

Les défis d'évaluation de la performance organisationnelle dans les entreprises

The challenges of evaluating organizational performance in companies

Mohamed ALAMI, (Docteur en sciences économiques et de gestion)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université sidi Mohamed ben Abdellah, Fès, Maroc*

Mohammed MAKHTARI, (Enseignant chercheur)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université sidi Mohamed ben Abdellah, Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales BP 42, Fès 30000 Université Sidi Mohamed ben Abdellah, Fès-Maroc 0663-215258
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ALAMI, M., & MAKHTARI, M. (2023). Les défis d'évaluation de la performance organisationnelle dans les entreprises. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-1), 150-162. https://doi.org/10.5281/zenodo.7811073
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 04, 2023

Accepted: April 07, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 2-1 (2023)

Les défis d'évaluation de la performance organisationnelle dans les entreprises

Résumé

La performance est un concept dont l'utilisation est devenue commune entre plusieurs disciplines. Il s'agit d'une notion qui continue à susciter l'intention des chercheurs et professionnels cherchant à identifier les mesures appropriées de son évaluation. C'est un concept difficile à conceptualiser et qui a connu diverses appellations en fonction des changements caractérisant l'environnement de son émergence (Salgado, 2013). La performance est souvent considérée tout au long de la littérature comme un concept de mesure plutôt qu'un concept théorique. C'est dans ce cadre, que s'inscrit la problématique de ce travail, qu'est située dans un contexte caractérisé par l'élargissement de la dimension de la performance, à la suite de l'instabilité et l'incertitude caractérisant les marchés d'aujourd'hui. Les nouvelles dimensions de la performance incluent des dimensions environnementales et sociétales (Pesqueux, 2004). L'objectif du présent article est d'identifier, à travers une analyse de la littérature en la matière, les variables impactant l'évaluation de la performance organisationnelle.

Pour cela, nous allons présenter, dans un premier temps, un état de l'art de la notion de performance afin d'identifier les principales définitions associées à la notion de performance et de comprendre les caractéristiques du contexte de l'émergence de la performance organisationnelle. Par la suite, nous aborderons la problématique d'évaluation de la performance organisationnelle en analysant les variables influençant le choix et l'utilisation des mesures de son évaluation afin de ressortir des hypothèses de recherche pour une future investigation empirique.

Mots clés : Performance organisationnelle ; mesures d'évaluation ; mesures objectives ; mesures subjectives.

Classification JEL : L1, L25

Type de l'article : Article théorique

Abstract

Performance is a concept whose use has become common among several disciplines. It is a notion that continues to engage with the intent of researchers and professionals seeking to identify appropriate measures of its evaluation. It is a concept difficult to conceptualize and which has known various names depending on the changes characterizing the environment of its emergence (Salgado, 2013). Performance is often viewed throughout the literature as a measurement concept rather than a theoretical concept. It is within this framework that the problem of this work is placed, which is situated in a context characterized by the widening of the dimension of performance, following the instability and uncertainty characterizing the markets. of today. The new dimensions of performance include environmental and societal dimensions (Pesqueux, 2004). The objective of this article is to identify, through an analysis of the literature on the subject, the variables impacting the evaluation of organizational performance.

To do this, we will first present a state of the art of the notion of performance in order to identify the main definitions associated with the notion of performance and to understand the characteristics of the context of the emergence of performance organizational. Subsequently, we will address the issue of organizational performance evaluation by analyzing the variables influencing the choice and use of its evaluation measures in order to identify research hypotheses for future empirical investigation.

Keywords: Organizational performance; performance measurement; objective measures; subjective measures.

JEL Classification: L1, L25

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Le concept de performance a suscité l'intention des chercheurs et professionnels en sciences économiques et de gestion qui cherchent à cerner ses dimensions et à identifier les critères de son évaluation (Richard et al., 2009). La performance, qui a été retenue dans la littérature en tant que variable dépendante, se retrouve recherchée au niveau de multiples variables indépendantes. Cette situation est due, principalement, au caractère multidimensionnel de la performance, qui rendra difficile sa conceptualisation, et qui est aussi à l'origine de la diversification des critères de son évaluation (Richard et al., 2009).

Les difficultés de définition du concept de performance, le rend un concept polysémique qui dépend au contexte de son utilisation (Richard et al., 2009). La complexité, associée à la définition et l'évaluation de ce concept, est due aux turbulences accrues des marchés sous forme d'instabilité des échanges et de changement des pratiques de management des organisations. C'est un concept qui a été réduit pendant longtemps à la dimension financière, qui consiste à évaluer une rentabilité recherchée par les actionnaires et mesurée à travers des mesures telles que la part de marché et le chiffre d'affaires (Dohou et Berland, 2007).

