



HAL
open science

**Systèmes de mesure de la performance et RSE :
Comparaison des modèles pour une gestion durable
Performance measurement systems and CSR:
Comparison of models for sustainable management**

Wafa El Fkihi, Badr Touzi, Fadwa Farchi

► **To cite this version:**

Wafa El Fkihi, Badr Touzi, Fadwa Farchi. Systèmes de mesure de la performance et RSE : Comparaison des modèles pour une gestion durable Performance measurement systems and CSR: Comparison of models for sustainable management. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2024, 5 (11), pp.627-639. 10.5281/zenodo.14253405 . hal-04838650

HAL Id: hal-04838650

<https://hal.science/hal-04838650v1>

Submitted on 15 Dec 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Systèmes de mesure de la performance et RSE : Comparaison des modèles pour une gestion durable

Performance measurement systems and CSR: Comparison of models for sustainable management

Wafa EL FKIHI, (Doctorante en Sciences de gestion)

*Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale
(LARCEPEM)*

*Centre Interdisciplinaire de Recherche en performance et Compétitivité
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Souissi
Université Mohammed V- Rabat. Maroc*

Badr TOUZI, (Maître de conférences Habilité)

*Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale
(LARCEPEM)*

*Centre Interdisciplinaire de Recherche en performance et Compétitivité
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Souissi
Université Mohammed V- Rabat. Maroc*

Fadwa FARCHI, (Docteur)

*Laboratoire d'Ingénierie Mécanique, Management Industriel et Innovation
Faculté des Sciences et Techniques
Université Hassan 1er de Settat, Maroc*

| | |
|-------------------------------------|--|
| Adresse de correspondance : | FSJES SOUISSI. Université Mohammed V Rabat BP 6430 Rabat; fsjes-souissi@um5r.ac.ma · (+212) 5 37 67 17 19 |
| Déclaration de divulgation : | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article. |
| Conflit d'intérêts : | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts. |
| Citer cet article | EL FKIHI, W., TOUZI, B., & FARCHI, F. (2024). Systèmes de mesure de la performance et RSE : Comparaison des modèles pour une gestion durable. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 627-639. https://doi.org/10.5281/zenodo.14253405 |
| Licence | Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND |

Received: October 24, 2024

Accepted: November 27, 2024

Systèmes de mesure de la performance et RSE : Comparaison des modèles pour une gestion durable

Résumé :

Dans un monde où les enjeux environnementaux et sociaux prennent de l'ampleur, il s'avère primordial pour les entités de revoir leurs stratégies managériales en quête de la performance organisationnelle ; le paradigme du développement durable s'impose alors comme un cadre essentiel pour intégrer des pratiques nouvelles afin d'assurer la pérennité des organisations.

Dans ce contexte, la notion de la performance devient floue polysémique et difficile à cerner, aujourd'hui elle ne se limite plus aux inquiétudes financières désormais elle inclue d'autres préoccupations économiques, sociales et environnementales. Par conséquent il s'avère nécessaire pour les organisations de revoir leurs systèmes de mesure de la performance.

La problématique de la mesure de la performance s'impose en tant qu'outil de gestion essentiel pour les organisations optant pour les stratégies du développement durable. Ainsi, l'objectif principal de cet article est d'analyser et de comparer différents modèles de mesure de la performance, notamment le Balanced Scorecard, les Key Performance Indicators (KPI), le Management par Objectifs (MBO) et le Six Sigma, afin d'évaluer leur pertinence et leur efficacité dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de la gestion durable.

Méthodologiquement, cette revue de littérature traditionnelle vise à identifier les forces et les faiblesses de chaque modèle moyennement une analyse comparative entre quatre aspects clés des systèmes de mesure de la performance : l'efficacité, la facilité de mise en œuvre, la portée et l'impact sur la culture organisationnelle. Les données sont basées sur des évaluations qualitatives et quantitatives, avec des notes allant de 1 à 5.

Les résultats offrent une vue complète de l'adéquation de chaque système aux besoins organisationnels spécifiques et ouvrent la voie sur de nouvelles perspectives de recherches sur les approches théoriques et pratiques dans le domaine de la gestion organisationnelle visant l'instauration des systèmes de mesure de la performance organisationnelle durable.

Mots Clés : Développement durable, Performance, SMP.

Classification JEL : Q01, P47.

Type de l'article : Article théorique

Abstract :

In a world where environmental and social issues are gaining prominence, it is crucial for entities to reassess their managerial strategies in pursuit of organizational performance; the paradigm of sustainable development thus emerges as an essential framework for integrating new practices to ensure the sustainability of organizations.

In this context, the notion of performance becomes vague, polysemous, and difficult to grasp. Today, it is no longer limited to financial concerns; it now includes other economic, social, and environmental issues. Therefore, it is necessary for organizations to review their performance measurement systems.

The issue of performance measurement has become an essential management tool for organizations opting for sustainable development strategies. Thus, the main objective of this article is to analyze and compare different performance measurement models, including the Balanced Scorecard, Key Performance Indicators (KPI), Management by Objectives (MBO), and Six Sigma, in order to assess their relevance and effectiveness within the framework of Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainable management.

Methodologically, this traditional literature review aims to identify the strengths and weaknesses of each model through a comparative analysis of four key aspects of performance measurement systems: effectiveness, ease of implementation, scope, and impact on organizational culture. The data is based on qualitative and quantitative assessments, with ratings ranging from 1 to 5.

