International journal of applied management and economics
Vol : 02 , N° 12, Février 2025
ISSN : 2509-0720

La Performance Organisationnelle : Une Revue de Littérature des Approches Théoriques et des Modèles Structurants

Organizational Performance: A Literature Review of Theoretical Approaches and Structuring Models.

- **Auteur 1 :** OU-MELLAL Brahim,
- **Auteur 2 :** OUBRAHIMI Mostafa,

(1) : Doctorant chercheur, Faculté Polydisciplinaire de KHOURIBGA, Université Sultan Moulay Slimane, Maroc.
(2) : Docteur, Faculté Polydisciplinaire de KHOURIBGA, Université Sultan Moulay Slimane, Maroc.

Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.
Pour citer cet article : OU-MELLAL .B & OUBRAHIMI .M (2025) « La Performance Organisationnelle : Une Revue de Littérature des Approches Théoriques et des Modèles Structurants »,
IJAME : Volume 02, N° 12 | Pp: 073 – 099.

Date de soumission : Janvier 2025
Date de publication : Février 2025
DOI : 10.5281/zenodo.14756174
Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

Historiquement, la performance a souvent été appréhendée sous un angle financier, axée sur la rentabilité et les résultats économiques tels que le chiffre d'affaires et la part de marché. Ce cadre restrictif visait à satisfaire les attentes des actionnaires et à assurer la pérennité de l'entreprise. Cependant, au cours des dernières années, une évolution notable s'est produite : la performance est désormais envisagée dans une perspective plus globale, intégrant des dimensions sociales et environnementales aux côtés des critères financiers traditionnels.

Cet article vise à clarifier le concept de performance en l'intégrant dans une vision élargie des définitions et approches de la performance organisationnelle. Il explore les cadres théoriques et les modèles qui s'y rapportent, tout en mettant en évidence les indicateurs pertinents pour une évaluation rigoureuse.

À travers une revue de la littérature, ce travail ambitionne de revisiter la notion de performance en examinant les approches qui l'ont étudiée et en analysant les modèles développés pour leur mise en œuvre. La démarche méthodologique consiste à analyser un ensemble de publications afin d'identifier les tendances dominantes, qu'elles soient orientées vers la performance financière, sociale ou globale. Les résultats soulignent une évolution marquée, caractérisée par une transition de la focalisation sur la performance financière vers une valorisation accrue de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et d'une approche intégrée, englobant des dimensions sociales et globales

Mots clés : Performance ; Efficience ; Modèles ; Approches

Abstract:

Historically, performance has predominantly been understood from a financial perspective, emphasizing profitability and economic metrics such as revenue and market share. This narrow framework was designed to fulfill shareholder expectations and ensure organizational sustainability. However, in recent years, a significant paradigm shift has emerged: performance is now viewed through a more comprehensive lens, integrating social and environmental dimensions alongside traditional financial criteria.

This article aims to elucidate the concept of performance by embedding it within an expanded framework of organizational performance definitions and approaches. It examines theoretical foundations and associated models while emphasizing the relevant indicators required for rigorous evaluation.

Through a comprehensive literature review, this study seeks to revisit the concept of performance, analyzing the various approaches that have explored it and evaluating the models developed for their implementation. The methodological approach involves a critical analysis of key publications to uncover dominant trends, whether centered on financial, social, or global performance. The findings underscore a significant evolution, marked by a transition from a purely financial focus toward an integrated approach, with greater emphasis on corporate social responsibility (CSR) and multidimensional performance encompassing both social and global aspects.

Keywords : Performance ; Efficience ; Models ; Approaches

1. Introduction

La performance, concept polysémique et multidimensionnel, reste complexe à définir en raison de la diversité des approches, des conceptualisations et des modèles qui lui sont associés. Bien qu'elle soit largement adoptée dans divers domaines, l'absence de consensus entre théoriciens et praticiens persiste (MHENNA, 2022). Dans le domaine du management, la performance est généralement perçue comme un indicateur d'excellence, représentant un objectif à atteindre par comparaison avec des références prédéfinies. Elle traduit une quête constante d'efficacité et d'efficience, à la fois dans les débats scientifiques et dans les pratiques managériales, en particulier dans le contexte organisationnel.

L'utilisation de ce concept repose sur l'analyse comparative visant à identifier des situations optimales. Sa forte présence dans les discussions académiques et professionnelles s'explique par son usage répandu dans des domaines variés, notamment en management organisationnel, où elle demeure un critère clé pour évaluer les résultats (NABAOUI, 2023). Dans cette perspective, la performance est mobilisée pour mesurer et évaluer les accomplissements individuels ou collectifs à travers des modèles spécifiques.

Cependant, la signification de la performance varie en fonction des objectifs des utilisateurs, qu'ils soient individuels ou organisationnels. Ce caractère flexible et polyvalent renforce son omniprésence dans les débats théoriques et pratiques, tout en rendant son interprétation plus complexe. Il devient donc essentiel de comprendre comment les différentes approches théoriques et modèles influencent la manière dont la performance est conceptualisée et appliquée dans les organisations.

Cet article s'attache à examiner des questions fondamentales : ***quelles sont les principales approches permettant de comprendre la performance, et quels modèles offrent des outils efficaces pour sa mise en œuvre ?*** Pour répondre à ces interrogations, une méthodologie rigoureuse, fondée sur l'analyse des écrits les plus pertinents, est adoptée. L'objectif est de retracer l'évolution du concept de performance tout en clarifiant ses multiples dimensions.

L'étude s'attarde sur l'historique de la performance, sa conceptualisation en tant qu'idée globale, et les modèles théoriques majeurs qui ont contribué à son élaboration. En mettant en lumière les apports et implications de ces cadres théoriques, l'analyse ambitionne de fournir une compréhension approfondie de la complexité de la performance. Elle offre également une vue d'ensemble de ses différentes dimensions et de ses applications dans le contexte organisationnel, renforçant ainsi son utilité pour les théoriciens et les praticiens.

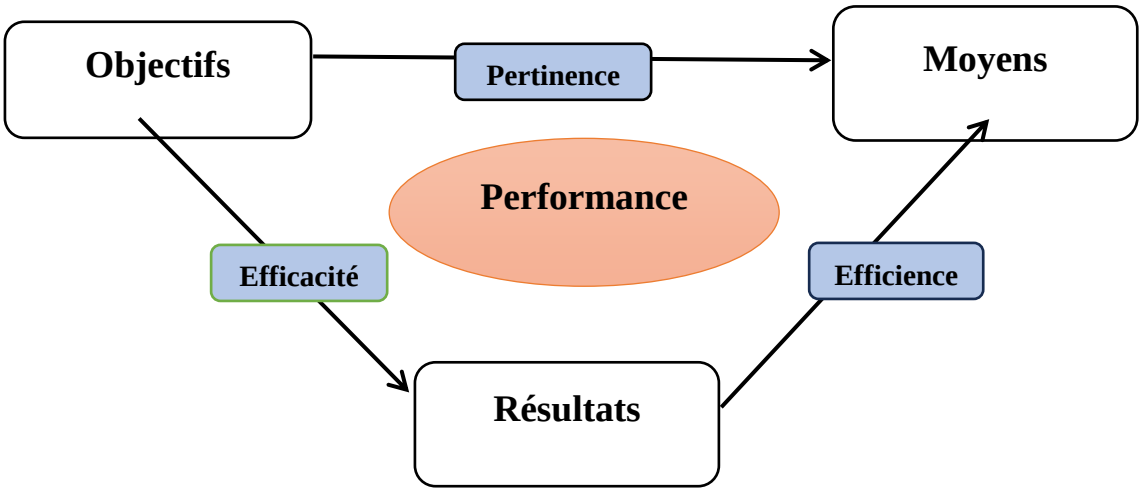
2. Historique et définition de la performance

Étymologiquement, le mot « performance » dérive de l'ancien français « parformer », signifiant au VIIIe siècle « exécuter » ou « accomplir ». Au XVe siècle, il apparaît en anglais sous la forme « to perform », d'où découle le terme « performance ». Au milieu du XIXe siècle, en français, le mot désigne les succès obtenus dans une course (TALMONT-FAIVRE & NOEL, 2015). Par la suite, il se réfère aux résultats et aux exploits sportifs d'un athlète. Au cours du XXe siècle, le terme est utilisé pour représenter le rendement mesuré d'une machine. Le concept de performance s'est progressivement intégré dans le langage courant pour désigner l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche, ainsi que les résultats et le succès qui en découlent (Pesqueux, 2004).

