

Mesurer la performance globale des PME : Une approche intégrative et multidimensionnelle

Measuring the Global Performance of SMEs: An Integrative and Multidimensional Approach

Oumayma FILALI, (Doctorante)

*Laboratoire de l'Economie et Management des Organisations
 Faculté d'Economie et de Gestion
 Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Mohamed TORRA, (Professeur de l'enseignement supérieur)

*Laboratoire de l'Economie et Management des Organisations
 Faculté d'Economie et de Gestion
 Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'Economie et de Gestion 2010 Campus universitaire Kénitra Maroc Université Ibn Tofail, Maroc (Kenitra), 14000 +212 5 37 32 92 18
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	FILALI, O., & TORRA, M. (2025). Mesurer la performance globale des PME : Une approche intégrative et multidimensionnelle. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(2), 449-467. https://doi.org/10.5281/zenodo.14873419
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 08, 2025

Accepted: February 11, 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 02 (2025)

Mesurer la performance globale des PME : Une approche intégrative et multidimensionnelle

Résumé :

La performance des entreprises constitue un sujet central en sciences de gestion, suscitant un intérêt croissant tant dans la recherche académique que dans les pratiques managériales. Elle fait l'objet de nombreuses études visant à comprendre ses différentes dimensions et à proposer des modèles d'évaluation adaptés aux réalités économiques et organisationnelles. Cet article explore la nature complexe et multidimensionnelle du concept de performance des entreprises, en mettant en évidence son évolution à travers le temps. L'objectif principal est de montrer comment la performance, initialement mesurée à travers des critères financiers, a progressivement intégré des dimensions non financières, soulignant ainsi la nécessité de considérer la pluralité des facettes de l'activité des entreprises. Cette évolution traduit un changement fondamental dans la manière dont la performance est évaluée, passant d'un simple prisme comptable à une approche plus systémique et contextualisée.

La méthodologie adoptée dans ce travail repose sur une analyse documentaire approfondie, s'appuyant sur un large corpus de travaux antérieurs qui ont contribué à l'élargissement progressif du concept de performance. En mobilisant une revue de littérature rigoureuse, cet article vise à identifier les principaux cadres théoriques ayant structuré la réflexion sur la performance des entreprises et à proposer une classification des différents types de performance ainsi que les indicateurs, associés, les plus fréquemment mobilisés pour leur évaluation.

L'article se concentre spécifiquement sur les petites et moyennes entreprises (PME), en raison de leur rôle crucial dans l'économie et des défis uniques qu'elles rencontrent en matière de gestion de la performance. Les conclusions tirées de l'analyse indiquent qu'il est essentiel de développer un cadre de mesure et d'évaluation adapté aux spécificités de ces entreprises, en intégrant des indicateurs financiers, organisationnels, sociaux et environnementaux. Ce cadre permettrait de mieux appréhender la performance globale des PME, tout en offrant un outil de diagnostic pertinent, tenant compte de leurs particularités.

Mots clés : Performance des PME, Typologies de performance, Mesure de performance globale, indicateurs financiers et non financiers.

JEL Classification : L25

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

Corporate performance is a central topic in management sciences, attracting growing interest both in academic research and managerial practices. It has been the subject of numerous studies aimed at understanding its various dimensions and developing assessment models suited to economic and organizational realities. This article explores the complex and multidimensional nature of corporate performance, highlighting its evolution over time. The main objective is to demonstrate how performance, initially measured through financial criteria, has gradually expanded to include non-financial dimensions, emphasizing the need to consider the multiple facets of business activities. This shift reflects a fundamental change in the way performance is assessed, moving from a purely financial perspective to a more systemic and context-sensitive approach.

The methodology adopted in this study is based on an in-depth documentary analysis, drawing on a broad body of previous research that has contributed to the progressive expansion of the performance concept. By conducting a rigorous literature review, this article aims to identify the key theoretical frameworks that have shaped the discourse on corporate performance and to propose a classification of different types of performance, along with the most commonly used indicators for their assessment.

The study specifically focuses on small and medium-sized enterprises (SMEs), given their crucial role in economic development and the unique challenges they face in managing performance. The findings suggest that it is essential to develop a measurement and evaluation framework tailored to the specific characteristics of SMEs, integrating financial, organizational, social, and environmental indicators. Such a framework would provide a more comprehensive understanding of SMEs' overall performance while serving as a relevant diagnostic tool that accounts for their particularities.

Keywords : SME performance, Performance typologies, Overall performance measurement, Financial and non-financial indicators.

Classification JEL : L25

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

L'atteinte de performances positives représente un enjeu stratégique fondamental pour les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Pour les petites et moyennes entreprises (PME), particulièrement confrontées à des contraintes financières et une forte concurrence, il est crucial de démontrer leur viabilité économique et leur potentiel de croissance. En effet, la performance des PME est un sujet central dans la littérature en sciences de gestion, en raison de leur rôle essentiel dans la stimulation de la croissance économique et la création d'emplois (Storey, 1994 ; Ayyagari, Demirgüç-Kunt & Maksimovic, 2011).

Ainsi, la capacité des PME à attirer des financements dépend largement de leurs résultats économiques et financiers, en particulier de la croissance de leur chiffre d'affaires, de leur expansion sur de nouveaux marchés et de leur amélioration continue de compétitivité. Ces facteurs jouent un rôle déterminant dans la pérennité des PME et dans leur développement à long terme. Comme le souligne Lorino (2003), la performance est définie comme l'ensemble des actions qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette définition met en lumière l'importance de l'alignement des actions menées avec la vision stratégique de l'entreprise, garantissant ainsi non seulement sa survie, mais également sa croissance durable dans un environnement économique en constante évolution.

Bien que la notion de performance ait toujours suscité un vif intérêt dans la recherche en gestion et qu'elle soit fréquemment mobilisée comme variable dépendante dans de nombreuses études, elle demeure un concept polysémique, dont la définition et l'évaluation varient considérablement en fonction du cadre d'analyse adopté (Issor, 2018). Cette complexité découle notamment du fait que la performance ne se limite pas à une seule dimension, mais englobe une diversité de critères qui reflètent les multiples objectifs poursuivis par les entreprises et les attentes de leurs parties prenantes.

