

La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure

Enterprise performance: concepts and measurement indicators

Boustil Zehaira *

Université Badji-Mokhtar/Annaba(Algérie), z.boustil@yahoo.fr

Date de réception :20 /10/.2022. Date d'acceptation : 30/08./2022 Date de publication :02 /10./2022

La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure

Résumé : La performance est un concept complexe, sa définition demeure un exercice difficile étant donné qu'il recouvre plusieurs acceptions ; c'est un concept multidimensionnel, dénotant des ambiguïtés, qui, en dernier lieu, ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est utilisé.

L'objectif de ce présent article, est de traiter, en premier lieu, le cadre conceptuel de la performance, à travers une grille de lecture passant d'une vision unidimensionnelle axée sur l'aspect financier (performance financière) à une option multidimensionnelle (performance globale), tout en présentant ses différentes dimensions, introduisant de nouvelles préoccupations sociétales et environnementales pour une entreprise responsable; ensuite, examiner les indicateurs de sa mesure à travers la recension de quelques modèles explicatifs, et en guise de conclusion, ébaucher quelques propositions susceptibles d'ouvrir des pistes de réflexions pour l'élaboration des stratégies pertinentes reposant sur des compétences spécifiques lui permettant de s'adapter aux turbulences environnementales et de construire un avantage concurrentiel durable.

Mots-clés : performance ; entreprise ; performance financière ; performance globale ; indicateur ;

Abstract: Performance is a complex concept, its definition remains a difficult exercise given that it covers several meanings; it is a multidimensional concept, denoting ambiguities, which ultimately only makes sense in the context in which it is used.

The objective of this article is to treat, at first, the conceptual framework of performance, through a reading grid moving from an unidimensional vision focused on the financial aspect (financial performance) to a multidimensional option (global performance), while presenting its different dimensions, introducing new societal and environmental preoccupations for a responsible enterprise; then, examine the indicators of its measurement through the review of some explanatory models, and in conclusion, we try to present some propositions in order to establish pertinent strategies which based on specific competencies enabling it to adapt to environmental turbulence and build a sustainable competitive advantage

I- Introduction :

Dans un environnement concurrentiel imprévisible, exigeant de nouvelles données : économiques, sociétales, environnementales, l'entreprise se voit obligée de repenser ses modes de management afin d'améliorer sa performance, et ce, pour consolider sa position stratégique aux différentes échelles (nationales, internationales), car la performance axée sur l'indicateur financier semble inappropriée au vu de la multiplicité de ses dimensions, et des nouvelles exigences des parties prenantes qui dépassent celles de l'actionnariat, ceci dit que l'entreprise en tant qu'entité vivante et évolutive selon **H. Simon**, n'est plus considérée comme une simple fonction de production (Belaid, 2009, p.120), sa pérennité est tributaire de sa **performance globale** (multicritérielle), qui intègre les objectifs du développement durable ; néanmoins, tous les modèles proposés pour la représentation du concept de performance aboutissent à la même conclusion, c'est un concept (ou un construit) difficile à appréhender au vu de ses dimensions multiples (De La Villarmois, 2001, p.10).

Dans ce même ordre d'idées, **Pesqueux** considère la performance comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. Les performances se recoupent et se mêlent dans une perspective plurielle venant introduire des aspects tels que « la part de marché détenue, le nombre de nouveaux produits introduits, la qualité des produits, la position concurrentielle » (Pesqueux, 2004, p.12 ; 2020, p.29).

Il faut bien souligner que depuis les années 1990, la littérature abonde sur le thème de la **performance globale**, cette dernière est conçue par **Reynaud** (Germain, Trébucq, 2004, p.38) dans sa tridimensionnalité : performance économique, performance sociale, performance sociétale.

D'autres auteurs (**M. Morin et al**, **Kaplan et Norton**, **Quinn et Rohrbaugh...**), ont présenté des modèles démontrant la diversité d'indicateurs spécifiques employés pour la mesure de la performance de l'entreprise, car, la réussite d'une entreprise ne se traduit pas en termes d'augmentation des bénéfices au vu de la perspective multicritérielle.

L'objectif de ce présent article, est donc, d'illustrer la notion de performance en essayant d'esquisser, en premier lieu, le cadre conceptuel de la performance pour mieux appréhender ses différentes dimensions, ensuite, examiner les indicateurs de sa mesure à travers la recension de quelques modèles explicatifs, et en guise de conclusion, ébaucher quelques propositions susceptibles d'ouvrir des pistes de réflexions pour asseoir des stratégies pertinentes pour la performance de l'entreprise.

1. Cadre conceptuel de la performance :

Généralement, la notion de performance renvoie à l'atteinte d'un bon résultat ; dans le langage courant, on qualifie une personne comme performante quand elle arrive à atteindre les résultats escomptés.

Selon **Bourguignon** (Cherkaoui Benslimane, El Ansari, 2020, p.944), le terme performance avant qu'il ne soit adopté par les entreprises, était utilisé dans deux champs spécifiques : le sport pour l'appréciation des résultats d'une compétition, et la mécanique pour la détermination des potentialités et des capacités techniques d'une machine.

Par ailleurs, **Savoie, Morin**, affirment que la performance est un : « construit défini de différentes façons, selon les intérêts, les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des

évaluateurs selon l'usage qu'ils veulent en faire » (2001, p.10). ce qui explique que c'est un concept multidimensionnel, dénotant des ambiguïtés, qui, en dernier lieu, ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est utilisé (Salgador, 2013, p.1).

