées par l'organisation elle-même et être mesurées en s'appuyant sur les objectifs de l'entreprise. Le niveau d'implication de la théorie est très diversifié (individu, sous-unité ou subunit, organisation...) et s'applique dans plusieurs domaines de recherches (psychologie, sociologie, économie, gestion...).

La première prémisse de la théorie de la contingence postule qu'il n'existe pas une structure *a priori* appropriée pour toutes les tâches. Elle insiste essentiellement sur la dépendance d'une structure organisationnelle face à ses technologies mises en place et son environnement. De même, la performance est entièrement contingente, elle peut être atteinte différemment, grâce à la sélection des méthodes convenables. Pourtant, elle explique en même temps que certains contextes ont des caractéristiques similaires et qu'il est possible d'identifier les variables communes pour valider des propositions adéquates.

La deuxième prémisse de cette perspective focalise sur l'interaction des variables contingentes (la structure organisationnelle, la technologie, la stratégie, l'environnement d'affaire de l'entreprise) relative à la performance de l'entreprise. L'optique contingente souligne particulièrement l'impact de la location de l'information, dans la relation avec les technologies et l'environnement, sur la structure organisationnelle. Si l'environnement incertain avec les technologies non routine, l'information est fréquemment interne tandis que dans le cas contraire, l'information est externe. En plus, la dimension de structure et de contrôle implique la structure de pouvoir et ainsi les structures des activités. Dans le modèle contingent, la décentralisation de pouvoir est davantage appropriée lorsque l'environnement est incertain ou/et les technologies non routine existent, et la centralisation du pouvoir est plus aperçue au sein d'un environnement certain (Tiessen & Waterhouse, 1983).

L'apport le plus important de l'approche contingente dans la recherche sur la performance se trouve sans doute dans l'explication des influences majeures sur la structure et sur la performance de l'organisation. La valorisation de cette théorie fortifie la perspective de performance envisagée au préalable, subjective et adaptative. Elle met le concept de la performance, en relation notamment avec les stratégies, la structure et l'environnement, pour examiner l'impact de ces variables sur la performance de l'organisation. Aujourd'hui, la plupart des modèles de management basés sur la valeur (VBM-value based management) intègrent et développent les concepts de la théorie de contingence autour des interactions entre structure, environnement, technologie et stratégie de l'entreprise.

L'aspect de l'interdépendance entre les variables contingentes a été également analysé dans des contextes spécifiques (type d'environnement, le niveau de risque, les types d'activités...) pour valider certains critères communs. Dans ce dynamisme associé, la mesure de la performance a été ainsi vue comme une perspective continue d'amélioration (procédures, techniques, processus, humain...) et le manager adopte une vision de système au lieu des caractéristiques sur le concept de la performance. Les travaux s'appuyant sur la perspective contingente valorisent le « *management du changement* », il s'agit typiquement de la typologie de « *three superior performing business types* » de Snow et Miles, ainsi que les recherches exploitant leur démarche initiale, le modèle d'alignement stratégique de Venkatraman et Henderson, le modèle d'architecture organisationnelle d'Ittner et Larcker et al... La valorisation de la perspective contingente se manifeste également dans les domaines plus spécifiques : activités d'exportation, l'innovation des produits, pratiques innovantes dans l'industrie manufacturière...

⁵ <http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumIttner&Larcker01.htm>

En insistant sur la coordination entre la structure, l'environnement et le procès, l'approche contingente favorise une grande flexibilité et crée un nouveau regard sur la valeur informationnelle dans le contexte managérial. Ses inconvénients, cependant se trouvent aussi dans cette flexibilité, d'où la difficulté d'évaluer et valoriser les résultats. La combinaison entre l'approche contingente et l'approche évolutionniste est nécessaire car l'une renforce le « réalisme » et l'autre met en valeur la « flexibilité ». Cette perspective est plus pertinente pour expliquer l'évolution de certaines procédures et ainsi leur impact relatif sur la performance de l'organisation (Teo et King, 1996).

2 La mesure de performance

Dans les paragraphes précédents, nous avons abordé les réflexions autour de la conceptualisation de la performance. Nous avons précisé que le rôle de la performance est d'*apercevoir*, d'*exprimer* et d'*interpréter* les différentes « réalité » éventuelles dans le contexte managérial et qu'elle inclut à la fois **la représentation des faits** et aussi, **un consensus de instruments/indicateurs de mesure** pour les rendre « mesurables » aux yeux des analystes. Dans cette logique, nous insistons sur la caractéristique indissociable entre la mesure et la conceptualisation lorsqu'il s'agit de la performance.