En plus de la controverse associée, dans la littérature, à la définition de la notion de performance, l'émergence de la notion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ainsi que celle du développement durable à la suite de l'effondrement de la stabilité et de la sécurité des marchés, sont des facteurs à l'origine de l'introduction des dimensions autres que la dimension financière et l'émergence de la notion de performance organisationnelle (performance globale). C'est dans ce contexte que s'inscrit notre question de recherche suivante : « **Quels sont les défis d'évaluation de la performance organisationnelle dans les entreprises ?** ». C'est une question qui cherche à étudier les variables susceptibles d'expliquer la complexité associée à l'évaluation de la performance organisationnelle.

La performance organisationnelle englobe trois dimensions spécifiques des résultats de l'entreprise. Il s'agit en plus de la dimension financière, des dimensions environnementales et sociétales (Corvellec, 2002). Ces dimensions sont soumises à diverses mesures d'évaluation en vue de permettre, aux chercheurs et gestionnaires, d'entreprendre les actions et les interprétations spécifiques. Malgré la domination des mesures financières, les mesures sociétales et environnementales viennent d'attirer de plus en plus l'intention des chercheurs et professionnels. Ces mesures sont associées à la notion de responsabilité sociale des entreprises à l'égard de ces parties prenantes et à l'instauration de la celle du développement durable qui est apparu en Europe et en États-Unis au cours du 20^{ème} siècle. Dans ce qui suit, nous allons essayer, à partir d'une étude de la littérature en la matière, d'identifier les facteurs à l'origine des difficultés d'évaluation de la performance organisationnelle. Pour cela, nous allons commencer, par une analyse conceptuelle du terme « performance » afin de comprendre les origines de la multiplicité des définitions. Par la suite, nous évoquerons les différentes dimensions de la performance organisationnelle, tout en identifiant le contexte de leurs émergences. Enfin, nous aborderons le problème d'évaluation de la performance organisationnelle à travers le recensement des principales mesures avancées par la littérature des sciences économiques et de gestion, et les défis associés au choix et à l'utilisation des mesures d'évaluation afin de développer des hypothèses de recherche à tester dans une future étude empirique.

2. Cadre conceptuel

La définition de la performance est une question étonnamment ouverte avec peu d'études utilisant des définitions et des mesures cohérentes (Kirby, 2005). Il s'agit d'un concept dont sa définition était l'objet d'un grand désaccord dans la littérature des sciences économiques et de gestion, et qui continue à être utilisé avec une fréquence de plus en plus importante. Ce problème est dû, d'un côté, au caractère changeant et variable de la performance, et de l'autre, à l'élargissement de ses dimensions pour devenir une performance organisationnelle ou globale.

2.1 Définition et évolution de la notion de performance

L'utilisation massive du terme « performance » le rend un concept polysémique et difficile à conceptualiser. Pour le dictionnaire « le Petit Robert », la notion de performance signifiait « accomplir, exécuter ». Il signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. Pesqueux (2004) définit la performance en tant que résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi (améliorer ses performances) et/ou par rapport aux autres. Une des conceptions les plus élargies de la notion de performance est celle de Bourguignon (1995) qui a identifié trois sens principaux du terme :

- En tant que résultat qui doit être rapproché à un référentiel (l'objectif). La performance représente le niveau de réalisation des objectifs ;
- En tant qu'action qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, réalisation d'une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat ;
- Et en tant que succès, qui n'est pas immédiatement l'attribut de la performance, car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel.

La performance continue à être la préoccupation des chercheurs et praticiens malgré les divergences constatées dans les tentatives de sa définition. C'est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui, en définitive, ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. Ce concept a connu de multiples désignations où chacune était le résultat des changements de son environnement. Salgado (2013) a recensé les principaux changements marquant la notion de performance comme suit :

➤ **De la performance financière à la performance globale :** La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al.2007). Dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de la valeur pour les actionnaires. Cette logique, purement financière, fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante (Dohou. R, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.).

➤ **De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif :** Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de la divergence des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations que d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La performance devient donc subjective. La perception de la performance change, ainsi, radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des

salariés, ou des clients. La performance reste une affaire de perception, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est (Saulquin et al. 2007).