Historiquement, la performance a été appréhendée sous un prisme essentiellement financier, mettant en avant des indicateurs tels que la rentabilité, la productivité ou encore la croissance du chiffre d'affaires (Kaplan & Norton, 1992). Cette approche, bien qu'efficace pour mesurer les résultats économiques à court terme, s'est progressivement révélée insuffisante face aux évolutions du rôle de l'entreprise dans la société. En effet, dans un contexte marqué par une complexité croissante des marchés, une pression accrue des parties prenantes et des exigences renforcées en matière de responsabilité sociétale, la notion de performance a connu une transformation majeure.

Aujourd'hui, un consensus émerge autour d'une approche plus multidimensionnelle, intégrant non seulement des critères financiers, mais aussi des indicateurs organisationnels, sociaux et environnementaux (Neely, Adams & Kennerley, 2002 ; Santos & Brito, 2012). Cette évolution reflète la nécessité pour les entreprises d'adopter une vision à long terme qui dépasse la simple maximisation du profit et prend en compte leur impact sur l'ensemble de leur écosystème. Ainsi, la performance ne se limite plus aux résultats économiques immédiats, mais inclut également la capacité d'innovation, l'adaptabilité organisationnelle, la satisfaction des parties prenantes et l'engagement en faveur du développement durable. Cette approche élargie répond aux défis contemporains et permet d'assurer une croissance plus résiliente et soutenable, en adéquation avec les exigences d'un environnement en perpétuelle mutation (Richard et al., 2009).

Dans ce cadre, la notion de performance globale des PME a progressivement émergé, visant à intégrer les différentes dimensions de la performance dans un modèle cohérent (Capron & Quairel, 2005). Cette approche reconnaît la complexité de la performance, qui ne peut être réduite à des critères financiers ou économiques unidimensionnels. Plusieurs études ont souligné l'importance de facteurs divers dans l'évaluation de la performance des PME, notamment la gouvernance (Bititci et al., 2012), la gestion des ressources humaines (Arcand et

al., 2004 ; Whyman & Petrescu, 2013) et l'innovation (Teece, 2010). Ces éléments, chacun jouant un rôle essentiel dans la réussite et la pérennité des entreprises, contribuent à une vision plus holistique de la performance, prenant en compte à la fois les résultats financiers et les facteurs internes et externes influençant la compétitivité des PME.

Cependant, malgré ces avancées théoriques et empiriques, la mesure de la performance globale des PME demeure un défi majeur. L'un des principaux obstacles réside dans la diversité des indicateurs de performance disponibles, mais aussi dans l'absence d'un cadre standardisé ou universellement accepté, particulièrement adapté aux spécificités des PME (Hudson, Smart & Bourne, 2001). En effet, ces entreprises, en raison de leur taille modeste, de leurs ressources limitées et de leur agilité organisationnelle, présentent des caractéristiques qui rendent l'évaluation de leur performance complexe et difficile à formaliser de manière uniforme.

Ainsi, la question centrale qui se pose est la suivante : comment évaluer de manière globale et cohérente la performance des PME tout en tenant compte de leurs particularités intrinsèques ? Cette interrogation soulève des défis méthodologiques et pratiques qui nécessitent une réflexion approfondie pour concevoir des outils d'évaluation adaptés et pertinents, capables d'appréhender la performance dans toute sa pluralité sans négliger les caractéristiques propres à ces entreprises.

Face à cette problématique, cet article propose d'examiner les différentes approches de la mesure de la performance des PME en s'appuyant sur une revue de littérature approfondie, combinant des travaux théoriques et empiriques. L'objectif est d'analyser les modèles existants et de mettre en évidence les limites des approches actuelles afin d'identifier les perspectives d'amélioration. Pour ce faire, l'étude repose sur trois axes principaux : Premièrement, nous explorerons la polysémie conceptuelle de la performance en retraçant l'histoire de ce concept et son évolution vers une approche multidimensionnelle. Cette section examinera les différentes définitions proposées dans la littérature ainsi que les fondements théoriques qui ont façonné la compréhension de la performance en gestion. Deuxièmement, nous analyserons la typologie et les indicateurs de mesure de la performance. Nous présenterons les différentes formes que peut prendre la performance en fonction des objectifs et des parties prenantes impliquées, en mettant en lumière les indicateurs de mesures les plus couramment mobilisées dans la littérature. Enfin, l'étude abordera la mesure de la performance globale des PME et l'approche multidimensionnelle comme cadre d'évaluation intégré. Il s'agira d'examiner comment les PME peuvent concilier performance financière, économique, organisationnelle et sociale tout en tenant compte de leurs contraintes spécifiques, notamment en matière de ressources et de structuration interne. En mettant en perspective les différentes approches étudiées, cet article vise à proposer une lecture critique et structurée des modèles existants tout en ouvrant la voie à des réflexions sur l'adaptation des outils de mesure aux spécificités des PME.

2. Performance : Une polysémie conceptuelle

2.1.Histoire du concept

Le concept de performance a connu une évolution sémantique depuis son apparition. L'origine du terme « performance » remonte au mot français « parformer » signifiant accomplir ou exécuter, tandis que la version anglaise, « to perform », est apparue au XVI^e siècle pour désigner les résultats obtenus dans des compétitions sportives ou des courses de chevaux. Progressivement, cette notion a évolué pour s'appliquer à d'autres domaines, comme la mécanique et l'industrie, pour enfin être adoptée en sciences de gestion au XX^e siècle (Tchankam, 1998).

Au sens strict, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Dans des domaines variés, tels que la physique,

elle se réfère à des qualités mesurables (comme la vitesse d'un véhicule), et dans le domaine sportif, elle décrit tant la mesure des compétences que les résultats des compétitions. En art, la performance prend une dimension esthétique où l'acte même devient un objet d'évaluation, Goldberg (1979) indique que la performance n'est plus simplement un résultat final mais un processus en soi, une exécution artistique où l'acte même devient l'œuvre. En psychologie, la performance désigne la capacité mesurée d'un individu à accomplir une tâche spécifique dans des conditions données, souvent utilisée pour évaluer le niveau de compétence ou d'habileté (Neisser, 1976).

Dans le domaine des sciences de gestion, la performance est généralement définie comme l'accomplissement des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement. Comme le souligne Bourguignon (1995), la performance est le résultat d'une action et le succès qui en découle, reflétant l'accomplissement des objectifs organisationnels. Pour Lorino (1997), la performance est tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur au sein d'une organisation. Et selon Bergeron (2000) la performance se réfère à la réalisation d'une action, en incluant également le processus mis en œuvre pour obtenir ces résultats.