La performance désigne aujourd'hui l'aptitude d'un acteur ou d'une organisation à atteindre ses objectifs de façon optimale, elle renvoie à l'accomplissement, l'exécution, la réalisation et l'excellence. Néanmoins, sa définition ne fait pas l'unanimité entre les chercheurs et se diffère en fonction d'objectifs visé, de la perspective d'analyse choisie et du champ d'intérêt de son utilisateur. (Issor, 2017)

La notion de performance est intrinsèquement liée à divers concepts interconnectés, tels que décrits par Gilbert (1980) dans son célèbre triangle. Ces concepts, qui englobent et éclairent la compréhension de la performance, sont cités par Aftiss et Boujnoun (2019) dans leurs travaux. (AFTISS & BOUJNOUN, 2019)

Figure N° 1 : le Modèle de GILBERT 1980.



Source : (AFTISS & BOUJNOUN, 2019)

Ce triangle représente un outil conceptuel visant à capturer les multiples dimensions de la performance organisationnelle. Conçu pour illustrer l'interdépendance entre les objectifs, les moyens et les résultats, cet outil offre une approche complète permettant d'évaluer et d'aligner

les actions d'une organisation avec ses priorités stratégiques. Il repose sur trois notions clés : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

- **La pertinence** : Cette dimension de la performance examine l'adéquation des objectifs aux besoins et au contexte spécifique de l'organisation. Elle s'intéresse à la capacité des objectifs fixés à répondre aux défis rencontrés et à s'aligner avec la mission et les priorités stratégiques. Un objectif pertinent garantit que les efforts organisationnels sont orientés dans la bonne direction, prenant en compte les exigences externes et internes.
- **L'efficacité** : quant à elle, mesure le degré de réalisation des objectifs. Cette dimension évalue les résultats obtenus par rapport aux attentes initiales. Elle met l'accent sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs indépendamment des ressources mobilisées. L'efficacité est ainsi une mesure essentielle de la performance brute, sans tenir compte des coûts ou des moyens engagés.
- **L'Efficience :** Enfin, l'efficience porte sur l'optimisation des ressources pour atteindre les résultats. Elle évalue le rapport entre les ressources consommées (inputs) et les résultats produits (outputs), en mettant l'accent sur l'économie des moyens. Une organisation est dite efficiente lorsqu'elle parvient à atteindre ses objectifs en minimisant les coûts ou en utilisant un minimum de ressources.

Le triangle de performance de Gibert, tel que décrit par AFTISS et BOUJNOUN (2019), est un outil précieux pour les gestionnaires. Il encourage une évaluation globale de la performance, intégrant non seulement les résultats obtenus, mais également l'adéquation des objectifs et l'optimisation des ressources (AFTISS & BOUJNOUN, 2019). Cette approche tridimensionnelle aide les organisations à aligner leurs ressources et stratégies avec leur mission globale, et à ajuster leurs pratiques en fonction de l'évaluation continue de ces trois critères.

Il convient de souligner, comme l'indique (MHENNA, 2022), que la performance est une notion subjective, car elle repose sur la perception de l'individu qui la définit. En outre, elle est tributaire d'un référent spécifique, c'est-à-dire des objectifs à atteindre. Comme le précise (Lorino, 2003), « est performant, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs ».

Compte tenu de ce qui précède et de la multiplicité des définitions de la performance cinq définitions sont les plus citées et sont particulièrement prédominantes dans la littérature académique, à savoir :

Tableau N°1 : Définitions de la performance

Auteur	Définition
Kaplan et Norton (1992)	La performance est une expression de la manière dont une organisation atteint ses objectifs stratégiques à travers des mesures spécifiques, réparties en perspectives financières, clients, processus internes, et apprentissage et croissance. (Kaplan & Norton , The Balanced Scorecard-Measures That drive performance, 1992)
Bourguignon (1995)	La performance est un concept polysémique qui intègre l'efficience et l'efficacité, ainsi que d'autres dimensions telles que la pertinence des objectifs et la capacité à les atteindre de manière durable. (BOURGUIGNON , 1995)
Lebas (1995)	La performance est l'atteinte de résultats dans le cadre d'objectifs fixés en fonction de critères spécifiés, représentant l'efficacité et l'efficience d'une action. (Lebas, 1995)
Neely, Adams, & Kennerley, (2002)	La performance peut être définie comme la réalisation d'une tâche en conformité avec des normes préétablies de précision, de complétude, de coût et de rapidité. (Neely, Adams, & Kennerley, 2002)
Morin et al, 1994	La performance est un construit, défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur et sa situation hors ou dans l'organisation. (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994)

Source : auteur

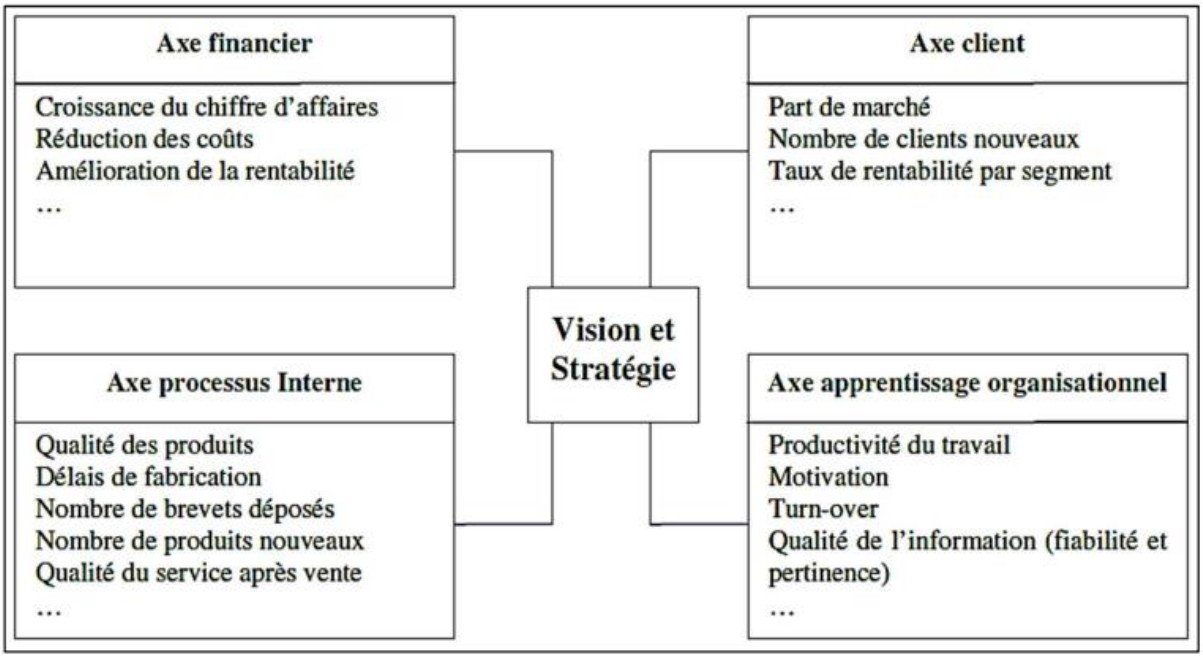
Ces différentes définitions illustrent la polysémie du concept de performance. Les divergences d'approche entraînent une imprécision quant à son utilisation, ce qui en fait un sujet problématique pour la recherche en science de gestion. Malgré son caractère ambigu et la multiplicité de ses dimensions, la performance occupe une place centrale dans ce domaine. À l'ère du Taylorisme et de l'Organisation Scientifique du Travail, la performance était principalement associée à la dimension financière, se référant à la capacité de l'entreprise à rentabiliser ses ressources et à satisfaire au mieux ses actionnaires, mesurée à travers des indicateurs tels que l'augmentation des ventes et des parts de marché (Arcand, Arcand, bayad, & Fabi, 2004). Cependant, ces dernières années, le concept de performance s'est enrichi pour englober des dimensions sociales et environnementales (Saghroun & Eglem, 2004).

