

Le Concept de la Performance Industrielle : Etat de l'Art

[Industrial Performance Concept: State of the Art]

Mohammed Hadini¹, Mohamed Ben Ali², Said Rifai², Otmane Bouksour², and Ahmed Adri²

¹CIM and Industrial Engineering Laboratory (LMPGI), High School of Technology, Hassan II University, Casablanca, Morocco

²ENSEM, Hassan II University, Casablanca, Morocco

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: In a structure, performance measures the adequacy between the strategic objectives initially defined and the results actually achieved. It also constitutes the level of appreciation of the structure's strategy since it takes into account the resources mobilized to achieve the strategic objectives. The performance management system must be oriented towards the structure's strategy. Performance can take many forms. It can be financial, economic, social, global or organizational etc., and can concern several fields: economic, sports, intellectual and innovation...etc. It can be influenced both by the company's traditional resources (capital, labor, organization) and by the level and structure of its share capital. It is this polysemic aspect that makes it difficult to reproduce in a single definition.

KEYWORDS: Performance, Company, Concept, Model, Measurement, Indicators, Organizational Effectiveness.

RÉSUMÉ: Dans une structure, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints. Elle constitue également le niveau d'appréciation de la stratégie de la structure puisqu'elle prend en compte les moyens mobilisés pour atteindre les objectifs stratégiques. Le système de pilotage de la performance doit être orienté vers la stratégie de la structure. La performance peut prendre plusieurs formes. Elle peut être financière, économique, sociale, globale ou organisationnelle ...etc., et peut concerner plusieurs domaines : économique, sportif, intellectuel et d'innovation ... etc. Elle peut être influencée aussi bien par les ressources classiques de l'entreprise (capital, travail, organisation), que par le niveau et la structure de son capital social. C'est cet aspect polysémique qui rend difficile sa restitution dans une seule définition.

MOTS-CLEFS: Performance, Entreprise, Concept, Modèle, Mesure, indicateurs, Efficacité organisationnelle.

1 INTRODUCTION

L'entreprise est constamment à la recherche de performances multiples et multiformes, dont l'objectif est de garantir sa pérennité et de consolider sa position face à la concurrence ou sur un marché ; dès lors, la responsabilité de ces entreprises s'élargit et dépasse l'exigence des seuls actionnaires pour prendre en charge celles des autres partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, personne, collectivités locales ...etc.

La référence à l'aspect purement financier de la performance semble inappropriée pour expliquer celle de l'entreprise, car ses objectifs sont nombreux et multiformes. Le plus souvent, certains d'entre eux ne peuvent être mesurables, et leur réalisation ne peut constituer une performance, parce que la performance n'existe que si on peut la mesurer, et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat [1][2].

2 EVOLUTION DU CONCEPT DE LA PERFORMANCE

Tous les auteurs admettent la difficulté de définir ce construit et ont tendance à s'accommoder plutôt avec des concepts tels que l'efficacité organisationnelle [3], alors que la performance est bien plus "qu'efficience et efficacité, et elle n'est pas non plus « exploit » mais plutôt un travail persévérant dans un souci d'équilibre" [4].

Par efficacité organisationnelle il faut entendre « Un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. » [2] [20], par contre la performance organisationnelle « concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. » [2].

Les deux définitions font de l'organisation de l'entreprise un élément central de sa performance, ce qui nous amène aux travaux de MORIN et ALII [5]. La stratification contenue dans les travaux de MORIN et ALII, reprend en réalité, l'évolution du concept de la performance organisationnelle à travers l'évolution de la théorie des organisations.

2.1 L'ÉCOLE CLASSIQUE DES ORGANISATIONS

L'école classique des organisations qui se situe entre 1900 et 1930, est symbolisée par TAYLOR et FAYOL. Les tenants de ce courant de pensée se sont basés sur l'observation du comportement des travailleurs face à la machine et sur la façon empruntée aux organisations existantes qui a fait leur réussite [6].

Les postulats de ce courant de pensée sont de deux types, l'un par rapport à l'individu socialement parlant ayant un besoin à satisfaire à travers sa seule motivation représentée par sa rémunération, et par d'autres buts recherchés exprimés par la sécurité de l'emploi et des objectifs de travail définis d'une manière claire, et de l'autre par rapport à l'entreprise.

L'entreprise est considérée par ce courant de pensée comme un système fermé, statique. Dans la logique de ce courant, il est aisé de se référer uniquement à la science pour trouver des solutions aux problèmes constatés.

La performance de l'entreprise pour ce courant de pensée, est mesurée par le profit, en d'autres termes, s'il y a une définition à donner à la performance ça ne peut être que le profit.

2.2 L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

L'évolution des technologies, des besoins et de l'environnement qui ont caractérisées l'industrie depuis TAYLOR et FAYOL ont fait que les rapports entre l'ouvrier et l'outil de production ont connu des mutations. De nouveaux rapports à la machine et au groupe ont fait leur apparition. Les relations de travail au sein des entreprises se compliquent un peu d'avantage au détriment de l'ouvrier, donnant ainsi naissance à des conflits (contestations sociales) sur les lieux de travail. Ce nouveau comportement des travailleurs (mouvement social) a affecté le niveau de productivité et de profit des organisations.

Dans ce climat d'entreprise apparaît un courant de pensée faisant de l'ouvrier en tant qu'être humain un centre d'intérêt. Ce courant dit courant des relations humaines a été bâti autour de l'aspect humain de la gestion, dans la mesure où l'individu contribue d'une manière sensible à la réalisation des objectifs de performance de l'entreprise.

ELTON MAYO est considéré comme l'un des fondateurs de ce courant de pensée, il s'est distingué particulièrement par l'expérience qu'il a menée sur six femmes travaillant aux usines de la WESTERN ELECTRIC à l'assemblage des relais pour téléphone. Cette expérience connue sous l'appellation de l'expérience de HAWTHORNE que nous pouvons résumer comme suit [2]:

- Le comportement de l'individu au travail peut être modifié substantiellement par le fait qu'il se sent observé.
- Les conditions matérielles n'expliquent pas à elle seule l'augmentation de la productivité. Cette augmentation se réalise quand les individus au travail ressentent l'intérêt qu'on leur porte.
- Les rapports qui se développent à l'intérieur de l'usine, la cohésion à l'intérieur du groupe et les relations avec le responsable du groupe incitent l'ouvrier au travail et favorisent un climat d'accroissement de la productivité.
- La primauté de l'aspect émotionnel sur celui de l'autorité qui le considère comme la motivation réelle au travail, ainsi il s'oppose clairement aux tenants de l'école classique.
- La méthode de travail n'occupe pas une position importante dans la logique de ce courant de pensée.