2.2 Evolution du concept vers une approche multidimensionnelle

La performance a longtemps été considérée comme un concept unidimensionnel, mesuré uniquement par le profit, notamment en raison du poids des propriétaires dans le processus décisionnel (Saulquin & Schier). Cette approche a fait l'objet de nombreuses critiques dans la littérature (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995). À partir des années 1980, la performance a commencé à être perçue comme un concept multidimensionnel intégrant des critères non financiers. Cette nouvelle vision va au-delà des seuls intérêts des actionnaires pour inclure ceux des autres parties prenantes interagissant avec l'entreprise, tels que les dirigeants, les salariés et les clients (Guennoun & Chtrourou, 2016).

Ainsi qu'elle a inclut deux dimensions clés et jugés essentielles : l'efficacité et l'efficience. Selon Albanes (1978), la performance implique à la fois « l'efficience et l'efficacité », soulignant l'importance d'atteindre des résultats tout en optimisant l'utilisation des ressources. Desbiens (1988) renforce cette idée en définissant la performance comme l'art de bien faire (efficience) les bonnes choses (l'efficacité). Otley (1999) définit une entreprise performante comme celle qui atteint avec succès ses objectifs en d'autres termes, c'est celle qui a implémenté de manière efficace une stratégie appropriée.

A travers ces dimensions, Bouquin (2000) présente la problématique générale de la performance et propose une approche systémique de la performance, qui repose sur trois éléments fondamentaux : l'économie, l'efficience et l'efficacité. L'idée principale de cette approche est de considérer la performance comme un processus global de transformation des ressources en résultats. Cela signifie que la performance ne se limite pas à une seule dimension, mais qu'elle résulte d'un équilibre entre plusieurs dimensions :

- **L'économie** : elle se réfère à l'optimisation des ressources utilisées (coût, temps, moyens). Une entreprise performante doit veiller à minimiser ses dépenses tout en maintenant un certain niveau de qualité.
- **L'efficience** : elle concerne la capacité à utiliser ces ressources de manière optimale pour atteindre un objectif. Une entreprise est efficiente si elle produit un maximum de résultats avec un minimum de ressources.
- **L'efficacité** : elle correspond à l'atteinte des objectifs fixés. Une action est efficace si elle permet d'obtenir les résultats escomptés, indépendamment des ressources utilisées.

Certains auteurs estiment que ces trois notions ne suffisent pas pour définir la performance de manière complète. Ils ajoutent alors la pertinence, qui permet de vérifier si l'entreprise fait réellement ce qu'elle doit faire. Selon Le Moigne (1989), la pertinence se définit comme la capacité à vérifier si l'on fait bien ce que l'on veut faire. Autrement dit, au-delà de l'efficacité

et de l'efficacité, une organisation doit s'assurer que les actions entreprises répondent réellement à ses besoins et à ses objectifs stratégiques. Dans la même perspective, Payette (1998) considère la pertinence comme l'adéquation entre la réalité et le projet, soulignant ainsi que la performance ne peut être évaluée sans prendre en compte le contexte et les attentes initiales. Cette vision est renforcée par Gibert (1980) à travers son modèle du triangle de la performance, qui met en évidence l'interdépendance entre trois dimensions essentielles : l'efficacité (atteindre les objectifs fixés), l'efficacité (optimiser l'utilisation des ressources) et la pertinence (cohérence avec la mission et l'environnement de l'organisation). Ainsi, pour être véritablement performante, une entreprise ne doit pas seulement viser des résultats optimaux, mais aussi veiller à ce que ses actions soient en parfaite harmonie avec ses orientations stratégiques et les exigences de son environnement.

Par ailleurs, la performance est désormais reconnue comme un concept multidimensionnel, polysémique et controversé, pour lequel aucune définition unique ne fait consensus. La définition la plus couramment utilisée est celle de Pesqueux (2004), qui décrit la performance comme un résultat quantifié évalué par rapport à un référentiel, dans cette perspective, la performance ne se limite pas à la simple atteinte d'objectifs, mais implique également une évaluation critique de la manière dont ces objectifs ont été atteints. Cela inclut la prise en compte des ressources mobilisées, des processus mis en œuvre et des résultats obtenus, offrant ainsi une vision plus complète et nuancée de la performance d'une entreprise.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des différentes définitions du concept de performance selon divers auteurs, ainsi que les dimensions liées à chaque définition.

Tableau 1 : Perspectives variées sur le concept de performance dans la littérature et principales dimensions

Auteur	Définition de la performance	Dimensions clés
Waldman (1994)	« L'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle. »	Efficacité, résultat, processus
Bourguignon, A. (1995)	« La performance désigne le résultat d'une action et son succès. »	Résultat, succès
Lebas, (1995)	« La performance est l'accomplissement des objectifs assignés, en optimisant les ressources disponibles, et notamment la productivité. »	Résultat, efficacité, productivité
Lorino, P.(1997)	« Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. »	Pertinence, efficacité, résultat
Carrière, B.(1999)	« La performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. »	Résultat, Environnement
Bergeron, H.(1999)	« La performance est la réalisation d'une action et sa mise en œuvre. »	Processus, résultat
Bourguignon, A. (2000)	« La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, qu'elle soit définie comme résultat (aboutissement) ou processus qui mène au résultat (action). »	Résultat, processus, efficacité
Bergeron (2000)	"La performance est une mesure qui reflète à la fois les résultats financiers et l'efficacité des processus internes, notamment en termes de productivité et d'utilisation des ressources. »	Efficacité, efficacité, productivité, résultat
Lebas & Euske (2002)	« La performance est l'action ciblée prise aujourd'hui pour produire des résultats significatifs demain. »	Efficacité, pertinence
Schier, & Saulquin (2007)	« La performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule également un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif), ainsi que sur la démarche ayant permis de l'atteindre »	Efficacité, efficacité, pertinence
Cherkaoui & El Ansari (2020)	« La notion de performance porte à la fois l'idée d'un processus, d'une action et celle d'un résultat ».	Processus, action et résultat