The results provide a comprehensive view of the suitability of each system to specific organizational needs and pave the way for new research perspectives on theoretical and practical approaches in the field of organizational management aimed at establishing systems for measuring sustainable organizational performance.

Keywords: Sustainable development, Performance, PMS.

Classification JEL : Q01, P47.

Paper type : Theoretical Research.

1. Introduction

Dans un contexte mondial marqué par des changements économiques, sociaux et environnementaux profonds, les entreprises font face à des défis sans précédent. La montée des préoccupations liées aux enjeux climatiques, à la préservation des ressources naturelles et aux inégalités sociales avec de plus en plus de pression sur les organisations pour adopter des pratiques responsables et durables. Le paradigme du développement durable, popularisé par la définition de la Commission Brundtland en 1987 comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », est devenu une exigence incontournable pour les entreprises, qu'elles soient de grande ou de petite taille, publiques ou privées. Cette transition vers une économie plus durable oblige les entreprises à repenser leurs stratégies managériales, en particulier leurs systèmes de mesure de la performance (SMP), qui doivent désormais intégrer des dimensions élargies.

Traditionnellement, la performance organisationnelle a été principalement mesurée à travers des indicateurs financiers, centrés sur la rentabilité, la croissance des revenus et le rendement des investissements. Cette approche, bien que pertinente dans le passé, s'avère aujourd'hui insuffisante pour saisir la complexité des défis actuels, où les attentes des parties vont bien au-delà des profits financiers. En effet, les parties manifestent, qu'il s'agisse des clients, des investisseurs, des employés ou des régulateurs, exigeant désormais des entreprises une transparence accrue et une prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Ainsi, la notion de performance évolue vers une approche holistique qui englobe non seulement les aspects économiques, mais aussi les dimensions sociales et environnementales.

Face à cette évolution, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme un cadre stratégique permettant aux organisations de répondre à ces nouvelles exigences. La RSE, définie comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leurs relations avec leurs parties prenantes, joue un rôle central dans la transformation des pratiques managériales vers des modèles de gestion plus durables. L'intégration de la RSE implique pour les entreprises une redéfinition de leurs indicateurs de performance, qui doivent désormais inclure des critères liés à la réduction de l'empreinte carbone, à la promotion de l'égalité sociale à titre d'exemple.

Cependant, l'un des principaux défis auxquels les organisations sont confrontées est le choix du système de mesure de la performance le plus adapté pour intégrer ces nouvelles dimensions de la durabilité. De nombreux modèles ont été développés au fil des décennies, chacun avec ses caractéristiques, avantages et limitations. Parmi les systèmes les plus répandus, on retrouve le Balanced Scorecard (BSC), Indicateurs de performance clés, Six Sigma ,

La diversité des modèles disponibles souligne la complexité de la tâche de mesurer la performance d'une manière qui soit à la fois exhaustive et adaptée aux besoins spécifiques des entreprises évoluant dans des environnements dynamiques. Dans ce contexte, la question centrale de notre recherche est la suivante : comment les différents systèmes de mesure de la performance intègrent-ils les dimensions de la RSE pour répondre aux objectifs du développement durable ?

Notre démarche repose sur une méthodologie rigoureuse basée sur une évaluation qualitative et quantitative, en s'appuyant sur des données provenant d'études de cas et de la littérature existante, nous proposons une synthèse qui aide les entreprises à choisir le système de mesure de la performance le mieux adapté ; à travers cette recherche, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension des outils de mesure de la performance adaptés aux défis contemporains et encourager l'adoption de pratiques managériales plus responsables et durables et contribuer ainsi à enrichir significativement la littérature en sciences de gestion portant sur la mesure de la performance durable des organisations.

2. Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons suivi une démarche méthodologique rigoureuse, structurée autour de plusieurs étapes clés.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une collecte approfondie de données, en mobilisant diverses sources documentaires. Cette phase comprenait des consultations dans des bibliothèques et centres de documentation, ainsi que des recherches en ligne. Nous avons ciblé un large éventail de ressources, incluant des ouvrages académiques, des articles de revues scientifiques indexées, des rapports institutionnels, ainsi que des documents de littérature grise, tels que des thèses, des mémoires. Pour enrichir notre compréhension des thématiques abordées, nous avons également intégré des supports audiovisuels.

L'utilisation de mots-clés pertinents, tels que « performance », « organisations », « performance organisationnelle », « développement durable » et « RSE », nous a permis d'identifier une abondante documentation. Ces termes ont facilité l'exploration de bases de données académiques telles que Google Scholar, Cairn, Web of Science et Scopus, garantissant ainsi une couverture exhaustive de la littérature existante.

Toutefois, face à cette profusion de sources, une évaluation rigoureuse de la pertinence des documents sélectionnés s'est avérée cruciale. Pour assurer la qualité et la pertinence des informations retenues, nous avons établi des critères d'évaluation stricts, qui ont servi de base à l'élaboration de notre synthèse de la littérature.

Afin de gérer efficacement les nombreuses références collectées, nous avons utilisé le logiciel de gestion bibliographique Zotero. Cet outil nous a permis de regrouper environ 500 références variées, facilitant ainsi le travail d'analyse et de synthèse nécessaire à la construction de notre cadre théorique.