3. Les modèles théoriques de la performance globale :

3.1.Modèle de Kaplan et Norton

Le modèle de Kaplan et Norton, connu également sous le nom Balanced Scorecard (BSC) ou (Tableau de bord prospectif en français), qui est un outil de gestion stratégique qui permet aux organisations d'aligner leurs activités sur leur vision et leurs objectifs stratégiques. Structuré en quatre perspectives interdépendantes tel qu'il est présenté dans la figure ci-dessous :

Figure N° 2 le modèle de Kaplan et Norton



Source : (ERRAMI, 2007)

Le Balanced Scorecard (BSC) offre une vision intégrée de la performance de l'entreprise. Il se compose de quatre perspectives distinctes. La première, financière, évalue l'atteinte des objectifs financiers à court terme ainsi que la création de valeur durable pour les actionnaires. La perspective client mesure la perception de l'entreprise par ses clients, en mettant l'accent sur l'amélioration de leur satisfaction et fidélité. La troisième perspective, les processus internes, identifie les processus clés dans lesquels l'entreprise doit exceller pour répondre aux attentes des actionnaires et des clients. Enfin, la perspective apprentissage et croissance examine comment l'organisation peut développer ses compétences, ses technologies et sa culture pour soutenir ses objectifs stratégiques à long terme (Kaplan & Norton, le tableau de bord prospectif, 2003)

Le BSC se distingue par sa capacité à traduire la stratégie en actions concrètes et mesurables à tous les niveaux de l'organisation. En définissant des objectifs et des mesures pour chaque perspective, le BSC permet aux managers de suivre la progression de la stratégie et d'identifier

les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés (MHENNA, 2022). En outre, le BSC favorise la communication et l'alignement des objectifs à travers toute l'organisation en reliant les objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels. En intégrant la performance financière avec d'autres indicateurs non financiers, le BSC encourage les entreprises à adopter une approche équilibrée de la performance, en tenant compte à la fois des résultats à court terme et des investissements nécessaires pour assurer leur succès à long terme.

Le modèle de Kaplan et Norton, malgré son adoption répandue comme outil de gestion stratégique, présente plusieurs limites. Sa mise en œuvre peut être complexe, chronophage et coûteuse, nécessitant une adaptation aux spécificités organisationnelles. Selon (Norreklit, 2000), les indicateurs des quatre perspectives (financière, client, processus interne, apprentissage et croissance) ne capturent pas toujours la complexité des environnements dynamiques et incertains. De plus, le modèle est critiqué pour sa simplification des interactions complexes en relations linéaires, limitant son efficacité dans des contextes organisationnels complexes (Bessire & Baker, 2005) .Enfin, il privilégie les perspectives internes, comme les finances et les opérations, au détriment des dimensions sociales et environnementales, un aspect particulièrement problématique dans le cadre des approches de responsabilité sociétale des entreprises.

3.2.Modèle de Wright et Rogers « Stakeholders »

Le modèle des parties prenantes, développé en 1998 par Wright et Rogers, fournit un cadre conceptuel soulignant l'importance des relations et des interactions entre une organisation et ses diverses parties prenantes pour atteindre une performance organisationnelle optimale. Selon Donaldson et Preston (1995), comme cité par (NGOK EVINA, 2014), les parties prenantes sont définies comme « toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice ; et ceci sans priorité ou ordre d'importance l'un par rapport à l'autre ». Ce modèle propose que les entreprises ne doivent pas se limiter à satisfaire uniquement les actionnaires, mais doivent également tenir compte des besoins et des attentes d'autres parties prenantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale et la société dans son ensemble ((Wright & Rogers, 1998), cité par (MHENNA, 2022)). Selon ce modèle, la performance d'une organisation dépend de sa capacité à gérer efficacement ses relations avec ses parties prenantes. Une bonne gestion des parties prenantes implique d'identifier et de comprendre les attentes de chacune d'entre elles, de s'engager dans un dialogue ouvert et transparent, et de prendre des mesures pour répondre à leurs besoins de manière équilibrée et éthique. En prenant en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, une

organisation peut renforcer sa légitimité sociale, réduire les risques de réputation et favoriser la collaboration et l'innovation, ce qui contribue à une performance globale et responsable.

Le modèle de Wright et Rogers, axé sur l'implication des parties prenantes ("Stakeholders"), a été critiqué pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il peut entraîner une complexité excessive dans la prise de décision en raison de la multiplicité des intérêts divergents parmi les parties prenantes, rendant difficile l'atteinte d'un consensus (Damak Ayadi, 2003). De plus, certains chercheurs soutiennent que ce modèle accorde une importance équivalente à toutes les parties prenantes, ce qui peut diluer les priorités stratégiques de l'organisation, notamment dans des environnements hautement compétitifs (Jensen , 2001). Par ailleurs, la mise en œuvre pratique du modèle reste problématique, car il manque de directives opérationnelles claires pour hiérarchiser les intérêts des parties prenantes et intégrer ces derniers dans des objectifs mesurables (Freeman, Harrison , & Wicks, 2007)

3.3.Modèle de Quinn et Rohrbaugh

Le modèle de performance de Quinn et Rohrbaugh (1983) est un cadre conceptuel qui lie la culture organisationnelle à la performance. Ce modèle propose que la performance organisationnelle dépend de la capacité d'une organisation à intégrer et à aligner ses valeurs culturelles avec ses objectifs stratégiques. Selon Quinn et Rohrbaugh, il existe quatre types de cultures organisationnelles : clanique, hiérarchique, adhocratique et marché. (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016) Chaque type de culture a ses propres caractéristiques et valeurs, et influence la manière dont les organisations prennent des décisions, gèrent les relations et abordent le changement. Le modèle suggère que la performance optimale est atteinte lorsque la culture organisationnelle est en harmonie avec les objectifs stratégiques, et que les organisations peuvent améliorer leur performance en comprenant et en gérant leur culture organisationnelle de manière proactive (Quinn & Rohrbauch, 1983)

Ce modèle offre aux gestionnaires un cadre d'analyse pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle en tenant compte de la culture organisationnelle. En identifiant la culture dominante de leur organisation et en évaluant sa compatibilité avec les objectifs stratégiques, les gestionnaires peuvent prendre des décisions plus éclairées et mettre en œuvre des stratégies qui renforcent les aspects positifs de leur culture et atténuent les aspects négatifs. En intégrant la dimension culturelle dans la réflexion stratégique et la prise de décision, les organisations peuvent améliorer leur capacité à s'adapter aux changements de leur environnement et à atteindre leurs objectifs de manière plus efficace et durable. (Quinn & Rohrbauch, 1983)