La mesure de la performance a été considérée comme *une fonction de pilotage et de contrôle, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver, de juger la légitimité des actions ou des personnes et de gérer les relations d'autorité ou de responsabilité* (Bourguignon, 1995, Lorino, 1997 et al). Elle interprète la « réalité » à laquelle la performance s'attache, la rend mesurable et comparable grâce au consensus d'instruments/indicateurs de mesure (financiers, économiques, non financiers/qualitatifs). Son rôle a été particulièrement souligné dans l'analyse de la relation du couple performance-stratégie, puisque la valorisation de ces indicateurs de mesure permettent de reconnaître l'évolution de «*la réalité* » par rapport aux objectifs ciblés. Par la description des résultats acquis, la mesure de performance fournit aux managers les bases importantes pour évaluer les activités de l'entreprise et pour envisager les modifications stratégiques dans les périodes suivantes.

Au sujet de la relation entre performance et stratégie, Gomes C.F., Yasin M.M., Lisboa J.V., (2004) ont également distingué 2 types d'entreprise et 2 systèmes de mesure de la performance correspondants. La première catégorie représente des firmes qui recherchent le profit à court terme (« **harvest strategy** », maximizing short term earning) ou celles qui insistent beaucoup plus sur les critères *financiers* tels que taux de rentabilité, marge brut, ROE (return on earning), ROI (return on investment), chiffre d'affaire...etc. La deuxième catégorie décrit des firmes adoptant une « **building strategy** » (l'augmentation des ventes et l'expansion du marché par exemple), et mettent l'accent particulièrement sur les critères *non financiers-qualitatifs*, tels que le développement de nouveau produit, le partage du marché, RD, la satisfaction du client...ceux qui ont été éventuellement ignorés dans l'approche de la mesure financière traditionnelle. Les résultats de Simons (1995) supposent une priorité dans l'utilisation des mesures financières au sein des entreprises poursuivant « *defender strategy* » ou « *cost leadership* », ceux qui confirment les résultats du récent travail de Ittner (1997) sur l'appréciation des mesures non financières dans les firmes adoptant une stratégie orientée vers l'innovation (prospector strategy).

Cette distinction reflète non seulement deux types de focalisation stratégique, mais aussi un processus d'évolution de la réflexion sur la performance intégrant les mouvements radicaux de l'environnement managérial à l'heure actuelle. Sur le plan théorique, les développements les plus importants se trouvent notamment dans le système des indicateurs de mesure et dans l'apport de l'approche qualitative en sciences de gestion. A partir de cette phase, les approches de mesure financière traditionnelle et de mesure non financière se complètent pour interpréter la performance organisationnelle.

2.1 L'évolution de l'approche de la mesure de performance

A travers les deux focalisations stratégiques citées ci-dessus, nous analysons dans ce paragraphe deux phases consécutives de l'évolution de l'approche de mesure de la performance. Dans le sens général, l'évolution du système de mesure de performance correspond à l'idée que, si la performance est reconnue, par les managers et par les chercheurs, comme un processus au lieu de résultats directs, la mesure de la performance doit être vue comme un système organisationnel complet plutôt qu'une collection de standards et d'outils. Chaque mesure devrait être choisie en se basant sur les caractéristiques spécifiques de l'entreprise, surtout en ce qui concerne l'orientation stratégique.

De la performance financière...

La première phase de l'évolution dans la mesure de performance a été largement influencée par « *harvest strategy* », nommé « *coût orientation* », qui se caractérise par le choix des indicateurs financiers et quantitatifs pour évaluer la performance. Cette focalisation financière s'imposait dans les recherches de la performance pendant plusieurs années comme le choix idéal pour évaluer et comparer la performance des entreprises.

Cette prédominance de la perspective quantitative & financière dans l'appréhension de la performance s'explique historiquement par le but unique accordé à l'entreprise : maximiser la richesse des actionnaires. L'avantage de cette mesure est la facilité de visualisation des résultats apportés par les chiffres. Lorsque la performance se confond avec la maximisation de la richesse des actionnaires, et que toutes les décisions prises ont l'objectif de réaliser ce but, cette mesure se trouve toute sa pertinence pour appréhender la performance.