Pour E.MAYO la motivation sous forme de revenu monétaire n'est pas suffisante pour stimuler le comportement de l'ouvrier au travail, il faut lui laisser d'avantage de responsabilité et de marge de manœuvre, donc un peu plus de décentralisation.

2.3 L'ÉCOLE NÉO - CLASSIQUE

Le courant néo-classique de l'organisation s'est développé grâce aux apports d'ALFRED P.SLOAN, PETER DRUCKER, et OCTAVE GELINIER en tant que praticien de l'entreprise. les principes les plus marquants de ce courant sont :

- L'entreprise constitue la source de la richesse économique.
- Le management diffère de l'économie, ainsi le manager requiert des compétences particulières et utilise dans l'exercice de cette fonction des outils et des techniques propres et distincts.
- La fonction objective est la maximisation du profit, qui demeure la seule mesure de l'efficacité organisationnelle.
- La pluralité des objectifs qui restent subordonnés à la fonction objective.

2.3.1 ALFRED PRITCHARD SLOAN

Praticien de l'entreprise il a consacré Trente ans de sa carrière professionnelle à Général-Motors(G.M). Il a marqué l'histoire de l'industrie de l'automobile par son concept "d'obsolescence planifiée". L'objectif visé à travers cette démarche était de capter le plus de clients pour le produit G.M., l'intérêt pour le marché est nettement affiché.

Selon A.SLOAN, le principal souci du management est de limiter la rente informationnelle que les unités opérationnelles peuvent tirer du fait que les dirigeants ne peuvent suivre de près l'ensemble des activités au sein d'une entreprise.

Le management tend à limiter cette rente par le suivi de la performance financière de l'unité. L'utilisation de petit nombre d'indicateurs exprimés en termes financiers est le moyen qui complète ce suivi. Ces indicateurs, pour A.SLOAN, peuvent devenir "l'aune unique à laquelle se mesure la bonne gestion" [2].

2.3.2 PETER DRUCKER

Cet auteur a fait de la fonction de direction général sa principale préoccupation. La notion d'équipe dirigeante est mise en évidence dans la mesure où il revient à cette équipe de :

- Mettre en place l'organisation (unité ou entreprise) et de lui fixer les missions appropriées.
- Déterminer les objectifs d'une manière claire et précise.
- Prendre en considération les impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et ses influences de celui-ci sur les orientations de l'organisation.
- Structurer l'entreprise de telle sorte que l'organisation du travail soit efficace, productive, et motivante pour le personnel.

RUCKER ne fait pas du profit une fin en soi, pour lui, la performance de l'entreprise n'est pas uniquement le profit ; il considère que le profit est un effet de l'excellence du management de l'entreprise qui doit créer, maintenir et développer une clientèle. Le profit est la conséquence de la recherche-développement et du marketing [2].

2.3.3 OCTAVE. GELINIER

Pour ce praticien de l'entreprise le centre d'intérêt de l'équipe dirigeante doit être la croissance à long terme. Le profit comme indicateur de performance doit s'inscrire dans cette logique ce qui suppose d'après lui la suppression de certains obstacles tels que :

- L'accès au marché
- L'accès au financement
- La capacité d'évolution de l'équipe dirigeante (la formation et la motivation).

Il est à l'origine de la direction participative par objectif (D.P.P.O), il se différencie de P.DRUCKER qui est à l'origine de la direction par objectif(D.P.O).

Parmi toutes les autres écoles de la théorie des organisations, ces trois écoles continuent à être d'une manière ou d'une autre la référence théorique de base aux travaux concernant l'approche économique de l'organisation.

Il se trouve que l'entreprise dans son évolution économique et sociale fait face à de nouveaux défis. Ces défis, en rapport avec les marchés ou avec l'environnement sociopolitique, se traduisent par une variation de l'offre et de la demande, par l'institution de nouvelles normes liées aux conditions de travail, à la qualité du produit, à la protection de l'environnement, ont été à l'origine d'autres approches de la théorie de l'organisation.

Selon Amblard [7], Les théories sociologiques et behavioriste (psychologique ou cognitives) constituent l'essentiel de ces approches qui ont été mobilisées dans l'objectif d'accroître, ou à défaut de maintenir la performance de l'entreprise mesurée par le profit réalisé.

Dans cet ordre d'idées, les théories de motivations ont permis d'intégrer d'avantage les ressources humaines d'une entreprise par la mise en place de mécanismes de stimulation répondant aux besoins liés à la nature humaine et au rôle qui s'est avéré déterminant du facteur travail dans le processus de création de la richesse dans une entreprise.

La théorie de la contingence, à travers les facteurs de contingence qu'elle retient (la taille, l'âge, la technologie, l'environnement et le pouvoir) a été aussi d'un grand apport dans la détermination des formes d'organisation qui s'accommodent le mieux avec l'entreprise. Ces formes d'organisation doivent parvenir au maintien et à l'amélioration de son niveau de performance.

3 LES PRINCIPAUX CRITERES DE MAITRISE DE LA PERFORMANCE

3.1 DEFINITION DU CONCEPT DE LA PERFORMANCE

La définition de la performance est un exercice difficile et délicat dans la mesure où ce concept peut concerner différents domaines et différentes disciplines.

Tous les auteurs admettent la difficulté de définir ce construit et ont tendance à s'accommoder plutôt avec des concepts tels que l'efficacité organisationnelle [3], alors que la performance est bien plus "qu'efficience et efficacité, et elle n'est pas non plus « exploit » mais plutôt un travail persévérant dans un souci d'équilibre" [4].

Etymologiquement, la performance vient du "parformer" [Français ancien au XIII siècle] qui signifie "Accomplir, exécuter" [8]. Le verbe anglais "to perform" apparaît au XVème siècle avec une signification plus large : c'est à la fois l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Le lexique de gestion et de management [9] approche la définition de la performance dans un cadre plus globale que celui de l'efficacité des systèmes, sachant que l'efficacité est un concept qui fait appel à d'autres concepts dont celui de la performance définie comme suit : « La performance est définie comme un indicateur mesurant le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans, des programmes que l'entreprise s'est fixée. ».

Par contre le lexique AXCION [10] définit la performance comme étant : « Le résultat obtenu dans un domaine spécifique et considéré comme un aboutissement victorieux. Elle peut être le fait d'une action humaine ou de celle d'un matériel ou d'un processus, etc. Pour être appréciée elle fait l'objet de mesure. ».

Bartolie [11] affirme que le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action : il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir.