Le modèle de Quinn et Rohrbaugh, connu également sous le nom de Competing Values

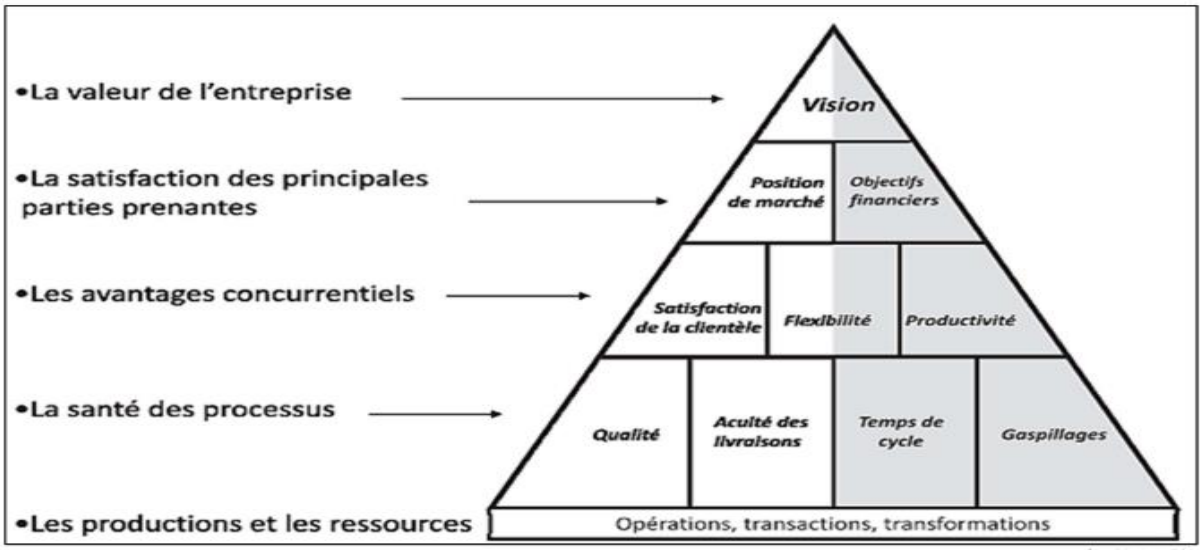
Framework (CVF), bien qu'il soit largement utilisé pour analyser la performance organisationnelle, fait face à plusieurs critiques. Tout d'abord, sa structure repose sur des dimensions parfois perçues comme abstraites et difficiles à mesurer de manière opérationnelle, ce qui peut limiter son applicabilité dans des contextes spécifiques (Helfrich , Weiner, Mckinney, & Minasian, 2007). De plus, certains chercheurs critiquent son approche statique, qui ne prend pas suffisamment en compte la dynamique et l'évolution des priorités organisationnelles dans des environnements changeants (Denison , 1995). Enfin, le modèle est accusé de simplifier excessivement la complexité organisationnelle en regroupant les comportements et priorités dans des catégories rigides, ce qui peut occulter les nuances importantes des systèmes organisationnels (Howard L. , 1998).

3.4.Le modèle de Lynch et Cross

Le modèle de performance de Lynch et Cross, connu sous le nom de "Pyramide de la Performance," est une approche intégrée pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle. Développé dans les années 1990, ce modèle propose une vision qui combine des indicateurs financiers et non financiers afin d'aligner les objectifs stratégiques de l'entreprise avec ses opérations quotidiennes. Il permet ainsi de créer une cohérence entre les différents niveaux de l'organisation, depuis la mission globale jusqu'aux actions spécifiques des employés. (Saulquin & Schier, 2010)

La Pyramide de la Performance de Lynch et Cross (1991) telle qu'elle est présentée dans la figure ci-après :

Figure N° 3 : la pyramide de performance de Lyunch et Cross (1991)



Source : (OUTSEKI & BENHADDOUCH, 2023)

Elle se compose de plusieurs niveaux distincts. Au sommet se trouve la vision corporative de

l'entreprise, où sont définis les objectifs stratégiques à long terme tels que la rentabilité, la croissance, et la position sur le marché. Ces objectifs sont généralement exprimés en termes financiers et visent à satisfaire les attentes des actionnaires et des principaux stakeholders. Le niveau intermédiaire est dédié à l'orientation du marché, mettant l'accent sur la satisfaction des clients et la qualité des produits ou services offerts. Ici, des indicateurs tels que la satisfaction client, la fidélité et les parts de marché sont utilisés pour aligner les offres de l'entreprise avec les besoins et les attentes des clients. La flexibilité opérationnelle à ce niveau est également essentielle pour répondre rapidement aux changements du marché et aux demandes des clients, avec des indicateurs incluant le temps de réponse et la capacité d'innovation. (Saghroun & Eglem, 2004)

Le niveau opérationnel se concentre sur les processus internes, avec des mesures d'efficacité et d'efficience des processus. Les indicateurs ici incluent la productivité, les coûts, le temps de cycle et l'utilisation des ressources, visant à optimiser les opérations pour améliorer la performance globale. La qualité des processus et des produits est également cruciale, englobant la réduction des défauts et l'amélioration continue. Enfin, au niveau de base, le modèle mesure les actions et capacités des employés, incluant la formation, l'engagement des employés et la sécurité au travail. L'objectif est de garantir que les employés sont bien formés, motivés et capables de contribuer efficacement à la performance organisationnelle.

L'importance du modèle de Lynch et Cross réside dans son approche intégrative qui reconnaît l'interdépendance des différents niveaux de l'organisation. En combinant des mesures financières et non financières, il offre une vision complète de la performance, permettant aux entreprises de prendre des décisions informées et équilibrées. (OUTSEKI & BENHADDOUCH, 2023) Ce modèle met en avant l'alignement stratégique et opérationnel, tout en soulignant la satisfaction des clients, l'efficacité interne et l'engagement des employés comme des éléments clés de la réussite à long terme. En somme, la Pyramide de la Performance de Lynch et Cross fournit un cadre structuré pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle, en intégrant harmonieusement les objectifs stratégiques avec les opérations quotidiennes et les activités des employés.

Le modèle de Lynch et Cross, bien qu'innovant dans son approche hiérarchique de la performance organisationnelle, a été critiqué pour sa structure pyramidale qui est jugée rigide et linéaire, ne reflétant pas toujours la nature dynamique et interconnectée des organisations modernes (Neely, Adams, & Kennerley, 2002). Par ailleurs, le modèle accorde une place prépondérante aux indicateurs financiers, au détriment des dimensions qualitatives telles que

l'innovation ou la satisfaction des parties prenantes, ce qui limite sa pertinence dans des contextes où les performances non financières jouent un rôle crucial. De plus, sa mise en œuvre pratique peut s'avérer complexe, car elle nécessite une compréhension approfondie des relations entre les différents niveaux, ce qui n'est pas toujours évident pour les gestionnaires (Bourne, Neely, Mills, & Platts, 2003)

3.5.Le modèle de Atkinson, Waterhouse et Wells

Le modèle de performance de Atkinson et al. Représente une approche théorique qui cherche à expliquer la relation entre la performance des employés et les facteurs qui influencent sur celle-ci, en mettant en avant quatre dimensions interdépendantes. D'abord, la performance individuelle, qui se focalise sur les actions et les résultats des employés par rapport aux attentes organisationnelles. Ensuite, la performance d'équipe, qui reflète la capacité des membres à collaborer efficacement pour atteindre des objectifs communs. La performance organisationnelle, troisième dimension, englobe les résultats globaux de l'entreprise, tels que sa rentabilité et sa réputation. Enfin, la performance sociétale, dernière dimension, examine l'impact de l'organisation sur la société dans son ensemble, soulignant l'importance de l'éthique et de la responsabilité sociale. (Jamaa, 2021)

Les auteurs de ce modèle soutiennent que le choix d'un système de mesure de la performance doit être déterminé en fonction des parties prenantes identifiées et de la stratégie de l'entreprise, reposant sur deux fondements essentiels. Premièrement, une organisation poursuit des objectifs primaires et secondaires. Les objectifs primaires, tels que la création de valeur pour les actionnaires ou la satisfaction des clients, sont directement influencés par les objectifs secondaires, qui sont donc cruciaux pour la réalisation des premiers. Les auteurs avancent que, pour optimiser les résultats des objectifs primaires, les entreprises doivent prioriser les objectifs secondaires.