Pourtant, l'évolution de l'environnement d'affaire a changé radicalement cette philosophie, lorsque la satisfaction et l'intérêt des autres parties prenantes devront être prises en compte dans les objectifs stratégiques de l'entreprise, ce qui signifie aussi une nouvelle réflexion à l'égard de la performance. L'approche de la performance par des indicateurs financiers et quantitatifs a été beaucoup critiquée au début des années 80 par différents auteurs, qui supposent que les informations chiffrées acquises n'étaient plus suffisantes et la « *réalité* » décrite est incomplète. Selon leurs résultats, il s'agit d'une mesure « *locale* » qui ne peut pas s'appliquer sur tous les domaines, d'une évaluation de la performance « *du passé* » qui ne prend en compte le critère « *just in time* » du processus de production à l'heure actuel (Green et al, 1991, Clinton et Hsu, 1997), d'une approche qui ne permet pas d'intégrer tous les facteurs critiques des activités de l'entreprise, ceux qui ne peuvent pas être chiffrés tels que l'innovation du service clientèle, développement du personnel... (Briard, 1995 et al), d'une méthode qui ne prend pas assez en considération les ressources incorporelles comme le capital intellectuel, la connaissance...

Les difficultés relatives à cette méthode ne permettent pas d'identifier les repères d'amélioration éventuelle pour l'entreprise. L'approche purement quantitative implique plusieurs contraintes importantes vis-à-vis de l'évolution du contexte managérial d'où la nécessité de combler avec d'autres mesures pour bien interpréter la situation. A l'initiative de cette tendance, le besoin d'intégrer dans le système de mesure les indicateurs qualitatifs à côté des indicateurs financiers & quantitatifs est mise en évidence, la performance devient plus globale - la performance organisationnelle.

...A la performance organisationnelle

La deuxième phase de l'évolution de la mesure de la performance reflète la considération d'un environnement de forte concurrence avec les changements en permanence au niveau du développement technologique et de nature des relations d'affaires. Dans ce contexte, pour pouvoir survivre et se

développer, l'entreprise devrait construire une nouvelle philosophie du monde d'affaire moderne auquel elle appartient. La performance doit être aperçue différemment que la maximisation de la richesse pour les actionnaires, mais comme le fruit d'un ensemble des interventions réciproques entre les processus et les activités d'affaires de l'entreprise.

Dans une logique de création de la valeur *pour les partenaires*, cette nouvelle conceptualisation se focalise sur les éléments qui affectent directement ou indirectement la performance de l'entreprise, en particulièrement sur le rôle des individus internes et/ou externes comme facteur stimulateur du processus (Hirigoyen, Caby, 2000). Les chercheurs s'intéressent à l'impact de ces facteurs sur la performance de l'organisation, mais aussi au lien entre les engagements stratégiques avec le choix de tel modèle de développement (Segars et Kettinger, 1994). Les critères insistent davantage sur les relations (avec clientèle, fournisseurs, partenaires internes & externes...), sur les éléments incorporels (santé, sécurité, environnement..) et ainsi sur les actifs incorporels (connaissances, capacité d'innovation...) relatifs aux résultats de l'entreprise. Les nouvelles valeurs prises en compte permettent d'avoir des pistes d'amélioration des activités de l'entreprise dans le nouveau contexte. L'influence de cette perspective stimule l'apparition de nouvelles voies de recherche dans le domaine des sciences de gestion: finance comportementale (création de valeur pour les actionnaires à création de valeur pour les partenaires), CRM (customer relationship management), TQM (total quality management), JIT (Just in time)...

Les observations sur l'évolution de performance et son système de mesure nous permettent de confirmer l'idée initiale relative au lien entre performance et stratégie de l'entreprise. A cet égard, la défaillance du système de mesure via des indicateurs financiers & quantitatifs peut être expliquée par le fait qu'il n'existe pas une façon d'évaluation unique appliquée à toutes les entreprises. Au contraire, chaque mesure est considérée comme identique s'appuyant sur un contexte déterminé et sur des objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise dans cette période là.

Dans le nouveau contexte managérial, les objectifs stratégiques devront être flexibles. Ce besoin, issu des changements en permanence de la situation interne et externe, stimule l'entreprise vers une nouvelle conceptualisation de la performance organisationnelle d'où l'intérêt porté aux indicateurs non financiers/qualitatifs est particulièrement remarquable. Grâce à une source d'information plus riche et plus large, ces indicateurs apportent une vision plus complète de la « réalité », ce qui signifie aussi la perception de la performance devient plus globale et contribue davantage au processus de prise des décisions des managers. En s'appropriant la notion de « *building strategy* », la performance est intégralement adaptative d'où la nécessité de relier les stratégies adoptées et les mesures mises en place pour assurer la cohérence entre la planification et l'exécution de la stratégie (Olson, Staler et Hult, 2005). Cette flexibilité apporte une nouvelle vision du lien entre la performance et la structure de l'entreprise dans un équilibre dynamique. Nous sommes dans une perspective d'alignement stratégique, une problématique qui a été accordée une grande importance dans la science de gestion à l'heure actuelle.

