

## Analyse comparative des principaux modèles de mesure de la performance organisationnelle

Comparative analysis of the main organizational performance measurement models.

- **AUTEUR 1** : EL KORCHI Chaymae,
- **AUTEUR 2** : AKHLAFFOU Mohamed,

- 
- (1)**: Chercheuse, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Organisations (LIRO), ENCG Eljadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.
- (2)**: Enseignant-Chercheur, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Organisations (LIRO), ENCG Eljadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.



**Conflit d'intérêt** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

**Pour citer cet article** : EL KORCHI .Ch & AKHLAFFOU M (2025) « Analyse comparative des principaux modèles de mesure de la performance organisationnelle»,

**IJAME** : Volume 02, N° 14 | Pp: 257 – 275.

**Date de soumission** : Mai 2025

**Date de publication** : Juin 2025



**DOI** : 10.5281/zenodo.15704191

Copyright © 2025 – IJAME

## RESUME

Dans un contexte où les organisations sont soumises à une pression croissante pour justifier leurs résultats et optimiser leurs ressources, les modèles de mesure de la performance organisationnelle jouent un rôle central. Ces modèles fournissent des cadres conceptuels et méthodologiques essentiels pour convertir les objectifs stratégiques en indicateurs mesurables, gérer l'activité au quotidien et impulser un processus d'amélioration continue.

L'évolution de ces modèles répond à la nécessité de dépasser une vision purement financière, pour adopter une approche plus intégrée de l'efficacité, l'efficacité des processus internes, la satisfaction des parties prenantes et la capacité d'apprentissage de l'organisation.

Notre article vise à exposer et analyser de manière comparative les principaux modèles théoriques proposés pour mesurer la performance, afin de mettre en lumière leurs fondements conceptuels, leurs similitudes et divergences, ainsi que leur pertinence dans un contexte de gestion moderne. Pour ce faire nous avons adopté une méthodologie rigoureuse, basée sur l'analyse des travaux les plus pertinents en la matière.

**Mots clés:** Performance organisationnelle ; Analyse comparatives ; Modèles ; Evaluations

## ABSTRACT

In a context where organizations are under increasing pressure to justify their results and optimize their resources, models for measuring organizational performance play a central role. These models provide essential conceptual and methodological frameworks for converting strategic objectives into measurable indicators, managing day-to-day activity and driving a process of continuous improvement.

The evolution of these models responds to the need to move beyond a purely financial vision, to adopt a more integrated approach to effectiveness, the efficiency of internal processes, stakeholder satisfaction and the organization's capacity to learn.

The aim of our paper is to present and comparatively analyze the main theoretical models proposed for measuring performance, in order to shed light on their conceptual foundations, their similarities and divergences, and their relevance in a modern management context. To do this, we have adopted a rigorous methodology, based on an analysis of the most relevant works in the field.

**Keywords:** Organizational performance ; Comparative analysis ; Models ; Evaluations

## 1. Introduction

La notion de performance constitue une préoccupation majeure et constante pour les gestionnaires, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Elle est au cœur des démarches stratégiques, des systèmes de pilotage et des mécanismes d'évaluation organisationnelle. Face à la complexité croissante de l'environnement économique, politique et social, les organisations sont appelées à démontrer leur capacité à atteindre efficacement leurs objectifs tout en assurant une allocation optimale de leurs ressources.

La performance organisationnelle est envisagée dans une perspective centrée sur les finalités de l'organisation et les mécanismes de son pilotage, dépasse la simple atteinte d'objectifs quantitatifs. Elle repose sur la recherche d'un équilibre entre l'efficacité, l'efficience et la pertinence des actions menées (Demeestère, 2002).

Cependant, le concept de la performance reste complexe, polysémique et évolutif, et sa définition varie considérablement selon les disciplines, les paradigmes théoriques et les finalités de l'évaluation. Plutôt que d'être un état ou un résultat statique, la performance se manifeste comme un processus dynamique et adaptatif (Lebas, 1995). Elle repose principalement sur l'atteinte des objectifs fixés, ce qui met en avant l'efficacité organisationnelle comme mesure centrale du succès (Drucker, 1954).

Toutefois, des perspectives plus larges et intégrées émergent, qui considèrent la performance comme un concept multidimensionnel, englobant non seulement l'efficacité et l'efficience, mais aussi des critères tels que la qualité, la productivité, l'innovation, la rentabilité, ainsi que le bien-être des employés et la qualité de vie au travail (Sink & Tuttle, 1989).