Deuxièmement, une organisation doit identifier les parties prenantes capables d'influencer sa rentabilité et établir pour chacune des critères de performance ainsi que des indicateurs pour évaluer ces critères. Les parties prenantes incluent généralement les investisseurs, les employés, les clients et la communauté. (OUTSEKI & BENHADDOUCH, 2023) Un modèle de performance organisationnelle intégrant les parties prenantes dans le périmètre de l'entreprise est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : Le modèle de la performance d'Atkinson et al (1997)

Parties prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires	Croissances de revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquête sur la clientèle pour différents marchés / produits
Les employés	Engagement des employés Compétence des employés Productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
La communauté	Image publique	Différentes enquêtes externes

Source : (ERRAMI, 2007)

Ce modèle, connu également sous le nom de Performance Prism, bien qu'il soit salué pour son intégration des parties prenantes dans l'évaluation de la performance organisationnelle, a suscité plusieurs critiques. L'une des principales limites réside dans sa complexité opérationnelle : en cherchant à inclure une large variété de parties prenantes, le modèle peut diluer les priorités stratégiques et rendre difficile la hiérarchisation des objectifs (Neely, Adams, & Kennerley, 2002). De plus, certains chercheurs estiment que le modèle ne fournit pas de méthodologie claire pour équilibrer les besoins parfois conflictuels des différentes parties prenantes, ce qui peut limiter son applicabilité pratique (Kennerley & Neely , 2003). Par ailleurs, son approche qualitative risque de manquer de robustesse lorsqu'il s'agit d'établir des indicateurs mesurables pour évaluer la performance (Bourne, Neely, Mills, & Platts, 2003).

*3.6.*Modèle de Morin, Savoie et Beaudin

Bien que ces modèles de la performance précités soient largement répertoriés, le modèle de Morin et al. (1994) demeure le plus souvent cité dans la littérature. En effet, ce modèle propose le plus grand nombre de critères pour évaluer la performance organisationnelle d'une entité et est considéré comme supérieur aux autres en raison de sa forte validité. (Boulianne, 2002) Cité par (GOSSELIN, 2009) De plus, il permet d'opérationnaliser facilement le concept de performance organisationnelle grâce à la présence de nombreux indicateurs. (BERGERON, 2002) Pour ces raisons, nous allons examiner en détail les fondements théoriques du modèle d'efficacité organisationnelle développé par Morin et al. (1994).

Partant de la définition de la performance organisationnelle avancée par Morin, Savoie et

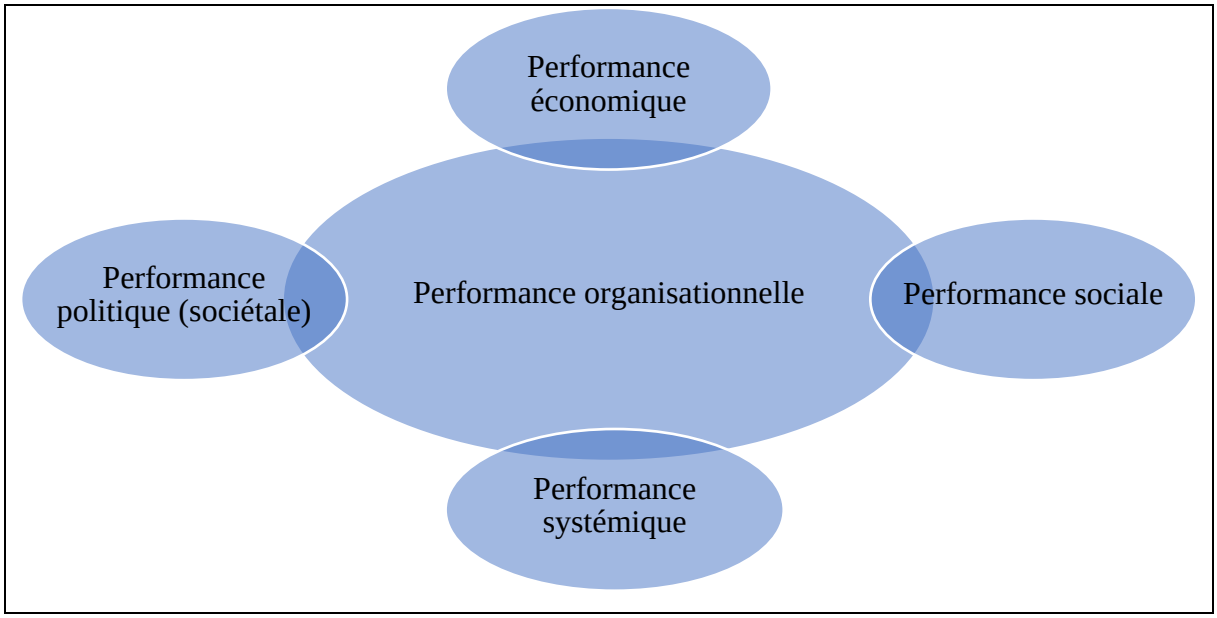
Beaudin (1994), selon laquelle « *La performance est un construit, défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décision, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation hors ou dans l'organisation* »[1] , il apparaît clairement que la notion de performance organisationnelle est dynamique et varie en fonction du rôle de chaque acteur vis-à-vis de l'organisation. Ainsi, la perception de la performance peut significativement différer selon que l'on soit actionnaire, employé, représentant du gouvernement ou membre d'un groupe écologique. Pour certains, la performance se limite à l'efficacité économique de l'entreprise, répondant principalement aux besoins des actionnaires. En revanche, d'autres estiment que la performance doit également intégrer les besoins spécifiques de toutes les parties prenantes de l'organisation, tels que les clients, les employés et divers groupes sociaux.

Ainsi, en tenant compte des perspectives exprimées par l'ensemble des auteurs précédemment mentionnés, il est possible de conclure que l'analyse de la performance peut varier en fonction des objectifs et du contexte propres à chaque auteur. Les travaux de Morin, Savoie et Beaudin (1994) apportent une contribution significative à ce débat en introduisant le concept de multidimensionnalité, qui se révèle particulièrement pertinent en accord avec les perspectives des autres chercheurs. Ce concept englobe diverses dimensions et groupes d'intérêts au sein d'une organisation, et constitue, selon les auteurs, le seul inventaire exhaustif des théories sur la performance organisationnelle disponible depuis le début du XXIe siècle. (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994)

Dans ce cadre, Morin et al. (1994) ont élaboré un modèle quadripartite qui intègre les dimensions économique, politique, systémique et sociale. La figure ci-après illustre clairement cette structure multidimensionnelle.

[1] MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures,1994 , page7

Figure N° 4 : la performance organisationnelle selon Morin et al (1994)



Source : (MHENNA, 2022)

3.6.1. La dimension économique : efficience économique

La performance économique, selon (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994), constitue une dimension essentielle de leur modèle quadripartite de la performance organisationnelle. Cette dimension se concentre sur l'utilisation efficace et efficiente des ressources d'une organisation pour générer des profits et atteindre des objectifs financiers. Elle englobe divers indicateurs financiers tels que la rentabilité, qui mesure la capacité de l'organisation à générer des bénéfices par rapport à ses coûts ; la productivité, qui évalue l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour produire des biens ou services ; la croissance des revenus, qui reflète l'augmentation des ventes ou des recettes au fil du temps; et la gestion des coûts, qui implique le contrôle et la réduction des dépenses pour améliorer les marges bénéficiaires. (MHENNA, 2022)

Examiner les principales définitions de la performance économique permet de comprendre qu'elle représente le rapport entre la qualité et/ou la quantité de production et les ressources utilisées pour cette production. Comme l'ont souligné (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994), l'idée générale est de maximiser les revenus tout en minimisant les dépenses. Aujourd'hui, la performance économique reste la dimension dominante dans l'évaluation de la performance.