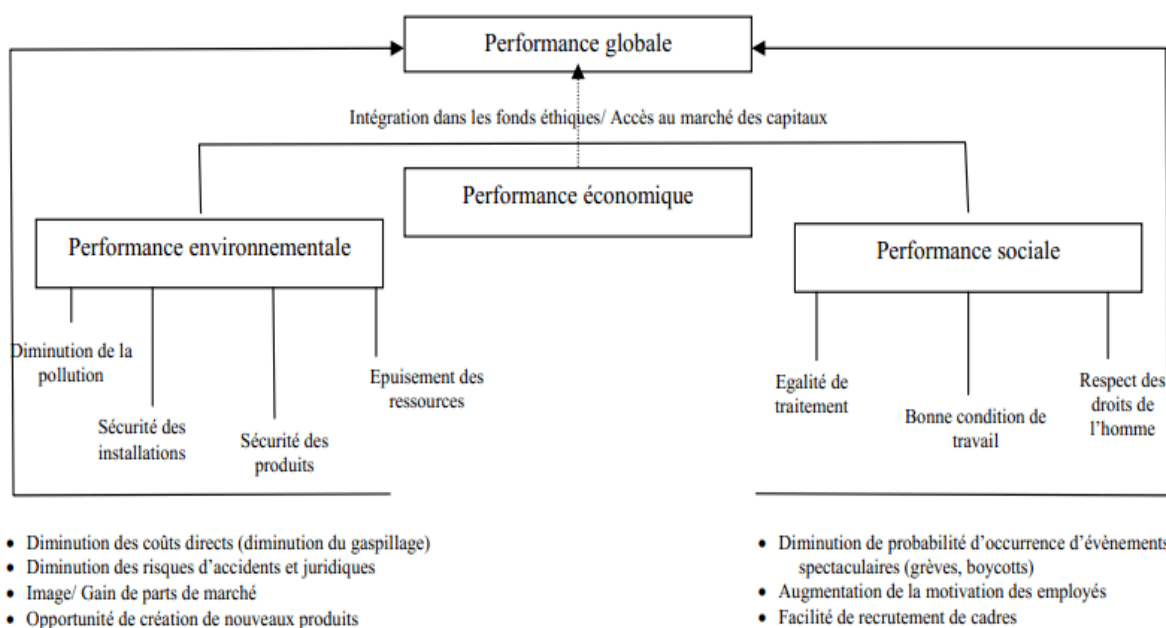
➤ **De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"** : La performance apparaît, souvent, comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial (Saulquin et al. 2007), mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble, donc, être assez réductrice, car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise et vise prioritairement à évaluer la performance économique (Saulquin et al. 2007).

Utilisées comme « outil de management », Saulquin et al.(2007) précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...). L'hypothèse implicite est que la performance intermédiaire est gagée de la performance finale. La vision de la performance, comme simple outil de mesure, reste réductrice, car, dans le quotidien des entreprises, elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

2.2 L'émergence de la performance organisationnelle

L'ouverture sur leurs environnements implique les entreprises, de manière implicite et explicite, dans de grands projets de développement national, notamment le développement durable à travers l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme composante de leurs performances, ce qui élargit la notion de la performance pour englober des dimensions écologiques (conservation et gestion des ressources), et sociales (équité et participation de tous les groupes sociaux) en plus de la dimension économique (création de richesses pour tous, à travers des modes de production et de consommation durables) (Baret, 2006, p.2). Ce caractère multidimensionnel de la performance était à l'origine de l'émergence de la notion de performance globale ou organisationnelle qui résulte de l'interaction entre les trois dimensions, économique, sociale et environnementale.

Figure n° 1 : La performance globale ou organisationnelle



Source : Reynaud, (2003)

Le caractère multidimensionnel de la performance trouve ses origines dans divers travaux. Morin et al. (1994) identifient quatre dimensions : sociale (valeur des ressources humaines), économique (efficacité économique), politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) et systémique (pérennité de l'organisation). DeLa Villarmois (1999, p. 926) estime que ces quatre dimensions pourraient être réduites « *aux seules dimensions objective (efficacité économique et pérennité) et subjective (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et valeur des ressources humaines)* ». Il note aussi que « *tous les modèles proposant une représentation du concept de performance aboutissent à la même conclusion qui fait du concept, un construit difficile à appréhender à cause de ses dimensions multiples* ». Malleret (1994) définit, à contrario, trois causes de non-performance : mauvaise finalisation, mauvaise gestion des processus et des interfaces et mauvaise gestion des opérations. Jacot et Micaelli (1996) proposent de déglobaliser la performance en associant à chacun des quatre niveaux décisionnels qu'ils retiennent (métapolitique, stratégique, tactique et opérationnel) quatre niveaux de performance (sociétale, financière, marchande et physique). C'est aussi la position qu'adopte Llewellyn (1996) lorsqu'il évoque une échelle de mesure de la performance allant de la responsabilité financière à la responsabilité politique.