En revanche, définir la performance est complexe et est polysémique [12]. Le concept de la performance a fait l'objet de nombreuses études, recherches et ouvrages sans cependant aboutir à une définition universelle [13]. Le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse à l'unanimité [14] [15]. Depuis sa première apparition jusqu'à nos jours, il n'a pas subi des modifications sémantiques. Dans le même sens, définir la performance est complexe car elle regroupe plusieurs dimensions (Rationnelle, humaine, financière, stratégique, apprentissage, innovation, processus interne, etc.) [16].

Signalons que la performance industrielle n'est pas synonyme seulement des résultats de la performance technologique, mais également de la performance de leurs systèmes de production, de la performance organisationnelle... Dans le même sens Bourguignon [17] a généré un certain nombre de caractéristiques relatives à la performance :

- La performance dépend d'un référent : l'objectif (but) ;
- Elle est multidimensionnelle si les buts sont multiples ;
- Elle est l'effet et le résultat de l'action
- Elle est subjective car elle est le produit de l'opération qui consiste à rapprocher la réalité d'un souhait.

La performance industrielle est définie comme étant « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » [17].

Effectivement, cette performance ne se trouve pas seulement au niveau du résultat de l'action, ni de l'action en elle-même, ni même au niveau de l'objectif [18], mais plutôt, elle réside dans un compromis, selon la Pertinence, l'efficacité, l'efficacéité et l'effectivité du système considéré [19].

Dans tous les cas, la difficulté de définir la performance s'accroît d'avantage lorsqu'il s'agit d'une entreprise multinationale, ou les objectifs sont nombreux et l'analyse de la performance devient multidimensionnelle. La référence à d'autres concepts liés à la performance, ne peut qu'être d'un apport complémentaire pour une identification efficace de la performance. C'est dans cette optique que nous situons les concepts de l'efficacité organisationnelle et de la performance organisationnelle.

Par efficacité organisationnelle il faut entendre « Un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. » [20], par contre la performance organisationnelle « concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre » [2].

3.2 LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La définition de la performance pose donc problème, ce qui amène certains auteurs [21] à contourner cette difficulté en s'attaquant à sa mesure.

L'objectif étant de trouver les indicateurs les plus appropriés pour dire qu'une entreprise est plus performante que l'autre, ou tout simplement que l'entreprise est performante.

Selon Ali [2], les écoles classique, néo-classique ainsi que celle des ressources humaines ont retenu le profit comme mesure de la performance et la productivité comme mesure de l'efficacité. Ces concepts, relèvent de l'économie réelle, or, avec l'émergence de l'économie « spéculative » et la recherche continue du rendement de l'action à imposer aux entreprises, ayant fait le choix d'investir dans ce type de produit, à introduire d'autres mesures de la performance dans leur entreprise. Ainsi, la définition de ce concept s'est compliquée davantage.

Dès lors, la définition du concept de la performance doit se faire par rapports à d'autres indicateurs tels que la stratégie de l'entreprise, sa structure, le style de direction et la personnalité du dirigeant constituent également des indicateurs de performance d'une entreprise.

Ces indicateurs de mesure de la performance, MILLER et TOULOUSE [22] les définissent comme suit : « la stratégie correspond aux différentes manœuvres génériques au sens de PORTER, la structure plus ou moins rigide permet de répondre aux objectifs de l'entreprise. » par contre le style de direction c'est la définition donnée par MINTZBERG et ANSOFF [23]. Certains auteurs [24] retiennent quatre critères de mesures de la performance organisationnelle à savoir : « La pérennité de l'entreprise, représentée par la qualité du produit, ou du service, la rentabilité financière et la compétitivité, l'efficacité économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité, la valeur des ressources humaines avec comme indicateur le développement personnel, le rendement et le climat social et enfin la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes qui se matérialisent par la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté. »

D'autres tels que VENKATRAMAN et RAMANUJAM [25] différencient entre les objectifs de l'entreprise dans la mesure de la performance. Ils distinguent entre la performance financière, la performance opérationnelle, la performance organisationnelle.

3.3 LES CRITERES D'EFFICACITE, D'EFFICIENCE, D'EFFECTIVITE ET DE PERTINENCE

Comme nous l'avons signalé auparavant, définir la performance est une tâche ardue, car elle regroupe plusieurs dimensions. Toutefois à partir de quatre principaux critères d'appréciation de la performance que sont l'efficacité, l'efficacité, l'effectivité et la pertinence, une première classification de ces dimensions peut être réalisée [26]. Ces derniers ont affirmé que le succès (ou la réussite), la compétitivité, les facteurs clés de succès constituent les dimensions principales d'appréciation de l'efficacité ; la productivité, les coûts, le rendement et la rentabilité, celles de l'efficacité [27]:

- L'efficacité : se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée [18]. Donc elle représente « l'aptitude à faire ce qu'il faut » [28], elle concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre [11]. Le même auteur a signalé que ce concept suppose d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou au moins estimé). Pour Kalika et Boisvert, l'efficacité indique "à quel point l'objectif fixé est atteint" [19]. Ce concept peut être défini par le meilleur rapport possible entre le degré

de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir [29]. La satisfaction de la clientèle est dans ce cas, une des dimensions de la réussite organisationnelle [26]. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches [26]. La maîtrise des facteurs clés de succès ou de réussite, c'est-à-dire les atouts, le savoir-faire, est un gage de compétitivité pour l'entreprise en termes d'avantages concurrentiels [26]. Trois facteurs clés de succès sont considérés comme des facteurs principaux de compétitivité de l'organisation : le prix, le délai et la qualité [30] [31].

- L'efficacité : se définit comme l'obtention du résultat fixé sous contrainte des coûts [26]: c'est l'adéquation des moyens et les résultats: « Est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? », de point de vue sémantique, l'efficacité d'une chose en appelle à son rendement [28]. Elle représente ainsi « La capacité de faire bien » [28]. Boisvert mesure l'efficacité par « La quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production » [32].
- L'effectivité : c'est l'adéquation des objectifs, des moyens et des résultats [28]: « Est-il raisonnable de mettre en œuvre les moyens suffisants pour obtenir des résultats satisfaisants en ce qui concerne les objectifs que l'on cherche à atteindre ? Elle permet de vérifier si « l'on fait effectivement ce que l'on veut faire » [33]. L'effectivité dans ce sens se prononce sur « l'évaluation de triptyque (objectifs-moyens-résultats), c'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même du système dont on cherche à évaluer la performance » [33].
- La pertinence : C'est l'adéquation des objectifs et des moyens [28]. Son évaluation passe par la question : « Les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? » [18].

La stratégie dessinée par l'entreprise est évaluée à travers la comparaison des objectifs stratégiques tracés avec les résultats atteints (enregistrés). Pour ce faire, les objectifs fixés doivent être chiffrés pour être comparés. Ainsi les résultats attendus sont des objectifs chiffrés de la stratégie. La performance constitue un critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise : elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques tracés. Les dirigeants de l'entreprise de leurs parts doivent mesurer les écarts à travers l'évaluation et le déclenchement des correctifs nécessaires tout en tenant compte d'un ensemble d'indicateurs multivariés et multicritères [27].