Donc, la performance comme construit social, a plusieurs significations: pour un dirigeant, elle est synonyme de rentabilité ou de compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle semble correspondre au meilleur climat de travail au sein de l'entreprise ; pour un directeur des ressources humaines, c'est la maîtrise des problèmes sociaux et la productivité maximale du personnel (Bouamama, 2015, p.37), et pour un client, elle est relative à la qualité des services rendus (Ngok Evina, 2008, p.80).

Selon d'autres lectures, elle est considérée comme : « une mesure objective de l'efficacité et /ou de l'efficience d'une action » (Barabel, Meier, 2006, p.346), c'est une définition qui se centre sur l'atteinte des objectifs (efficacité), avec les moyens mis en œuvre (efficience).

Pour **Bartoli** la performance imbrique trois notions : -Les résultats ; -Les moyens ; -Les objectifs, tout en les reliant à trois (03) logiques : -Une logique d'efficacité ; -Une logique d'efficience ; - Une logique de budgétisation (Bartoli, 1997, p.78), contrairement à **Boyer**, qui l'assimile à la réussite ou le succès de l'entreprise (Chaabouti, Lankou, 2020, p.681) ; quant à **Azani**, il la réduit à l'idée de développement, définition proche de celle de **B.Carriere** qui la résume, à l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement (Sogbossi Bocco, 2010, p.118).

Il est bien évident que la notion de performance demeure entachée d'opacité, suivant les définitions qui se centrent sur des connotations divergentes : efficacité, efficience, succès, développement, et ce, en l'absence d'une définition consensuelle, d'ailleurs **Pesqueux** (2020, p.1) a bien indiqué que cette notion est à la fois un « mot valise » et un « buzzword ».

1-1-La performance à travers les différentes conceptions théoriques :

La performance comme concept central de la théorie des organisations, est analysée selon différentes approches, et sans prétendre à l'exhaustivité, nous les présentons comme suit :

L'école classique des organisations (symbolisée par les pionniers : **Taylor** et **Fayol**) considère l'entreprise comme un système clos dont son but ultime est le profit; la vision de la performance demeure statique, centrée sur des objectifs exclusivement technico-économiques, et tend à s'identifier à la productivité ; dans ce cadre-là, on voit utile de clarifier les notions voisines (Saulquin, Schier, 2007, pp.57-65) qui se confondent avec la performance et qui se recoupent parfois avec ce concept dans les différents écrits:

-La productivité : concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production ; rendement et productivité sont souvent confondus par les praticiens (Martory, Crozet., 1993, p.143), alors qu'ils sont significatifs de deux catégories différentes :-Le rendement est relatif à une performance en terme technique et obéit à la logique de la gestion de la production ; alors que la productivité l'exprime en terme économique selon une logique du calcul économique et entre les deux, le système des coûts et des prix fait la différence ;

-L'efficacité : une notion polarisée sur le résultat annoncé ; l'efficacité d'une organisation traduit sa capacité à produire un résultat attendu, identifiable et mesurable ;

-L'efficience : est une relation économique mettant en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre ; c'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens.

Cette conception classique a posé les jalons d'une logique de l'efficacité à travers les principes d'efficacité des organisations scientifiques (Durand, Weil, 2006, p.507), c'est-à-dire l'atteinte des objectifs productifs tracés par la direction.

Pour les tenants de **l'école des relations humaines (E. Mayo, Maslow, Mc Gregor...)** : l'attention est portée à l'aspect humain, où apparaît le rôle effectif de l'individu dans la réalisation des objectifs de performance de l'entreprise, l'expérience **Hawthorne** menée par **E.Mayo** à la **Western Electric** a démontré que l'augmentation de la productivité revient aux relations humaines

tissées entre les ouvrières dans un climat organisationnel où règnent l'esprit d'équipe, contrairement aux conditions matérielles (physiques) évoquées par les tenants de l'école classique, dans ce cadre, l'entreprise est considérée comme un système social : un système d'activités individuelles au sein de relations de travail privilégiées (Durand, Weil, 2006, p.507) ; en effet, les théories de la motivation, de par les mécanismes incitatifs tendent à accroître ou du moins, maintenir la performance de l'entreprise mesurée par le profit ; cette **conception sociale** de la performance privilégie non seulement l'atteinte des objectifs, mais aussi et surtout, la satisfaction des besoins (la pyramide des besoins de **Maslow**) des différentes catégories socio-professionnelles ; or, la performance ne se décrète pas, elle doit se construire grâce à des rapports de confiance et non par le biais de l'autorité ;

L'approche systémique (Robbins et al, 2011, p.19) : reconnaît que l'entreprise (l'organisation) ne fonctionne pas dans un système clos, et sa survie requiert une interaction efficace avec l'environnement lequel englobe les conditions économiques, les progrès technologiques, l'évolution des mœurs, ;donc, l'organisation comme système ouvert regroupe des moyens humains et matériels qui interagissent dynamiquement avec leur environnement tout en transformant les ressources pour atteindre les objectifs assignés;

Quant à **la théorie de la contingence (Stalker&Burns, Lawrence&Lorsh)**, ses grands apports étaient dans la détermination des formes d'organisation appropriées qui doivent parvenir au maintien et à l'amélioration du niveau de performance de l'entreprise (Hadini et al, 2020, p.729) dans ce contexte, la performance dépend non seulement des facteurs internes mais des facteurs externes,

D'un point de vue **stratégique et managérial**, la performance est assimilée à la notion de **création de valeur**, qui ne peut se faire qu'à travers le développement d'avantages concurrentiels qui dépendent de la détention de l'entreprise des **ressources et compétences rares**, difficilement imitables par les concurrents (Chbaattou, Lankouï.2020, p.691), et qu'on peut assimiler à un **savoir-faire distinctif** (Michaux, 2005, p.p.5-6-7) permettant à l'entreprise de se différencier et d'occuper une position dominante, ceci est mis en relief dans la théorie la **théorie des ressources** où on remarque que la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité à mobiliser des ressources tangibles et intangibles pour assurer son avantage concurrentiel.