Source : Elaboré par les auteurs depuis la revue de littérature

À la lumière de ces définitions, nous pouvons identifier les concepts constitutifs de la performance à travers plusieurs perspectives théoriques qui, tout en étant complémentaires, mettent en avant des dimensions spécifiques de la performance des entreprises. Plusieurs auteurs soulignent l'importance des résultats, qui sont souvent perçus comme l'objectif ultime de la performance. Selon Bourguignon (1995) et Lebas (1995), la performance est directement liée aux résultats obtenus, qu'il s'agisse de la réussite d'une action ou de l'accomplissement des objectifs fixés, notamment en optimisant les ressources et en maximisant la productivité. Par ailleurs, certains chercheurs, comme Waldman (1994) et Bourguignon (2000), mettent en avant l'aspect processus, en insistant sur l'importance de la coordination et des actions nécessaires pour atteindre ces résultats. La pertinence est également soulignée par plusieurs auteurs, notamment Lorino (1997) et Schier & Saulquin (2007), qui considèrent la performance comme la capacité à aligner les actions avec les objectifs stratégiques de l'organisation et à juger de la valeur de ces actions. Enfin, la notion d'efficacité et d'efficience ressort clairement dans les travaux de Lebas & Euske (2002) et Bergeron (2000), qui soulignent l'importance d'atteindre des résultats tout en optimisant l'utilisation des ressources et en garantissant des processus internes efficaces. En somme, la performance, selon ces différentes perspectives, combine les dimensions de résultat, processus, efficacité, efficience, et pertinence, offrant ainsi une vision complète et multifacette de ce concept central en gestion organisationnelle.

3. Typologie et indicateurs de mesure de la performance

3.1 Typologie de la performance

Alors que le concept de performance s'est élargi pour inclure des dimensions multiples, il devient crucial de comprendre les différentes typologies qui le caractérisent. Dans ce qui suit, nous examinerons les principaux types de performance. Ce recensement, bien qu'il ne prétende pas être exhaustif, présente les dimensions les plus fréquemment mentionnés dans la littérature.

3.1.1 Performance financière

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette dernière qui peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs financiers, en maximisant la création de valeur et en garantissant sa rentabilité à travers ses opérations. Elle est généralement évaluée à partir des documents comptables tels que le bilan et le compte de résultat, qui fournissent des indicateurs clés de la santé financière de l'entreprise. Selon Paucher, une entreprise est considérée comme performante financièrement si elle investit régulièrement, c'est-à-dire en engageant des dépenses immédiates avec l'objectif de générer des recettes futures, afin de garantir sa survie et sa croissance.

3.1.2 Performance économique

La performance économique, quant à elle, va au-delà des aspects financiers pour englober la contribution de l'entreprise à la croissance économique et au développement, évaluée par la création de valeur ajoutée, la productivité et la rentabilité globale. Selon Penrose (1959), elle comprend non seulement les profits mais aussi la capacité d'une entreprise à croître et à générer des emplois tout en optimisant ses ressources.

3.1.3 Performance commerciale

La performance commerciale est la mesure de la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins et les attentes de ses clients, tout en atteignant des objectifs tels que la part de marché, les profits, et le chiffre d'affaires. Elle intègre à la fois des critères quantitatifs, comme les indicateurs financiers, et qualitatifs, tels que la satisfaction client, la fidélité, et l'innovation produit. Selon

porter (1986) la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur pour ses clients.

3.1.4 Performance organisationnelle

Les définitions de la performance ont évolué, notamment avec l'émergence du tableau de bord équilibré de Kaplan & Norton en 1992. Plusieurs autres chercheurs ont fourni par la suite, une série de définitions pour illustrer le concept de performance organisationnelle comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, reflétant l'efficacité de la structure organisationnelle. la performance organisationnelle est définie comme la mesure de l'efficacité avec laquelle une organisation atteint ses objectifs en utilisant ses ressources de manière optimale. (Kalika,1988) considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle.

3.1.5 Performance sociale

La performance sociale se définit comme l'ensemble des actions et des résultats d'une entreprise visant à améliorer les conditions de travail et la satisfaction des employés. Elle inclut des mesures relatives au bien-être des employés, à la qualité de vie au travail et à l'engagement de l'entreprise envers ses salariés. Selon Mahir (2024) la performance sociale est définie comme la traduction efficace de la mission d'une entreprise dans la pratique, conformément aux valeurs sociales préétablies.

3.1.6. Performance sociétale

C'est une performance qui désigne le degré de respect de l'entreprise des exigences du bon climat environnemental, naturel, humanitaire, culturel etc. Cette performance peut être évaluée à l'aide des outils de la « RSE » (Nabaoui 2023).

3.1.7. Performance stratégique

La performance stratégique, également appelée performance à long terme, désigne la capacité d'une entreprise à maintenir sa compétitivité et à garantir sa pérennité dans un environnement en perpétuelle mutation.

3.1.8 Performance concurrentielle

Il faut distinguer également, la performance concurrentielle, qui tient à l'intégration de l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Elle dépend de l'action de celle-ci mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

Après avoir exploré les différentes typologies de la performance, il devient crucial de s'intéresser aux outils et aux indicateurs permettant de mesurer ces types de performance.

3.2 Indicateurs de mesure de la performance

3.2.1 Pertinence de mesure de la performance

Le système de mesure de la performance constitue un outil fondamental pour guider les dirigeants dans leurs décisions stratégiques, en s'appuyant sur des indicateurs cohérents avec la vision et les objectifs de l'organisation (Lorino, 1997). Ces indicateurs, qui permettent d'évaluer l'état actuel de l'entreprise ainsi que le degré d'atteinte des objectifs fixés, jouent un rôle essentiel dans la communication interne. Ils assurent une mise en cohérence entre les actions stratégiques et les activités opérationnelles tout en offrant un retour pertinent aux instances dirigeantes. Hronec souligne l'importance cruciale de ces indicateurs dans le pilotage stratégique à tous les niveaux de l'organisation, permettant à chaque acteur de comprendre l'impact de ses actions sur la performance de l'entreprise.

En effet, la diversité des performances observées et présentées en dessus, qu'elles soient économiques, organisationnelles ou sociales etc , nécessite des indicateurs spécifiques pour en évaluer l'impact réel. Un indicateur de mesure de performance peut être défini comme une information ou un ensemble de données significatives servant d'indice représentatif et contextualisée selon une problématique ou contexte spécifique de mesure. La littérature distingue deux grandes catégories de mesure :

- **Mesures objectives** : Basées sur des données quantitatives, elles incluent des indicateurs tels que le rendement du capital investi, le bénéfice par action ou encore la croissance des ventes (Sapienza et al., 1988 ; Todor et al., 1980 ; Vankatraman & Ramanujam, 1986).
- **Mesures subjectives** : Fondées sur des données qualitatives, elles intègrent des critères tels que la satisfaction des employés, la qualité perçue des produits et la fidélité des clients. Bien que les modèles de mesures subjectives fassent encore l'objet de débats dans la littérature, certains indicateurs font consensus et sont fréquemment utilisés.

