

## Optimisation de l'efficacité opérationnelle : étude des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME

## Optimizing operational efficiency: a study of performance control and management methods in SMEs

**Salma BOURKANE, (Doctorante)**

*Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires  
(ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, FES, MAROC.*

**Souad HABBANI, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires  
(ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, FES, MAROC.*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales.<br>Université Sidi Mohamed Ben Abdellah<br>Maroc (Fès)                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Citer cet article</b>            | BOURKANE, S., & HABBANI, S. (2023). Optimisation de l'efficacité opérationnelle : étude des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 369-385. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10420866">https://doi.org/10.5281/zenodo.10420866</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Received: November 19, 2023

Accepted: December 21, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-2 (2023)

## Optimisation de l'efficacité opérationnelle : étude des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME

### Résumé :

L'efficacité opérationnelle consiste à l'utilisation optimale de ressources telles que le temps, les ressources humaines, l'équipement, l'inventaire et l'argent pour exécuter les activités. Les organisations efficaces sont plus performantes, agiles et rentables. Elle reste un impératif critique pour toutes les entités et surtout pour les Petites et Moyennes Entreprises dans un environnement commercial de plus en plus concurrentiel et complexe où la gestion de ces PME reste dans la majorité des cas intuitive et spontanée sans aucun contrôle ou pilotage ce qui affecte leur efficacité ce qui va impacter automatiquement leur performance globale.

Par ailleurs, le pilotage et le contrôle de la performance sont devenus plus que jamais au centre des préoccupations des PME, ce qui va permettre à ces dernières de vérifier et d'évaluer régulièrement leurs capacités à atteindre leurs objectifs en utilisant le moins de ressources possible à fin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de ces entités dans un environnement volatil.

Le présent article se penche sur les méthodes de contrôle et de pilotage de la performance, visant à améliorer cette efficacité. Les résultats de cette recherche sont ensuite exposés, dévoilant les conclusions sur l'efficacité des méthodes étudiées. La discussion qui suit interprète ces résultats théoriques et explore leurs implications pour les PME. En conclusion, notre travail offre un aperçu théorique approfondi des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME. Elle contribue à la compréhension de ces pratiques essentielles et son influence sur l'efficacité opérationnelle, tout en soulignant leur pertinence dans un environnement en constante évolution.

**Mots clés :** Efficacité opérationnelle, pilotage, contrôle, performance, PME.

**JEL Classification :** M14, M40, M49

**Type du papier :** Recherche Théorique

### Abstract:

Operational efficiency is the optimal use of resources such as time, human resources, equipment, inventory and money to carry out activities. Efficient organizations are more effective, agile and profitable. It remains a critical imperative for all entities and especially for Small and Medium Enterprises in an increasingly competitive and complex business environment where the management of these SMEs remains in the majority of cases intuitive and spontaneous without any control or steering, which affects their efficiency and will automatically impact their overall performance.

Moreover, performance monitoring and control have become more than ever central to the concerns of SMEs, which will enable them to regularly check and evaluate their ability to achieve their objectives using the least possible resources in order to improve the operational efficiency of these entities in a volatile environment.

This article looks at performance monitoring and control methods aimed at improving this efficiency. The results of this research are then presented, revealing the conclusions on the effectiveness of the methods studied. The discussion that follows interprets these theoretical results and explores their implications for SMEs.

In conclusion, our work provides an in-depth theoretical overview of control and performance management methods in SMEs. It contributes to the understanding of these essential practices and their influence on operational efficiency, while highlighting their relevance in a constantly changing environment.

**Keywords:** Operational efficiency, management, control, performance, SMEs.

**Classification JEL:** M14, M40, M49

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

Comme toute organisation, dans un environnement commercial dynamique, il est crucial pour les petites et moyennes entreprises (PME) de rechercher constamment une plus grande efficacité opérationnelle. Ces entreprises sont confrontées à des défis multifacettes pour maintenir leur compétitivité sur un marché en constante évolution, en raison de leurs ressources souvent limitées. Le but de cette étude est d'examiner de manière approfondie les techniques de contrôle et de pilotage de la performance, ce qui ouvrira la voie à une optimisation tangible de l'efficacité opérationnelle au sein des PME.

En tant que moteur crucial de l'économie, les PME, fonctionnent dans des contextes difficiles, marqués par des limitations financières, des variations de la demande et une concurrence intense. En conséquence, l'efficacité opérationnelle est cruciale pour leur survie et leur réussite à long terme. Cependant, il y a des obstacles sur le chemin vers l'efficacité, et c'est là que le contrôle et le pilotage de la performance prennent forme.

Les fondements conceptuels et les principaux aspects de cette dynamique sont étudiés dans cette recherche théorique, établissant ainsi les bases d'une compréhension approfondie des défis et des opportunités inhérents à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle au sein de ces structures. Cette étude trouve sa raison d'être dans la nécessité impérieuse de comprendre les intrications complexes du contrôle et du pilotage de la performance au sein des PME et leurs influences sur l'efficacité de ces organisations. *Comment l'application et la maîtrise de ces méthodes peuvent rendre ces PME efficaces opérationnellement dans un contexte turbulent ? Quels modèles conceptuels et quelles approches théoriques offrent des perspectives éclairantes dans ce contexte spécifique ?*

Dans cette même logique, notre recherche vise à atteindre plusieurs objectifs essentiels. Elle vise à définir et conceptualiser le contrôle et le pilotage de la performance dans le cadre des PME, à identifier les facteurs théoriques influençant l'efficacité opérationnelle, à identifier les obstacles théoriques à leur mise en œuvre, et enfin, à proposer des stratégies théoriques d'optimisation adaptées aux PME.

Afin de répondre à nos questionnements de recherche, nous avons opté pour une approche méthodologique basée sur une revue exhaustive de littérature académique qui examine les travaux conceptuels et théoriques de divers domaines, tels que la gestion, la stratégie d'entreprise et les sciences économiques. Pour fournir des perspectives éclairées sur les meilleures pratiques, une analyse comparative des modèles théoriques existants sera également intégrée.