Morin et al. (1994) soulignent que la performance économique est cruciale pour la pérennité et la compétitivité de l'organisation sur le marché. Une performance économique solide permet non seulement de satisfaire les parties prenantes internes, telles que les employés et les

actionnaires, mais aussi de renforcer la position de l'organisation face à la concurrence externe. En adoptant des stratégies financières judicieuses et en optimisant l'allocation des ressources, les organisations peuvent non seulement atteindre leurs objectifs financiers à court terme, mais aussi assurer une croissance durable à long terme (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994). Par conséquent, la dimension économique du modèle de Morin et al. Constitue un pilier fondamental pour évaluer et améliorer la performance globale d'une organisation.

3.6.2. La dimension politique ou sociétale : légitimité de l'organisation auprès des groupes externes

Dans le modèle de performance de Morin et al. (1994), la dimension politique se concentre sur la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, tels que les gouvernements, les régulateurs, les groupes de pression, et d'autres parties prenantes influentes (Stackeholders). Cette légitimité est cruciale pour la survie et la prospérité de l'organisation dans un environnement réglementaire et institutionnel complexe (Beni Ali, 2016). Elle repose sur la capacité de l'organisation à établir et à maintenir des relations positives avec ces acteurs clés, à influencer les politiques publiques de manière constructive, et à se conformer aux régulations en vigueur. Une organisation politiquement performante est proactive dans la défense de ses intérêts et sait naviguer efficacement dans le paysage politique pour s'assurer un soutien durable et éviter les conflits potentiels. (CHERKAOUI BENSLIMANE & EL ANSARI, 2020) ont souligné que la dimension politique sociétale de la performance consiste à développer l'entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations des clients, des équipes de travail, des fournisseurs et des actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons.

L'obtention et le maintien de la légitimité politique nécessitent une compréhension approfondie des dynamiques externes et une stratégie bien définie pour interagir avec les parties prenantes. Cela inclut la transparence dans les opérations, la communication ouverte et régulière avec les groupes externes, et l'engagement dans des pratiques éthiques et responsables. D'après (IGALENS & GOND, 2003) la dimension politique de la performance se traduit comme étant une configuration organisationnelle de principe de responsabilité sociales, de processus de sensibilité sociales et de programme, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise.

. En fin de compte, la légitimité politique renforce la stabilité de l'organisation et lui permet de bénéficier d'un environnement favorable à long terme, où elle peut poursuivre ses objectifs

stratégiques avec un soutien externe solide.

3.6.3. La dimension systémique : pérennité de l'organisation

La dimension systémique dans le modèle de performance de (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994) met en évidence l'importance de la pérennité de l'organisation. Ce modèle considère l'organisation comme un système complexe où la performance ne peut être évaluée uniquement à travers des résultats financiers à court terme, mais doit également prendre en compte des aspects plus larges et interconnectés qui assurent la durabilité et la résilience de l'entreprise. (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'évaluation de la performance organisaitonnelle: vers un modèle intégrateur , 1996)

La pérennité de l'organisation se réfère à sa capacité à maintenir et à renforcer sa position sur le long terme. Cela implique une gestion stratégique englobant plusieurs dimensions interdépendantes. La première est la satisfaction des parties prenantes, incluant les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté. Assurer que les besoins et attentes de ces groupes sont satisfaits est crucial pour la stabilité et la réputation de l'organisation.

Le modèle souligne également l'importance de la création de valeur ajoutée à travers des processus efficaces et une utilisation optimale des ressources. (ABDELFADEL & SBITI, 2020) Cela implique d'avoir des processus internes bien conçus et améliorés en continu pour maximiser l'efficience opérationnelle. Les investissements dans la technologie, la formation des employés et l'amélioration des processus sont essentiels pour garantir que l'organisation soit systématiquement performante.

La culture organisationnelle et l'engagement des employés jouent un rôle crucial dans la pérennité de l'organisation. Une culture forte valorisant la collaboration, l'innovation et l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise favorise un environnement où les employés sont motivés et engagés. Cela conduit à une meilleure rétention des talents et à une performance globale améliorée. (POHL & BATTISTELLI, 2019)

En résumé, la dimension systémique dans le modèle de performance de Morin et al. (1994) met en lumière que la pérennité de l'organisation dépend d'une approche holistique qui intègre la satisfaction des parties prenantes, l'innovation, l'efficacité des processus et l'engagement des employés. Ces éléments interconnectés assurent non seulement la survie de l'entreprise à court terme, mais aussi sa capacité à prospérer et à évoluer dans un environnement dynamique et souvent incertain.

3.6.4. La dimension sociale : valeur des ressources humaines

Cette dernière dimension de la performance selon le modèle de Morin et al 1994 se focalise sur l'importance des interactions humaines et des relations au sein de l'organisation. Ce modèle met en avant le fait que la performance ne peut être pleinement réalisée sans prendre en compte la qualité des relations sociales, le bien-être des employés et la culture organisationnelle. En se concentrant sur la dimension sociale, l'organisation reconnaît que les employés sont des acteurs essentiels de la performance et qu'il est crucial de créer un environnement de travail où ils se sentent valorisés, engagés et motivés. Cela inclut des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la communication ouverte, le respect mutuel, et la collaboration. (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994)

Par ailleurs, la dimension sociale souligne l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de son impact sur la communauté. Les organisations doivent non seulement se préoccuper de leurs performances internes, mais aussi de la manière dont leurs opérations affectent les parties prenantes externes. Cela peut se traduire par des initiatives visant à améliorer les conditions de travail, à promouvoir l'équité et l'inclusion, et à engager l'entreprise dans des activités bénéfiques pour la société et l'environnement. (GOSSELIN, 2009). En intégrant la dimension sociale dans leur modèle de performance, les entreprises peuvent non seulement améliorer la satisfaction et la fidélité des employés, mais aussi renforcer leur réputation et leur légitimité auprès des parties prenantes externes, créant ainsi une base solide pour une performance durable et équilibrée.

En intégrant ces quatre dimensions à savoir, la dimension économique, politique, systémique et sociale, le modèle de Morin, Savoie et Beaudin offre une perspective globale de la performance organisationnelle, en soulignant l'importance de prendre en compte la complexité et l'interdépendance des facteurs qui influencent la performance d'une organisation. Ce modèle met en avant l'idée que la performance d'une organisation ne peut être comprise et améliorée de manière isolée, mais nécessite une approche intégrée qui prend en compte à la fois les individus, les interactions collectives et l'environnement externe.

Les quatre dimensions de la performance -sociale (valeur des ressources humaines), économique (efficience économiques), politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) et systémique (pérennité de l'organisation), telles que présentées par (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures, 1994)- peuvent être regroupées en deux grandes catégories selon (DeLa Villarmois,

1999) : la dimension objective, qui englobe l'efficience économique et la pérennité, et la dimension objective, qui regroupe la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et la valeur des ressources humaines. (DeLa Villarmois, 1999) Souligne également que tous les modèles représentant le concept de performance convergent vers la même conclusion : la difficulté d'appréhender le concept en raison de ses dimensions multiples. Il est également important de noter que, selon Knight (1977), la dimension sociale est l'une des plus cruciale dans la performance organisationnelle, car une entreprise ne peut être financièrement et économiquement efficiente sans être socialement viable.