3.2.2 Les indicateurs clés de mesure de la performance

Comme mentionné précédemment, la performance des entreprises, et plus particulièrement celle des PME, s'évalue à travers plusieurs dimensions, chacune étant associée à des indicateurs spécifiques. L'exploration approfondie de plus d'une vingtaine d'études consacrées aux indicateurs de performance, avec un accent particulier sur les PME, a permis d'identifier les indicateurs les plus fréquemment utilisés. Toutefois, cette analyse a également mis en évidence des divergences conceptuelles dans la littérature, certaines mesures apparaissant de manière récurrente au sein de différentes typologies de performance. Le tableau suivant propose une synthèse des principaux types de performance ainsi que des indicateurs clés recensés dans la littérature, offrant ainsi une vision globale des approches utilisées pour évaluer la performance sous ses diverses dimensions.

Tableau 2 : Types de performance et des indicateurs clés recensés dans la littérature

Type de Performance	Description	Indicateurs Clés	Auteurs	PME	Non PME
Performance Financière	Capacité à atteindre des objectifs financiers et maximiser la création de valeur.	Croissance du chiffre d'affaire , Pourcentage du bénéfice net, Rendement sur capital investi, Cout unitaire , ROI, marge bénéficiaire, évolution moyenne de vos résultats nets, évolution moyenne des fonds propre	Norton& Kaplan (1996) , Allouche & Laroche (2005) , Louart (1996) Kalika (1988) Bayad et Liouville (1998) Walker et Brown (2004), Neely (1999), Brulhart et al. (2009), Faems et al. (2005), Maes et al. (2005), Sels et al. (2006)	X	X
Performance Économique	Capacité à se démarquer sur un marché concurrentiel en offrant des produits compétitifs.	Coûts de production, qualité, part de marché	Brulhart, Gherra et Rousselot (2009)	X	X
Performance Commerciale	Mesure de la capacité à satisfaire les besoins des clients et à atteindre des objectifs commerciaux.	Chiffre d'affaires, satisfaction client, fidélité Part de marché Conservation de nouveaux clients , Acquisition de nouveaux clients ,Satisfaction des clients, Rentabilité par segment	Allouche et Laroche (2005), Brulhart et al. (2009), Ajzen et al (2016)	X	X
Performance concurrentielle	Capacité de l'intégration de l'entreprise dans son milieu concurrentiel.	Part de marché Conservation de nouveaux clients , Acquisition de nouveaux clients	Allouche et Laroche (2005), Brulhart et al. (2009), Ajzen et al (2016)	X	X
Performance Organisationnelle	Efficacité avec laquelle une organisation atteint ses objectifs en utilisant ses ressources.	Efficacité opérationnelle, satisfaction des parties prenantes, taux de satisfaction des employés , argent investi en formation ,disponibilité de l'information , nombre de suggestions par employé, degré réduction des ressources pour atteinte les objectifs	Louart (1996) Kalika (1988) Bayad et Liouville (1998) Morin et al.,(1994) Kaplan et Norton,.(1992-93), Arcand et al. (2004), Obloj et al. (2010), Perry-Smith et Blum (2000), Stavrou et al. (2010)	X	X
Performance Sociale	Amélioration des conditions de travail et de la satisfaction des employés.	Bilan social, taux de satisfaction des employés, Qualité de vie au travail, limat social qui règne dans l'entreprise, otivation des employés	Louart (1996) Kalika (1988) Bayad et Liouville (1998) Alouche et Laroche, .(2005) Fabi et al.,(2009)	X	X

Performance Sociétale	Respect des exigences environnementales et sociétales.	Indicateurs de RSE, respect des normes environnementales	Allouche et Laroche (2005), Fabi, Raymond et Lacoursière (2009)	X	X
Performance Stratégique	Pérennité et positionnement concurrentiel à long terme.	Croissance des activités, culture d'entreprise, RSE	Fabi, Raymond et Lacoursière (2009), Faems et al. (2005)	X	X
Performance opérationnelle		Réduction des coûts, amélioration de la qualité, flexibilité, taux de roulement, productivité	Fabi, Raymond et Lacoursière (2009), Faems et al. (2005)		X

Source : Elaboré par les auteurs à travers la revue de littérature.

Ce tableau synthétise les différents types de performance identifiés dans la littérature sur la gestion des entreprises. Chaque type de performance est défini par des caractéristiques spécifiques et peut être mesuré à l'aide d'indicateurs clés¹. Cependant, ces indicateurs pris isolément peuvent ne pas fournir une vision globale et intégrée de la performance de l'entreprise. Ainsi, pour mieux appréhender la complexité et l'interdépendance des différentes dimensions de la performance, une approche plus globale et intégrée s'est progressivement imposée, donnant naissance au concept de performance globale, qui fera l'objet du titre suivant.

4. Mesure de la performance globale des PME

Dans les années 2000, le concept de la performance globale émerge avec l'obligation des entreprises à rendre compte de toutes les dimensions. Et donc cette notion renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique, cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre toutes les composantes de la performance avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes (Renaud & Berland, 2010).

A présent que la performance globale est définie, la difficulté est de pouvoir la mesurer. Cette notion, notamment dans le contexte des PME, est complexe et ambiguë, se caractérisant par une polysémie qui la rend instable. L'ambition de cette partie est d'enrichir la caractérisation du concept de performance globale dans la recherche sur les petites et moyennes entreprises (PME), et de proposer un outil de diagnostic basé sur une acception élargie, mobilisant des indicateurs spécifiques à ce type d'entreprise.