La structure de cet article s'articule autour trois sections, allant d'une définition initiale de l'efficacité opérationnelle à une définition des méthodes du contrôle et du pilotage de la performance dans les PME, à l'étude des facteurs qui affectent l'efficacité opérationnelle, et à la suggestion de solutions théoriques pratiques. Chaque section contribuera à la construction d'une vision globale et éclairée de l'optimisation de l'efficacité opérationnelle dans le contexte spécifique des petites et moyennes entreprises.

Enfin, cette étude vise à aller au-delà de la théorie pour fournir des informations pratiques et pertinentes, créant ainsi un cadre théorique solide pour guider les petites et moyennes entreprises vers un nouveau paradigme d'efficacité opérationnelle et de compétitivité accrues.

## 2. L'efficacité opérationnelle des organisations :

### 2.1. Définitions et importance :

Pourquoi travailler dur ? Pourquoi avoir une bonne qualité de formation ? Pourquoi interagir rapidement aux éventualités ? Pourquoi suivre les processus établis par les managers ? Pourquoi réaliser un meilleur résultat ? Est-ce qu'il existe déjà une meilleure méthode dite efficace pour

être performant ? Nous pouvons répondre à ces questionnements à travers le fait que la réalisation d'un bon travail tout en respectant les processus et les procédures en gardant un niveau représentatif bien contrôlé et piloté de la performance que ça soit sociale, sociétale ou même financière est la meilleure méthode pour qu'une entreprise soit **efficace**.

En effet cette efficacité est traitée de différentes manières, la revue de littérature démontre que la notion d'efficacité est multidimensionnelle, définie selon divers secteurs d'activité, mais en générale elle se résume sur le fait que l'entreprise adopte une ou des stratégies afin de maximiser les performances en termes de qualité, productivité, réduction de coûts, etc...

Avant d'enchaîner d'autres définitions et vu que nous avons abordé la notion de productivité, nous trouvons qu'il est nécessaire de faire la nuance entre les deux notions utilisées dans le même sens par plusieurs auteurs pour refléter la même chose alors qu'il existe une différence entre eux. La distinction entre « efficacité » et « productivité » réside sur le fait que sur le plan de l'excellence opérationnelle, la stratégie d'entreprise doit être mise en œuvre de manière cohérente et fiable pour surpasser la concurrence d'une autre manière et selon la première définition nous pouvons dire que L'efficacité ou l'excellence opérationnelle est le but que nous visons systématiquement dans une entreprise pour optimiser la productivité.

Également dans nos derniers jours et à cause des crises et du contexte volatil, la notion d'efficacité opérationnelle est souvent attachée à l'agilité, chose qui implique que les sociétés doivent être en mesure de s'adapter rapidement et en toute flexibilité aux changements et aux éventualités du marché. Cela implique que lorsque l'on parle d'efficacité, il ne s'agit pas seulement de réduire les coûts ; il est également important d'être innovant, flexible et capable de réagir rapidement aux nouvelles opportunités et défis.

D'après ce qui est prédit, l'efficacité « excellence » opérationnelle est un concept qui fait l'objet de nombreux reproches. Les écrits recensés font état de la confusion et de l'ambiguïté conceptuelle importante qui entoure ce phénomène. Elle est perçue comme un objet d'étude à la fois complexe, ambigu, volatil, polymorphique et polysémique. Selon Ansbach (1991) cité par PHILIPPART, M. (2014), le phénomène d'efficacité est difficile à définir, à conceptualiser et à mesurer. Différentes définitions et modèles d'évaluation ont été proposés par certains auteurs pour conceptualiser l'efficacité.

Généralement nous allons projeter cinq définitions où chacun des cinq auteurs donne une variable moteur considérée pour lui impactant l'efficacité opérationnelle dans les organisations. Commenant par la définition portée par l'expert en stratégie d'entreprise Michael Porter (1996) qui stipule que l'efficacité opérationnelle se traduit par la capacité à réaliser un maximum de production de haute qualité en utilisant un minimum de coûts. Afin d'obtenir un avantage concurrentiel et compétitif, son objectif principal est de réduire les coûts et d'optimiser les processus.

Alors cette définition stipule que le caractère primordial qui va représenter la qualité de gestion et l'efficacité opérationnelle **est l'acquisition d'un avantage concurrentiel** par l'entreprise, en d'autres termes selon Porter, une entreprise est efficace opérationnellement parlant si elle a acquis un avantage concurrentiel.

La deuxième définition portera sur **la gestion des processus internes** préconisée par le pionnier en gestion des entreprises « Peter Drucker », cette dernière stipule que l'efficacité ne touche pas seulement l'organisation, mais aussi le dirigeant dont elle doit être le but central de gestion, certes il s'agit d'une notion simple, mais difficile à comprendre.

Pour le même auteur l'efficacité est une formule qui se base sur la réalisation, la production, et le faite de rendre réel les objectifs et les processus. Dans son ouvrage « L'efficacité des gestionnaires et des organisations », l'auteur explique que l'efficacité est une qualité à enseigner à tous les dirigeants des organisations pour se rassurer d'une meilleure gestion d'entreprise, il rajoute que Drucker opte pour l'idée que les dirigeants efficaces ne sont pas ceux qui

correspondent à un modèle idéal de compétence, mais ceux qui font en sorte que se réalisent les bonnes choses en bonnes conditions. (PAYETTE, A. 1974)

Alors Drucker stipule que l'efficacité est la manière dont les choses sont bien faites c'est-à-dire il faut gérer les opérations quotidiennes d'une manière efficace et rentable donc une fois les choses sont faites correctement et les processus internes sont respectés et appliqués d'une manière rationnelle et correcte au sein de l'entreprise les objectifs seront réalisés d'une manière efficace et efficiente réciproquement.

Par la suite vient l'expert en gestion de la qualité, le fameux W. Edwards Deming qui définit l'efficacité opérationnelle comme la réalisation de résultats constants et de haute qualité grâce à **l'amélioration continue des processus**. Il souligne que cette constante amélioration est essentielle pour atteindre l'excellence ou l'efficacité opérationnelle.

Par la suite et dans les deux prochaines définitions, nous avons remarqué que l'efficacité opérationnelle d'une organisation est liée d'une forte liaison avec la performance de l'entreprise.