Pour assurer la profondeur de notre étude, nous avons concentré notre analyse sur un échantillon d'articles scientifiques de haute qualité, portant spécifiquement sur les liens entre la performance organisationnelle et le développement durable. Ce choix méthodologique nous a permis de poser les bases d'une réflexion théorique solide, que nous prévoyons d'enrichir progressivement au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux.

La méthodologie décrite nous a permis de structurer un cadre théorique robuste, qui servira de fondement à nos recherches futures. Ce cadre vise à clarifier les concepts de performance et de développement durable et à guider les investigations empiriques à venir, tout en garantissant une rigueur scientifique et académique.

Tableau N°01 : récapitulatif sur la méthodologie de recherche suivie

| <i>Etape</i> | <i>Description</i> | <i>Outils utilisés</i> | <i>Résultats</i> |
|---------------------------------|--|---|--|
| Recherche bibliographique | Recherche exhaustive de documents académiques sur les thèmes de la performance organisationnelle, du développement durable et de la RSE. | Google Sholar, Cairn, Web of Science, Scopus, Zotero. | Base de données de plus de 500 références. |
| Sélection des documents | Analyse d'un échantillon d'articles scientifiques pertinents, en mettant l'accent sur les interactions entre performance et développement durable. | NA | Élaboration d'un cadre théorique pertinent. |
| Construction du cadre théorique | Synthèse des connaissances issues des documents sélectionnés pour clarifier les concepts et leurs interrelations. | | Cadre théorique structurant les recherches futures sur la performance durable. |

Source : Élaboration des auteurs de l'article

Le tableau ci-dessus récapitule les principales étapes de notre méthodologie de recherche, en précisant les actions entreprises, les outils utilisés, ainsi que les résultats obtenus.

Cette approche méthodologique nous permet d'aborder de manière approfondie la notion de « performance » dans le cadre du développement durable. En outre, elle fournit une base solide pour la mesure de la performance des organisations, en particulier à travers l'utilisation d'indicateurs de performance clés (KPI SMART), garantissant ainsi une évaluation méthodologique rigoureuse et pertinente.

3. Revue de littérature sur le concept de « performance » et le paradigme du « développement durable »

La notion de « performance » occupe une place prépondérante dans les sciences de gestion, étant considérée comme un indicateur central de l'efficacité organisationnelle. Ce terme, largement utilisé dans plusieurs disciplines comme la finance, le marketing ou encore la gestion des ressources humaines, illustre le caractère multidimensionnel et adaptable de la performance (Hassas et al., 2021). Dans le cadre managérial, le concept de performance ne se limite plus à une simple mesure des résultats économiques ; il englobe désormais des dimensions sociétales et environnementales, en lien avec les parties prenantes telles que les employés, les clients, ou encore la société (Capron & Quairel, 2006 ; Renaud & Berland, 2007).

L'évolution du concept de performance sous l'impulsion du paradigme du développement durable a redéfini les critères d'évaluation des organisations. Il devient ainsi nécessaire d'explorer les différentes approches présentes dans la littérature pour mieux comprendre comment ces définitions s'articulent avec les enjeux de durabilité. En effet, les attentes des parties prenantes ne cessent de croître, incitant les entreprises à adopter des pratiques qui répondent à ces exigences dans un contexte où les contraintes environnementales et sociétales sont de plus en plus importantes.

3.1. Définition de la performance : une notion évolutive et complexe

Le terme « performance » provient de l'ancien français « performer », signifiant « accomplir », et sa signification a évolué au fil du temps pour englober des concepts liés au succès et à l'exploit (Jacquet, S 2011). Cette notion a été largement adoptée dans les sciences de gestion, bien que sa définition reste complexe et sujette à interprétations variées (Issor, 2017). En effet, la performance peut être perçue sous trois angles principaux : la mesure des résultats, la productivité des moyens et l'action positive liée au succès (Ravelomanantsoa, 2009).

Il est également important de noter que la définition de la performance dépend fortement du contexte dans lequel elle est appliquée. Par exemple, la performance éducative diffère de la performance artistique, ce qui rend la comparaison entre différents secteurs difficile (Bourguignon, A 2005). Traditionnellement associée à la finance, la performance a souvent été évaluée de manière unidimensionnelle, mais les travaux de Capron et Quairel (2006) ont élargi cette approche à une perspective tridimensionnelle intégrant les aspects économiques, sociaux et environnementaux.

3.2. Performance globale et développement durable

Le concept de performance globale s'inscrit dans une vision intégrée de la performance, prenant en compte non seulement les résultats financiers, mais aussi les impacts sociaux et environnementaux (Germain & Trébucq, 2004). Cette approche, également appelée « triple bottom line » (Elkington, 1998), considère la performance comme l'agrégation des dimensions économiques, sociales et environnementales, une perspective qui correspond aux exigences du développement durable (Reynaud, 2003). Ainsi, l'évaluation de la performance ne peut plus se

limiter à la seule dimension économique, mais doit inclure des critères reflétant l'engagement des entreprises vis-à-vis de leurs responsabilités sociétales.