4.1 Modèles de management et de mesure de la performance

Dans un contexte de marché de plus en plus exigeant et face à une évolution technologique rapide, la performance s'impose comme un style de management essentiel pour toute organisation. Les défis liés aux ressources humaines, technologiques et financières, ainsi que la complexité des objectifs des entreprises, ont conduit plusieurs chercheurs à explorer le passage du management de la performance à la mesure de la performance globale. Plusieurs modèles théoriques ont été développés pour conceptualiser et mesurer la performance globale :

- **Modèle de l'administration de la performance** : Ce modèle se concentre sur une mesure technique, souvent dictée par des obligations légales, et mise en œuvre à la discrétion des managers. La performance y est perçue comme un objectif administratif basé sur la conformité aux normes et l'apprentissage organisationnel. Ce modèle reflète une approche traditionnelle et bureaucratique.
- **Modèle du management des performances** : Dans ce cadre, la mesure dépasse la simple collecte de données. Elle englobe des typologies variées, notamment les performances humaines, financières, stratégiques et orientées vers les usagers. Cependant, l'absence d'une intégration cohérente entre ces systèmes peut générer des incohérences et des difficultés d'alignement stratégique.
- **Modèle du management de la performance** : Ce modèle vise à unifier les systèmes de mesure dans une logique transversale et homogène. La performance est ici gérée dans le cadre d'une stratégie globale, alignée hiérarchiquement et catégorisée pour répondre aux besoins de l'organisation dans son ensemble.
- **Modèle de la gouvernance de la performance** : Ce modèle, le plus avancé, étend la mesure de la performance au-delà des frontières internes de l'entreprise. Il intègre les interactions avec l'environnement externe et repositionne la performance comme un levier stratégique reliant l'organisation à son écosystème.

¹ Il est à noter que les indicateurs présentés non pas l'exclusivité.

Toutefois, pour les PME, la mesure de la performance globale pose des défis spécifiques :

Une similarité dans les objectifs d'évaluation des résultats quantifiables entre PME et grandes entreprises, malgré des contextes différents. Une étude réalisée par Lemoine et Petit (2013) met en évidence que, bien que les PME partagent des objectifs similaires aux grandes entreprises (tels que la rentabilité et la croissance), leurs contextes organisationnels et leurs ressources limitées influencent la manière dont elles adaptent ces indicateurs.

Primauté des indicateurs financiers : Bien que dominants, ces indicateurs ne rendent pas compte des dimensions organisationnelles ou humaines, telles que la satisfaction des employés ou leur motivation. Pourtant, des éléments comme le taux d'absentéisme sont reconnus pour leur lien indirect avec les performances financières (Whyman & Petrescu, 2013). Également Bititci et al. (2012) ont montré que l'intégration des dimensions organisationnelles et humaines, telles que la satisfaction des employés et la qualité de la gouvernance, a un impact direct sur la pérennité des PME.

Impact des pratiques RH : La gestion des ressources humaines, bien qu'identifiée comme un facteur clé de succès (Arcand et al., 2004 ; Fabi et al., 2009), reste marginalisée dans les outils d'évaluation. Whyman et Petrescu (2013) ont étudié l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance globale des PME en Europe. Leur recherche révèle que des politiques favorisant la motivation des employés, comme les primes d'équipe ou les formations continues, améliorent non seulement l'engagement des salariés, mais aussi les résultats financiers et organisationnels. Ces initiatives permettent de pallier le manque de ressources souvent observé dans les PME en capitalisant sur le potentiel humain.

Rôle du dirigeant : Les compétences et orientations stratégiques des dirigeants influencent directement les trajectoires de croissance des PME (Marcati, Guido & Peluso, 2008). Selon Ajzen et al. (2016), la vision du dirigeant façonne la définition même de la performance et guide les objectifs à long terme. Marcati, Guido et Peluso (2008) ont exploré l'influence des dirigeants sur la performance globale des PME. Ils ont mis en évidence que les compétences en leadership stratégique et la capacité à adopter des innovations managériales jouent un rôle clé dans la réussite des PME. Les résultats de leur recherche recommandent la mise en place de programmes de mentorat et de formations spécifiques pour soutenir les dirigeants dans l'intégration des dimensions globales de la performance.

4.2 Approche multidimensionnelle pour une évaluation intégrée

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la performance globale des PME, en proposant des cadres conceptuels et des solutions pratiques adaptés à leurs spécificités, ainsi que de nombreuses études empiriques ont été faites. Dans cette section, nous explorerons les études empiriques relatives à la mesure de la performance des PME. Cette revue s'appuie sur des travaux empiriques ayant mobilisé des méthodologies variées, allant des analyses quantitatives basées sur des indicateurs financiers et non financiers aux études qualitatives reposant sur des enquêtes et des études de cas. L'objectif est de mettre en évidence les principales approches utilisées pour évaluer la performance des PME, tout en identifiant les résultats clés obtenus par ces recherches.

Tableau 3 : Synthèse des études empiriques sur la mesure de la performance des PME

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Principales conclusion
Kaplan & Norton (1992)	PME manufacturières	Étude de terrain fondée sur une analyse comparative de la performance des PME. Les chercheurs ont utilisé des entretiens qualitatifs avec les dirigeants pour comprendre les processus de gestion de la performance et ont intégré des données financières et non financières via le <i>Balanced Scorecard</i> .	L'intégration des données financières (rentabilité) et non financières (satisfaction client, innovation) à travers le <i>Balanced Scorecard</i> a amélioré l'alignement stratégique et la prise de décision au sein des PME. Cette approche permet une évaluation plus complète de la performance organisationnelle.
Neely et al. (2002)	PME européennes de secteurs variés ((industrie, services, technologie, etc)	Étude combinant entretiens qualitatifs avec des dirigeants de PME (pour explorer les perceptions de la performance) et analyses quantitatives des indicateurs de rentabilité et de productivité. L'étude a ciblé les PME européennes ayant mis en place des systèmes de mesure intégrés.	Les PME qui adoptent des systèmes de mesure de performance multidimensionnels (financiers et non financiers) ont montré une meilleure capacité à s'adapter aux changements du marché et à renforcer leur compétitivité. Ces systèmes contribuent également à l'alignement stratégique et à l'amélioration de la performance organisationnelle.
Arcand et al. (2004)	PME canadiennes, principalement dans les secteurs manufacturiers et de services.	Approche mixte combinant des analyses quantitatives (rentabilité, productivité) et qualitatives (climat organisationnel, satisfaction des employés). Des entretiens approfondis avec les dirigeants et les employés ont permis de récolter des données subjectives sur la gestion des ressources humaines.	Les résultats ont montré que l'intégration de dimensions qualitatives telles que le climat organisationnel et la satisfaction des employés améliore la pérennité et la croissance des PME. Ces dimensions humaines sont essentielles pour la performance à long terme, souvent négligées dans les modèles traditionnels centrés sur les résultats financiers.
Halligan (2008)	PME dans divers secteurs (principalement services, industrie et distribution).	Étude quantitative utilisant un questionnaire structuré envoyé à 325 PME, accompagné d'entretiens qualitatifs sur l'utilisation des systèmes ERP dans la gestion de la performance.	il a été constaté que l'intégration de systèmes d'information, tels que les ERP (Enterprise Resource Planning), contribue à améliorer la cohérence et la transversalité des indicateurs de performance. Ces systèmes permettent de