2.2.3 L'évolution dans les méthodes d'évaluation de la performance

Puisque aucun consensus ne se fait autour de la définition de performance, la recherche bibliographique effectuée n'a pas permis d'identifier une méthode commune d'évaluation de la performance organisationnelle globale, à l'exception des rapports sur la situation de l'entreprise avec les évaluations sur chaque groupe d'activités qui la composent (projet PDG ⁶ par exemple). Au niveau fonctionnel, les méthodes utilisées sont notamment « partielles », c'est à dire focaliser sur le développement des données d'une activité ou d'un groupe d'activités relatives.

⁶ PDG, Larepe, Université du Québec à Trois Rivières

Avec l'évolution cognitive à l'égard de la réflexion sur la performance sur son système de mesure, l'appropriation des méthodes d'évaluation de performance a connu, par conséquent, des modifications importantes. Pour illustrer ce mouvement, Villarmois O., (2001), a décrit deux méthodes de mesure économétrique de la performance : la méthode basée sur la courbe de fonction de production et celle de la performance relative. L'intérêt de la méthode basée sur la courbe de fonction de production est de fournir une mesure globale sur l'ensemble du processus de production. Elle complète la mesure de productivité partielle par l'intégration d'un système de pondération par les prix ou par les parts des facteurs dans le coût total. Toutefois, cette méthode économétrique ne peut être crédible si elle s'appuie sur un « échantillon homogène », qui semble difficile à mettre en évidence en réalité. En plus, certaines activités de l'entreprise ne font pas l'objet d'une traduction correcte et précise en matière de coûts ou/et du prix qu'elles intègrent dans le processus, ceux qui pourront affecter l'exactitude du calcul.

La faiblesse du système de mesure traditionnel en fonction des coûts (cost approach), avec l'exemple de méthode basée sur la courbe de fonction de production, ainsi que le besoin d'identifier de nouvelles pistes d'amélioration des activités dans le nouveau contexte ont stimulé l'entreprise à une nouvelle perspective de mesure de performance - la méthode performance relative, telle que la méthode d'enveloppement des données (Data Envelopment Analysis-DEA par exemple). L'avantage de la méthode de performance relative est de permettre de comparer la pratique de l'entreprise avec celle des *meilleurs partenaires choisis* (les plus performants) à l'égard des managers. En plus, elle ouvre un choix plus large puisque l'entreprise peut comparer les résultats selon la perspective souhaitée. Pour les activités « *non chiffrées* », la méthode envisage ainsi la possibilité de les transformer à la perspective quantitative, grâce aux certaines techniques de statistique descriptive telle que l'échelle Likert.

Pourtant, cette méthode peut poser un problème quant à la « qualité des unités » dans l'échantillon. Puisque le terme « meilleurs partenaires » en réalité est très relatif, il pourrait remettre en question deux points suivants : *premièrement*, si toutes les unités présentées dans l'échantillon sont médiocres, la performance sera sous évaluée, donc il faut combiner le système mis en place avec les différents systèmes de mesure. *Deuxièmement*, la base de données doit atteindre une certaine taille pour être suffisamment crédible à l'égard du choix des entreprises les plus performantes. Il n'est pas évident non plus de disposer de toutes les informations relatives aux entreprises, surtout les informations financières et comptables, alors que celles-ci sont considérées comme de éléments décisifs pour les résultats d'analyses et l'évaluation de la performance.

3 L'implication de la perspective de performance dans l'organisation

L'apport des études sur le thème de performance fortifie les recherches en sciences de gestion non seulement au terme de méthode de recherche, mais aussi les enrichit par le processus de vérification des prémisses. Au cours de ce travail, nous avons identifié deux démarches théoriques caractérisant les recherches de performance, l'approche contingente et évolutionniste, pour éclairer le terme de performance et le processus de transformation (conceptualisation et méthode d'évaluation), de la performance financière à la performance organisationnelle. Sur les fondements théoriques, chaque approche est distinctive, mais la valorisation est très enrichissante et intégralement variée en réalité.