Malgré le caractère multidimensionnel de la performance, elle apparaît, souvent, comme un concept de mesure plutôt que comme un concept théorique. La tendance des responsables est l'utilisation des mesures financières, tandis que l'intérêt de l'entreprise se trouve élargi aux autres dimensions de la performance, à travers l'émergence des mesures relatives à la gestion de la qualité (taux de défauts, temps de réponse et engagement de livraison), à la satisfaction du client (taux de fidélisation, valeur perçue des biens et services) ou à l'impact environnemental d'une organisation (par exemple, consommation de l'énergie pour la production et l'exploitation, émission de dioxyde de carbone par employé ou impact environnemental par client). Ainsi, ces dernières années, la mesure de la performance reflète de plus en plus la multi-dimensionnalité des activités des entreprises et leur impact sur les sociétés et les environnements dans lesquels elles évoluent (Corvellec, 2002).

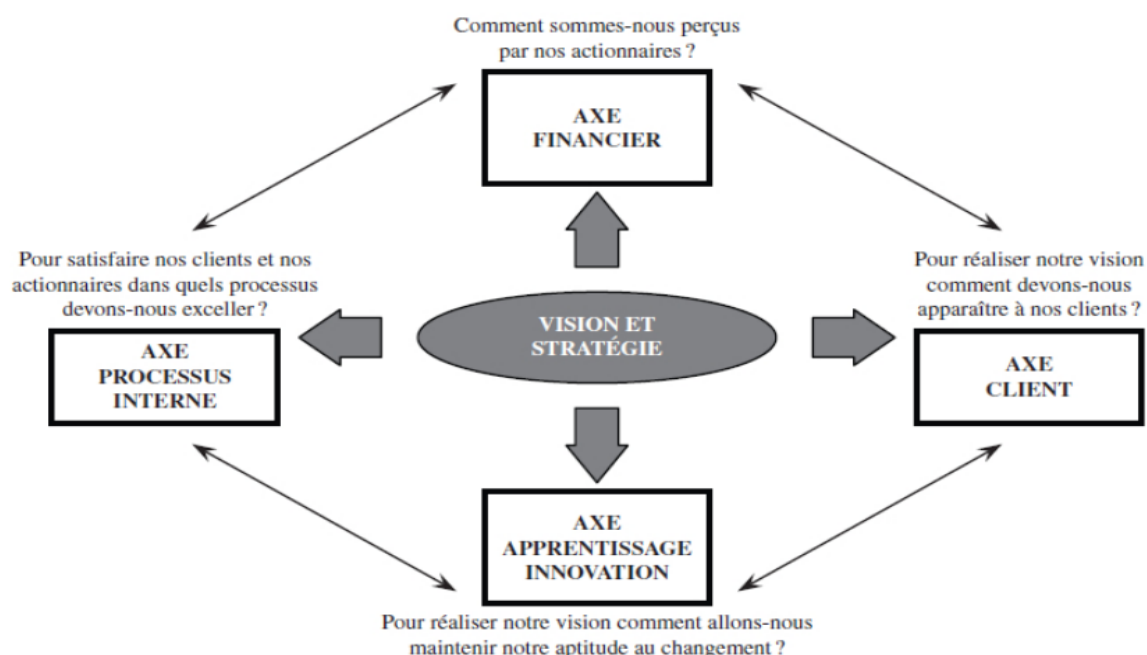
De ce qui précède, nous constatons que malgré l'abondance des travaux qui définissent la performance, le concept continu à soulever toujours le problème de la complexité et la diversité des définitions. Une telle complexité et une telle diversité trouvent leurs explications, selon les principales conclusions de la littérature, dans la nature de leur utilisation multiple ainsi que dans leur caractère multidimensionnel.

3. La performance organisationnelle : une problématique d'évaluation.

La performance organisationnelle est la variable dépendante ultime qui domine la majorité des travaux de recherche en sciences de gestion (Richard et al., 2009). Cette variable qui prend plusieurs formes a acquis un rôle central en tant que but réputé de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ce qui rendra essentiel de le mesurer, pour les entreprises et les gestionnaires, afin d'évaluer les actions à entreprendre vis-à-vis de leurs environnements au fil du temps. Dans ce cadre, multiples sont les outils avancés dans la littérature qui fournissent des classifications différentes des mesures d'évaluation de la performance organisationnelle, principalement, la balance scorecard développée par Kaplan et Norton (1992). Cette balance inclut en plus des mesures financières des mesures non financières. Ces mesures sont sélectionnées dans l'objectif d'aider une organisation à mettre en œuvre ses facteurs de succès clés définis par le niveau stratégique. En plus de l'aspect financier qui continue à être la principale mesure dans la balance scorecard, Kaplan et Norton (1992)

ont introduit trois catégories de mesures non financières à la satisfaction de la clientèle : processus internes, l'apprentissage et la croissance.