D'une part, Peters et Waterman identifient l'efficacité opérationnelle comme l'une des caractéristiques les plus importantes des entreprises excellentes dans leur livre "In Search of Excellence". Ils trouvent que les entreprises efficaces sont celles qui gèrent efficacement leurs ressources et leurs opérations. (Peters, T. & Waterman, R. (1982). Donc les entreprises excellentes, efficaces opérationnellement, se distinguent par **leur capacité à gérer leurs ressources et leurs opérations de manière à produire des résultats supérieurs de manière constante**.

D'autre part, en présentant le modèle du **Balanced Scorecard**, créé par Kaplan et Norton, qui constitue un outil courant pour évaluer et gérer la performance d'une organisation. Aux côtés de la perspective financière, du client, de l'apprentissage et de la croissance, ils considèrent l'efficacité opérationnelle comme l'un des quatre principaux domaines de la gestion des performances (Kaplan, R. S. & Norton, D. P, 1996). Donc cette efficacité est l'un des principaux domaines de la gestion des performances qui est mesurée par des indicateurs qui évaluent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs opérationnels de manière efficace et efficiente.

La définition d'efficacité d'organisation peut varier légèrement en fonction du contexte par exemple :

L'efficacité opérationnelle est la capacité de produire des biens en utilisant efficacement les ressources, en minimisant les temps d'arrêt, en maximisant la productivité des travailleurs et en garantissant la qualité du produit dans **le secteur manufacturier**. Cela implique souvent des idées telles que le Lean Manufacturing pour éviter les gaspillages, l'automatisation pour améliorer l'efficacité des processus et la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour garantir une livraison rapide des matériaux.

Alors que dans le secteur des services, elle se concentre sur la fourniture efficace de services aux clients. Cela implique l'optimisation des processus internes, la gestion des ressources humaines pour maximiser la productivité du personnel, la simplification des procédures pour accélérer la prestation de services et réduire les coûts tout en maintenant la satisfaction du client. Cette thématique prend différentes explications selon le temps et le contexte, la chose qui explique que dans nos jours, l'agilité est souvent associée à l'efficacité opérationnelle et vice versa. Cela signifie que les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement aux perturbations, aux besoins des clients et aux changements de marché. L'efficacité opérationnelle ne se limite plus à la réduction des coûts ; elle implique également la capacité à innover, à être flexible et à répondre rapidement aux nouvelles opportunités et défis.

## 2.2. Facteurs spécifiques impactant l'efficacité organisationnelle :

Un large éventail de facteurs peut affecter l'efficacité organisationnelle. Ces facteurs varient selon la nature de l'organisation, son secteur d'activité, sa taille, son environnement et sa culture. À travers la revue de littérature, nous pouvons citer les points suivants :

- **La gestion et le leadership** : Les leaders compétents et visionnaires peuvent inspirer les employés, fixer des objectifs clairs et créer un lieu de travail productif. L'efficacité d'une organisation est fortement influencée par le niveau de leadership et de gestion.
- **La culture et la structure organisationnelle** : L'efficacité organisationnelle peut être affectée d'une part par la culture d'entreprise, qui comprend les valeurs, les croyances et les comportements partagés dans l'entreprise. L'efficacité peut être améliorée par une culture axée sur l'innovation, la collaboration et la qualité. D'une autre part par la structure organisationnelle, y compris la répartition des responsabilités et la coordination des départements. Une structure efficace qui répond aux objectifs de l'entreprise peut augmenter l'efficacité.
- **Processus opérationnels** : Les processus internes, tels que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la production, la distribution et les systèmes d'information, sont essentiels à l'efficacité organisationnelle.
- **Les ressources humaines** : Le recrutement, la formation, la motivation et la rétention des employés sont tous des facteurs essentiels. Les employés doivent être qualifiés et engagés pour atteindre l'efficacité.
- **Technologie, innovation et adaptation** : En automatisant les processus, en améliorant la communication interne et externe et en permettant une prise de décision plus rapide, les technologies de l'information et de la communication ainsi que l'innovation adoptée par les organisations peuvent les rendre capables de s'adapter rapidement aux changements du marché et donc de maintenir leur efficacité.
- **L'environnement externe** : L'efficacité d'une organisation peut être affectée par des facteurs économiques, politiques, juridiques, concurrentiels et sociaux. Pour maintenir leur efficacité, les entreprises doivent s'adapter à leur environnement.
- **Le contrôle et le pilotage de la performance** : La création de tableaux de bord, de suivi, de contrôle et de pilotage, de performance claire permet de mesurer et d'améliorer l'efficacité organisationnelle de manière continue.

En plus de ça, il existe une multitude des facteurs à savoir : l'investissement, réglementation et conformité, externalisation, relation avec les parties prenantes, facteurs socioculturels et autres. Il est important de garder à l'esprit que ces facteurs sont liés les uns aux autres et que leur impact sur l'efficacité organisationnelle peut varier en fonction des circonstances particulières de chaque entreprise. Pour atteindre les objectifs de l'organisation, une gestion efficace consiste souvent à équilibrer ces facteurs. Mais reste le dernier point que nous avons évoqué (contrôle et pilotage de performance) le noyau dur de ce travail de recherche ce que nous allons détailler dans les prochaines parties.

## 3. Contrôle et pilotage de la performance dans les entreprises :

Il est clair que la performance peut être considérée comme synonyme de succès associé à un résultat obtenu, voire de satisfaction ressentie après avoir atteint ce résultat.

Dans ce sens Folan, Browne et Jagdev précisent que : « l'utilisation du terme performance lui-même peut signifier « progrès positif » en soi, sans aucun adjectif qualificatif appliqué au terme. Les significations de la performance où la performance est utilisée pour désigner un « exploit » ou une « réalisation » sont analogues à cela. « L'entreprise est performante », par exemple, reflète l'esprit de cette particularité, où l'accent est mis sur le verbe « est », pour indiquer le fait

que l'entreprise progresse de manière satisfaisante. Bien sûr, progresser implique l'existence d'un objectif vers lequel nous devons aller, et dans cette utilisation de la performance, l'objectif par rapport auquel la performance doit être capturée est supposé exister déjà et être facilement quantifiable dans la pratique » [Folan et al 2007].