Donc, cette performance répond principalement à des objectifs stratégiques, et la concrétisation de ces derniers ne se fait qu'à travers l'utilisation des moyens appropriés et leur mise en œuvre dans les échéances imparties (moyen et long termes).

La performance, reste donc un concept difficile à cerner ses contours, en raison de la richesse des conceptions y afférentes qui apparaissent contradictoires et complémentaires, en même temps.

1-2-Conception unidimensionnelle de la performance :

Il est à remarquer que la performance, dans une **approche simpliste (unidimensionnelle)**, centrée sur la dimension financière au profit des actionnaires, est systématiquement privilégiée dans la mesure de la performance, l'actionnaire doit être rémunéré, d'une part, pour son apport en capital et, d'autre part, pour la part du risque supplémentaire qu'il supporte en cas de faillite (Barabel, Meier, 2006, p.346), donc, **l'entreprise performante est celle qui crée de la valeur pour l'actionnaire (shareholder).**

Cette vision industrialo-taylorienne de la performance, a été remise en cause, ce qui a donné lieu à une multiplicité des dimensions de la performance (conception multidimensionnelle), d'autant plus, tous les modèles représentant le concept de performance aboutissent à la même conclusion : c'est un concept (ou un construit) difficile à appréhender au vu de ses dimensions multiples (De La Villarmois, 2001, p.10).

1-3-Conception multidimensionnelle de la performance :

Si la performance de l'entreprise était centrée dans les années soixante sur « un savoir-produire », elle s'est déployée, dix ans plus tard, sur « le savoir-vendre : profitabilité », puis dans les années quatre-vingt sur le «savoir-gérer les hommes comme des ressources: rendement », mais, au cours du 20^e siècle, sa conception s'est élargie pour prendre en compte **la responsabilité sociale ou responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)** vis à vis de ses parties prenantes non seulement les «shareholders», mais, aussi, les «stakeholders», d'où l'émergence du concept de **la performance globale**, avec l'apparition du développement durable (Dohau, Berland, 2007, p.6) à travers ses trois principaux objectifs : économique, social et environnemental.

Il faut bien souligner que, **l'entreprise n'a pas une performance, mais des performances**, d'autant plus qu'elle s'attache à relever plusieurs défis que, **J.M.Plane** énumère au nombre de six : - **la maîtrise des coûts** ; - **la qualité** : la recherche de la satisfaction d'un client, d'un usager d'un service public ; - **le temps** : la capacité à être plus réactif car le temps est considéré comme une arme concurrentielle ; - **l'innovation** : le moteur de la croissance de l'entreprise ; - **la variété** : le consommateur est devenu plus exigeant ; - **la flexibilité** : la capacité d'adaptation à un environnement caractérisé par une hyper-compétition (Pesqueux,2004, p. 19).

Pour mieux visualiser la multi-dimensionnalité de la performance, nous voyons utile de l'explicitier, en premier lieu selon les trois dimensions essentielles déterminées par les auteurs : performance stratégique, performance concurrentielle, performance socio-technique.

1-3-1-La performance stratégique : Encore appelée **performance à long terme**, est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation e cette performance sont entre autres: la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Il faut noter que ces facteurs de performances permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise (Enasraoui, 2017, p.445), comme il faut bien préciser que cette performance s'apparente à la notion de **performance globale** que **L.Cappelletti** qualifie de **performance durable** comme concepts émergents avec l'apparition du développement durable ;

1-3-2-La performance concurrentielle : Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance sauf, si elles disposent d'un système de veille stratégique afin de développer une meilleure compréhension de l'environnement externe, tout en incluant les méthodes d'intelligence économique qui peuvent aider à mieux connaître les choix des concurrents (Robbins et al, 2011, p.142), et ce, pour pouvoir détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, anticiper les changements du jeu concurrentiel, et, enfin, être capable d'instaurer des stratégies concurrentielles pertinentes ;

1-3-3-La performance socio-économique : Elle regroupe la performance commerciale, la performance économique et financière, la performance sociale, la performance organisationnelle

-La performance commerciale : Encore appelée **performance marketing**, est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. cette satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un facteur de profits et de stabilité financière de l'entreprise ; elle peut être mesurée non seulement par des critères quantitatifs tels que : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires, mais par des critères qualitatifs tels que : la capacité à innover dans les produits, la satisfaction et la fidélisation des clients et la réputation de l'entreprise (Ennesraoui, 2017, p.446) ;

-La performance économique et financière : peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Sa mesure se fait par des indicateurs quantitatifs tels que : la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, etc. Cette dimension économique et financière comme référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise, même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, n'assure plus aujourd'hui la compétitivité de l'entreprise ;

-La performance sociale : se référant aux incidences de la politique sociale sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'entreprise, est définie comme : « L'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation (Martory, Crozet, 1993, p.142) ; elle est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations ; elle se mesure par des critères tels que : la nature des relations sociales prédominantes dans l'organisation, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn-over qui est un indicateur de la fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des groupes de travail, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés(Ennesraoui, 2017, p. 446) ;

-La performance organisationnelle : Elle vise à faire état de la **performance globale** de l'entreprise (Barabel, Meier, 2006, p.358), et s'apprécie sur de nombreuses dimensions, c'est-à-dire de sa capacité à satisfaire une pluralité d'objectifs : proposer des offres à valeur ajoutée à ses clients, sa capacité à motiver son personnel, à contribuer au bien-être de la société en général.