En effet, pour gagner le pari, faire face à la compétitivité et être performant, un certain nombre de modèles en matière de performance ont été développés par les pionniers en la matière: apports de Kaplan et Norton, apports de Campbell, apports de Welge et Fessmann, apports de Qinn et Rohrbough, apports de Steers, apports de Peters et Waterman, apports de cameron, l'EFQM...

4 PRINCIPAUX MODELES DE LA PERFORMANCE

4.1 MODÈLE DE CAMPBELL

ANDREW CAMPBELL s'intéresse aux variables entrant dans le champ d'analyse de la performance organisationnelle. Pour Campbell [1977] [34] la mesure de la performance s'effectue à travers la fixation et l'évaluation de trente critères (Tab.1) :

Tableau 1. Liste des critères de la performance selon le modèle Campbell [1977]

Efficacité	Contrôle	Evaluation par des entités externes	Absentéisme	Aptitudes relationnelles du management
Efficience	Flexibilité	Participation et influence des actionnaires	Satisfaction au travail	Readiness
Qualité	Consensus sur les objectifs	Accomplissement	Ethique	Utilisation de l'environnement
Croissance	Congruence entre les rôles et les normes	Productivité	Conflit/ Cohésion	Stabilité
Turn Over	Aptitude de Management	Profit	Planification et établissement des projets	Valeurs des ressources humaines
Motivation	Informations sur le management et la communication	Accident	Intériorisation des objectifs de l'organisation	Importance accordée à la formation

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons remarquer que les critères de performance sont caractérisés par une hétérogénéité : ils peuvent être regroupés en trois catégories majeures [35] [27] :

- La première catégorie est celle relative aux facteurs humains et sociaux (57%).
- La deuxième est celle représentant les aspects économiques et financiers (30%).
- La dernière concerne plusieurs facteurs tels que la stratégie, l'environnement et la production (13%).

Donc, le modèle de Campbell est caractérisé par un manquement d'autres critères que cet auteur les a négligés, tels que : les critères d'ordres technologiques, les critères de performance internationale et les critères de notoriété [35][27].

4.2 MODELE DE WELGE ET FRESSMAN

Après avoir exploité 48 études dont 26 est de nature empirique, Welge et Fressman [27] ont conclu que les critères économiques et financiers sont les plus importants pour apprécier la performance globale : 12 critères touchant les facteurs d'ordre social et humain et 7 facteurs traitent le volet économique [36][27]. Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des critères dudit modèle avec leurs fréquences d'appréciations :

Tableau 2. Liste des critères de performance selon le modèle de Welge et Fessmann [1980]

Productivité	Evitement de conflits	Cohésion du groupe	Réalisation des objectifs
Flexibilité	Satisfaction au travail	Coopération	Moral
Fluctuation	Qualité	Intégration	Importance et qualité du management
Profit	Coûts/économie coûts	Communication	Satisfaction des collaborateurs
Chiffre d'affaires/ quantité produite	Croissance/ taux de croissance	Motivation	Valeur de l'entreprise pour la société
Absentéisme	Approvisionnement et utilisation efficace des ressources		

4.3 MODÈLE QUINN ET ROHRBAUGH

Devant le nombre important des critères d'évaluation de la performance caractérisant le modèle Campbell [34] et dans l'objectif de réduire les redondances entre les différents critères dudit modèle, Quinn et Rohrbaugh [37] ont procédé à la réduction et la précision de ces critères à travers leur réduction en 16 critères, et ce, selon deux visions internes et externes relatives à la flexibilité et au contrôle (Tab.3):

Tableau 3. Liste des critères de performance selon le modèle de Quinn et Rohrbaugh (1983)

	Critères de performance	Nombre de critères
Flexibilité interne	- La cohésion - Le moral - Le développement des ressources humaines	3
Le contrôle interne	- La stabilité - Le contrôle - La gestion de l'information - La communication	4
Flexibilité externe	- L'acquisition des ressources-la vivacité - La flexibilité - La croissance	4
Le contrôle externe	- La productivité - L'efficience - La planification - La définition d'objectifs - L'évaluation	5
Total		16

Signalons que parmi les inconvénients de ce modèle, il est basé uniquement sur la réduction de la liste des critères élaborée par Campbell [34] sans aucune initiative de chercher à l'enrichir par lesdits auteurs.

4.4 MODELE DE PETERS ET WATERMAN

En se basant sur l'étude des meilleures entreprises Américaines, Peters et Waterman [38] ont élaboré un modèle de performance basé sur 8 facteurs (huit attributs d'excellence):

- 1- Orientation vers l'action : à travers l'identification et le traitement rapide des problèmes sous la base des contraintes structurelles, politiques, légales et environnementales ;
- 2- Etre à l'écoute du client ;
- 3- Encouragement de l'autonomie et l'esprit innovateur ;
- 4- Motivation des ressources humaines ;
- 5- Mobilisation autour des valeurs clés (valeurs partagées) ;
- 6- S'en tenir à ce que l'on sait faire : la diversification ne peut être envisagée qu'à condition qu'elle soit dans la ligne directrice de l'entreprise, c'est-à-dire de ne pas s'écarter de son activité principale et de ses compétences centrales.
- 7- Des structures simples et légères : faciliter la communication et la circulation de l'information, et ce, ne peut se faire qu'à travers un minimum de niveaux hiérarchique afin de rendre l'organisation plus apte à réagir aux changements de l'environnement.
- 8- Souplesse dans la rigueur : à travers l'existence d'une ligne centrale ferme, d'une autonomie individuelle maximale et en favorisant l'initiative et l'innovation.

4.5 LE MODELE DE MORIN, SAVOIE ET BEAUDIN [1994, 2000]

Ce modèle a été élaboré autour de quatre grandes approches (dimensions) théoriques traitant l'efficacité et de la performance : Approche économique, Approche sociale, Approche systémique et Approche politique (Fig. 1).

Par la suite, Morin et Savoie [39] ont intégré une cinquième dimension intitulé "Arène politique" à ce modèle, et ce, a pour mission d'expliquer le rapport d'influence présent dans l'organisation lors d'un diagnostic. Ce diagnostic doit se porter à la fois sur ses processus de l'organisation, son efficacité économique, ses membres et sa légitimité d'un point de vue écologique [40]. L'objectif est d'écarter ce type de conflit qui pourrait être engendré entre les différentes dimensions et de mettre en place un jeu de pouvoir susceptible de réunir et converger les efforts pour atteindre les objectifs à travers le choix des groupes ayant des expériences et des compétences reconnues dans le monde du travail et une grande influence sur la stratégie poursuivie par l'entreprise [40].