L'ensemble des recherches qui traite le sujet de la performance des entreprises stipulent que la performance n'est pas synonyme de productivité, mais de compétitivité, comme c'est déjà expliqué qu'elle constitue un résultat lié à l'atteinte d'un objectif ou à l'exécution d'une action (Kaplan et Norton 2000) d'une manière efficace, efficiente et effective (Marion et al. 2012) (Berrah, 2013).

Donc la capacité d'une organisation à gérer et à améliorer ses performances est essentielle à son efficacité et à son succès. Les entreprises doivent constamment surveiller, évaluer et ajuster leurs performances dans un environnement commercial de plus en plus compétitif, dynamique et en constante évolution. Le contrôle de performance, un processus de gestion crucial qui est essentiel à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, est là qu'intervient.

Dans la même logique, le pilotage de la performance émerge comme une stratégie qui permet aux entreprises de survivre dans ce monde en mutation. Il ne s'agit pas simplement de mesurer et d'analyser les performances antérieures, mais de planifier, d'exécuter, de surveiller et d'ajuster en temps réel pour atteindre et dépasser les objectifs stratégiques.

### **3.1. Définitions et méthodes de contrôle de performance des organisations :**

En effet le contrôle de performance est un système de gestion qui permet à une organisation de mesurer et d'évaluer ses résultats réels par rapport à ses objectifs. Il repose sur la mise en place de normes, d'indicateurs de performance et de métriques spécifiques qui servent de référence pour évaluer la progression de l'organisation. Des mesures correctives peuvent être prises pour réaligner l'organisation sur la voie du succès lorsque des écarts entre les résultats réels et les objectifs prévus sont identifiés.

De nombreux avantages découlent de ce processus de contrôle de performance, y compris la possibilité de délimiter rapidement des problèmes, d'optimiser l'utilisation des ressources, de prendre des décisions éclairées et d'améliorer la qualité des produits ou des services. En fournissant aux parties prenantes des informations précises sur la manière dont les objectifs sont atteints, il contribue également à la transparence et à la responsabilité au sein de l'organisation. En effet le contrôle de performance est défini par plusieurs auteurs, mais reste la célèbre définition de Simons, R. (1995) qui précise que le contrôle de performance est l'ensemble des processus, des méthodes et des outils qui permettent aux gestionnaires de surveiller et d'évaluer la performance organisationnelle sont appelés contrôle de performance. Il repose sur la définition d'objectifs clairs, la mesure de la performance à l'aide d'indicateurs spécifiques et l'analyse des différences entre les résultats réels et les objectifs prévus.

Dans le même sens viennent Merchant et Van Der Stede dans leur ouvrage « Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives » pour définir le contrôle de performance comme un processus de gestion qui consistent à surveiller, évaluer et ajuster les activités d'une organisation pour s'assurer qu'elles sont conformes aux objectifs stratégiques préalablement définis. Il s'agit d'un système qui permet de mesurer les résultats réels par rapport aux objectifs, d'identifier les écarts et, lorsque cela est nécessaire, de prendre des mesures correctives. Le contrôle des performances aide l'organisation à atteindre ses objectifs. (Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., 2017).

Ce processus implique la mise en place de systèmes de mesure, d'indicateurs clés de performance (KPI) et de métriques spécifiques afin d'évaluer la progression par rapport aux objectifs préalablement définis. Le contrôle des performances permet d'identifier les différences entre les résultats réels et les objectifs, de prendre les mesures correctives nécessaires et de garantir que l'organisation reste sur la voie du succès.

De nombreux avantages découlent de cette stratégie de gestion, y compris la possibilité de trouver rapidement des problèmes, d'optimiser l'utilisation des ressources, de prendre des décisions éclairées et d'améliorer la qualité des produits ou des services. En fournissant aux parties prenantes des informations précises sur la manière dont les objectifs sont atteints, il contribue également à la transparence et à la responsabilité au sein de l'organisation.

Le contrôle de performance a changé pour répondre aux besoins changeants des entreprises au fil du temps. Les entreprises peuvent rester agiles et réactives dans un environnement en constante évolution grâce aux nouvelles technologies, aux indicateurs de performance plus avancés et aux méthodes de gestion plus inventives.

Afin de permettre aux organisations de surveiller, évaluer et d'ajuster leurs performances pour atteindre les objectifs stratégiques, il existe plusieurs méthodes et techniques pour contrôler les performances, chacun avec ses propres avantages et ses importances. Dans les prochains paragraphes, nous allons détailler ces méthodes en 7 points avec des exemples concrets :

#### ❖ **Contrôle de performance financière :**

La surveillance et l'évaluation des indicateurs financiers tels que les revenus, les dépenses, la rentabilité, la trésorerie, le retour sur investissement (ROI) et d'autres mesures financières font partie du contrôle des performances financières (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996)

Cette méthode est cruciale pour évaluer la viabilité financière de l'organisation, prendre des décisions d'investissement, suivre la rentabilité et garantir la conformité avec les objectifs budgétaires.

Cette méthode se concrétise lorsqu'une entreprise pour déterminer sa rentabilité, elle utilise le contrôle de performance financière. Pour s'assurer que les objectifs financiers sont atteints, elle compare régulièrement les revenus, les coûts et les marges bénéficiaires. Les mesures correctives peuvent être prises pour réduire les dépenses si les coûts augmentent sans augmenter les revenus

#### ❖ **Contrôle de la performance opérationnelle :**

Le contrôle des performances opérationnelles se concentre sur l'efficacité des processus internes, la qualité des produits ou des services, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les délais de livraison et d'autres aspects opérationnels.