Dans le même ordre d'idées, (Howard, Gagné, & Morin, 2020) confirment la prééminence de la dimension sociale, en raison de son impact direct sur la cohésion et l'efficacité au sein des organisations. En effet cette dimension englobe les relations interpersonnelles, la culture organisationnelle, et la satisfaction des employés, des facteurs qui influencent profondément la motivation et l'engagement des équipes. La qualité des interactions sociales et le climat organisationnel favorisent son seulement la collaboration et l'innovation, mais aussi la rétention des talents et la réduction du turnover. L'importance de cette dimension est corroborée par des études démontrant que des environnements de travail harmonieux et inclusifs conduisent à une augmentation significative de la productivité et à une meilleure performance globale, (MORIN, SAVOIE, & BEAUDIN, L'évaluation de la performance organisaitonnelle: vers un modèle intégrateur , 1996).

4. Conclusion

En conclusion, cet article a permis de mettre en lumière l'évolution du concept de performance, en le replaçant dans une perspective multidimensionnelle. Historiquement dominée par des critères financiers, la performance organisationnelle s'est progressivement enrichie de dimensions sociales et environnementales, témoignant d'une prise en compte croissante des enjeux de responsabilité sociétale et de développement durable. Cette transition traduit une redéfinition des priorités, tant dans les pratiques managériales que dans les approches théoriques.

L'analyse des différentes conceptualisations et modèles théoriques a montré la diversité des perspectives adoptées pour appréhender la performance. Ces cadres offrent des outils variés pour évaluer l'efficacité et l'efficience organisationnelle, tout en tenant compte de la complexité des environnements économiques et sociaux. En identifiant les tendances dominantes dans la littérature, cet article a également souligné l'importance d'une approche intégrée, combinant des objectifs financiers, sociaux et environnementaux pour une gestion équilibrée et durable.

Ainsi, la performance ne peut plus être envisagée uniquement comme un objectif quantifiable, mais comme une notion globale, interdisciplinaire et évolutive. Les praticiens et les chercheurs sont invités à poursuivre leurs réflexions autour de ce concept, afin de développer des modèles qui répondent aux exigences des organisations modernes, tout en favorisant une contribution positive à la société.

Références :

ABDELFADEL, K., & SBITI, M. (2020). Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations . *Revusdu contrôle de la comptabilité et de l'audit*, 346-372.

AFTISS, A., & BOUJNOUN, G. (2019). Performance des entités publiques: quels apports du contrôle de gestion? cas des EEP marocains. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 634-654.

Aissa, & Ben, H. (2001). *" Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 27 Quelle Méthodologie de Recherche Appropriée Pour Une Construction de La Recherche En Gestion ?*

Alnaser, A. S. (2012). Assessing the relationship between higher education service quality dimensions and student satisfaction. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences 6(1)*, 156-164.

Alsnaser, A. S., & Almsafir, M. k. (2014). Service quality dimensions and students satisfaction. *journal of advanced social research vol 4*, 01-17.

Ansoumane, S., & Alain, G. (2020, février). *Réhabilitation et Extension du réseau de transport et distribution de Conakry.* Conakry.

Arcand, G., Arcand, M., bayad, M., & Fabi, B. (2004). Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle . *annals of public and coopérative economics*, 497-524.

BANQUE MONDIALE. (2021). *Etude pour le développement d'un atlas du potentiel hydroélectrique de la République de Guinée.* Conakry.

Becket, N., & Brookes, M. (2006). «Evaluating quality management in university departments ». *Quality Assurance in Education. Vol.14, N°2,*, p.123-142.

Beni Ali, M. (2016, Mars). Proposition d'un modèle ausal mesurant les impacts de la qualité sur la performance globale et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE): cas des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance installées au nord du Maroc. *thèse de doctorat* . CASABLANCA: Ecole Nationale Supérieure d'Electricité E de Mécanique .

Bénoit, R., Arnaud, D., & Bruno, F. (2021). Production d'énergie électrique à partir des sources renouvelables. *Hermès sciences publications,*.

BERGERON, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. *6ème congrès international francophone sur le PME.* Montréal : HEC-Montréal.

Bessire, D., & Baker, R. (2005). The french tableau de bord and th american Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on accounting* , 645-664.

Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing, 2*(54), 69-82.

Bolton, R. e. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research, 4*(17), 375-384.

Boulianne, E. (2002). *Vers une validation du contrsuit performance organisationnelle* . Québec: Bibliothèque nationale du Canada.

Bourgeon, D., & Kruger, A. (2010). L'effet de bouche à oreille et le processus de choix du spectateur cinématographique.

BOURGUIGNON , A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité*, 61-66.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance Measurement Systems: a literarure review. *International Journal of Business performance Management* , 1-24.

Cantin, J., & Rocheleau, L. (2006). Sondage sur les attentes et la satisfaction des usagers hospitalisés à l'égard des services offerts à l'Hôpital Louis-H. Lafontaine,.

Chakor, & Amrani. (2019). *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°4, Octobre-Décembre 2019*, 226.

CHERKAOUI BENSLIMANE, M., & EL ANSARI, M. (2020). La performance globale : mesure et pilotage: une revue de littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 940-961.

Cherquaoui, W., Chroqui, R., & Okar, C. (2015). Influence de la qualité de l'enseignement superieur sur la satisfaction des etudiants.

Cronin, & Taylor. (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension The Journal of Marketing,*, 55-68.

Cronin, Brady, & Hult. (2000). *Assessing the effects of quality : Journal of Retailing*.

Cronin, J. e. (1992). Measuring service quality : a reexamination and extension. *ournal of Marketing, 3*(56), 55-68.

Damak Ayadi, S. (2003). la théoie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative? *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, pp.CD-Rom. halshs-00582754f.

Datta, K. S., & Vardhan, J. (2017). A SERVQUAL-Based Framework for Assessing Quality of International Branch Campuses in UAE: A Management Students' Perspective. *SAGE January-March* , 1-9.

(s.d.). *Décret : D/2017/241/PRG/SGG du 30 juin 2017.*

DeLa Villarmois, O. (1999). La méthode DEA outil d'évaluation de la performance des agences bancaires. *Décisions Marketing*, 39-51.

Dellarocas, C. ((2003),). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms,. *Management Science*, 49 (10), 1401–1424.

Denison , D. (1995). Toward a Teory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. doi:10.1287/orsc.6.2.204

Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles/industrial relations*, 156-187.

EDG. (2020). *Rapport annuel des activités de 2016, 2017 et 2018, janvier 2020.* Conakry.

Engel, Blackwell, & Kegerreis. (1969). *Journal of Advertising Research Research*, 3-8.

ERRAMI, Y. (2007). Les système de contrôle traditionnels et modernes: articulation et modes d'existence dans les entreprises française. *Actes de 28ème congrès de l'AFC.* Poitiers.

F., I. (2011). Satisfaction de la clientèle des institutions financières : analyse comparative de la satisfaction des clients des banques commerciales et des institutions de micro-finance,. *Mémoire inédit, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion*.

Frédérique, B., & al. (2009). Etude de la satisfaction de la clientèle à l'Hôpital de Fort-Liberté,. *Travail inédit*.

Freeman, E., Harrison , J., & Wicks, A. (2007). *Managing for Stakeholders: survival, Reputation ans Sucess.* Yale: Yale University Press. doi:10.12987/9780300138498

Gauthier. (2001). Mesurer la satisfaction de sa clientèle pour mieux répondre à ses attentes. *Réseau Circum Inc.*

Georges, M. (1984). A pure Birth Model of Optimal Advertising with Word-of-mouth . *Marketing sciences , vol 3*, 169-178.

Gmach, O. (2009). *L'impact de l'approche relationnelle sur la communication du bouche à oreille dans le domaine des services electroniques.* montréal.