En insistant sur l'importance du contexte et les valeurs qualitatives, la nouvelle réflexion a facilité les dimensions d'appréhension de la performance. L'intérêt de cette approche est évident, mais puisque les perspectives sont très larges, la problématique de performance se diversifie aux différents niveaux et les écarts de la performance acquise par différentes entreprises rendent difficile l'identification des repères d'amélioration éventuels pour l'organisation. L'objectif de ce paragraphe est d'*analyser les facteurs explicatifs de l'implication de performance dans l'organisation* pour répondre à cette question. Par l'initiative de notre démarche et par les recherches bibliographiques, nous proposons d'aborder ce thème à travers deux aspects suivants : la première concerne le choix d'ouverture au niveau des stratégies

de l'entreprise et l'intégration des critères qualitatifs dans la mesure de performance (3.1) ; la deuxième observation est relative au choix de méthode de mesure, avec deux questions sur l'opérationnalisation et le périmètre de performance (3.2).

3.1 Degré d'ouverture et le recours à des critères qualitatifs

Le processus de mouvement, de la performance financière à la performance organisationnelle, en réalité, suppose un lien entre le degré d'ouverture du système de l'organisation avec l'orientation vers les indicateurs non financiers qualitatifs. En associant avec les conditions considérées appropriées dans chaque type de mesure, il convient de remarquer que, l'utilisation des mesures purement quantitatives traditionnelles correspond à la logique d'un système organisationnel fermé, plus le système d'organisation est ouvert, plus l'entreprise s'oriente vers les éléments qualitatives pour mesurer sa performance. Il s'agit ici de la considération du rôle de l'information et sa dimension dans l'organisation

Cette prémisse s'explique notamment par la dépendance multi niveau réciproque issue de l'ouverture vers l'extérieur. Dans le contexte du managérial moderne, toute entreprise doit se positionner dans une connexion inter-organisationnelle (au sein de l'industrie à laquelle elle appartient, avec ses concurrents, ses partenaires, ses clients...). Plus l'entreprise est ouverte, plus l'impact de l'environnement (internes et externes) sur ses activités sont forts. Cette dépendance s'impose avec les changements en permanence auxquels l'entreprise doit répondre avec toute flexibilité. Elle signifie aussi que les décisions et réactions de l'entreprise devront être prises s'associant au contexte du réseau. A cet égard, l'entreprise a l'intérêt de mettre en place d'un système de mesure plus flexible, avec des indicateurs susceptibles de « *capter et interpréter* » les informations, sur ses activités et son réseau, pour le processus de prises de décision. Il s'agit non seulement d'une mesure de performance, mais d'une valeur informationnelle qui lui permettent de découvrir des problèmes reliés à l'inefficience dans l'utilisation des ressources et avertir au manager de la potentialité des problèmes de sous-optimisation qui doit être considérés.

Dans cette perspective, les travaux empiriques de Ittners et al (1997), de Hoque (2004) supposent un lien positif entre le degré d'ouverture de l'organisation et le choix des indicateurs de mesures non financiers/qualitatifs. En associant les stratégies adoptées par l'entreprise et les contextes liés, ils postulent que les entreprises adoptant une stratégie « ouvert » à l'extérieur (prospector strategy par exemple) favorisent davantage des mesures non financières/qualitatives que les entreprises focalisant plutôt sur son système (defender strategy ou cost leadership). Pour réaliser la performance, le premier type des firmes est très sensible aux problèmes de la qualité, de service, de l'innovation, de clientèle...et la mesure focalise ainsi sur ces éléments, tandis que les systèmes fermés s'intéressent particulièrement aux facteurs de réduire des coûts et des frais. Pour illustrer cette idée, Gomes (1997), a distingué en détail quatre phases, du système d'organisation fermé au système totalement ouvert, avec l'intégration des indicateurs qualitatifs. Il s'agit du choix de positionnement au niveau stratégique de l'entreprise, qui est particulièrement lié au contexte managérial et les caractéristiques de l'environnement d'affaire.

L'identification de la relation entre le degré d'ouverture du système et l'intégration des indicateurs de mesure qualitatifs de performance est importante, puisqu'elle permet d'avoir une vision éventuellement plus précise à propos du choix stratégique de l'entreprise. Cette idée prétend que, pour la plupart des cas, l'entreprise est contrainte de choisir ou changer *son environnement d'affaire*, mais elle peut toujours choisir et/ou changer *sa position stratégique* (niveau d'ouverture vers l'extérieur), en fonction de ses objectifs à poursuivre. Ce choix se fait sur l'interaction entre différents éléments (la capacité, la structure actuelle, les activités, les particularités contextuelles..) et propre à chaque contexte. A cet égard, chaque modèle de performance adopté est respectif, ainsi que le choix des indicateurs de mesure relatifs à cette démarche.