On ne peut parler de performance organisationnelle sans parler de parties prenantes ; en somme, elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

II-La conception globale de la performance :

A cette panoplie de performances précitées, on assiste à l'émergence du concept de **performance globale** qui est étroitement liée au **développement durable** dont sa définition officielle revient au **rapport Brundtland** comme modèle de développement qui « répond aux besoins de la génération présente sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Bonnet, 2006, p.20).

2-1-La performance globale : conçue comme matérialisation de la performance organisationnelle comprend, donc, toute l'ambiguïté des évaluations hétérogènes, **Henri Bouquin** a, d'ailleurs, affirmé, dans ce contexte, qu'il s'agit bien « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus » (Pesqueux, 2004, p.3).

C'est une performance qui représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable, et s'inscrit dans le contrôle de la **RSE**, et implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux (Quairel, 2006, p.1).

Reynaud définit la **performance globale** dans un aspect tridimensionnel regroupant: **-La performance sociale ; -La performance économique; -La performance environnementale**, cette définition est similaire à celle de **Baret** qui la considère comme une : «agrégation des performances économique, sociale, environnementale » (Maurel,Tensaout, 2014, p.74), et de **L. Cappelletti**, qui la qualifie, de son côté, de **performance durable** en la représentant comme une: «combinaison équilibrée des performances économique, sociale et environnementale qui conduit à la survie - développement à long terme d'une organisation» (Frimousse, Peretti, 2015, p.96) ; quant à **Marcel Lepetit**, il la définit comme : «une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (Dohau, Berland, 2007, p.10) ; cette définition s'attache, non seulement, au développement de l'entreprise, mais de toutes les parties prenantes : les acteurs internes, les acteurs externes pour la prise de décisions pertinentes susceptibles de remodeler des stratégies concurrentielles pour la survie de l'entreprise

2-2 -La performance sociétale : il n'y'a pas de définition spécifique pour cette notion, et la construction de certaines définitions est faite sur « [...] **la responsabilité sociale des entreprises** signifie que la performance ne saurait se mesurer uniquement à l'aune du résultat financier, la durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Rééquilibrer le poids de chaque performance et établir entre elles une articulation correcte, c'est finalement le sens de l'analyse de la performance en responsabilité sociale» (creg.ac.versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf (page consultée le 28 /01/2018), elle renvoie à l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels (Hammami, 2017, p.9) ; Or, dans **le livre vert publié par la Commission Européenne en 2001, la responsabilité sociale des entreprises** est définie comme : «l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes».

Etre **socialement responsable** selon la **Commission Européenne** signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et **investir « davantage » dans le capital humain**, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

L'étude de **la responsabilité sociale de l'entreprise** conduit, au-delà de la présentation de la firme, à étudier les actions des entreprises dans quatre(04) domaines :

- Le domaine environnemental (impact local de l'entreprise) ;
- Le domaine économique (gouvernance, pratiques commerciales) ;
- Le domaine social (conditions de travail, politiques de formation et de rémunération) ;
- Le domaine sociétal (comportement responsable et qualité des relations avec les parties prenantes (Saulquin, Schier, 2007, pp.57-65)

Donc, les managers doivent tenir compte de tous les intérêts, car le modèle de la responsabilité sociale de l'entreprise reflète des logiques plurielles où des dimensions nouvelles apparaissent (comme l'environnement), où les frontières de l'entreprise sont devenues perméables, car les performances durables des entreprises, selon **Laurent Cappelletti**, demandent pour se pérenniser de la RSE à « tous leurs étages » (Frimousse, Peretti, 2015, p.66).

2-3-La performance environnementale (ou écologique) : sa définition par **l'ISO** est centrée sur : « Les résultats mesurables du système de management environnemental (**SME**), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux » (Pesqueux, 2020, p.26); elle concerne la diminution de la pollution, la sécurité des installations, la sécurité des produits, l'utilisation de ressources renouvelables (Amaazoul, 2018, p.22).

Bien évidemment, les organisations cherchent à mettre en place des outils de mesure de la performance environnementale comme le système de management environnemental promu par la **norme ISO 14001**, pour des raisons de pressions institutionnelles, d'amélioration de la performance

environnementale, de sensibilisation du personnel et de formalisation des pratiques environnementales.

Il ressort de ces définitions que la **performance globale** englobe plusieurs dimensions comportant des **logiques classiques de type économique, la dimension sociale (sociétale)** comme élément clé de la **responsabilité sociale**, la **dimension environnementale**, ce qui suppose de repenser et de choisir des stratégies en intégrant de nouvelles compétences et de faire évoluer les critères d'appréciation de projets, d'autant plus que cette performance durable requiert aussi des construits avec une forte dimension humaine, économique et environnementale. (Hachimi et al, 2019).

Aussi disons-nous que la diversité de ces cadres définitoires de la **performance globale** recèle des divergences, des confusions, d'où l'apparition des difficultés dans le choix même des outils à entreprendre pour sa mesure ; dans ce cadre, des recherches ont démontré que les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large, d'autant plus, **Germain et Trébucq** précisent bien que la dimension sociale est encore loin d'occuper la place qui lui revient dans les systèmes de mesure.

III-Indicateurs de performance d'après quelques modèles explicatifs :

Il est bien clair que la construction d'indicateurs représente plusieurs atouts pour l'entreprise, d'une part, elle génère de la valeur en interne : le processus de choix des indicateurs incite les acteurs de l'organisation à travailler en commun sur la réflexion des priorités de performance, et d'autre part, à atteindre les objectifs définis d'une manière précise (Botton, Jobin, Haithem, 2012, p.42). car un indicateur de performance selon **Lorino** est : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (Bouamama, 2015, p.p.68-69), **Bergeron** souligne, de son côté, que les indicateurs de performance permettent aux gestionnaires de : « déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc influence les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance » (Essid, 2009, p.35), d'autres auteurs l'identifient à : « un signe ou un signal utilisé pour représenter des événements ou des systèmes complexes, généralement, les indicateurs sont utilisés pour suivre l'évolution d'un système dans le temps, ou pour comparer plusieurs systèmes » (Barabel, Meier, 2006, p.356).