Le paradigme du développement durable, qui repose sur trois piliers fondamentaux – économique, social et environnemental – nécessite une redéfinition des critères de performance. Le développement durable est défini comme la capacité à répondre aux besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures (Rapport Brundtland, 1987). Ce cadre conceptuel impose aux organisations de repenser leurs stratégies en intégrant des objectifs de long terme visant à garantir un équilibre durable entre les trois dimensions (PNUD, 2008) .

3.3. Mesure de la performance et indicateurs clés)

La mesure de la performance est un enjeu central pour les gestionnaires, notamment dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les indicateurs de performance clés (KPI) permettent d'évaluer à la fois les résultats obtenus et les performances prospectives, facilitant ainsi la prise de décision stratégique (Guebda & Gouch, 2022) . Selon Lebas (1995), la performance n'existe que si elle peut être mesurée, ce qui souligne l'importance de sélectionner des indicateurs pertinents pour traduire les objectifs organisationnels en données mesurables et exploitables.

Les systèmes de mesure de la performance, tels que le tableau de bord prospectif (Kaplan & Norton, 1992.) ou la chaîne de valeur de Porter (1985), offrent des cadres méthodologiques permettant d'évaluer la performance de manière exhaustive. Ces systèmes, en intégrant des indicateurs financiers et non financiers, permettent de suivre l'évolution des organisations tout en répondant aux attentes des parties prenantes en matière de durabilité et de responsabilité sociale. Ainsi, la mesure de la performance devient un outil de pilotage indispensable pour les entreprises engagées dans une démarche de développement durable.

3.4. Systèmes de mesure de la performance dans la littérature

La mesure de la performance joue un rôle fondamental dans le pilotage stratégique des organisations, en assurant une évaluation continue de l'efficacité et de l'efficience des actions mises en place. Divers systèmes de mesure de la performance (SMP) ont été proposés dans la littérature, chacun mettant en avant des approches spécifiques pour évaluer les résultats à partir de perspectives multidimensionnelles. Cet aperçu des systèmes les plus influents vise à fournir une vue d'ensemble de l'évolution des modèles de mesure de la performance, tout en soulignant leur pertinence dans le contexte de la durabilité et de la performance globale.

- *Tableau de Bord Prospectif (Kaplan et Norton, 1992)*

Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) est l'un des systèmes de mesure les plus utilisés pour relier les objectifs stratégiques aux indicateurs financiers et non financiers. Ce modèle repose sur quatre perspectives : financière, clients, processus internes, apprentissage et innovation. Il favorise une approche équilibrée de la performance organisationnelle.

- *Modèle Modulaire (Fitzgerald et Moon, 1996)*

Le modèle modulaire propose une approche flexible et adaptable qui permet aux organisations de sélectionner et de combiner divers indicateurs de performance en fonction de leurs besoins spécifiques. Cette modularité en fait un outil précieux pour les environnements complexes et en constante évolution.

- *Triple Bottom Line (Elkington, 1998)*

Ce modèle, également connu sous le nom de « Triple P » (People, Planet, Profit), évalue la performance d'une organisation en tenant compte de ses résultats économiques, sociaux et environnementaux. La triple bottom line pousse les entreprises à intégrer des pratiques durables dans leurs stratégies.

- *Pyramide des Performances (Lynch et Cross, 1991)*

La pyramide des performances est un système hiérarchique qui relie les performances stratégiques, opérationnelles et individuelles. Ce modèle est particulièrement utile pour

harmoniser les objectifs entre différents niveaux de l'organisation.

- *Modèle de Pilotage (Morin et al., 1994)*

Le modèle de pilotage met l'accent sur l'adaptation des systèmes de mesure de la performance en fonction des spécificités de chaque organisation. Il propose une évaluation intégrée, tenant compte des objectifs stratégiques, opérationnels et individuels.

- *Modèle de Performance Globale (Reynaud, 2003)*

Ce modèle se concentre sur les interactions entre les dimensions économique, sociale et environnementale de la performance. Il propose une approche intégrée de la performance organisationnelle, en mettant l'accent sur la durabilité à long terme.

- *Prisme de la Performance (Neely Adams, et Kennerley, 2002)*

Le prisme de la performance adopte une approche multidimensionnelle qui tient compte des attentes des parties prenantes, des stratégies organisationnelles, des processus internes, des capacités organisationnelles et des contributions des parties prenantes. Ce modèle favorise une vision plus large de la performance. Ce modèle multi-facettes de Neely propose cinq perspectives : les parties prenantes, les stratégies, les processus, les capacités et les contributions des parties prenantes, pour mesurer la performance de manière plus globale.

- *Modèle de Performance Durable (Eccles et Serafeim, 2011)*

Ce modèle met l'accent sur la durabilité en intégrant des indicateurs environnementaux, sociaux et économiques dans l'évaluation des performances des organisations. Il favorise une approche holistique de la gestion durable.

- *Modèle de Pilotage Intégré (Amar et Berland, 2004)*

Ce modèle propose une vision intégrée du pilotage de la performance en combinant les indicateurs financiers et non financiers, avec un focus particulier sur la cohérence des stratégies organisationnelles.

- *Modèle EFQM (European Foundation for Quality Management, 1991)*

Le modèle EFQM repose sur l'excellence managériale et l'amélioration continue. Il est utilisé pour évaluer la performance en tenant compte de critères tels que le leadership, la stratégie, le personnel, les partenariats et les résultats organisationnels.