Figure n 2 : Les quatre perspectives du BSC



Source : adapté de Kaplan et Norton (1998)

Le choix des mesures d'évaluation proposé par les différents outils développés dans la littérature a soulevé des difficultés impactant la pertinence des mesures adoptées, liées, principalement, au caractère dimensionnel de la performance, au choix du nombre des mesures à utiliser et à la nature subjective de certaines mesures.

3.1 Les défis de la dimension

Le caractère multidimensionnel de la performance était à l'origine de la diversité de la mesure d'évaluation. Selon Richard et al., (2009), cette dimensionnalité est expliquée par trois variables. La première, c'est les parties prenantes pour lesquelles une mesure de performance est pertinente, la deuxième est le paysage sur lequel la performance est déterminée et la troisième est le délai de mesurer les performances.

- **Les parties prenantes** : selon Freeman (1984), les parties prenantes comprennent toute personne qui peut affecter ou est affectée par la réalisation des objectifs de l'organisation, comme les gestionnaires, les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les gouvernements et les organisations non gouvernementales. Les parties prenantes ont des préoccupations différentes qui impliquent des mesures liées à leurs propres objectifs (Fitzgerald et Storbeck, 2002 ; Hillman & Keim, 2001).

- **Conditions hétérogènes du marché** : bien que les entreprises liées par la concurrence dans le marché, leurs ressources et leurs capacités hétérogènes, ainsi que leurs stratégies d'utilisation de ces ressources sont différentes (Barney, 1991). Cela implique l'utilisation des mesures de performance différentes, bien que les grandes organisations utilisent des mesures de performance financières et non financières, mais privilégient les mesures financières (Malina et Selto, 2004).

- **Le délai de mesure** : la persistance de la performance est fonction de la durée de mesure (Waring, 1996). Le temps de mesure implique des choix en ce qui concerne l'adoption de

mesures à court ou à moyen terme, car celles-ci peuvent être fortement biaisées par des fluctuations aléatoires. De même, de nombreuses mesures de performance dépendent elles-mêmes du temps.

De ce qui précède, nous constatons que le caractère multidimensionnel de la performance contribue à une pléthore au niveau des mesures d'évaluation, du fait que le concept lui-même est un concept de mesure plutôt qu'un concept théorique (Pesqueux, 2004). Les mesures dites financières restent les plus utilisées et incluent des mesures comptables qui portent, à titre d'exemple, sur les ventes, les produits, le résultat opérationnel, les revenus résiduels, les bénéfices, les flux de trésorerie, la croissance des ventes, la rentabilité, le rendement des investissements, le rendement des fonds propres et les bénéfices par action, des mesures fondées sur le marché comme la variation en pourcentage du cours des actions, la valeur de marché par rapport à la valeur comptable, les rendements boursiers et diverses autres méthodes statistiques d'évaluation de la performance de l'entreprise sur le marché boursier équilibrant parfois le risque contre le rendement (Corvellec, 2002).

L'ensemble de ces mesures fait l'objet d'un regroupement en deux catégories : des mesures dites objectives émanant des données disponibles considérant la performance comme étant construites des qualités objectives, et des mesures qualifiées de subjectives, influencées par les méthodes propres des gestionnaires et par le fait de l'inséparabilité des mesures de son objet. Selon Corvellec (2002), la dimension objective de la performance renvoie aux trois E : économie, efficience et efficacité. Elle traduit, aussi, les progrès vers l'objectif fixé ou l'avancement dans un plan d'action (Mascré, 1994).

La dimension objective de la performance est fortement critiquée par plusieurs auteurs qui partent d'un constat qui stipule que la performance ne peut être conçue comme absolue et isolée ; elle ne peut s'apprécier que par rapport à une intention donnée, explicite ou implicite. Bourguignon (1995) stipule que la performance n'est pas objective, mais plutôt elle est subjective puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention. La même idée s'est défendue par Lebas (1995) qui définit la performance comme un jugement et une interprétation. Pour ce dernier et plusieurs auteurs, la performance « n'existe pas de façon intrinsèque, elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport au contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps » (Lebas, 1995).