Pour mieux visualiser les indicateurs qui sont couramment utilisés par les auteurs, nous passerons en revue, quelques modèles tirés de la littérature, bien que le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères (exclusivement financiers et économiques) par d'autres décrivant d'autres aspects.

3-1-Modèle de performance de Sicotte et al :

C'est un modèle intégrateur à vocation exhaustive (cf. annexes, tableau n°01, voir annexes), où la performance organisationnelle est considérée comme une action sociale par référence à la théorie de l'action de **T. Parsons** au regard des quatre dimensions : - **Atteinte des buts**: capacité de l'entreprise à produire en quantité et en qualité, et à moindre coût ; - **Adaptation**: capacité de l'organisation à mobiliser les ressources nécessaires à son développement face aux contraintes de l'environnement ; - **Amélioration des relations humaines** : capacité de l'organisation à maintenir des valeurs et un climat organisationnel satisfaisant ; - **Processus interne de production** : capacité à garantir une amélioration continue de la qualité de la production tout en optimisant ses ressources (Pesqueux, 2000, p.p.25-26 , Sicotte et al, 1999, p.40).

3-2-Modèle de Quinn et Rohrbaugh :

En se référant au modèle de **Campbell** englobant trente critères dont certains critères apparaissent relativement et facilement quantifiables (productivité, profit, absentéisme, etc.), et d'autres critères sont, au contraire, compliqués et difficilement quantifiables (éthique, accomplissement, valeurs, etc (Bentalha , Hmioui, Alla, 2020, p.64), **Quinn et Rohrbaugh** ont procédé à les réduire au nombre de seize critères selon des visions internes et externes ayant trait à la flexibilité et au contrôle (Hadini et al, 2020, p.732) :

-**Flexibilité interne** :-La cohésion ;-Le moral ;-Le développement des ressources humaines ;
-**Le contrôle interne** :-La stabilité ;-Le contrôle ;-La gestion de l'information ;-La communication ;
-**Flexibilité externe** :-L'acquisition des ressources ;-la vivacité ;-La flexibilité ;-La croissance ;
-**Le contrôle externe** :-La productivité ;-L'efficience ;-La planification ;-La définition d'objectifs ;-L'évaluation.

Bien que ces auteurs, à travers leur initiative, ont pu réviser la liste des indicateurs pour en réduire les redondances, mais, aucune idée novatrice n'a été introduite, de leur part, pour enrichir ce modèle.

3-3-Modèle de performance de L.Fitagiralt & R.Jonston & R.Silvestre & C.Vess

Ces auteurs ont proposé leur modèle où la mesure de la performance est appréhendée sous l'angle des résultats (financiers et économiques) et les déterminants des résultats (qualité, flexibilité, utilisation des ressources humaines et innovation) où chaque type de critère se décline en indicateurs de mesure (cf. Annexes, tableau n°02).

Il est à remarquer que c'est un modèle considéré comme un outil plutôt conceptuel au regard des mesures qui restent assez vagues.

3-4-Modèle de performance de R.S.Kaplan, D.P.Norton :

C'est un modèle d'analyse qui prend en considération la stratégie au regard d'un ensemble **d'indicateurs financiers** et **non financiers** suivant quatre catégories :

-**Critères se rapportant aux résultats financiers** qui se rapportent aux attentes des actionnaires (comme indicateurs classiques d'évaluation de la performance) ;
-**Critères relatifs à la satisfaction de la clientèle** pour la perception des avis des clients ; sont identifiés les segments de marché constituant la cible de l'entreprise et visent à créer de la valeur au client.

Ces auteurs proposent **trois stratégies** pour se différencier du marché :- L'excellence opérationnelle où l'entreprise cherche à trouver la combinaison optimale entre la qualité, le prix et la facilité d'achat ;- La supériorité produit : où l'entreprise pousse ses produits dans un territoire inconnu ;- L'intimité client : dans cette stratégie, l'entreprise connaît les clients auxquels elle vend ses produits et présente ses prestations de service (Rherib, El Amili, Ellioua, 2021, p.196).

-**Critères liés aux processus internes** : objectifs opérationnels à déployer pour satisfaire les clients et atteindre les objectifs financiers ;

-**Critères concernant l'innovation et l'apprentissage organisationnel** : traduisent les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de performance des trois premiers critères et générer une croissance à long terme ; ces stratégies d'apprentissage demeurent le point de départ de tout changement : les compétences, les motivations, ainsi que les capacités ayant trait aux systèmes d'information.

Ce modèle (cf. Annexes, tableau n°03) aborde donc, les grandes lignes directrices de la stratégie de l'entreprise, et peut être utilisé aux différents niveaux hiérarchiques : managers, responsables, agents, d'autant plus, il apparaît logique et applicable à toutes sortes d'organisations,

car il est représentatif d'une vision équilibrée de la performance entre les catégories sus-indiquées ; néanmoins, il n'est pas exempté des critiques relatives aux questionnements autour des évaluations hétérogènes (Pesqueux, 2020, p.32), car il s'est orienté exclusivement vers la haute direction, en ne proposant que peu d'indicateurs de performance au niveau opérationnel, (Botton, Jobin, Haithem, 2012, p.44), comme on lui reproche de ne pas avoir intégré la dimension de concurrence.