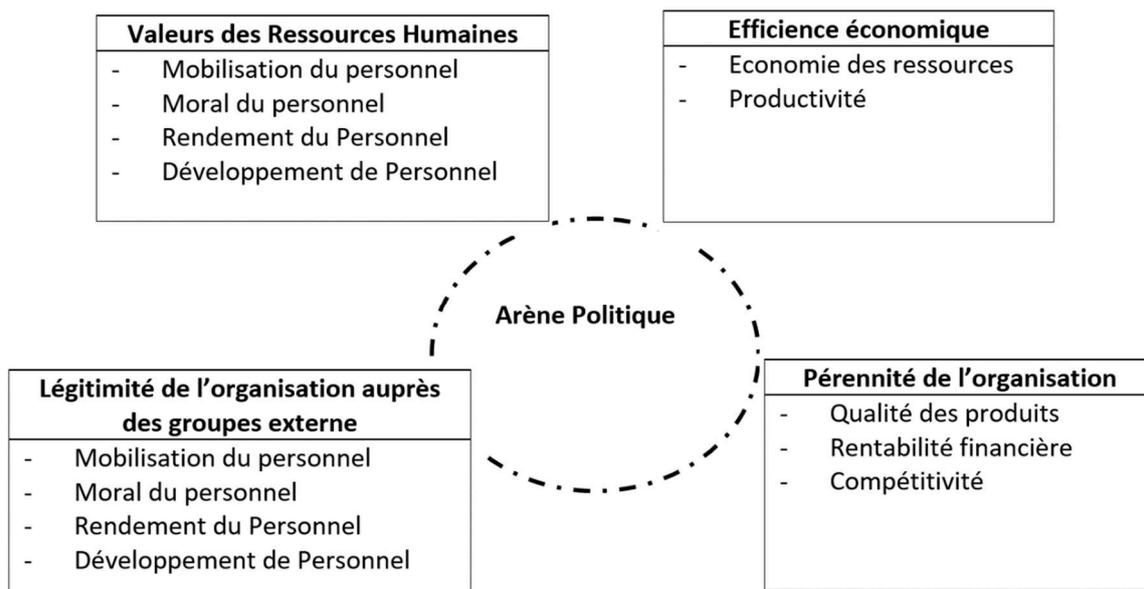


Fig. 1. Modèle de performance Morin et al. (1994) et révisé en 2001

Source : Adaptation du modèle de Savoie et Morin, 2002 [40]

Selon Larouche [41], le modèle de Morin est considéré comme étant parmi les rares modèles qui ont été validés empiriquement et qui ne présuppose pas de lien de cause à effet, ni de hiérarchie d'importance, entre ses différentes composantes. De plus, ce modèle s'appuie sur plusieurs fondements théoriques et école de pensée, ce qui a pour effet d'élargir le concept "performance" et de mieux répondre aux défis de la complexité [41].

Effectivement, ledit modèle est intéressant dans la mesure qu'il met en exergue la multi dimensionnalité de la performance et met en interaction les différentes actions entre toutes les parties prenantes de l'organisation afin d'atteindre la performance désirée.

4.6 MODELE DE KAPLAN ET NORTON

Au fil du temps et avec l'évolution des systèmes de production et des modes de gestion des entreprises, le système de mesure de la performance a aussi connu une évolution remarquable. Aussi, les systèmes de mesure qui s'appuient essentiellement sur des outils traditionnels, tels le contrôle de gestion, la comptabilité analytique...dont le plus souvent servent à minimiser les coûts des produits, ont été développés et accompagnés par d'autres outils et indicateurs, et ce, pour rendre l'évaluation de la performance des entreprises plus globale [27]. Effectivement, la mesure de la performance dont elle est limitée aux outils traditionnels ne s'est pas bien adaptée aux changements et aux turbulences du contexte économique et en particulier aux nouvelles contraintes et caractéristiques des marchés [42]. Bergeron [30], affirme que nous sommes dans une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques d'entreprises se multiplient. De ce fait, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en terme d'augmentation de bénéfice sur capital investi ou la recours unique à la méthode du calcul des coûts (heure, ouvrier, heure machine...), car ceci ne permet plus d'avoir une vision globale et nette de la performance économique d'un système de production [43]. D'où, le recours aux systèmes d'analyse des coûts et aux analyses financières répondent partiellement et insuffisamment à l'évaluation de la performance. Donc, le système qui s'appuie sur des outils traditionnels est inadapté au contexte économique et aux différents besoins de la performance, car cette composante devient multicritère et multivariée et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique [30].

De ce fait, les travaux de Kaplan et Norton [44] réactualisent le sujet en présentant un nouveau modèle de mesure de la performance qui tient compte à la fois de la dimension financière et de celle non-financière, sous un angle équilibré, appelé Tableau de Bord Prospectif ou équilibré et en anglais "Balanced Scorecard".

Le Tableau de Bord Prospectif constitue, donc, un instrument visant à mesurer la performance de l'entreprise et d'analyser en temps réel un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers lié directement à la stratégie [45]. Il permet ainsi de suivre les événements qui sont à leur origine, et détient des délais de parution courts, qu'il est simple de consultation et que ses données revêtent un caractère synthétique [46].

Pour maîtriser la performance globale, l'entreprise doit s'intéresser aux facteurs explicatifs de la performance (performance succès), aux relations de causalité qui lient les différents processus et actions engagées (performance action) aux résultats obtenus (performance résultat) [26]. Pour ce faire, la performance doit être mesurée à partir d'indicateurs opérationnels [44] et de pilotage [47].

En effet, la traduction et le suivi de la stratégie globale de l'entreprise s'effectue sous la base de quatre dimensions ou « axes » : financiers, clients, processus internes et apprentissage organisationnel correspondant à quatre objectifs de l'entreprise (Fig.2). Ces dimensions peuvent se diviser en deux grandes parties, la première partie comporte l'axe financier appelée performance financière et une deuxième non-financière nommée aussi "opportunités de croissance" englobe trois dimensions (clients, processus internes, Innovation et Apprentissage Organisationnel).