Depuis les années 1980, de nombreux modèles théoriques ont été développés pour structurer l'analyse et la mesure de la performance organisationnelle. Ces cadres conceptuels se distinguent par la diversité de leurs postulats, la nature des critères retenus et les variables qu'ils mobilisent pour appréhender la réalité organisationnelle. Face à cette pluralité, une analyse comparative rigoureuse s'impose afin d'évaluer la pertinence, les apports de chaque approche. Notre article s'attache à examiner la problématique suivante : **Quels sont les modèles théoriques les plus pertinents pour évaluer la performance organisationnelle dans sa complexité multidimensionnelle ?**

Pour répondre à cette interrogation, nous avons adopté une méthodologie rigoureuse reposant sur une revue systématique de la littérature, recensant les travaux ayant marqué l'évolution de la problématique d'évaluation de la performance en sciences de gestion.

Pour l'organisation de notre article, dans un premier temps, nous reviendrons sur les fondements

conceptuels et l'évolution de la notion de performance, en abordant sa définition dans la littérature, ses différentes dimensions. Dans un second temps, nous procéderons à la présentation des principaux modèles de mesure de la performance, afin d'en identifier les logiques sous-jacentes. Enfin, une analyse comparative de ces modèles nous permettra de discuter des conditions d'émergence d'une approche intégrée et multidimensionnelle de la performance.

## **2. Notion de la performance**

La notion de performance s'impose comme un concept central dans la gestion des organisations, qu'elles relèvent du secteur privé, public ou associatif. Toutefois, sa définition et ses modalités d'évaluation ont considérablement évolué au fil du temps, en réponse aux mutations économiques, sociales et institutionnelles. Cette évolution témoigne de l'adaptation constante des cadres d'analyse aux nouvelles exigences de pilotage, de redevabilité et de création de valeur dans des environnements organisationnels de plus en plus complexes

### **2.1 Concepts de performance et d'efficacité organisationnelle**

Dans la littérature en sciences de gestion, la performance est classiquement appréhendée comme la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, une vision téléologique selon laquelle la performance se mesure aux résultats escomptés. Toutefois, cette approche finaliste a rapidement été nuancée par des conceptions plus nuancées intégrant les notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence (Demeestère, 1997).

Neely et al. (1995) définissent la performance comme le processus de quantification de l'efficacité et de l'efficience d'une action passée, laquelle est fréquemment évaluée à l'aide d'indicateurs financiers rigoureux et objectifs (Neely, 1999).

Pour Bourguignon (1995), la performance recouvre tant l'atteinte des résultats planifiés que les procédures mises en œuvre pour y parvenir. Enfin, Marmuse (1997) insiste sur la nécessité d'appréhender la performance de manière holistique, en dépassant la seule dimension de la rentabilité pour intégrer des aspects stratégiques liés à la pérennité, des considérations concurrentielles centrées sur l'innovation, et des enjeux socio-économiques visant à renforcer l'efficacité et la durabilité organisationnelles.

Selon Pierre Lorino (1997), la performance se définit comme l'ensemble des éléments résultats et processus qui contribuent de manière effective à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Elle ne se réduit pas au seul constat des résultats obtenus mais elle englobe également la qualité des processus mis en œuvre, l'efficience des moyens mobilisés et leur adéquation avec la finalité recherchée (Lorino, 1997).

Cependant, la majorité des définitions proposées par les chercheurs convergent vers l'idée qu'une évaluation rigoureuse et exhaustive de la performance doit articuler trois dimensions fondamentales, tout en les adaptant aux spécificités contextuelles et aux enjeux propres à chaque organisation. La performance est ainsi appréhendée à la fois comme un succès en se limitant parfois à la constatation du résultat final atteint et comme un processus, en prenant en compte le cheminement ayant conduit à ce résultat. Elle met également en lumière l'efficacité des moyens mobilisés, en soulignant la cohérence entre les actions entreprises et les objectifs de long terme, qu'ils soient financiers, opérationnels ou sociaux (Bourguignon, 1997).

Dès les années 2000, la notion de performance se mue en une approche systémique et intégrée, elle se définit comme la capacité de l'organisation à créer de la valeur de manière durable en mobilisant et en combinant efficacement ses ressources, ses processus et les attentes de ses parties prenantes (Alazard & Sépari, 2001). Elle s'agit bien de la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin de produire un résultat (Jacquet, 2011).

Reynaud (2003) affirme que la performance se définit avant tout comme l'intégration conjointe des dimensions financière centrée sur la rentabilité et la création de valeur, sociale qui porte sur le bien-être des collaborateurs et la qualité du climat organisationnel et sociétale relative à l'impact de l'entreprise sur son environnement externe et la collectivité (Germain & Trébuq, 2004).