3-5-Modèle quadridimensionnel de Morin et al :

Morin et al ont élaboré leur modèle autour de quatre grands courants de pensée (De la Villarmois, 2001, p.p.4-5 ; Gauzente, 2000, p.147) : - **L'approche économique** ; - **L'approche sociale** ; - **L'approche systémique** ; - **L'approche politique** ; ils ont intégré, par la suite, (dans leur modèle révisé en 2001) une cinquième dimension : « **Arène politique** » pour expliquer le rapport d'influence dans l'entreprise lors d'un diagnostic.

Ces auteurs proposent une représentation visant à concilier la pluralité des regards portés sur une organisation pour l'appréhension de toute la complexité et la richesse du concept de performance, et ce, en distinguant quatre **(04) dimensions** définies par des critères, qui se mesurent à l'aide d'indicateurs qui se présentent comme suit :

-**La pérennité de l'organisation** : cette dimension renvoie à la protection et mesure le caractère permanent et perpétuel de l'organisation. Elle regroupe les critères de mesures relatifs à : la qualité du produit, la rentabilité financière, la compétitivité (sectorielle et internationale) ;

-**L'efficacité économique** : comme dimension la plus citée par les chercheurs et les praticiens, détermine la valeur ajoutée par l'entreprise qui est un élément fondamental pour le développement de l'organisation, et s'exprime par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour la production, les critères de mesure entrepris sont : l'économie des ressources et la productivité ;

-**La valeur des ressources humaines** : concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation, (De La Villarmois, 2001, p.5), cette dimension évalue la dimension humaine dans l'organisation ; les critères de mesure pouvant être utilisés sont : La mobilisation du personnel, le rendement du personnel et le développement du personnel ;

-**La légitimité de l'organisation** : est une dimension qui mesure le degré de reconnaissance de l'organisation par des acteurs externes. Les critères de mesure utilisés sont : La satisfaction de la clientèle, de la communauté et des organismes régulateurs.

D'une manière générale, ce modèle quadridimensionnel selon **O. De La Villarmois** (Bessire, 1999, p.130), pourrait être réduit aux seules dimensions : objective (efficacité économique et pérennité), et subjective (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et valeur des ressources humaines) de la performance.

C'est un modèle considéré comme étant parmi les rares modèles qui ont été validés empiriquement, de plus, il est basé sur plusieurs fondements théoriques et courants de pensée, ce qui a permis d'élargir le concept de performance, et de mieux répondre aux défis de la complexité.

Donc, les managers doivent tenir compte de tous les intérêts, car le modèle de la responsabilité sociale de l'entreprise reflète des logiques plurielles où des dimensions nouvelles apparaissent ; et c'est à travers le **management responsable comme nouveau paradigme managérial**, que la **RSE n'est plus une affaire de spécialiste**, mais bien une dimension universelle au service d'une performance globale revisitée dans sa finalité (Frimousse, Peretti, 2015, p.p.66-67).

Comme il faut souligner qu'il n'existe pas de critère unique, ni de liste exhaustive répertoriant les différents critères de performance, car tout dépend des stratégies adoptées, selon la taille, la structure n le secteur et la branche d'activités des entreprises, mais, il est plus que primordial que les indicateurs de la performance globale doivent se construire au cours d'un processus concertatif et stratégique, en accord avec les dirigeants et la participation de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

IV- Conclusion :

A travers ces développements fondés sur un fragment de la littérature relative à la conceptualisation de la performance et ses indicateurs selon les quelques modèles présentés, nous relevons les résultats suivants :

-La performance est un concept à différentes connotations, dont son appréhension demeure difficile. Son ambiguïté est justifiée par l'évolution des grilles de lecture passant d'une vision unidimensionnelle (dimension financière) à une perspective multicritérielle (performance globale), où le rôle de l'entreprise s'est élargi au vu d'une conscientisation des consommateurs et des entreprises aux enjeux sociaux et environnementaux de la clientèle, ce qui l'oblige à créer de la valeur pour ses différentes parties prenantes.

-La mesure de la performance ne se base pas uniquement sur des indicateurs financiers (vision industrialo-taylorienne), mais inclut de nouvelles préoccupations sociétales et environnementales, néanmoins, l'évaluation de la **performance globale** devient beaucoup plus complexe et difficile puisque des choix et des arbitrages entre les trois axes (économique, social, environnemental) doivent être mis en place, ce qui engendrera inéluctablement des conflits et des paradoxes qui pourront porter atteinte à sa mesure (Essid, 2009) ; d'autant plus la prégnance des objectifs économiques et financiers dans les pratiques et la culture des managers semble inconciliable avec les trois objectifs assignés au développement durable. Ce dernier peut être considéré comme **un objectif lointain voire utopique**, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale (Hamdani, 2018, p.12).

-Les modèles présentés restent à un niveau conceptuel où les critères sont assez vagues ; hormis le modèle de **Morin et al** qui se démarque, car, il repose sur des fondements théoriques (revue exhaustive de l'ensemble des disciplines des sciences sociales) et sur une démarche scientifique (réalisation des enquêtes sur le terrain pour corroborer le modèle théorique), mais il n'est pas très facile à opérationnaliser ;

Il s'avère bien que l'absence de consensus sur une définition commune de la performance, a abouti au développement de dimensions qui restent fragmentaires et parfois hiérarchisées.