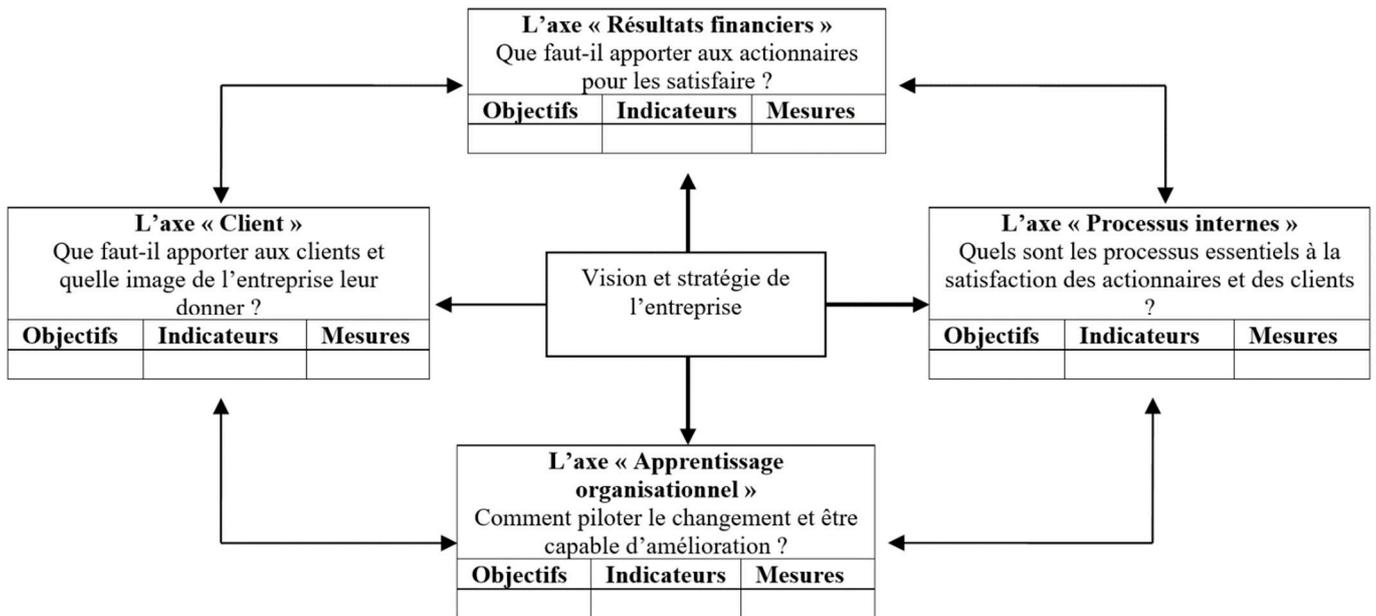


Fig. 2. Les axes du Tableau de Bord Prospectif

Source: Kaplan and Norton (2003), the balanced scorecard, Editions d'organisation

Le tableau ci-après montre quelques exemples d'indicateurs et déterminants de la performance selon le modèle de Norton et Kaplan [30].

Tableau 4. Catégories d'indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif [30]

Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Exemples d'indication
1. Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du chiffre d'affaires • Réduction des coûts et amélioration de la productivité • Utilisation de l'actif • Réduction du risque 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance des ventes • % de bénéfice net • Rendement sur capital investi • Coûts unitaires
2. Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché • Conservation de anciens clients • Acquisition de nouveaux clients • Satisfaction des clients • Rentabilité par segment 	<ul style="list-style-type: none"> • % des ventes réalisées auprès des clients existants • % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients • Degré de satisfaction des clients • Taux de retour des produits
3. Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : • L'innovation • La production • Le service après-vente 	<ul style="list-style-type: none"> • Argent investi en R&D • % des ventes réalisées avec des nouveaux produits • Temps de réponse aux appels de service • Coûts standards
4. Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Le potentiel des salariés • Réorientation des compétences • Capacités des systèmes d'information • Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des employés • Argent investi en formation • Disponibilité de l'information • Nombre de suggestions par employé

4.7 LE MODELE EFQM POUR BUSINESS EXCELLENCE

4.7.1 LE DEVELOPPEMENT DU MODELE EFQM D'EXCELLENCE

Afin d'accroître la compétitivité des organisations européennes, le 19 octobre 1988, les principaux chefs d'entreprise européens ont uni leurs forces en vue de la création d'un outil de gestion. Dans cette optique ils ont créé en 1989 une organisation à but non lucratif, connue sous le nom de Fondation européenne pour le Management de la Qualité (EFQM). L'un des principaux objectifs stratégiques d'EFQM était la création du prix européen pour le management de la qualité, conformément à l'exemple de Baldrige (USA) et au prix de Deming (Japon) [48][49]. L'idée était que le succès de l'organisation repose sur la satisfaction du client, des collaborateurs, l'intégration dans la vie collective, lesquelles sont obtenues grâce au leadership, la politique et la stratégie suivies, la gestion du personnel, les ressources financières et les processus employés. Créé en 1991 et présenté en 1992, le modèle d'excellence en affaires (European Business Excellence Model) est conçu pour examiner les organisations qui peuvent prétendre au Prix Européen de la Qualité (European Quality Award). Il faut noter que le Prix Européen de la Qualité, à l'initiative d'EFQM, a été institué par la Commission européenne et l'Organisation européenne pour la qualité [49].

Tout en développant le modèle d'excellence en affaires conjointement avec différentes pratiques qui ont fait leurs preuves dans le secteur privé, le Prix Européen de la Qualité a été mis en application en 1995 dans les organisations du secteur public. En 1999, une nouvelle version du modèle EFQM d'excellence a été créée pour le secteur public, qui forte des expériences passées, a été mise à jour en 2003 [49].

4.7.2 STRUCTURE ET PRINCIPES DU MODELE D'EXCELLENCE EFQM

Le modèle EFQM pour Business Excellence est un modèle d'entreprise qui rend possible une vue globale sur les organisations. EFQM est une réponse européenne sur le « Malcolm Baldrige National Quality Award » des Etats-Unis et du « Prix Deming » japonais, développé par l'EFQM [50].

Dans le guide d'EFQM, le modèle d'excellence est décrit comme «une force motrice vers l'excellence permanente des organisations européennes». Ce modèle comporte 9 critères répartis en 2 groupes: 5 critères portent sur les facteurs (comprenant le leadership, la politique et la stratégie, les personnels, les partenariats et les ressources employées, les processus) et 4 critères portent sur les résultats (comprenant la satisfaction des clients, les résultats atteints par le personnel, les résultats sur les performances, l'impact sur la collectivité) (Fig. 3) [49].

Graphiquement, le modèle peut être présenté comme suit (Fig. 3). Deux sens de lecture sont suggérés. Le premier s'opère de gauche à droite, les facteurs générant des résultats. Le second se réalise en sens inverse, selon une logique d'apprentissage conduisant à réviser les facteurs en fonction des résultats obtenus [50].