Il joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts, l'optimisation des opérations et la garantie de la satisfaction des clients (Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M., 2004)

Exemple : En mesurant la rapidité du service, la qualité des repas, la gestion des stocks et la satisfaction des clients, une chaîne de restauration rapide X surveille la performance opérationnelle de ses restaurants. Les restaurants effectuent également des inspections régulières et des retours des clients pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

#### ❖ **Contrôle de performance basé sur les indicateurs clés de performance :**

Les KPI (Key Indicator Performance) sont des mesures spécifiques liées aux objectifs stratégiques de l'entreprise. La surveillance de ces KPI permet au contrôle de performance d'évaluer la progression vers les objectifs. Ils facilitent la prise de décision en fournissant une vue d'ensemble claire des performances par rapport aux objectifs stratégiques (Parmenter, D., 2015).

Donnant l'exemple d'une entreprise de e-commerce qui utilise des KPI tel que le taux de conversion des visiteurs en clients, le panier d'achats moyen et le taux de rétention des clients pour évaluer sa performance en ligne. Les tableaux de bord facilitent la prise de décision en surveillant en temps réel ces KPI.

#### ❖ **Contrôle de performance basé sur le Tableau de Bord :**

Les données de performance peuvent être visualisées à l'aide de tableaux de bord, de tableaux et de graphiques. Ils facilitent le suivi des performances en temps réel. Ces tableaux de bord offrent aux gestionnaires une vue rapide et visuelle des performances, ce qui leur permet de réagir rapidement aux problèmes ou aux opportunités (Niven, P., 2008).

Ce style de contrôle de performance se visualise lorsqu'un tableau de bord est utilisé par une clinique pour surveiller les performances telles que le taux d'occupation des lits, le temps d'attente aux urgences et la satisfaction des patients. Les gestionnaires de la clinique peuvent rapidement déterminer ce qui doit être amélioré.

#### ❖ **Contrôle de performance par rapports et évaluations :**

Les rapports périodiques et les évaluations détaillées sont utilisés pour examiner les performances passées, trouver des tendances et évaluer les succès et les échecs. Ces rapports offrent une vue d'ensemble des performances dans le passé, ce qui aide à tirer des leçons et à prendre des décisions (Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T., 2003)

Ce style se figure par exemple dans une entreprise de logistique produite un rapport mensuel sur le temps de transit des marchandises. Une analyse plus approfondie est effectuée pour déterminer pourquoi le temps de transit dépasse fréquemment les objectifs et prendre des mesures correctives.

#### ❖ **Contrôle de performance par révision de projet :**

Des révisions régulières sont effectuées dans le cadre de projets spécifiques afin d'évaluer la progression du projet par rapport aux objectifs initiaux. (Kerzner, H., 2017). Ce contrôle est essentiel pour s'assurer que les projets respectent les délais, les budgets et les spécifications, ce qui empêche les retards et les dérapages.

Par exemple chaque étape d'un projet de développement logiciel nécessite des révisions régulières. Ces modifications aident à évaluer les progrès, à détecter les problèmes potentiels et à s'assurer que le projet continu de progresser.

#### ❖ **Contrôle de performance par révision par les pairs :**

Les évaluations par les pairs sont utilisées pour obtenir des conseils et des retours de collègues ou d'experts externes. Ces révisions encouragent une approche collaborative pour améliorer les performances et offrent un point de vue externe. (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 1997).

Comme une équipe de marketing qui demande à un membre d'une autre équipe d'examiner sa stratégie publicitaire. Le collègue trouve des avenues d'amélioration et propose des changements pour maximiser l'impact de la campagne.

Brièvement dans le domaine de la gestion organisationnelle, chacune de ces méthodes de contrôle de performance est particulièrement importante. Ils aident à maintenir la transparence, à améliorer la qualité, à optimiser les opérations, à prendre des décisions éclairées et à garantir que l'organisation reste alignée sur ses objectifs stratégiques. Les besoins particuliers de l'organisation et les domaines de performance à surveiller détermineront le choix de la méthode. Dans le même sens vient le pilotage des performances comme un processus de gestion holistique qui prend en compte l'ensemble de l'organisation, de sa stratégie globale à ses opérations quotidiennes. Il commence par définir clairement les objectifs et les indicateurs de performance, ce qui permet de créer une feuille de route claire pour atteindre les résultats souhaités. Ensuite, cette feuille de route sert de guide pour la planification des actions, l'allocation des ressources et la mise en œuvre des initiatives stratégiques. Et c'est ce que nous allons voir dans la prochaine section.

### **3.2. Définitions et méthodes de pilotage de performance des organisations :**

Le pilotage des performances va au-delà de la simple gestion des chiffres. Il dépend de la capacité à instaurer une culture d'amélioration continue, à encourager l'innovation et à favoriser l'alignement de l'ensemble de l'organisation sur les objectifs stratégiques. La responsabilisation des parties prenantes et la transparence dans la prise de décision sont également encouragées. Le pilotage de la performance est devenu un pilier essentiel de la gestion d'entreprise moderne au fil des années. Cela permet aux organisations de s'adapter rapidement aux changements du marché, de maximiser l'efficacité opérationnelle et d'atteindre un niveau de performance supérieur. Ce passage souligne l'importance du pilotage de la performance dans un contexte commercial dynamique et son rôle dans la réalisation des objectifs stratégiques et l'optimisation de la performance organisationnelle.

Le pilotage de performance est considéré comme un processus de gestion qui se concentre sur la définition d'objectifs, la planification des actions à entreprendre pour les atteindre, le suivi de l'avancement et l'ajustement des actions en cours de route. (Neely, Andy & Gregory, Mike & Platts, Ken. 2005)

Ce processus vise à garantir que les ressources de l'organisation sont utilisées efficacement pour atteindre ses objectifs stratégiques. La définition des indicateurs clés, le suivi des performances en temps réel et la prise de décision basée sur ces données sont tous inclus dans ce processus. (Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. 2002).

Généralement l'ensemble des définitions étudiées indiquent que le pilotage de la performance est un processus de gestion dynamique et continu qui implique la planification, l'exécution, la surveillance et l'ajustement des activités d'une organisation pour garantir la réalisation de ses objectifs stratégiques. Il comprend l'établissement d'indicateurs de performance clés (KPI), la définition claire des objectifs et la création de mécanismes de suivi pour évaluer la progression vers ces objectifs.

Pour garantir l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs organisationnels, ce processus implique souvent des outils tels que des tableaux de bord, des réunions de revue de performance et des mécanismes de communication clairs. En favorisant la responsabilité, la transparence et l'agilité au sein de l'organisation, le pilotage des performances favorise également une culture d'amélioration continue.