			regrouper les données issues des fonctions financières, organisationnelles et opérationnelles, facilitant ainsi une analyse globale et un pilotage stratégique optimisé.
Santos & Brito (2012)	PME de secteurs variés (industrie, services, commerce, etc.).	Enquêtes quantitatives et qualitatives menées auprès de 150 PME. Les chercheurs ont collecté des données sur la compétitivité, la durabilité, et la satisfaction des parties prenantes (clients, employés, partenaires sociaux). Une analyse croisée des données financières et sociales a été effectuée.	Les PME qui intègrent des critères sociaux et environnementaux dans leur gestion de la performance sont plus susceptibles de réussir à long terme. Ce modèle intégré, qui va au-delà des critères financiers, démontre que la durabilité et l'impact social sont des facteurs clés de la compétitivité et de la pérennité des PME.

Source : Auteurs en se basant sur des études empiriques

Les recherches empiriques sur la mesure de la performance des PME convergent vers une approche multidimensionnelle et globale, intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers. Initialement, les modèles traditionnels reposaient principalement sur des données comptables et économiques, mais les travaux ultérieurs ont démontré la nécessité d'élargir cette perspective. Ces études ont ainsi analysé comment la prise en compte de dimensions telles que la satisfaction client, la qualité organisationnelle ou encore l'adoption de systèmes de gestion intégrés permettait d'améliorer le pilotage stratégique des PME. Les chercheurs ont mis en évidence que les entreprises adoptant des outils de mesure de la performance plus complets bénéficiaient d'une meilleure performance et d'une plus grande résilience face aux fluctuations du marché. L'exploitation combinée de données quantitatives sur la rentabilité et la productivité, ainsi que d'éléments qualitatifs liés au climat organisationnel ou à l'engagement des parties prenantes, a révélé que la durabilité et la pérennité des PME étaient directement influencées par ces variables interconnectées. Par ailleurs, l'intégration de systèmes d'information avancés a permis d'améliorer la transversalité des indicateurs de performance, rendant l'analyse plus pertinente et facilitant la prise de décision stratégique.

Cependant, les PME rencontrent plusieurs défis majeurs lorsqu'elles cherchent à mettre en place des systèmes de mesure de la performance globale, notamment en raison de la complexité et du coût associés à ces systèmes. L'implémentation de systèmes de performance intégrés nécessite des investissements substantiels en termes de temps, de ressources humaines et financières, ce qui représente un obstacle majeur pour les PME, souvent confrontées à des budgets limités. Selon **Hudson et al. (2001)**, bien que ces systèmes offrent une vision cohérente et globale de la performance, leur coût élevé et leur complexité peuvent être des freins à leur adoption, en particulier pour les PME dont les structures sont moins formalisées et disposant de moins de ressources pour gérer ces processus complexes. En outre, une autre difficulté réside dans la capacité limitée des PME à collecter et à analyser des données non financières, telles que la satisfaction des employés ou la qualité de la gouvernance, qui sont essentielles pour une évaluation complète de la performance. **Chalmers et Palomero (2011)** soulignent que la collecte de ces données qualitatives requiert des outils et des compétences spécifiques, souvent absents ou insuffisants dans les PME, ce qui rend l'intégration de ces dimensions dans les systèmes de performance encore plus complexe. Ce manque d'infrastructures et de compétences en analyse de données empêche les PME de tirer pleinement parti des informations nécessaires pour une gestion optimale de leur performance globale.

De ce fait, l'adoption d'indicateurs multidimensionnels et intégrés doit être soigneusement adaptée aux contraintes spécifiques des PME, telles que leur taille, leurs ressources limitées et leur flexibilité opérationnelle. Cette approche nécessite l'utilisation de critères d'évaluation ajustés aux capacités et aux particularités des PME, afin de rendre la mesure de la performance plus accessible et pertinente. Par exemple, en mettant l'accent sur des éléments tels que l'efficacité dans l'utilisation des ressources, la satisfaction des clients et la capacité d'adaptation face aux évolutions du marché, ces indicateurs permettent aux PME de suivre de manière réaliste et pertinente leur performance. En se concentrant sur ces dimensions clés, les PME peuvent obtenir une vue plus précise de leur fonctionnement interne, tout en restant alignées avec leurs objectifs stratégiques et leurs capacités, facilitant ainsi une gestion de la performance à la fois pragmatique et efficace.

5. Conclusion

En conclusion ce travail a permis de démontrer que la performance est un concept complexe et polysémique, qui ne saurait être réduit à sa seule dimension financière. Historiquement, la performance a souvent été appréhendée de manière unidimensionnelle, principalement à travers des indicateurs financiers tels que le profit ou le rendement du capital investi. Bien que cette approche ait longtemps prédominé, elle a révélé ses limites dans un environnement économique

en constante évolution, où les attentes des parties prenantes dépassent largement les seuls résultats financiers. Ainsi, les recherches ont démontré que la performance doit être envisagée de façon multidimensionnelle, en intégrant une variété d'indicateurs couvrant non seulement les dimensions financières, mais aussi sociales, environnementales, organisationnelles, et stratégiques.

Ensuite, l'apparition de la notion de performance globale, comme évoqué précédemment, repose sur une conception holistique qui cherche à intégrer les différentes dimensions dans une approche cohérente et synthétique. Comme le soulignent Capron & Quairel (2005), cette intégration exige une cohérence entre les différentes dimensions de la performance, tout en reliant divers facteurs par des modèles de causalité. Cela met en évidence l'importance de considérer la performance comme un ensemble interconnecté, plutôt que comme des dimensions isolées, afin de refléter la santé et le succès global d'une entreprise. Des modèles comme le tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) illustrent cette évolution en proposant une évaluation holistique de la performance.

Également, pour le cas des PME les études empiriques présentées soulignent l'importance d'une approche multidimensionnelle dans la mesure de leur performance. En combinant des indicateurs financiers et non financiers, ces recherches ont démontré que les PME peuvent mieux s'adapter aux défis du marché et améliorer leur compétitivité. Les résultats suggèrent également que l'intégration des dimensions humaines (comme la satisfaction des employés) et organisationnelles (comme le climat de travail) peut jouer un rôle crucial dans la pérennité des PME. Toutefois, la mise en place de ces systèmes de mesure, bien qu'efficace, reste complexe et coûteuse, et nécessite des adaptations spécifiques pour chaque entreprise en fonction de ses ressources et de sa taille.