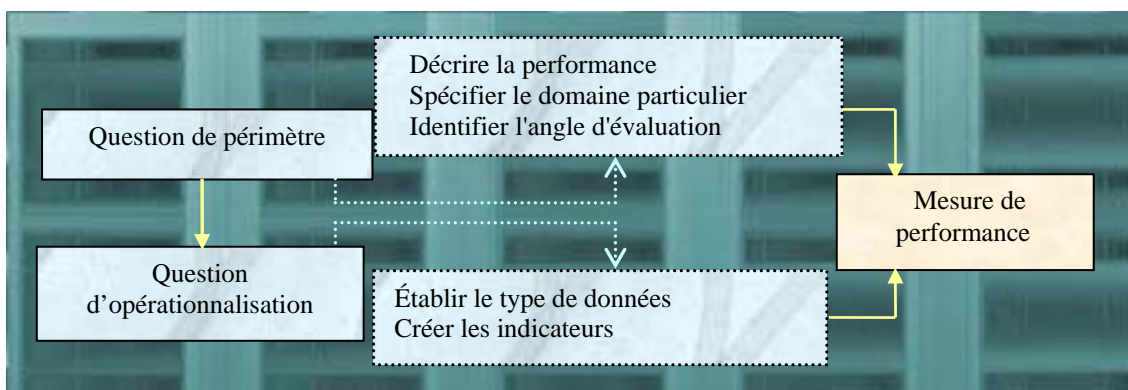
3.2 Les question de périmètre et d'opérationnalisation dans la mesure de performance organisationnelle

Lorino (1997) a écrit, « ...en soi, la performance d'une activité n'existe pas. Elle n'existe que parce que l'activité participe à des chaînes productrices de valeur... ». Pour apprécier la performance, il n'y a pas des indicateurs prédominants, ni une méthode optimale pour toutes les entreprises. En fonction des conditions appropriées que chaque entreprise choisit ceux qui correspondent les plus à ses objectifs pour assurer que les transactions puissent se poursuivre toute au long de la chaîne de valeur. La pertinence se trouve dans la cohérence entre les objectifs stratégiques, la conceptualisation de la performance et le système de mesure relatif. Le travail que nous avons mené dans les parties précédentes nous permet d'insister sur deux questions à poser à l'égard d'une démarche d'appréhension de la performance dans l'organisation.

La première est **la question de périmètre**. La question de périmètre relève son importance même dans la conceptualisation de la performance. Il s'agit d'une *communauté d'individus* ayant une culture, une histoire, des caractéristiques distinctives, des principes...qui va déterminer les critères à retenir pour « définir » la performance en fonction de ses objectifs adoptés. Si l'objectif de la performance est d'apercevoir, d'exprimer, d'interpréter une « réalité », cette « réalité » devrait être encadrée dans un contexte déterminé. Sans ce contexte, la performance n'a aucun sens, puisqu'elle ne reflète pas la même chose dans un autre contexte avec d'autres principes et d'autres objectifs. Dans la nouvelle perspective de performance où l'organisation est considérée comme un système ouvert composé par différentes coalitions dynamiques, *l'impact du contexte* devient particulièrement important, même si *l'identification de la frontière* peut être très flexible. Pour répondre à la question de périmètre, nous proposons une démarche de 3 étapes : décrire de la nature générale de la performance, spécifier le domaine particulier qui sera évalué et finalement, identifier l'angle d'évaluation de la performance

La deuxième est **la question d'opérationnalisation**, qui cherche à répondre comment chiffrer la performance. Une fois que l'unité (organisation, entreprise, fonction...) a bien réussi à visionner la performance adaptée à son périmètre, la deuxième étape est de définir les critères supposés pertinents pour la mesurer. C'est un problème essentiel, puisque l'objectif de toute démarche de la performance est non seulement *d'apercevoir*, mais aussi pouvoir *d'exprimer, d'interpréter, de comparer et de juger*. Ces critères d'opérationnalisation, dans le discours de Moisdon, impliquent aussi des instruments appropriés pour bien gérer et réguler les oppositions stratégiques éventuelles liées au contexte. Pour répondre à la question d'opérationnalisation, nous proposons une démarche de 2 étapes consécutives, établir le type de données nécessaires et créer les indicateurs pour l'échelle de performance. Voici un schéma d'illustration :

Schéma 3 : Modélisation du processus de planification et de mesure de performance dans contexte managérial