En résumé, il s'agit d'un processus complet et évolutif qui permet à une organisation de rester concentrée sur ses objectifs stratégiques, de réagir aux changements du marché et d'ajuster ses activités pour maximiser sa performance.

Le pilotage est souvent confondu avec le contrôle de performance, mais nous pouvons dire que le contrôle de performance est souvent formalisé, il se concentre sur la vérification et l'ajustement des performances passées par rapport aux normes établies, tandis que le pilotage de performance met l'accent sur l'orientation des actions actuelles pour atteindre les objectifs futurs, et ce qu'il est rend souvent flexible. Ils fonctionnent souvent ensemble dans la gestion globale d'une organisation, avec le contrôle de performance garantissant la conformité aux normes et le pilotage de performance orientant les actions vers l'atteinte des objectifs stratégiques.

À travers la revue de littérature, les points suivants présentent les méthodes de pilotage de performance et leurs importances ainsi que quelque exemple pratique :

- **L'établissement des objectifs clairs :**

Afin de guider les actions et les décisions, il faut opter pour la méthode SMART qui consiste à créer des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps. Ce qui fournit une direction claire, coordonne les efforts de l'organisation et permet une évaluation précise de la performance. Cette méthode est défendue par les auteurs de l'ouvrage intitulé : « Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year

odyssey » (Locke & Latham, 2002) où ils résument 35ans d'étude empirique sur la théorie d'établissement des objectifs.

Cette même étude stipule qu'une entreprise qui fixe un objectif dans un temps précis avec des spécifications détaillées sur les fonctionnalités et les performances attendues sera mieux positionnée sur tous les niveaux sur le marché que d'autre qui ne font aucun établissement d'objectifs.

- **Utilisation des Indicateurs Clés de Performance (KPI) :**

Pour évaluer la progression vers les objectifs stratégiques, l'identification des KPI se trouve essentielle. Ces derniers sont des indicateurs de performance quantifiables. Ceux-ci offrent une évaluation objective de la performance, ce qui permet des ajustements proactifs pour atteindre les objectifs.

En effet, selon Andy Neely (2007, p.188) les gestionnaires doivent avoir des « radars screens » efficaces pour être adaptatifs. Ces radars se présentent comme des indicateurs clés de performance (KPI) fournissant des signaux d'avertissement avancés aux gestionnaires, ce qui signifie que des problèmes se profilent à l'horizon et qu'il est temps de prendre des mesures nécessaires.

Ces KPI peuvent prendre une multitude de formes, comme le chiffre d'affaires, le temps moyen passé sur un site web ou e-commerce, le cout des articles vendus, nombre d'évaluation de produits ou même le nombre de visiteurs uniques / récurrents ce qui peut différer d'une organisation à une autre.

- **Tableaux de Bord Stratégiques :**

Cette méthode visuelle consiste à présenter et à surveiller les KPI pour offrir une meilleure vue globale de la performance, ces tableaux de bord sont utiles pour visualiser rapidement les tendances, ce qui facilite la prise de décision et l'alignement sur les objectifs. Il s'agit d'une méthode sophistiquée pour coordonner et affiner les opérations et les activités d'une entreprise afin que toutes ces activités soient alignées sur la stratégie de l'entreprise (De Waal, 2003).

Le contenu des tableaux de bord stratégiques se change selon le secteur d'activité de l'entreprise par exemple une entreprise manufacturière affiche en temps réel un tableau de bord contenant Le rendement des machines, les niveaux de stocks, les taux de rejet et les coûts de production... hors que dans le tableau de bord stratégique d'une entreprise spécialisée en prestation de service peut afficher la marge bénéficiaire, rentabilité par projet, taux de rotation du personnel, le taux de satisfaction client et plus.

- **Planification Stratégique et Opérationnelle :**

Elle consiste à créer des plans stratégiques pour atteindre les objectifs à long terme et des plans opérationnels détaillés pour leur mise en œuvre. Les plans opérationnels détaillés indiquent les étapes, les ressources et les délais nécessaires pour chaque étape.

La valeur d'une planification efficace est que celle-ci garantit que les ressources et les actions sont alignées sur les objectifs stratégiques, chose approuvée par Bryson (2018, pp.8-14).

- **Observation et évaluation continues :**

Il s'agit de surveiller régulièrement la performance, analyser les tendances et évaluer les résultats par rapport aux objectifs avec des outils et des processus. Cela permet des ajustements rapides, l'identification précoce des problèmes et la prise en compte des opportunités.

- **Feedback et communication :**

Rester en contact permanent avec les équipes et les parties prenantes, favoriser une forte communication (discuter des performances individuelles, discuter des meilleures pratiques et

donner des conseils utiles pour améliorer les résultats) et fournir des retours d'information fréquents. En fait le feedback encourage l'apprentissage organisationnel, l'engagement des employés et l'adaptabilité et une forte agilité chose qui renforce la résilience organisationnelle face à des environnements en constante évolution.

D'après l'enchaînement de ces méthodes de contrôle et pilotage de performance, nous trouverons indispensable de discuter l'importance et la relation entre ces deux éléments.

#### **4. Intégration des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME :**

Le tissu dynamique des petites et moyennes entreprises (PME) dépend de la combinaison et de la synergie entre le contrôle et le pilotage de la performance. Bien qu'elles aient des orientations différentes, ces deux approches s'entrelacent de manière cohérente, offrant une perspective globale pour une gestion stratégique et réactive, ainsi que pour améliorer l'efficacité opérationnelle de ces PME.

##### **4.1. Combinaison et synergie entre le contrôle et le pilotage de la performance des PME :**

En tant que garde-fou rétrospectif, le contrôle des performances se concentre sur la vérification et l'évaluation des résultats par rapport aux normes établies. Cela peut inclure l'analyse des indicateurs financiers, la conformité aux procédures et la surveillance des performances opérationnelles passées dans le contexte des PME. Cependant, lorsqu'il est intégré de manière fluide au pilotage, il devient particulièrement puissant.