Le concept de la performance reste un sujet des débats scientifiques cherchant à identifier leurs dimensions et leurs outils de mesures, malgré le fait que le caractère subjectif de l'évaluation de la performance domine les travaux théoriques et empiriques de la littérature des sciences de gestion.

3.2 Les défis de la subjectivité

L'introduction des dimensions environnementales et sociétales de la performance induit une intention de plus en plus accrue vers l'adoption de mesures plus subjectives au cours des dernières années. Une telle situation s'explique aussi par l'émergence des tableaux de bord équilibrés qui ajoutent des mesures client, de processus interne et d'innovation aux mesures financières de la performance (Kaplan & Norton, 2005). Malgré cette tendance vers des mesures de plus en plus subjectives, les mesures dites objectives continuent à acquérir la confiance des professionnels et chercheurs pour l'évaluation de la performance organisationnelle. Il s'agit, principalement, des mesures comptables, des mesures financières et des mesures mixtes.

Les mesures comptables utilisées largement dans l'évaluation de la performance organisationnelle du fait qu'elles sont facilement disponibles et qu'elles reflètent souvent le rendement économique des entreprises. Tandis que les mesures financières sont axées sur le marché évaluant principalement le rendement des actionnaires et conçues comme l'instrument adéquat pour caractériser la performance organisationnelle. Enfin, la combinaison entre les mesures comptables et les mesures financières donne lieu à des mesures dites mixtes ayant pour objectif d'équilibrer les risques dus à l'ignorance des problèmes de la performance opérationnelle par les mesures du marché (Richard et al., 2009).

Le tableau suivant fournit les principales mesures comptables, financières et mixtes, recensées par Richard et al., (2009), comme suit :

Tableau n°1 : Classification des mesures selon Richard et al.,(2009)

Mesures comptables	Mesures financières	Mesures mixtes
Flux de trésorerie d'exploitation Bénéfice avant intérêts et impôts Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement Part de marché Bénéfices d'exploitation nets (également appelés bénéfices) Bénéfice d'exploitation net moins les impôts ajustés (NOPLAT) (également connu sous le nom de bénéfice d'exploitation net après impôt Marge bénéficiaire Rendement des actifs (ROA) Rendement des actifs évalués en comptabilité Retour sur capitaux employés (ROCE) (souvent appelé retour sur capital Rendement des capitaux propres Retour sur investissement (ROI) Retour sur capital investi (ROIC) Rendement de l'actif net (RONA) Retour sur ventes (ROS) Rendement de l'actif total Rendement du capital ajusté au risque également appelé rendement du capital ajusté au risque Ventes La croissance des ventes Écart de rentabilité comptable	Coefficient bêta Bénéfice par action Alpha de Jensen Valeur marchande (ou valeur marchande capitalisation) Ratio cours/bénéfice (ratio P/E) Rendement des actifs évalués au marché Prix de l'action Rendement total pour l'actionnaire (TSR) Suivi des actions	Flux de trésorerie par action Retour de trésorerie sur investissement (CFROI) Valeur ajoutée monétaire Flux de trésorerie actualisés (DCF) Valeur ajoutée économique (le nom générique pour cela est le profit économique) Flux de trésorerie disponibles Taux de rentabilité interne (TRI) Valeur marchande/valeur comptable Valeur ajoutée marchande (MVA) Valeur actualisée nette Analyse de la valeur actionnariale Q de Tobin Rendement total de l'entreprise (TBR) Valeur des fonds propres garantie (WEV) Coût moyen pondéré du capital (CMPC) Score Z

Source : adapté de Richard et al.,(2009)

Malgré les efforts entamés pour classer les mesures objectives, le désaccord sur la classification de certaines persiste entre chercheurs notamment en ce qui concerne les parts de marché. Certains travaux comme ceux de Capon et al. (1990), le considérant comme un

antécédent de performance financière. De l'autre côté, certains chercheurs la retenue en tant qu'une mesure de performance à part entière (Richard et al., 2009).

Contrairement aux mesures objectives classées sous trois catégories, les mesures subjectives sont subdivisées en mesures entièrement subjectives et des mesures qualifiées par quasi-objectives. La subjectivité des mesures d'évaluation de la performance organisationnelle dépend de la perception faite par les individus à l'égard des résultats à mesurer, ce qui permet aux imperfections de la cognition humaines de jouer un rôle plus important (Gilovich, Griffin et Kahneman, 2002).

La subjectivité est fortement demandée lorsque les résultats numériques ne suffisent pas pour évaluer une performance, comme le cas de l'évaluation du rendement des travailleurs. Une telle situation nécessite la combinaison entre les résultats numériques et une évaluation subjective pour récompense le travail non visible (Peyre, 2019).