- *Modèle de Performance Sociale (Carroll, 1979)*

Ce modèle intègre les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques des entreprises dans l'évaluation de la performance sociale, souvent utilisé dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

- *Modèle Agile Performance Measurement (Röglinger et al., 2012).*

Ce modèle est utilisé dans les environnements agiles pour adapter les systèmes de mesure de performance à des contextes organisationnels dynamiques, en favorisant l'adaptabilité et la réactivité.

- *Modèle Balanced Scorecard Vert (Butler et Henderson, 2000)*

Le Balanced Scorecard Vert est une extension du modèle original de Kaplan et Norton, intégrant des indicateurs de durabilité. Il se concentre sur les performances environnementales et permet aux organisations d'incorporer des mesures éco-responsables dans leur stratégie globale.

- *Modèle Intégré de Mesure de la Performance (Kaplan et Norton, 2001)*

Cette version élargie du Balanced Scorecard intègre les préoccupations sociales et environnementales, en plus des objectifs financiers et stratégiques traditionnels. Elle propose une approche plus intégrée et holistique pour les entreprises cherchant à équilibrer leur impact global.

- *Modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) (SCC, 1996)*

Le modèle SCOR mesure la performance des chaînes d'approvisionnement à travers cinq dimensions : planification, approvisionnement, production, livraison et retour. Il est particulièrement utilisé dans les industries manufacturières pour optimiser les opérations

logistiques.

- Modèle de mesure de performance multidimensionnelle (Touzi et al., 2015)

Un modèle de mesure de la performance qui peut être utilisé pour obtenir une évaluation globale de la performance d'une entreprise en incluant quatre dimensions : économique, environnementale, sociale et opérationnelle. Ce modèle mesure les champs de chaque dimension pour permettre un score global. Ce qui permet d'identifier les domaines où il y a besoin d'amélioration, et ainsi gérer la performance globale de l'entreprise tout en ayant une vue détaillée.

Ces systèmes de mesure de la performance représentent une diversité d'approches théoriques et pratiques permettant aux organisations d'évaluer leur efficacité et d'adapter leurs stratégies pour rester compétitives dans un environnement en perpétuel changement. L'évolution de ces modèles souligne l'importance d'une approche multi-critères, incluant non seulement des aspects financiers, mais aussi des dimensions sociales, environnementales et opérationnelles.

En conclusion, la mesure de la performance ne peut plus se limiter à des indicateurs financiers. Les entreprises doivent adopter des systèmes qui intègrent la durabilité, l'innovation et l'adaptabilité pour maintenir leur pertinence et répondre aux attentes croissantes des parties prenantes.

L'approche des systèmes de mesure de la performance (SMP) a changé pour répondre aux besoins du développement durable, passant d'une analyse purement financière à une perspective plus globale. Des schémas comme le Tableau de Bord Prospectif (Kaplan & Norton, 1992), ou le Triple Bottom Line (Elkington, 1998), ont mis en place des mesures multidimensionnelles pour saisir la complexité des résultats économiques, sociaux et environnementaux. Par ailleurs, des modèles plus récents, tels que le Prisme de la Performance (Neely et al., 2002) et le modèle de Performance Durable (Eccles & Serafeim, 2011), mettent l'accent sur les attentes des parties concernées et intègrent des indicateurs de durabilité pour une évaluation plus globale des performances. L'incorporation de ces modèles met en relief la nécessité d'une démarche systémique pour la performance.

4. Comparaison entre systèmes de performance

Dans le contexte actuel des affaires, la mesure de la performance est essentielle pour garantir la réussite et la pérennité des organisations. Comme mentionné auparavant, divers systèmes de mesure ont été développés pour évaluer et améliorer la performance, chacun avec ses propres caractéristiques, avantages et inconvénients. Parmi eux, le Balanced Scorecard, les Key Performance Indicators, le Management by Objectives, les Performance Appraisal Systems et Six Sigma se distinguent par leur approche unique. Dans cette analyse, nous comparerons ces systèmes selon quatre aspects clés : leur efficacité, leur facilité de mise en œuvre, leur portée, et leur impact sur la culture organisationnelle, afin d'aider les entreprises à choisir l'outil le mieux adapté à leurs besoins stratégiques.

4.1. Efficacité

L'efficacité des systèmes de mesure de performance varie considérablement selon leur approche et leur mise en œuvre. Le Balanced Scorecard (BSC) est particulièrement efficace pour fournir une vue d'ensemble de la performance organisationnelle. En intégrant des perspectives variées, il permet d'évaluer non seulement les résultats financiers, mais aussi la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel, favorisant ainsi une approche équilibrée. En revanche, les Key Performance Indicators (KPIs) se révèlent très efficaces pour suivre des objectifs spécifiques grâce à des mesures quantitatives claires. Cependant, leur Sourceefficacité peut diminuer si l'accent est mis uniquement sur des métriques isolées, risquant de négliger des aspects qualitatifs essentiels. Le Management by Objectives (MBO) favorise également une bonne efficacité opérationnelle en clarifiant les attentes et les résultats, mais son

succès dépend fortement de la définition d'objectifs réalistes ; des objectifs mal définis peuvent conduire à des performances insatisfaisantes. Les Performances Appraisal Systems (PAS) offrent l'avantage d'une évaluation régulière des performances individuelles, ce qui peut fournir un retour d'information précieux. Néanmoins, leur efficacité peut être compromise par des biais subjectifs dans les évaluations, car si le processus est perçu comme injuste, cela nuit à la motivation des employés. Enfin, Six Sigma sont extrêmement efficaces pour améliorer les processus et réduire les défauts grâce à son approche méthodique et à ses outils statistiques, mais son application peut être moins pertinente dans des environnements moins structurés, où la flexibilité et l'innovation sont cruciales.