GOSSELIN, A. (2009, Septembre). Le lien GRH-Performance intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice: une étude exploratoire. *Mémoire présenté au programme de maitrise en administration en vue de l'obtention du grade de maitrise ès sciences*. OTTAWA CANADA: faculté d'administration université de SHERBROOKE.

Helfrich , C., Weiner, B., Mckinney, M., & Minasian, L. (2007). Determinants of implementation effectiveness: adapting a framework for complex innovations . *Medical care*

research and review, 279-303.

Howard, J., Gagné, M., & Morin, A. (2020, décembre). Putting the pieces together : reviewing the structural conceptualization of motivation within SDT. *Motivation and Emotion*. doi:10.1007/s11031-020-09838-2

Howard, L. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *the international journal f organizational analysis*, 231-250.

IGALENS, J., & GOND, J.-P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise: Une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue de gestion des ressources humaines*, 111-130.

IRENA. (2019). *Rapport de la planification et perspectives pour les énergies renouvelables de l'Afrique de l'Ouest,*.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. (D. B. Supérieur, Éd.) *PROJECTICS/PROYECTICA/PROJECTIQUE*(17), 93-103.

Jamaa, F. (2021). Approche perceptuelle et modélisatrice de la performnce: cas des coopératives au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 265-288.

Jensen , M. (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function . *European Financial Management* , 297-317.

Julia, B. (1990). Enhanced Explainations of Word of Mouth Communications : The Power of Relationships. *research in Consumer Behavior , vol 4*, 51-83.

Kaplan , R., & Norton , D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 79.

Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *le tableau de bord prospectif.* Paris: Organisation .

Katz, E. e. (1955). Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications, . *Glencoe: The Free Press.*

Kennerley , M., & Neely , A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & production Management*, 213-229.

L. REBAI, ". (2019). Evaluation d'un projet d'investissement Cas pratique : CEVITAL.". 13-18.

Le Roy, C. (2004). Le comportement des étudiants sur le marché du téléphone mobile : inertie, captivité ou fidélité ? *Papier no 66*.

Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics* , 23-35.

Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance.* Editions d'Organisation .

Marc, w., Christine, G.-Z., & Hèlène, H. (2014). Perception de la qualité d'une formation universitaire par les étudiants : étude comparative selon le mode d'orientation et l'ancienneté dans le cursus. *Mesure et évaluation en éducation / Volume 37 / numéro 1*.

MEH. (2020). *Rapport des études préliminaires du plan directeur de développement des infrastructures de production et de transport,*. Conakry.

MHENNA, R. (2022). *La contribution des pratiques de GRh à la performance sociale dans les organisations publiques marocaines: Cas du personnel de l'université Hassan II de Casablanca* . Mohammedia: Faculté des sciences juridiques économiques et ssociales de Mohammedia .

Michèle, L.-O., Grazia, S. G., & Anne-Catherine, W. (2011). " Les mondes universitaires face au marché. Circulation des savoirs et pratiques des acteurs ".

Mohamed Mansour, K. (2012). , *Eau et Electricité : Solution durable pour la Guinée.* Conakry.

MORIN, E., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures.* Montréal: Gaétan Morin.

MORIN, E., SAVOIE, A., & BEAUDIN, G. (1996). L'évaluation de la performance organisaitonnelle: vers un modèle intégrateur . *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* , 305-324.

NABAOUI, A. (2023). Performance: concepts, approches et modèles. *Revue Française d'Economie et de Gestion* , 230-245.

Nathalie, T. (2020.). *Rôle de l'EIES dans la recherche des solutions socialement acceptables, TRACTEBELENGIES l.*

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.* London: Financial Times Prentice Hall.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journa of Operations & production Management* , 1119-1145.

NGOK EVINA, J.-F. (2014). La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun. *La revue des sciences de gestion*, 51-58.

Nguyen. (2012). Viêtnam: Faculté de gestion d'entreprises, Institut universitaire de technologie, de poste et de télécommunication.

Nikos, S., Daniel, P., Lucus, M., Mohamed, Y., & Sokona, G. (2016). *Rapport de progrès régionaux sur les énergies renouvelables, l'éfficacité énergétique et l'accès à l'énergie dans la région de la CEDEAO.*

Norreklit, H. (2000). The alance onthe Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumtions . *Management Accounting Research*, 65-88.

OUTSEKI, J., & BENHADDOUCH, M. (2023). Approche stratégique et pratiques des PME en matière d'outils de mesure de la performance. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 201-223.

Owlia, & Aspinwall. (1996). « Quality in higher education. A survey ». *Total Quality Management. Vol.7, N°2*, p.161-171.

Parasuraman, & coll. (1988). *« SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality ».Journal of Retailing. Vol.64, N°1.*, p.12-40.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, 64*(1), 12- 40.

Parasuraman, Ananthanarayanan, Leonard, B., Zeithaml, & Valerie. (1988). *ServQual : a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service qualitJournal of Retailing, 64*(1), 12-44.

Park. (2007). *Les déterminants de la satisfaction et de la fidélité du visiteur fréquentant le musée national d'art contemporain en Corée du Sud,*.

Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale . *5ème Forum international ETHICS.* Tunis.

Pierre, S. (2011). L'aménagement hydroélectrique de Souapiti sur le fleuve Konkouré, Guinée. *la houille Blanche*, 415-425.

POHL, S., & BATTISTELLI, A. (2019). Culture organisationnelle. Dans G. Valléry, M.-é. BOBILLIER, é. Brangier, & M. DUBOIS, *Psychologie du travail et des organisations: 110 notions clès* (pp. 142-146). Paris: DUNOD.

Quinn, R., & Rohrbauch, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organization analysis. *Management science*, 363-377.

Rivière. (2009). *« Les effets des stratégies d'enrichissement de produits sur la valeur perçue d'un bien complexe. Une application au secteur automobile »,.* Université François-Rabelais de Tours, novembre.: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion,.

Rupin, Kahombera, B., & Duranton, F. (2018). SATISFACTION DES ETUDIANTS DANS UNE INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE. *Cahiers de Psychologie Cognitive - Current Psychology of Cognition, Marseille: ADRSC,*.

Saghroun, J., & Eglem, J.-Y. (2004). Performance Globale de l'entreprise: les informations environnementales et sociales sont-elles prises en compte par ls analystes financiers pour leur

diagnostic? *Normes et Mondialisation* .

Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2010). performance organisationnelle et responsabilité sociale de l'entreprise. *Le développement durable* , 127-142.

Sékou, F. (2013). *Expériences de réinstallation des populations de Garafiri et de Kaléta, Atelier national.*

Selly, C., & Abdelkader, B. (2018). valorisation des ressources energétique en Guinée en vue d'un développement économmique, social et durable. *journal of water and environmental sciences*, 106-114.

Skida, Guelma, Biskra, Oum, & Bouaghi. (2010). Les enjeux de l'assurence qualité dans l'enseignement superieur. *le consortium des université.*

TALMONT-FAIVRE, D., & NOEL, F. (2015). *opérationnaliser la performance sociale? une adaptation des fonctions RH incontournable* . Paris.

Teas, R. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *ournal of Marketing., 4*(57), 18-34.

Thietard, R. (2007). Méthodes de recherche en management. Dunod, 3ème édition.

Thonhauser, & Passmore. (2006). « ISO 9000 In Education: A Comparison Between The United States And England ». *Research in Comparative and International Education. Vol.1, N°2*, p.156-73.

TSUANYO, D. (2018, janvier). Cours d'enjeux énergétique 2iE. Ouagadougou, Burkina Faso.

Werbler, & Harris. (2008). Online Consumer Reviews Significantly Impact Consumer Purchasing Decisions,. *New Opinion Research Corporation Survey Finds. Oct 6,*.

Wright, M., & Rogers, W. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, ans Performance Information Markets. *Human resource Management Review* , 311-331.