D'après ces résultats, nous préconisons **quelques propositions** qui puissent orienter la recherche autour de la performance de l'entreprise dans ses aspects : notionnel et critériel :

-Réaliser des recherches approfondies, interdisciplinaires sur la performance comme concept évolutif, et ce, pour en asseoir une conception élargie ;

-Etablir des indicateurs de performance rigoureux et spécifiques en relation avec les objectifs stratégiques, sans omettre les indicateurs classiques ;

-Opter un management collaboratif encourageant la contribution des collaborateurs qui disposent des expertises et des compétences requises pour opérationnaliser les modèle appropriés ;

-Développer un savoir-faire créateur de performance : des solutions globales avec des actions locales sont la clé d'un système transversal privilégiant la délégation pour plus de performance (<https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html> (page consultée le 17/09/2021) ;

-Mettre le **développement humain** au cœur du travail, car, il faut bien préciser que **l'entreprise ne peut être durablement performante financièrement, si elle n'est pas performante humainement et socialement** ; à cet effet, toutes les questions relatives aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, à la culture de l'entreprise, demeurent des éléments déterminants, car **la performance présuppose l'existence d'un vouloir-faire ou motivation** ;

-Créer dans l'environnement rapproché de l'entreprise une dynamique de diffusion et de soutien des initiatives en matière d'analyse de la performance (entreprises, centres de recherche et écoles de gestion, administrations centrales, organisations professionnelles) ;

-Créer un observatoire de la performance afin de consolider et mutualiser les expériences (<https://www.larevuecadres.fr/articles/entreprise-et-performance-globale-outils-evaluation-pilotage/4187> (page consultée le 18/09/2021).

En dernier lieu, nous voyons que la réalisation d'études empiriques ultérieures est plus qu'indispensable pour répondre aux questionnements soulevés ci-dessous :

-Quelles sont les conceptions dominantes de la performance au niveau de l'entreprise économique algérienne ?

-Quel est le modèle le plus approprié pour piloter la performance de l'entreprise économique algérienne ?

-Est-ce que l'entreprise économique algérienne dispose d'un leadership responsable pour manager la performance dans un environnement compétitif, turbulent et incertain ?

Bibliographie :

-Livres :

-Belaid, M.C. (2009). **Le management**, Algérie, Pages bleues internationales.

-Bartoli, A. (1997). **Le management des organisations publiques**, Paris, Dunod.

-Barabel, M. Meier, O. (2006). **Manageor**, Paris, Dunod.

-Bonnet, C. (2006). **Marché et développement durable, un modèle gagnant**, Québec, Alpha.

-Durand, J.P.Weil, R. (2006).**Sociologie Contemporaine**, 3^e édition, Paris, Vigot.

-Robbins, S.P. Decenzo, D. Coulter, M. Ruling, C .C. (2011). **Management L'essentiel des concepts et des pratiques**, 7^{ème} édition, France, Pearson Education.

-Martory.B, Crozet, D. (1993). **Gestion des ressources humaines**, Paris, Nathan.

-Articles :

-Amaazoul, H. (2018). «Synthèse des approches définitives du concept de performance en Sciences de Gestion », **Revue de la consolidation Comptable et de Management de la performance**, n°2, p.p.1-24.

- Bentalha, B. Hmioui, A. Alla, L. (2020). « La performance des entreprises de services : Un cadrage théorique d'un concept évolutif », **Revue Alternatives managériales et Economiques**, Vol 2, n°1, p.p. 58-78.

-Bessire, D. (1999). « Définir la performance », **Comptabilité-Contrôle-Audit**, Tome 5, Vol 2, p.p. 127-150.

-Botton, C. Jobin, M.H. Haithem, N. (2000). «Système de gestion de la performance : les conditions du succès », **Gestion 2000**, 2012, Vol 29, n°2, p.p. 37-52.

-Chbaattou, R. Lankou, L. (2020). «Performance et processus stratégiques ». **Revue internationale des Sciences de Gestion**, n° 6 /Vol 3, n° 1, p.p.675-693.

-Cherkaoui Benslimane, M. El Ansari, M. (2020). « La performance globale : Mesure et pilotage : Une revue de littérature », **Revue du contrôle et de la comptabilité et de l'Audit**, Vol 4, n° 2, p.p.940-961.

-De LaVillarmois (O), « Le concept de performance et sa mesure, Etat de l'art », **Les cahiers de la recherche CLAREE**, IAE, p.p.1-21.

-Ennesraoui, D., (2017). «La qualité et la performance de l'entreprise », **Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing**, n°16, p.p.438-459.

-Frimousse.S, Peretti, J.M. (2015). « Regards croisés sur engagement RSE & performance », **Question(s) de management**, vol 1, n° 9, p.p. 65-89.

-Gauzente, C. (2000). « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », **Finance-Contrôle-Stratégie**, Vol 3, n°2, p.p.145-165.

-Hadini, M. Ben Ali, M. Rifai, S. Bouksour, O. Adri, A. (2020). « Le Concept de la Performance Industrielle : Etat de l'Art », **International Journal of Innovation and Applied Studies**, Vol 28, n° 3, pp. 726-739.<http://www.ijias.issr-journals.org> (page consultée le 28 /09 /2021).

-Hachmi, H. Ghailani Nourouti, N. Laglaoui, A. (2019), « La performance durable au cœur des entreprises responsables », **RIMEC**, n°3. <http://revue.rimec.org/la-performance-durable-au-cœur-des-entreprises-responsables/> (page consultée le 01/10/2021).

-Hamdani, L. (2018). « De la performance financière à la performance globale : quels outils de mesure ? », **La revue marocaine de Contrôle de Gestion**, n°8, p.p.1-14.

-Hammami, H. (2017). A la recherche des déterminants de la Performance des entreprises : Analyse économétrique à partir de l'enquête annuelle sur la Compétitivité 2015, N° 58 –Juin 2017, Document de travail, Notes et analyses de l'ITCEQ, p.p.1-16.