En dépit que ce travail a permis d'apporter un éclairage approfondi sur la mesure multidimensionnelle de la performance globale des PME. Toutefois, les résultats des recherches analysées reposent sur des contextes spécifiques en termes de secteurs d'activité, de tailles d'entreprises et de cadres géographiques, ce qui peut influencer leur généralisabilité. D'autre part, bien que l'intégration d'indicateurs qualitatifs, tels que la satisfaction des employés ou la culture organisationnelle, apparaisse essentielle, leur mesure demeure un défi méthodologique en raison de l'absence d'outils standardisés et de la difficulté d'accès à des données précises et fiables dans les PME, souvent contraintes par des ressources limitées.

Ces constats ouvrent des perspectives de recherche futures et soulignent l'importance d'un approfondissement empirique de ces questionnements. L'analyse théorique réalisée constitue une base solide pour de futurs travaux visant à opérationnaliser ces concepts à travers des études empiriques plus larges et diversifiées. Il apparaît pertinent d'explorer des méthodologies mixtes combinant analyses quantitatives et qualitatives afin de mieux appréhender la dynamique de la performance globale au sein des PME. Par ailleurs, cette réflexion invite les chercheurs à concevoir des outils de mesure plus adaptés aux spécificités des PME, tout en tenant compte des évolutions de leur environnement économique et technologique.

Enfin, les implications managériales et institutionnelles de cette recherche méritent d'être soulignées. Les conclusions obtenues mettent en évidence la nécessité, pour les dirigeants de PME, d'adopter une approche plus intégrée de la performance, en tenant compte des dimensions stratégiques et organisationnelles aux côtés des indicateurs financiers traditionnels. Par ailleurs, les pouvoirs publics et les structures d'accompagnement ont un rôle clé à jouer dans la facilitation de l'adoption de ces outils, notamment à travers des dispositifs d'incitation et de formation. En ce sens, ce travail s'inscrit dans une perspective plus large visant à encourager une approche plus holistique et durable de la gestion des PME, contribuant ainsi à leur compétitivité et à leur pérennité dans un environnement en constante évolution.

Références

- (1). Ajzen, I., Czasch, C., & Flood, M. G. (2016). *From intentions to behavior: Implementation intention and the theory of planned behavior*. In *Motivational influences on health behaviors* (pp. 347-373). Springer.
- (2). Allouche, J. et Laroche, P. (2005). A Meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance. *Cahiers de recherche du GREGOR*, mars, 1-31.
- (3). Arcand, M., Côté, S., & Lefebvre, L. A. (2004). *Human resource management and business performance in small and medium-sized enterprises: A review and integration of the literature*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 418-430.
- (4). Bergeron.H (2000) « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? ». 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France.
- (5). Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Cuthbertson, R. (2012). *Performance measurement in SMEs: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 265-284.
- (6). Bouquin. H (2004), « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection
- (7). Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- (8). Bourguignon. A (2000), « Performance et contrôle de gestion ». *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, 931-941.
- (9). Capron. M & Quairel-Lanoizelee F, (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en Provence*, pp.1-22.
- (10). Chalmers, R., & Palomero, S. (2011). *A methodology for the design of business process management systems in SMEs*. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 261-270.
- (11). Fabi, B., Raymond, L., & Olguin, D. (2009). *Human resources management practices in small and medium enterprises: A comparative study of Quebec and France*. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 803-820.
- (12). Gibert. P (1980), « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », *Les Éditions d'organisation*, Paris.
- (13). Goldberg. R (1979), “ Performance Art: From Futurism to the Present”. *Thames & Hudson*.
- (14). Guennoun. S & Chtorou. W (2016), « Le rôle médiateur de l'échange réticulaire de connaissances dans la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière », *Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- (15). Halligan, J. (2008). *The impact of Enterprise Resource Planning (ERP) systems on small business performance: Evidence from the UK*. *International Journal of Business Information Systems*, 3(2), 154-168.
- (16). Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1114.
- (17). Issor.Z (2018), « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions »: *Projectics / Proyética / Projectique*, n°17(2), 93-103.
- (18). Kalika. M, (1988), *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance*. Éditeur Economica, Paris, 436 p.
- (19). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- (20). Lebas, M., & Euske, K. (2002). "A Conceptual and Operational Delineation of Performance." *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, edited by Neely A., Cambridge University Press, pp. 65–79.
- (21). Lorino, P. Méthodes et pratiques de la performance, Paris. 1997. Thèse de doctorat. éd. d'Organisation.
- (22). Lorino. P (2003); Méthodes et pratiques de la performance. 3 ème édition. 2003. Editions d'Organisation.
- (23). MAHIR, S. (2024). Management des Compétences : Clé de la Performance durable dans les organisations . International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(9), 168-188.
- (24). Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A. M. (2008). *The role of the entrepreneur in the growth of small and medium enterprises in Italy*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 14(5), 339-359.
- (25). Marion.A , Asquin. A, Everaere.C , Vinot.D & Wissler.M (2012), « Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes », Ouvrage, 2012.
- (26). Nabaoui.A (2023) « Performance : concepts, approches et modèles », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 11 » pp : 230 - 245.
- (27). Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2002). *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1228-1263.
- (28). Neisser.U (1976), “ Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology”. W.H. Freeman.
- (29). Notat (2007), « Une question centrale », Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72.
- (30). Payette. A (1988), «L'efficacité des gestionnaires et des organisations», Presses de l'Université du Québec.
- (31). Porter. M (1986), « Competition in global industries “. Harvard Business Press.
- (32). Renaud. A, & Berland. N (2007), « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES » “COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ”, May 2007, Poitiers, France. pp.CDRom.
- (33). Santos, J., & Brito, J. (2012). *A model for the global performance measurement of small and medium-sized enterprises*. Journal of Small Business Management, 50(3), 413-427.
- (34). Saulquin.J, Schier.G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65.
- (35). Tchankam, J. P. (1998). Performances comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun. Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Bordeaux.
- (36). Whyman, P., & Petrescu, A. (2013). *The impact of HRM practices on financial performance and employee outcomes: Evidence from the UK and Romania*. International Journal of Human Resource Management, 24(5), 1013-1032.