La classification ci-dessus est fondée sur le degré de subjectivité de l'auto-évaluation faite à l'égard de certains aspects de la performance organisationnelle. Pour les mesures entièrement subjectives, ils reposent sur une auto-évaluation entièrement subjective qui n'est pas ancrée dans un objet défini. Pour March et Sutton, (1997) ces mesures sont intrinsèquement relatives, et sont toutes confrontées à des situations psychologiques, susceptibles de conduire à des résultats très biaisés et non représentatifs, telles que la situation de comparaison de la performance de l'entreprise à celle d'un concurrent, ou aux attentes d'une partie prenante. En ce qui concerne les mesures quasi-objectives, ils permettent d'obtenir des informations spécifiques sur la performance objective par le biais de techniques d'auto-évaluation, telle que l'estimation faite par un vendeur sur le niveau de vente ou celle faite par les dirigeants à propos de la valeur marchande de leurs entreprises (Richard et al., 2009).

Malgré l'importance qu'occupent les mesures subjectives de la performance, la relativité de l'auto-évaluation de la performance organisationnelle, associée à cette catégorie, ainsi que le désaccord qui persiste tout au long de la littérature à propos de l'adoption d'un cadre unique de mesures subjectives, limite le recours des managers à ces dernières.

3.3 Les défis du nombre

La multiplicité des dimensions de la performance était aussi source de complexité de choix entre l'utilisation de mesures uniques, multiples ou agrégées. Cette complexité est due aussi au manque de clarté de la définition théorique de la performance et l'absence de cohérence méthodologique dans la formulation du ou des concepts utilisés (Richard et al., 2009). Dans ce cadre, nous avons distingué entre trois approches dans la littérature. La première à défendre le recours à une seule mesure, en se basant sur la création d'une relation fondée sur la confiance, entre cette mesure et la performance (Hawawini et al., 2003; Roberts et Dowling, 2002; Spanos, et al., 2004).

L'approche de mesure unique reste idéale et soutenue par des croyances théoriques, qui restent souvent supposées (Richard et al., 2009), ce qui donne lieu à l'émergence de l'approche de l'utilisation des mesures multiples. Il s'agit d'une approche qui adopte le recours à plusieurs mesures différentes pour comparer des analyses avec différentes variables indépendantes dépendantes, mais identiques (Baum & Wally, 2003 ; Miller, 2004). L'usage des mesures multiples, du même domaine théorique (Richard et al., 2009), présente plusieurs limites, principalement, l'absence de contrôle de la validité des mesures utilisées. De ce fait, la triangulation des mesures multiple constitue le fondement de la troisième approche. Elle permet de faire face aux limites de l'utilisation de mesure unique ou multiples et offre l'avantage de réduire les erreurs de mesure et d'améliorer la validité de

la construction (Venkatraman et Nramanujam, 1994). Elle consiste à regrouper les variables dépendantes, en supposant une validité convergente basée sur la corrélation entre les mesures (Cho et Pucik, 2005; Goerzen et Beamish, 2003). La triangulation est plus courante avec les mesures subjectives de la performance où l'investigateur cherche quelque chose qui s'apparente à la validité psychométrique basée sur les traits (Varadarajan & Ramanujam, 1990). Cependant, il n'est pas rare que les mesures relatives aux marchés opérationnels et financiers soient également agrégées (Rowe et Morrow, 1999).

À partir des résultats susmentionnés de la littérature, l'évaluation de la performance constitue une préoccupation majeure des chercheurs et professionnels. Ces dernières continuent à chercher une modélisation de l'utilisation des mesures d'évaluation en vue de faire face aux défis présentés ci-dessus, malgré la domination des mesures financières. Dans ce cadre, il est primordial de procéder à une étude empirique en vue d'apporter plus d'éclaircissements sur les défis d'évaluation de la performance organisationnelle chez les entreprises marocaines. Pour cela, nous avons développé les hypothèses suivantes à tester dans une future étude empirique :

- H1 : l'évaluation de la performance organisationnelle dans les entreprises marocaines présente des défis ;
- H2 : les défis d'évaluation de la performance organisationnelle sont dus au caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle et de la subjectivité des mesures.

4. Conclusion

La problématique d'évaluation de la performance organisationnelle n'est pas nouvelle, elle était l'objet d'un débat entre chercheurs avant l'élargissement des dimensions de la performance. Ce débat qui a été porté précédemment sur l'efficacité des mesures financières se retrouve devant l'émergence de nouvelles mesures, sociétales et environnementales, avec l'émergence de la notion de performance globale ou organisationnelle. Cet article constitue un essai d'identification des principaux défis confrontant l'évaluation de la performance à la lumière des nouveaux changements caractérisant les marchés d'aujourd'hui, et ceci à travers une analyse de la littérature en la matière.