Le pilotage de la performance est axé sur la planification stratégique, l'ajustement continu des actions et l'alignement sur les objectifs à long terme. En ce qui concerne les PME, cela signifie généralement prendre des mesures innovantes, s'adapter aux changements du marché et anticiper les opportunités futures.

La fusion de ces deux méthodes crée une synergie qui dépasse la simple somme de ses parties. Le pilotage fournit la carte pour guider les futures décisions et actions, tandis que le contrôle fournit la boussole en examinant les résultats passés pour trouver les tendances et les écarts. Les PME peuvent trouver une gestion équilibrée et proactive dans cet équilibre dynamique.

Le tableau de bord stratégique devient un outil clé pour cette intégration. Il propose une interface où les KPI axés sur l'avenir du pilotage se rencontrent harmonieusement avec les indicateurs de contrôle. Cela facilite la prise de décision, car cela permet une visualisation instantanée et claire des performances passées et des perspectives futures.

Les PME bénéficient de plusieurs avantages de cette coopération. Pour commencer, elle améliore la capacité de répondre aux fluctuations du marché. Les ajustements immédiats sont guidés par les informations du contrôle, tandis que le pilotage offre une direction à long terme, ce qui favorise l'agilité nécessaire dans un environnement commercial en constante évolution.

En outre, cette association favorise une culture d'amélioration continue dans les petites et moyennes entreprises. Les résultats du contrôle stimulent les réflexions stratégiques du pilotage, créant un cycle vertueux d'ajustements, d'apprentissage organisationnel et d'optimisation des performances.

Pour résumer, une gestion efficace des PME repose sur la combinaison et la synergie entre le contrôle et le pilotage de la performance. Une capacité non seulement à répondre aux défis immédiats, mais aussi à anticiper et à façonner l'avenir découle de cette convergence. En conséquence, cette approche combinée joue un rôle clé dans la croissance et le succès durable des petites et moyennes entreprises (PME).

#### **4.2. Favoriser l'intégration des méthodes du contrôle et de pilotage pour améliorer l'efficacité opérationnelle :**

Une stratégie essentielle pour garantir une gestion fluide et axée sur les objectifs stratégiques tout en permettant une adaptation agile aux changements du marché est l'intégration harmonieuse des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance au sein d'une PME. Dans les prochains paragraphes, nous allons projeter quelques façons par lesquelles une PME peut bénéficier de la combinaison de ces deux approches de manière cohérente :

Le fondement de cette intégration est basé sur l'alignement stratégique. Lors du pilotage, il est essentiel de s'assurer que les indicateurs de performance clé (KPI) utilisés pour le contrôle soient étroitement liés aux objectifs établis. Cette synchronisation garantit que les priorités de l'entreprise sont unifiées.

Par la suite, les tableaux de bord stratégiques sont utilisés comme centre d'intégration. Ces tableaux de bord rassemblent les KPI du contrôle avec des indicateurs axés sur l'avenir du pilotage. Ce dispositif facilite la prise de décision en offrant une vue complète des performances de l'entreprise.

Une troisième dimension importante de l'intégration est la facilité de la communication entre les équipes en charge du contrôle et du pilotage. Une culture organisationnelle cohérente, où chaque membre de l'équipe est conscient de son rôle dans la réalisation des objectifs stratégiques, est créée par une compréhension partagée des objectifs et des résultats.

De plus, l'utilisation de données en temps réel est cruciale. Les PME peuvent être réactives aux changements rapides du marché en utilisant les données recueillies par le contrôle pour prendre des décisions opérationnelles immédiatement.

Les principes fondamentaux de cette intégration sont l'agilité et l'adaptabilité. Les PME peuvent modifier rapidement leur planification stratégique en fonction des résultats du contrôle, ce qui leur permet de résoudre efficacement les problèmes qui surviennent.

Les collaborateurs doivent être impliqués activement dans ce processus. Une formation suffisante et une compréhension de la responsabilité de chacun dans le contrôle et le pilotage de la performance favorisent l'adoption optimale de ces techniques au sein des PME.

Cette intégration peut inclure la gestion des ressources humaines. Les PME créent un environnement où chaque membre de l'équipe contribue de manière significative à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise en liant les performances individuelles aux objectifs stratégiques.

Finalement, l'intégration permet de mettre en place un processus d'amélioration continue. Les PME peuvent régulièrement évaluer et réajuster leurs méthodes en combinant les résultats du contrôle avec les directives de pilotage, ce qui maximise l'efficacité opérationnelle et stimule la croissance de l'entreprise.

#### **5. Synthèse de la littérature empirique sur l'optimisation de l'efficacité opérationnelle dans les PME :**

Un concept central pour la performance des PME est l'efficacité opérationnelle. Les PME doivent se concentrer sur l'optimisation de cette efficacité, car cela peut leur permettre de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et de devenir plus compétitives.

Plusieurs tendances et constats importants concernant l'optimisation de l'efficacité opérationnelle dans les PME par le contrôle et le pilotage de la performance sont mis en lumière dans la synthèse de la littérature empirique. Plusieurs thèmes clés ont été au centre des recherches empiriques récentes. À savoir : importance du contrôle et du pilotage de la performance, les facteurs influent sur l'efficacité opérationnelle ainsi que les obstacles rencontrés et les solutions proposées.

Bien que différentes méthodologies soient utilisées dans ce domaine, les études empiriques utilisent généralement des enquêtes, des études de cas, des analyses statistiques et des revues systématiques.

Ces méthodes offrent une compréhension approfondie des dynamiques opérationnelles des PME en fournissant des perspectives riches et variées. Elle souligne plusieurs éléments qui peuvent augmenter et améliorer cette efficacité opérationnelle des PME, tels que :

- **La mise en place d'un système de contrôle et de pilotage de la performance adapté aux spécificités des PME :** ces dernières ont la possibilité de surveiller leurs performances, de repérer les points d'amélioration et de prendre des mesures correctives grâce à un système efficace de contrôle et de pilotage de la performance. À travers leur étude empirique traitant le cas des PME italiennes durant la crise pandémique COVID 19, Biscotti & Bititci (2023) montrent que même dans des conditions difficiles, les systèmes de mesure de la performance jouent un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des PME.
- **L'utilisation de méthodes et d'outils de gestion performants :** Pour améliorer leur efficacité opérationnelle, les PME peuvent s'appuyer sur un large éventail de méthodes et d'outils de gestion, tels que le lean management, la gestion des stocks, la gestion de la qualité, la gestion des ressources humaines, etc. (Caiazza & All, 2022)
- **L'implication des salariés dans le processus d'amélioration de l'efficacité opérationnelle :** Les employés jouent un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Ils doivent être impliqués pour identifier les opportunités d'amélioration et les mettre en œuvre.