-Maurel, Ch., Tensaout, M. (2014). « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », **Comptabilité-Contrôle-Audit**, T20, Vol 3, p.p.73-99.

-Ngok Evina, J.F. (2008). « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ?, une étude à partir des PME camerounaises », **La Revue des Sciences de Gestion**, n° 230, p.p.79-86.

-Pesqueux, Y., (2020). « De la performance », Master. France, p.p. 1-33, in halshs-02612883v3f (page consultée le 23/09/2021).

-Quairel, F. (2006). «Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) », **comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions**, France. pp. CD-Rom.halshs-00548050f, (page consultée le 02/10/2020).

-Rherib, N. El Amili, O. Ellioua, H. (2021). « Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced scorecard, une revue de la littérature », **Revue internationale du chercheur**, Vol 2, n°1, p.p.185-205.

-Salgador, M. « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », 2013 in <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219>(page consultée le 23/01/2018).

-Savoie, A. Morin, E. (2001). « L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle », **Gestion**, n°4, p.p.10-11.

-Sicotte, C. Champagne, F. Contandriopoulos, A.P. (1999). « La performance organisationnelle des organismes publics de santé », **Rupture**, Vol 6, n°1, p.34-101.

-Sogbossi Bocco, B. (2010). « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », **La revue des sciences de gestion**, Vol 1, n°241, p.p.117-124.

Thèses de Doctorat :

-Bouamama, M. (2015). **Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.

-Essid, M. (2009). **Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE**, Thèse en Sciences de gestion, Paris, Université Paris-Sud.

Séminaires/colloques/journées d'études :

-Bergeron, H. (2000). «Les indicateurs de performance en contexte de PME, quel modèle appliquer ? », 21ème Congrès de L'AFC, France.

-Dohau, A. Berland, N. (2007). «Mesure de la performance globale des entreprises », 28ème Congrès de l'Association Francophone de comptabilité. «Comptabilité et Environnement », Poitiers, France.

-Germain, C. Trébucq, S. (2004). « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, p.p.35-41.

-Michaux, V. (2005). «Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée», 16ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine.

-Pesqueux, Y. (2004) « La notion de performance globale », 5^e Forum international ETHICS, Tunis, Tunisie.

-Sitographie :

-creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf(page consultée le 28/01/2018)

-<https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html> (page consultée le 17/09/2021).

-<https://www.larevuecadres.fr/articles/entreprise-et-performance-globale-outils-evaluation-pilotage/4187> (page consultée le 18/09/2021).

-Annexes :

Tableau n°01 :-Dimensions et indicateurs du modèle de **C.Sicotte et al**

Dimensions	Définitions	Indicateurs
Atteinte des buts	Capacité de l'organisation à produire en quantité et en qualité, et à moindre coût	-Efficacité - Efficience -Satisfaction des groupes d'intérêts
Adaptation	Capacité de l'organisation à mobiliser les ressources nécessaires A son développement face aux contraintes de l'environnement	-Orientation vers les besoins -Attractivité de la clientèle -Innovation -Mobilisations communautaires
Amélioration des relations humaines	Capacité de l'organisation à maintenir des valeurs et un climat organisationnel satisfaisant	-Valeurs fondamentales (éthique, professionnalisme, dévouement) -Climat organisationnel (motivation, allégerance organisationnelle)
Processus interne de production	-Capacité de l'organisation à garantir une amélioration continue de la qualité de la production tout en optimisant ses ressources.	-Volume de services/production -Coordination -Qualité (accessibilité, continuité, satisfaction)

La source : élaboré par l'auteur en se référant à :

- (Pesqueux, 2020, p.p. 25-26).
- (Sicotte et al, 1999, p.40).

Tableau n°02 :- Modèle de performance de **L.Fitagiralt et al**

Désignation	Critères de performance	Indicateurs de mesure
	Compétitivité	-Part de marché /- Positionnement/-Croissance des ventes/-Satisfaction des clients

Résultats	Performances financières	-Rentabilité/-Liquidité/-Structure du capital/ -Ratios financiers
Déterminants	Qualité des services	-Fiabilité/-Sensibilité /- Esthétique, apparence/ -Propreté, ordre/-Confort, sécurité/-Communication/- Courtoisie/-Accessibilité, disponibilité
	Flexibilité	-Flexibilité dans la production/- Flexibilité dans la livraison/- Flexibilités en matière de spécifications
	Ressources utilisées	-Productivité/ Efficience
	Innovation	-Performances des processus d'innovation -Performance des innovations individuelles

La source : (Pesqueux, 2020, p.31).

Tableau n°03 :-Catégories d'indicateurs de performance
Du modèle de **Kaplan et Norton**

Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Exemples d'indicateurs
Financier	-Accroissement du chiffre d'affaires -Réduction des coûts et amélioration de la productivité -Utilisation de l'actif -Réduction du risque	-croissance des ventes -% de bénéfice net -Rendement sur capital investi -Coûts unitaires
Clients	-Part de marché -Conservation des anciens clients -Acquisition de nouveaux clients -Satisfaction des clients -Rentabilité par segment	-% des ventes réalisées auprès des clients existants -% des ventes réalisées auprès de nouveaux clients -Degré de satisfaction des clients -Taux de retour des produits
Processus internes	-Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : -L'innovation -La production -Le service après-vente	-Argent investi en R&D -% des ventes réalisées avec des nouveaux produits -Temps de réponse aux appels de service -Coûts standards
Apprentissage organisationnel	-Le potentiel des salariés -Réorientation des compétences -Capacités des systèmes d'information -Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise	-Taux de satisfaction des employés -Argent investi en formation -Disponibilité de l'information - Nombre de suggestions par employé

La source : (Bergeron, 2000, p.8).