À travers ce travail, nous avons soulevé trois principaux défis auxquels souffre l'utilisation des mesures d'évaluation relatives à la dimensionnalité de la performance, au nombre de mesure à utiliser et à leur caractère subjectif. Enfin et malgré les résultats contradictoires dans la littérature qui cherchent à modéliser l'évaluation de la performance organisationnelle, ils constituent, par conséquent, un champ fertile pour plus d'investigations afin de présenter les réponses susceptibles de faire face aux défis d'évaluation. Dans ce cadre des études portant sur l'élaboration d'un modèle d'évaluation de la performance organisationnelle, sur l'efficacité des mesures financières et non financières permettront d'apporter plus d'éclaircissement sur cette problématique.

Références

- (1). Baret, P. (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable?
- (2). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- (3). Bouquin, H., & Kuszla, C. (2014). *Le contrôle de gestion*. Presses universitaires de France.
- (4). Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue française de comptabilité*, 269, 61-66.
- (5). Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance : A meta-analysis. *Management science*, 36(10), 1143-1159.
- (6). Corvellec, H. (2002). Narratives of organizational performances. *ADVANCES IN ORGANIZATION STUDIES*, 11, 115-134.
- (7). Cronk, M. C., & Fitzgerald, E. P. (2002). Constructing a Theory of 'IS Business Value' from the Literature. 1(1), 7.
- (8). De La Villarmois, O. (1999). La méthode DEA outil d'évaluation de la performance des agences bancaires. *Décisions Marketing*, 16, 39-51.
- (9). Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
- (10). Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984). Jennings, in the article cited above, quotes Freeman and gives additional information concerning the influence of his work.
- (11). Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases : The psychology of intuitive judgment*. Cambridge university press.
- (12). Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2003). Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1289-1306.
- (13). Hillman, A. J., Keim, G. D., & Luce, R. A. (2001). Board composition and stakeholder performance : Do stakeholder directors make a difference? *Business & Society*, 40(3), 295-314.
- (14). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard : Measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- (15). Kirby, J. (2005). Toward a theory of high performance. *Harvard business review*, 83(7), 30-39.
- (16). Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 269, 66-71.
- (17). Llewellyn, S. (1996). Performance management in the social services : Its meaning and measurement. *Accounting and Performance Measurement. Issues in the Private and Public Sectors*, London, Paul Chapman Publishing.
- (18). Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management accounting research*, 15(4), 441-469.
- (19). Malleret, V. (1994). Du contrôle de gestion au management de la performance. *l'Ecole des*.
- (20). March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—Organizational performance as a dependent variable. *Organization science*, 8(6), 698-706.
- (21). Mascré, V. (1994). Passage du 'contrôle' de gestion au pilotage de la performance. *Revue Française de Comptabilité*, 260, 57-64.
- (22). Micaëlli, J.-P., & Jacot, J.-H. (1996). *La performance économique en entreprise*.
- (23). Miller, D. (2004). Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. *Journal of management studies*, 18(1), 1-26.
- (24). Morin, E. M., Beaudin, G., & Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. G. Morin.
- (25). Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. *LIPSOR - Laboratoire d'Innovation, Prospective Stratégique et ORganisation*, 14.

- (26). Peyre, M. (2019). INDICATEURS DE PERFORMANCE INDIVIDUELS ET VECU SUBJECTIF AU TRAVAIL : ENTRE ALIENATION ET ACCOMPLISSEMENT DE SOI ? 65.
- (27). Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : Vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 3003, 1-15.
- (28). Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance : Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- (29). Robert Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic management journal*, 24(11), 1107-1129.
- (30). Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
- (31). Rowe, W. G., & Morrow Jr, J. L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16(1), 58-71.
- (32). Salgado, M. (2013). La performance : Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. SAF - Laboratoire de Sciences Actuarielle et Financière, 11.
- (33). Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1, 57-65.
- (34). Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability : Evidence from Greece. *Strategic management journal*, 25(2), 139-165.
- (35). Varadarajan, P. R., & Ramanujam, V. (1990). The corporate performance conundrum : A synthesis of contemporary views and an extension. *Journal of Management Studies*, 27(5), 463-483.
- (36). Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation : From automation to business scope redefinition. *Sloan management review*, 35, 73-73.
- (37). Waring, G. F. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The american economic review*, 86(5), 1253-1265.