Un modèle de recherche pour l'étude des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME peut être proposé en synthétisant la littérature empirique. Voici une illustration de ce modèle :

- ❖ Variables explicatives :
  - Système de contrôle et de pilotage de performance
  - Méthodes et outils de gestion
  - Implication des salariés
- ❖ Variable à expliquer :
  - Efficacité opérationnelle

En résumé, dans les prochains papiers de recherche et pour étudier l'impact des méthodes de contrôle et de pilotage sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle au sein des PME il est nécessaire de mener une étude empirique auprès d'un échantillon de PME. L'étude pourrait s'appuyer sur une analyse quantitative ou qualitative.

## 6. Conclusion :

D'une part, il existe plusieurs éléments essentiels qui ont un impact significatif sur la capacité des PME à intégrer efficacement le contrôle et le pilotage de la performance. Cette intégration repose sur un leadership engagé, une définition claire des objectifs stratégiques, une participation active des employés, un choix judicieux des indicateurs de performance, une utilisation appropriée des technologies, une formation continue du personnel, une communication ouverte, la flexibilité et l'adaptabilité, une évaluation régulière des méthodes et la promotion d'une culture d'amélioration continue.

En combinant ces composants, les petites et moyennes entreprises peuvent créer un cadre propice à l'application efficace du contrôle et du pilotage de la performance, ce qui favorise une gestion proactive et efficace de leurs opérations et donc optimiser l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

L'amélioration de cette efficacité des PME au Maroc peut être confrontée à divers obstacles et défis spécifiques lorsqu'il s'agit d'intégrer des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance.

La résistance au changement, les ressources limitées, l'accès limité au financement, la complexité des processus, la nécessité de compétences spécifiques et la présence de technologies obsolètes sont autant de défis à surmonter. De plus, la taille réduite des PME, les difficultés d'accès aux informations de marché et les inquiétudes liées au cyber sécurité ajoutent des complexités supplémentaires.

Les petites et moyennes entreprises du Maroc pourraient réduire ces obstacles en profitant des initiatives mises en place par le gouvernement, en formant des partenaires stratégiques et en investissant dans la formation professionnelle et les technologies de l'information.

Pour conclure, malgré les difficultés, l'objectif d'optimiser l'efficacité opérationnelle peut toujours être atteint grâce à une stratégie bien planifiée qui intègre le contrôle et le pilotage de la performance dans les pratiques organisationnelles des PME au Maroc. Ceci peut être argumenté à travers des études exploratoires et confirmatoires faisant l'Object des prochains travaux scientifiques.

## Références :

- (1). Al-Aali, A., & Al-Aali, A. (2022). The impact of lean manufacturing on operational performance: Evidence from Iraqi SMEs. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(2), 131-152.
- (2). Association Française pour l'Amélioration des Performances (AFAQ). (2022). Guide AFAQ 21201: Système de management de la performance.
- (3). Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. *Academy of Management Review*, 31(3), 501-523
- (4). Berrah. (2013). La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières: de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs, Habilitation à Diriger les Recherches, Université de Savoie, 2013, 156 pages.
- (5). Biscotti, L., & Bititci, U. S. (2023). The role of performance measurement systems in operational performance improvement: Evidence from Italian SMEs during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Production Economics*, 251, 108761.
- (6). Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.(p :544) pp. 8-14
- (7). Caiazza, R., Esposito, E., & Iandoli, G. (2022). The impact of lean manufacturing on operational performance: Evidence from Italian SMEs during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Production Economics*, 248, 108694.
- (8). De Waal, A. A. (2003). The future of the balanced scorecard: an interview with Professor Dr Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 30-35.
- (9). Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- (10). Drucker, P.F (1974b). objectif numero 1 des cadres. Paris. Les éditions d'organisations
- (11). Folan et al (2007). Its meaning and content for today business research, *Computers In Industry*, vol. 58, no 7, 2007, pp. 605-620.
- (12). Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741.

- (13). Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2019). *Operations and Supply Chain Management*. McGraw-Hill Education.
- (14). Kaplan et Norton (2000). The strategy focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, *Harvard Business Review*, 2000, 416 pages.
- (15). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- (16). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press..
- (17). Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- (18). Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- (19). Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- (20). Marion et al (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, Dunod, 2012, 301 pages.
- (21). Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and Performance Measurement in Operations Management: Dealing with the Metrics Maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218
- (22). Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Pearson.
- (23). Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success (pp. 159-160). London: Prentice Hall Financial Times.
- (24). Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance measurement frameworks: a review. *Business Performance Measurement*, 181-190. P.188
- (25). Neely, Andy & Gregory, Mike & Platts, Ken. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. 25. 1228-1263. [10.1108/01443570510633639](https://doi.org/10.1108/01443570510633639).
- (26). Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley.
- (27). Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.
- (28). Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- (29). PHILIPPART, M. (2014). Mesurer la performance de l'entreprise étendue pour piloter la création de valeur : une approche par l'immatériel. *Revue Française De Gestion Industrielle*, 33(4), 65–79. <https://doi.org/10.53102/2014.33.04.793>
- (30). Porter, M. E. (1985). *Compétitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press
- (31). Porter, Michael (1991). "Toward a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117.
- (32). Porter, Michael (1996). "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, 61-78.
- (33). Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- (34). Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Review Press.

- (35). Van Hoorebeke, D. (2008). Proposition de mesure de la performance des normes de comportement organisationnelles à l'atteinte d'un service à la clientèle authentique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 229, 21-27. <https://doi.org/10.3917/rsg.229.0021>
- (36). World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2019>