Cette interprétation de la performance à travers deux questions présentée dessus consiste à relier la phase de planification stratégique, qui décrit la perspective de la performance relative, avec le choix des instruments permettant de réaliser cette performance. Pour mettre en évidence la relation entre la performance et une/des activités de l'entreprise, les réponses apportées à ces deux questions sont distinctives à chaque cas. L'existence des chemins différents pour aborder le sujet et pour justifier les choix est évidente et la conceptualisation de la problématique devra donc s'adapter à cette réalité. Pourtant, adapté de l'idée de (Bourguignon, 1995), nous considérons qu'il existe des « principes » à suivre, si les deux questions ne sont pas été exposées a priori la démarche de recherche de performance, il y aura éventuellement grand risque de se confondre au problème de l'efficacité d'évaluation, soit les résultats sont biaisés à cause de l'incohérence entre le choix des indicateurs, la méthode et la performance à mesure (*question d'opérationnalisation*), soit la réalité à interpréter n'est probablement pas exactement aperçue telle qu'elle doit être (*question de périmètre*). Bien que notre capacité ne nous ne permette par confirmer cette prémisse par les résultats empiriques pour l'instant, mais notre hypothèse suppose qu'il s'agit de l'origine des controverses au niveau résultats des travaux de recherches menés sur ce thème.

Conclusion

S'inscrivant dans le cadre d'une recherche de la problématique de performance, ce travail a commencé par les discussions théoriques et méthodologiques extrêmement divergentes au sujet de la performance et son implication dans le contexte organisationnel. A travers les observations, nous avons décrit et comparé des principales approches de performance, les courants théoriques et méthodologiques qui les étayent, ainsi que les avantages et l'absence des certaines explications relatives à ces approches.

Nos analyses focalisent particulièrement au passage de la perspective financière à la version organisationnelle sur thème de performance, conformément aux mouvements de transformations relatifs dans le contexte managérial, au niveau de cognitif qu'au niveau de mesure. Cette nouvelle phase de performance organisationnelle, apporte ainsi une nouvelle réflexion de l'équilibre en dynamique entre la structure, stratégie et performance dans une logique de flexibilité et créative de l'organisation.

Au cours de ce travail, nous avons également souligné le rôle de l'organisation en insistant sur le périmètre organisationnel et le choix d'opérationnalisation des indicateurs de mesures comme les premières questions à traiter pour toute démarche relative à la performance. L'implication du courant « performance organisationnelle » est diversifiée puisque chaque organisation appréhende la nécessité de l'intégrer de manière respective, en fonction de ses propres besoins. Un modèle universel n'existe probablement pas, mais il prétend d'avoir des principes à suivre pour une mesure relative. Dans cette réflexion, nous décrivons une proposition de recherche sous forme un schéma, qui relie la planification & la mesure de la performance au contexte donnée pour assurer la cohérence et la réalisation des objectifs.

En se positionnant au niveau théorique, l'écart entre le niveau théorique et la pratique est probablement grande limite de ce travail. Il s'agit de la distance donc une vision restreinte centrée sur « *la production* » des connaissances ne prétend pas dans aucun cas des conditions appropriées pour « *l'application* » de ces connaissances dans le contexte managérial (Olson, Staler, Hult, 2005). A notre propre démarche, la performance, est avant tout une problématique développée par les besoins émanés à partir du contexte d'application où les procédures sont dynamiques et la solution pour un problème à un moment donnée peut être différente juste après. Ces procédures impliquent tous ceux qui ont participé dont chacun y trouve des intérêts respectifs. Cette flexibilité permet une « *production des connaissances* », qui initialise et émerge les nouvelles théories et structures. Par conséquence, nous pensons que notre travail descriptif exige des mesures d'évaluation empirique afin de connaître son impact réel au sein du contexte managérial et ainsi de le compléter en fonction des conditions précises.