4.2. Facilité de Mise en Œuvre

La facilité de mise en œuvre des systèmes de mesure de performance varie également, influençant leur adoption par les organisations. Le Balanced Scorecard (BSC) se distingue par sa complexité ; il nécessite une formation approfondie et un engagement soutenu de la direction pour être efficacement intégré. En revanche, les Key Performance Indicators (KPIs) sont généralement faciles à mettre en œuvre, surtout lorsque les indicateurs sont clairement définis et mesurables, ce qui en fait un choix populaire pour de nombreuses entreprises. Le Management by Objectives (MBO) est relativement simple à appliquer, particulièrement dans des environnements où la communication est fluide, mais une mauvaise communication peut compromettre son efficacité. Les Performances Appraisal Systems (PAS) peuvent être perçus comme bureaucratiques, rendant leur adoption difficile, surtout s'ils ne sont pas perçus comme bénéfiques par les employés. Enfin, l'intégration de Six Sigma peut être plus complexe, nécessitant des compétences spécifiques et une formation spécialisée, ce qui peut rendre son adoption coûteuse et longue.

4.3. Portée

En ce qui concerne la portée, le Balanced Scorecard offre une approche globale, intégrant plusieurs dimensions de la performance pour une gestion stratégique complète. Les KPIs, par contre, ont une portée limitée, souvent concentrée sur des aspects financiers ou opérationnels, ce qui peut conduire à une vision fragmentée de la performance globale. Le MBO se concentre principalement sur les objectifs individuels, ce qui peut négliger la perspective collective de l'organisation et créer des silos. Les Performance Appraisal Systems sont également axées sur l'évaluation individuelle, offrant une portée limitée en matière de performance collective. Six Sigma, quant à lui, se focalisent sur l'amélioration des processus et l'efficacité opérationnelle, ce qui peut ne pas inclure des dimensions comme la satisfaction client ou l'innovation.

4.4. Impact sur la Culture Organisationnelle

L'impact sur la culture organisationnelle est un autre aspect crucial à considérer. Le Balanced Scorecard favorise une culture d'apprentissage continu et de stratégie, incitant les employés à s'engager dans des objectifs à long terme. Les KPIs peuvent créer une culture de performance, mais risquent également d'engendrer une pression excessive sur les employés, nuisant ainsi à leur bien-être. Le MBO encourage l'engagement et la responsabilisation des employés, bien que des tensions puissent surgir si les objectifs sont jugés inaccessibles. Les Performances Appraisal Systems, s'ils sont mal gérés, peuvent engendrer un climat de méfiance, mais utilisés de manière constructive, ils peuvent favoriser la croissance personnelle. Six Sigma instaurent une culture d'amélioration continue, mais peuvent être perçus comme trop rigides ou techniques par certains employés, ce qui pourrait générer des résistances.

5. Synthèse et interprétation de l'évaluation

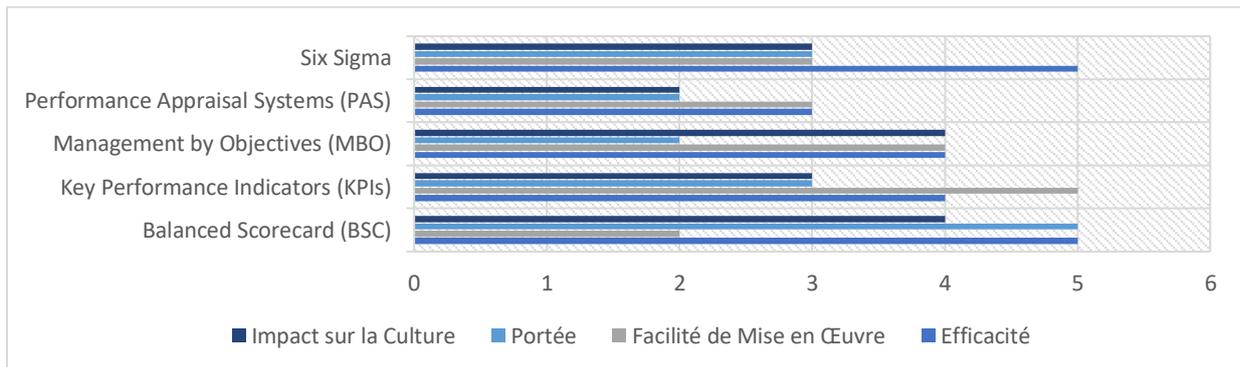
Dans le cadre de cette analyse, nous avons établi un tableau comparatif qui évalue chaque système selon quatre critères clés : efficacité, facilité de mise en œuvre, portée et impact sur la culture organisationnelle. Les données ont été calculées sur la base d'une évaluation qualitative et quantitative, en attribuant des scores de 1 à 5 pour chaque aspect, où 1 représente une performance faible et 5 une performance excellente. Ces scores sont le résultat d'une synthèse d'études académiques, de retours d'expérience d'experts en management, et d'analyses de cas pratiques, offrant ainsi une représentation claire des forces et des faiblesses de chaque système. Ce tableau vise à fournir une vue d'ensemble objective qui aide les organisations à choisir le système de mesure le mieux adapté à leurs besoins stratégiques.