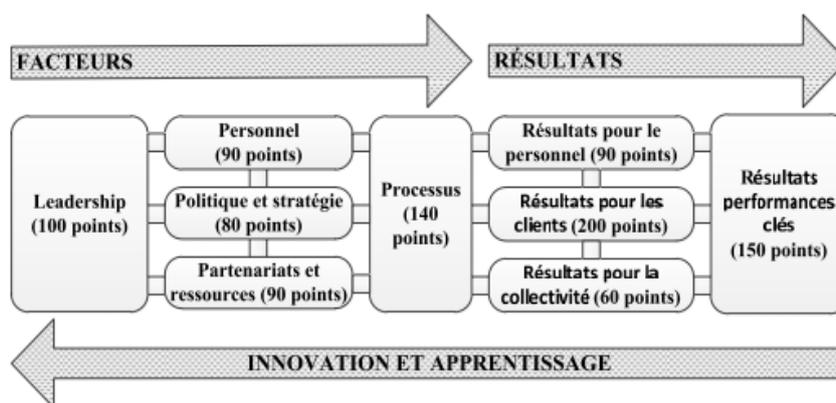


Fig. 3. Le Modèle EFQM d'Excellence Sources: [14, p. 784; 15]

Les critères portant sur les moyens utilisés montrent comment fonctionne l'organisation, et si les dits moyens permettent d'atteindre les résultats escomptés. Les critères des résultats prennent en compte ce que réalise l'entreprise à l'égard des différentes parties prenantes. Ils montrent s'il existe des mesures globales qui démontrent l'efficacité du travail et si les objectifs stratégiques ont été atteints. Entre les critères des facteurs et des résultats, il existe des relations causales, c'est-à-dire que les facteurs sont les causes des résultats [49][51].

En effet, le modèle EFQM est structuré de telle sorte que chaque critère est décomposé en sous-critères, puis finalement en questions. On dénombre ainsi 32 sous-critères (voir tableau 1) formant un total de 190 questions pour le modèle s'appliquant aux grandes entreprises, et de 149 questions pour celui correspondant au cas des PME (versions 2003).

Selon Trébuçq [50], Même si l'approche de Kaplan et Norton [44] repose sur une approche par indicateurs, il est intéressant de noter les différences du modèle EFQM avec celui du "balanced scorecard". Ce dernier comporte quatre axes (finances, clients, processus, apprentissage et innovation), alors que le modèle EFQM dispose de neuf domaines, appelés critères. Ceux-ci sont répartis selon une logique tout à fait similaire. Cinq critères forment un premier ensemble, qualifié de "facteurs". Il s'agit de domaines d'action qui permettront d'obtenir ultérieurement des performances. Ces dernières sont réparties dans un second ensemble dit de "résultats", composé en quatre critères portent sur la performance globale (comprenant la satisfaction des clients, les résultats atteints par le personnel, les résultats sur les performances clés, l'impact sur la collectivité).

Par ailleurs, d'après Trébuçq [50], dans leur modèle datant de 2004, Kaplan et Norton distinguent, dans la partie basse de leur balanced scorecard cartographié, les notions de "capital organisationnel" (incluant la notion de leadership), de "capital informationnel" et de "capital humain", on constate que le modèle EFQM ne met en avant aucune de ces notions. Le modèle EFQM apparaît cependant plus directement opérationnel, puisque Kaplan et Norton s'en tiennent à la proposition d'une structure, le choix des indicateurs relevant d'une démarche ultérieure, à adapter pour chaque organisation. En revanche, le modèle EFQM ne propose aucun indicateur mais explicite un ensemble de questions, s'appliquant a priori à toute entreprise adoptant cette méthode [50].

5 CONCLUSION

Dans une structure, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints. Elle constitue également le niveau d'appréciation de la stratégie de la structure puisqu'elle prend en compte les moyens mobilisés pour atteindre les objectifs stratégiques. Le système de pilotage de la performance doit être orienté vers la stratégie de la structure

La difficulté, constatée sur le plan théorique, pour définir le concept de la performance et celui de l'efficacité organisationnelle, fait que le recours aux indicateurs de mesure de l'un ou de l'autre des concepts en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise demeurent le seul moyen pour apprécier le fonctionnement d'une entreprise. Toutefois, le choix d'une méthode bien déterminé pour l'évaluation de ce concept, dépend surtout des caractéristiques à évaluer, du problème de prise de décision (nombre de critères, la nature des critères.) et de la vision du gestionnaire.

Au regard des caractéristiques et particularités de l'entreprise, nous estimons que le Model EFQM pour Business Excellence peut être un outil servant comme point de départ pour évaluer la performance globale de l'entreprise, il l'offre un certain nombre d'avantages :photographier l'image de l'entreprise en temps utile et réel, et ce, à travers l'élaboration des indices les plus pertinents suite au choix et à la sélection des indicateurs susceptibles de délivrer des informations de mesures cohérentes avec les objectifs poursuivis, signaler les dysfonctionnements, en vue d'offrir une aide à la décision et de permettre aux responsables de la stratégie d'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de l'activité traitée.

RÉFÉRENCES

- [1] Lebas M., « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet-août, pp. 66-71, (1995).
- [2] M. MOULAI ALI, THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES : LA PERFORMANCE DE L'INDUSTRIE NATIONALE DES CEMENTS A LA LUMIERE DES THEORIES CONTRACTUELLES DES ORGANISATIONS, Université d'Oran, Algérie, (2012).
- [3] Quinn R. E., ROHRBAUGH J., "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", Public Productivity Review, Vol.5, n°2, pp.122-139, (1981).
- [4] Hélène Löning: Les enjeux cachés de la mesure de la performance in « les échos ,le quotidien de l'économie du jeudi 22/05/08 » numéro 20.177 numéro spécial /l'art du management, (2008).
- [5] Morin E.M, Savoie A, Beaudin G : L'efficacité de l'organisation théories représentation et mesures, gaëten morin editeur , (1994).
- [6] frederick wilson Taylor 1912 : « Principe d'organisation scientifique des usines », p31- 35, Edité par Hachette Livre BNF (2018)
- [7] Henri Amblard Philippe Bernoux Gilles Herreros Yves-Frederic Livian in, Les nouvelles approches sociologiques des organisations (Éditions du seuil), (1996).
- [8] Pesqueux Y, " La notion de performance globale", 5 Forum international ETHICS, 1-2 Dec 2004, Tunis, Tunisia, , (2004).
- [9] Jean-Philippe Denis, Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem , LEXIQUE DE GESTION ET DE MANAGEMENT - 9E ÉD Le lexique de gestion edition hachette, (2019) .