Bibliographie

- Bourguignon A. (1995), « Peut on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269
Juillet-Août
- Bonnefous C., Courtois A., (2001), *Indicateurs de performance*, Edition Hermes Paris
- Brichard B., (1995), « Making it count », *The magazine of Senior Financial executives*, Vol 11, p.42-50
- Germain C., (2004) « La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME », *Revue Finance Contrôle et Stratégie*, No 1 Mars
- Carter MC., Hoffman J. J., Culien J (1994), «The effects of computer technology and decision-making structure on organizational performance: a dual-core model approach», *The journal of high technology management research*, volume 5, number 1, p. 59-76.
- Clinton D.B., Hsu L.C., (1997) « JIT and the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control » *Management accounting*, vol 79, N°3
- Coriat B., Weinstein O., (1978) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Edition Librairie Générale Française
- Foray D., et Maitresse J., (1999) (sous la direction), *Innovations et performances – approches interdisciplinaires*, Edition de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris
- Ginsberg A., Venkatraman N., (1985) « Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of empirical research », *Academy of Management review (pre 1986)*, p. 42
- Gomes C.F., Yasin M.M., Lisboa J.V., (2004), « A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research », *Journal of manufacturing technology management*
- Green F.B., et al (1991), « Performance measures and JIT », *Management accounting*, vol 72 n°8, p.50-53
- Hirigoyen G., Caby J.,(2001), *Création de valeur*, Edition Economica
- Hoque Z., (2004), « A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance », *International Business Review* p.485–502
- Ittner, C. D., Larcker D.F., (2001). « Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective ». *Journal of Accounting and Economics*, p.349-410
- Kalika M., (Coordonné), (2002) *E-GRH : Révolution ou évolution ?*, Editions Liaisons
- Karlof B., Ostblom S., (1994) *Le Benchmarking – un indicateur d'excellence en matière de qualité et de productivité*, Edition MASSON, Paris
- Kefi H., Kalika M., (2003) « Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance », *Document de recherche, Université de Paris Dauphine, Paris*
- Lorino P., (1997) *Méthodes et pratiques de la performance- le guide du pilotage*, Editions d'Organisations Paris
- Lorino P., (2003) *Méthodes et pratiques de la performance- Le pilotage par les processus et les compétences*, Edition d'Organisation Paris
- Lorino P., Tarondeau J C., (1998) « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Janv-Fév
- Mabile S., Gadille M., (2003) « Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels », *Revue Française de Gestion*, Mai
- Moisson J.C., (2006), «La performance à l'hôpital, perfusion et palliatif », *exposé au LERASS, Toulouse 3 (équipe CHOCQ)*
- Olson E.M., Stanley F. Slater, Hult G. T.M., (2005), « The importance of structure and process to strategy implementationB », *Business Horizons* p. 47–54
- Pinto P., (2003) *La performance durable*, Edition Dunod
- Porter M.E, (1990) « New global strategies for competitive advantage », *Planning Review*, Mai-Juin, p.4-14

- Porter M.E., (1996) « What is strategy? » *Harvard business review*, Novembre-Décembre, p. 61-78
- Prouvost B., (1990) *Innover dans l'entreprise – Les clés pour agir*, Edition Bordas, Paris
- Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1983), «A Spatial Model of Effectiveness Criteria », *Management Science*, vol.29, n°3, p.363-377
- Rayport J.F., Sviokla J.J., (1995) « Exploiting the virtual value chain», *Harvard Business Review*, November-December, 1995, p.75-85
- Raviart D., Tahon C., (1999) *Comment piloter la performance*, dans « Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux », Edition L'Harmattan
- Saval H., Zardet V.,(1995) *Maîtriser les coûts et les performances cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 3^e édition
- Scott Morton M S., (1995) *L'entreprise compétitive au futur – technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Les Editions d'organisation
- Venkatraman N., « Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information et de communication »,
- Robert B., Mc Kersie et Walton R. E., « Changements dans les structures »
- Segars H.A, Grover V., Kettinger J.W, (1994) «Strategic users of information technology: a longitudinal analysis of organizational strategy and performance », *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 3, Issue 4, p.261-285
- Smaczny T.,(2001) « Is an alignment between business and information technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organization? » *Management Decision*, 39/10, p. 797-802
- Teo T. S H, KingW.R, (1997) «Integration between business planning and information systems planning: An Evolutionary-Contingency Perspective », *Journal of Management Information Systems*, 14, p.185.
- Tiessen P., Waterhouse J. H., (1978) « The contingency theory of managerial accounting: A comment», *The accounting review*, vol 53, n°2, p.523-529
- Venkatraman N., Camillus J.C., (1984) «Exploring the concept of "Fit" in strategic management », *Academy of Management Review*, vol 9, n°3, p. 513-525
- Venkatraman N., (1989) «The concept of Fit in strategy research: Toward Verbal and Statistical Correspondence», *Academy of Management Review*, vol 14, n°3, p. 423-444
- Venkatraman N., Prescott J. E., (1990) «Environment –strategy coalignment : an empirical test of its performance implications», *Strategic Management Journal*, vol 11, p. 1-23
- Villarmois O., (2001) « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art» *Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*.