Tableau N°02 : tableau comparatif entre quelques systèmes de mesure de performance

| Système | Efficacité | Facilité de Mise en Œuvre | Portée | Impact sur la Culture |
|-------------------------------------|------------|---------------------------|--------|-----------------------|
| Balanced Scorecard (BSC) | 5 | 2 | 5 | 4 |
| Key Performance Indicators (KPIs) | 4 | 5 | 3 | 3 |
| Management by Objectives (MBO) | 4 | 4 | 2 | 4 |
| Performance Appraisal Systems (PAS) | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Six Sigma | 5 | 3 | 3 | 3 |

Source : Elaboré par les auteurs de l'article

Figure 1 : Comparaison entre "Systèmes de mesure de performance"



Source : élaborer par les auteurs

Ce graphique compare cinq systèmes de mesure de performance différents : Six Sigma, Performance Appraisal Systems (PAS), Management by Objectives (MBO), Key Performance Indicators (KPI) et Balanced Scorecard (BSC). Il les évalue sur quatre dimensions : l'impact sur la culture d'entreprise, la portée (c'est-à-dire la globalité de la mesure), la facilité de mise en œuvre et l'efficacité.

5.1. Analyse des résultats :

Balanced Scorecard (BSC) : Ce système semble être le plus efficace et avoir un impact culturel significatif. Il offre également une bonne portée, mais sa mise en œuvre peut être plus complexe. Le BSC est reconnu pour sa capacité à fournir une vision globale de la performance d'une organisation en intégrant des perspectives financières, clients, processus internes et apprentissages et croissance.

Six Sigma : Six Sigma présentent une forte efficacité et un impact culturel important, mais sa portée peut être plus limitée, se concentrant souvent sur des processus spécifiques. Il est particulièrement adapté à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité opérationnelle.

Key Performance Indicators (KPI) : Les KPI sont faciles à mettre en œuvre et offrent une bonne efficacité, mais leur portée peut être limitée s'ils ne sont pas choisis avec soin. Ils sont souvent utilisés pour mesurer des résultats spécifiques et quantifiables.

Management by Objectives (MBO) : Le MBO présente un bon équilibre entre les différentes dimensions, avec une efficacité et une facilité de mise en œuvre moyennes. Il est particulièrement adapté à la définition d'objectifs clairs et à l'évaluation des performances individuelles.

Performance Appraisal Systems (PAS) : Les PAS sont principalement axés sur l'évaluation individuelle et ont donc une portée plus limitée. Leur facilité de mise en œuvre est moyenne, tout comme leur impact sur la culture d'entreprise.

5.2. Synthèse :

Ce graphique suggère que le choix d'un système de mesure de performance dépend des objectifs spécifiques de l'organisation. Si l'objectif est d'obtenir une vision globale de la performance et de favoriser une culture d'amélioration continue, le Balanced Scorecard peut être un excellent choix. Si l'objectif est d'améliorer la qualité et l'efficacité opérationnelle, Six Sigma peuvent être plus adaptés. Les KPI sont utiles pour mesurer des résultats spécifiques, tandis que le MBO est un outil efficace pour définir des objectifs clairs et évaluer les performances individuelles. L'interprétation des résultats met en lumière les forces et les faiblesses de chaque système de mesure de performance, permettant une évaluation ciblée de leur adéquation aux besoins spécifiques des organisations. En examinant ces données, nous proposons l'interprétation suivante :

Balanced Scorecard (BSC) se démarque par son efficacité et sa portée, mais souffre de complexité dans sa mise en œuvre.

KPIs offrent une grande facilité de mise en œuvre, mais peuvent être limités en termes de portée. MBO fournit une bonne efficacité et un impact sur la culture, tout en étant relativement facile à appliquer.

PAS est moins efficace et a un impact limité sur la culture organisationnelle.

Six Sigma excellent en efficacité, mais sa mise en œuvre peut être un défi

En conclusion, il n'existe pas de système de mesure de performance universellement meilleure. Le choix du système le plus approprié dépendra des besoins spécifiques de chaque organisation, de sa taille, de son secteur d'activité et de sa culture. Il est souvent recommandé de combiner différentes

6. Conclusion

Dans un contexte mondial marqué par des préoccupations croissantes autour du développement durable, la redéfinition de la performance organisationnelle est devenue une nécessité incontournable pour les entreprises. Notre analyse a mis en lumière la complexité de cette redéfinition, où la performance ne se limite plus à des critères financiers, mais doit intégrer des dimensions sociales et environnementales. À travers la comparaison des systèmes de mesure de performance, tels que le Balanced Scorecard, les KPI, le Management by Objectives et Six Sigma, nous avons souligné leurs forces et limites respectives dans l'évaluation de la performance globale des organisations.

Les résultats montrent que chaque système de mesure offre des avantages spécifiques en fonction des objectifs organisationnels. Le Balanced Scorecard, par exemple, permet une approche holistique, mais reste complexe à mettre en œuvre. Les KPI sont faciles à utiliser, mais risquent de manquer de portée en se concentrant sur des métriques spécifiques. Les entreprises doivent donc faire des choix stratégiques pour adopter un système qui correspond à

leurs réalités, tout en garantissant un équilibre entre performance économique, sociale et environnementale.