- [10] Le lexique AXCION edition (2019).
- [11] Bartolie A., (2009), "Le management dans les organisations publiques", éditions Dunod, Paris, 3ème édition complétée
- [12] Devise O., et Vaudelin J. P., "Evaluation de la Performance d'une PME: Le Cas d'une Entreprise Auvergnate", 4ème conférence francophone de modélisation et de simulation, du 23 au 25 avril, Toulouse, France, , (2003).
- [13] Dhiab M.M., "Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total quality management sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de Textile-Habillement", Thèse de Doctorat, soutenue le 10 juillet à l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, (2007).
- [14] Montes F. J. L. N., Jover A. V., and Fernández, L. M. M., "Factors Affecting the Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance", International of quality and reliability management, vol. 20, n° 2, pp.189-209, ,(2003).
- [15] Gauzente C., "Mesurer la Performance des Entreprises en l'Absence d'Indicateurs Objectifs: Quelle Validité ? Analyse de la Pertinence de Certains Indicateurs". Finance contrôle stratégie. vol.3, n°2, pp.145-165, (2000).
- [16] Mathe C.J., et Chague V., "L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise",Revue Française de Gestion,n°122, Jan-Fév. pp. 39-49, (1999).
- [17] Bourguignon A., « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941, (2000).
- [18] Jacot J.H., (1990), "A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production ", Ecosip. Gestion Industrielle et mesure économique. Economica. Paris.
- [19] Berrah L., " Une approche d'évaluation de la performance industrielle. Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ", Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Grenoble, (1997).
- [20] Diane –Gabrielle Tremblay : Productivité et perfor ; enjeu et défi de l'éco du savoir, in note de re- cherche 2003-13 SUR LES ENJEUX socio-organisationnels de l'économie du savoir télé université- Univesité du Quebec, (2003).
- [21] Gerard Charreaux, université de BOURGOGNE- LEG FARGO, PAPIERS DE TRAVAIL, (1998).
- [22] Frank Janssen : Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise in les cahiers du 6ème congrès international franco sur la PME OCTO2002 HEC MONTREAL, (2002).
- [23] ANSOFF.I.(1968) « stratégie du développement de l'entreprise, edi hommes et techniques 1968
- [24] Boulianne.E, Guindon.M, Morin.E: « mesurer la performance de l'entreprise » in revue internationale de gestion vol 21 N°03 année 1996.
- [25] Ramanujan, V., Venkatraman, N., "measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", Academy of Management Review, vol 11, N°4, cite par MARMUSE, C., 1997, in:"Performance", Encyclopédie de gestion, Economica, tome 2, p.2195-2208, (1986).
- [26] Movahdkhah M., Barillot P., et Thiel D., "Modèle conceptuel causal de la performance de systèmes industriels", 6ème Congrès Européen en science des systèmes, 19 - 22 septembre, , (2005).
- [27] Ben Ali, M. Proposition d'un modèle causal mesurant les impacts de la Qualité sur la Performance globale et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE): Cas des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au Nord du Maroc, thèse de doctorat, Mechanical Engineering., Computer Integrated Manufacturing and Industrial Engineering Laboratory, (LMPGI) High School of Technology, Hassan II Univ., Casablanca, Morocco, (2016).
- [28] Sahraoui S., " Un système d'aide à la décision pour une amélioration optimisée de la performance industrielle " thèse de doctorat, l'Université de Savoie, (2009).
- [29] De Longeaux D., "Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis", Problèmes économiques, n° 2387, août, pp. 18-21, (1994).
- [30] Bergeron H., "Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle à appliquer ", Actes du 21ème, Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers, France, 2000
- [31] Bergeron H., "Différentiation des systèmes de données et représentation en contrôle de Gestion-essai d'observation et d'interprétation ", Thèse de Doctorat, Université de Montpellier II, (1996).
- [32] Boisvert H., "La comptabilité de management : coût, décisions, gestion", Erpi, (1995).
- [33] Le Moigne J.C. "Les systèmes d'information dans les organisations ", presses universitaires de France Paris, 1995.
- [34] Campbell J.P., "On The Nature of Organizational Effectiveness", in GOODMAN P.S., PENNING J.M. (éd), New Perspective on Organizational Effectiveness, San Francisco, Jossey Bass, pp.13-62, (1977).
- [35] Kébé P. I. "La performance des projets de R&D, Une affaire de point de vue ", Cahier de recherche, Groupe ESC Clermont, pp. 08-11, , (2006).
- [36] Chaabouni. J., "Le Concept de la Performance dans les Théories du Management : Ambiguïté Conceptuelle et Potentiel fédérateur", La performance, Publication de la FSEG, Sfax, (1992).
- [37] Quinn. R. E., Rohrbaugh. J., "A Spatial Model of Effectiveness Criteria", Management Science, Vol. 29, n°3, pp. 363-377, (1983).
- [38] Peters T., et Waterman R., "Le prix de l'excellence : le secret des meilleures entreprises", Interéditions, Paris, (1983).

- [39] Savoie A., et Morin E., "Développement récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle", *Revue Psychologica*, Universidade de Coimbra, Portugal, vol.27, n°1, pp. 7-29, , (2001)..
- [40] Savoie A., et Morin., "Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents", dans *Transformer l'organisation, la gestion stratégique du changement*, Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc (dir.), Montréal, Éditions Gestion, coll. Racines du savoir, p. 206-231, , (2002).
- [41] Larouche C., "La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance", Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Canada, (2011).
- [42] Mevellec P., "Coûts à base d'activités : un succès construit sur un malentendu", *Revue Française de Gestion*, , (1994).
- [43] Bescos P.L., et Mendoza C., "Le management de la performance". Paris. Editions comptables Malesherbes, gestion, (1994).
- [44] Kaplan S. R., and Norton D. P., "The balanced scorecard: measures that drive performance". *Harvard Business Review*, jan-feb, pp. 71-79, , (1992).
- [45] Errami Y., "Les apports du Balanced Scorecard à la recherche de la performance ", *Cahier de recherche : la performance : de la mesure à l'action*. CERMAT – IAE de Tours, janvier, pp. 139 – 148, (2004).
- [46] Eccles R., "The performance measurement manifesto". *Harvard Business Review*. January–February. pp. 131–137, (1991).
- [47] Selmer C., "Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage, et d'aide à la décision", Paris, Dunod, (1998).
- [48] Conti, T. A. A History and Review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 2, p. 112-128, (2007).
- [49] Ramunė Kasperavičiūtė "L'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur" Université Mykolas Romeris Lituanie. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION* 2011, T. 10, Nr. 3 / 2011, Vol. 10, No 3, p. 387-402, (2011).
- [50] Stéphane Trebucq. *Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003: une étude exploratoire qualitative et quantitative*. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France. Pas de pagination (Actes sur CD-ROM). <halshs-00526447>, (2010).
- [51] Carlos Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A., B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, Vol. 27, p. 1–22, (2009).