En conclusion, l'intégration du paradigme du développement durable et de la RSE dans les pratiques de gestion représente une opportunité stratégique pour les entreprises désireuses de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes tout en assurant leur pérennité. Toutefois, une évaluation rigoureuse et continue des systèmes de mesure de la performance est nécessaire pour s'adapter aux défis en constante évolution. Des recherches futures pourraient approfondir cette analyse en intégrant des études empiriques sur l'efficacité de ces systèmes dans divers secteurs industriels.

L'évolution des systèmes d'évaluation de la performance est un processus ininterrompu, façonné par les progrès technologiques, les transformations sociales et les réglementations récentes. Pour maintenir leur compétitivité et répondre aux attentes des parties prenantes, les entreprises doivent se préparer à ajuster leurs méthodes de mesure. Les études à venir devraient examiner en profondeur les relations entre la mesure de la performance durable et la génération de valeur sur le long terme, et également l'influence de ces dispositifs sur le processus décisionnel stratégique. Il est également crucial de concevoir des méthodes solides pour juger de l'efficacité de divers systèmes d'évaluation et déterminer les meilleures méthodes.

Références :

- (1). Bampoky, B., & Meyssonier, F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal. *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 59-80.
- (2). Bourguignon, A. (2005). Comptabilité de gestion et création de valeur : le profit et la perte de la réification. *Perspectives critiques en comptabilité* , 16 (4), 353-389
- (3). Butler, JB, Henderson, SC et Raiborn, C. (2011). Durabilité et tableau de bord équilibré : intégration des mesures écologiques dans les rapports d'entreprise. *Management accounting quarterly* , 12 (2), 1.
- (4). Capron, M., & Quairel, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17.
- (5). Carroll, AB (1979). Un modèle conceptuel tridimensionnel de la performance de l'entreprise. *Academy of Management Review* , 4 (4), 497-505.
- (6). Conseil, SC (2008). Modèle de référence des opérations de la chaîne logistique. Présentation de la version SCOR , 5 (0)
- (7). Eccles, RG, et Serafeim, G. (2013). La frontière de la performance. *Harvard business review* , 91 (5), 50-60.
- (8). EL GUEBDA, B., & GOURCH, A. (2022). Le système de mesure et de pilotage de la performance globale pour les établissements du secteur d 'enseignement public au Maroc: Cas des CPGE. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-3), 468-484.
- (9). Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. **Revue Française de Comptabilité**, (267), 66-71.
- (10). Fitzgerald, L., & Moon, P. (1996). Mesure de la performance dans les industries de services : comment y parvenir. (Sans titre) .
- (11). Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.
- (12). HASSAS, M., JABBA, N., & BENTAHAR, A. (2021). Approches de mesure du concept de performance: Une revue de la littérature. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(5), 911-917.
- (13). Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 93-103.

- (13). Jacquet, S. (2011). Management de la performance: des concepts aux outils. Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG).
- (14). Kaplan, RS et Norton, DP (2002). L'organisation axée sur la stratégie : comment les entreprises de tableau de bord équilibré prospèrent dans le nouvel environnement commercial (vol. 2). Boston, MA : Harvard Business School Press.
- (15). Kaplan, RS et Norton, DP (2005). Le tableau de bord équilibré : des mesures qui stimulent la performance (vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA : Harvard Business Review.
- (16). Kiss, A. C. (1988). World commission on environment and development: our common future., 1987;; Commission mondiale pour l'environnement et le développement: notre avenir à tous, 1988;; Environmental protection and sustainable development, Experts Group on Environmental Law of the World Commission on Environment and Development, 1987. Revue juridique de l'Environnement, 13(4), 527-528.
- (17). Koenig, G. (2015). Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances. Revue française de gestion, (7), 89-108.
- (18). Lynch, RL et Cross, KF (1995). Mesurez-vous !: critères d'amélioration continue. (Sans titre) .Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *La gestion des ressources humaines: Théorie et pratique*. Éditions Gaëtan Morin.
- (19). Neely, AD, Adams, C. et Kennerley, M. (2002). Le prisme de la performance : le tableau de bord pour mesurer et gérer la réussite des entreprises (pp. 159-160). Londres : Prentice Hall Financial Times.
- (20). Ravelomanantsoa, M. S. (2009). Contribution à la définition d'un cadre générique pour la définition, l'implantation et l'exploitation de la performance: Application à la méthode ECOGRAI (Doctoral dissertation, Bordeaux 1).
- (21). Renaud, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. In «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT» (pp. CD-Rom).
- (22). Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 15, 1-15. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). (2008). *Rapport annuel sur le développement humain*. PNUD.
- (23). Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 15, 1-15.
- (24). Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. Business process management journal, 18(2), 328-346.
- (25). Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J. L., & Periañez-Cristóbal, R. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). European Research on Management and Business Economics, 23(3), 147-156.
- (26). Touzi, B., Mabrouki, C., & Farchi, A. (2015). Développement d'un modèle multidimensionnel de mesure de la performance en matière de durabilité pour le transport routier de marchandises. Revue internationale de recherche actuelle , 7 (12), 24526-24534.