La transition de la notion de performance vers celle d'efficacité organisationnelle s'opère lorsque l'on dépasse la simple agrégation d'indicateurs financiers, sociaux et sociétaux pour se focaliser sur la capacité globale de l'entité à optimiser ses processus et à créer de la valeur de façon pérenne. Alors que la performance mesure « ce qui » est accompli, l'efficacité organisationnelle interroge avant tout le « comment » : elle évalue la cohérence des structures, la fluidité des processus, la synergie des ressources et la faculté de l'organisation à s'adapter à son environnement (Montebello, 1976).

L'efficacité organisationnelle repose avant tout sur l'aptitude de l'organisation à accomplir ses missions de manière efficiente, en garantissant que les actions entreprises permettent l'atteinte des résultats prévus (Drucker, 1954). Elle implique une adaptation constante des structures organisationnelles, de manière à répondre aux exigences du marché et aux besoins des parties prenantes (Chandler, 1962).

Dès lors, l'efficacité organisationnelle intègre non seulement l'atteinte des objectifs, mais aussi la qualité des modes d'action, la maîtrise des flux d'information et la pertinence des mécanismes décisionnels (Lorino, 1997). Cette approche systémique implique que toute

démarche d'évaluation s'attache à analyser simultanément les résultats obtenus et l'efficacité des moyens mobilisés, afin de proposer des leviers d'amélioration continue et de garantir la résilience de l'organisation face aux évolutions externes.

Il est primordial de rappeler que l'efficacité organisationnelle ne se limite pas à la performance financière, mais englobe un ensemble de critères qui visent à garantir une utilisation optimale des ressources et une réactivité face aux changements externes (Hannah, 1997).

## 2.2 Dimensions de la performance organisationnelle

D'après Lebas (1995), la performance revêt une nature pluridimensionnelle et ne saurait se cantonner à de simples indicateurs financiers. Les travaux en sciences de gestion distinguent classiquement plusieurs dimensions complémentaires, offrant ainsi une approche holistique de la performance organisationnelle.

- **Dimension économique** : Elle se focalise sur les résultats financiers et la rentabilité, mesurés par des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge brute, le retour sur investissement ou le ratio coûts/bénéfices (Lebas, 1995).
- **Dimension opérationnelle ou technique** : Centrée sur l'efficacité des processus internes, cette dimension évalue la capacité à produire des biens ou services de qualité tout en optimisant l'usage des ressources (productivité, taux de défaut, délais de production) (Neely & al. 1995).
- **Dimension stratégique** : Elle examine la cohérence entre les choix stratégiques (innovation, diversification, développement à l'international) et la réalisation des objectifs à moyen et long terme, ainsi que la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement (Kaplan & Norton, 1996).
- **Dimension sociale** : Cette dimension porte sur la satisfaction et la motivation des parties prenantes internes (qualité de vie au travail, formation, climat social) et externes (relations clients, image de marque, responsabilité sociétale) (Sink & Tuttle, 1989).
- **Dimension d'apprentissage et d'innovation** : Elle concerne la capacité de l'organisation à générer de nouvelles connaissances, à innover (produits, services, processus) et à diffuser ces innovations en son sein pour assurer son développement futur (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- **Dimension environnementale** : cette dimension mesure l'impact écologique des activités (émissions de CO<sub>2</sub>, gestion des déchets, consommation d'énergie) et la conformité aux normes de développement durable (Elkington, 1997).

Chacune de ces dimensions peut être pondérée différemment selon les priorités stratégiques de l'organisation. Une évaluation véritablement exhaustive de la performance requiert donc un système de mesure multidimensionnel, capable de rendre compte à la fois des résultats financiers, de la qualité opérationnelle, de l'engagement humain, de l'innovation, ainsi que de l'impact environnemental.

### 3. Principaux modèles de mesure de la performance

Dans un contexte où la complexité organisationnelle oblige à diversifier les approches de pilotage, plusieurs modèles de mesure de la performance ont émergé pour structurer à la fois l'évaluation financière, opérationnelle et extra-financière.

Nous nous limiterons à présenter ici les principaux modèles conceptuels retenus. Cette sélection vise à illustrer la complémentarité et les spécificités méthodologiques de chaque approche.

#### 3.1 Modèle de l'efficacité de l'organisation de Morin, Savoie et Beaudin

Dans une perspective renouvelée de l'évaluation organisationnelle, la théorie de Morin, Savoie et Beaudin (1994, 2000) s'inscrit dans une approche multidimensionnelle de la performance, mettant en lumière les multiples finalités poursuivies par les organisations au-delà des seuls résultats financiers.

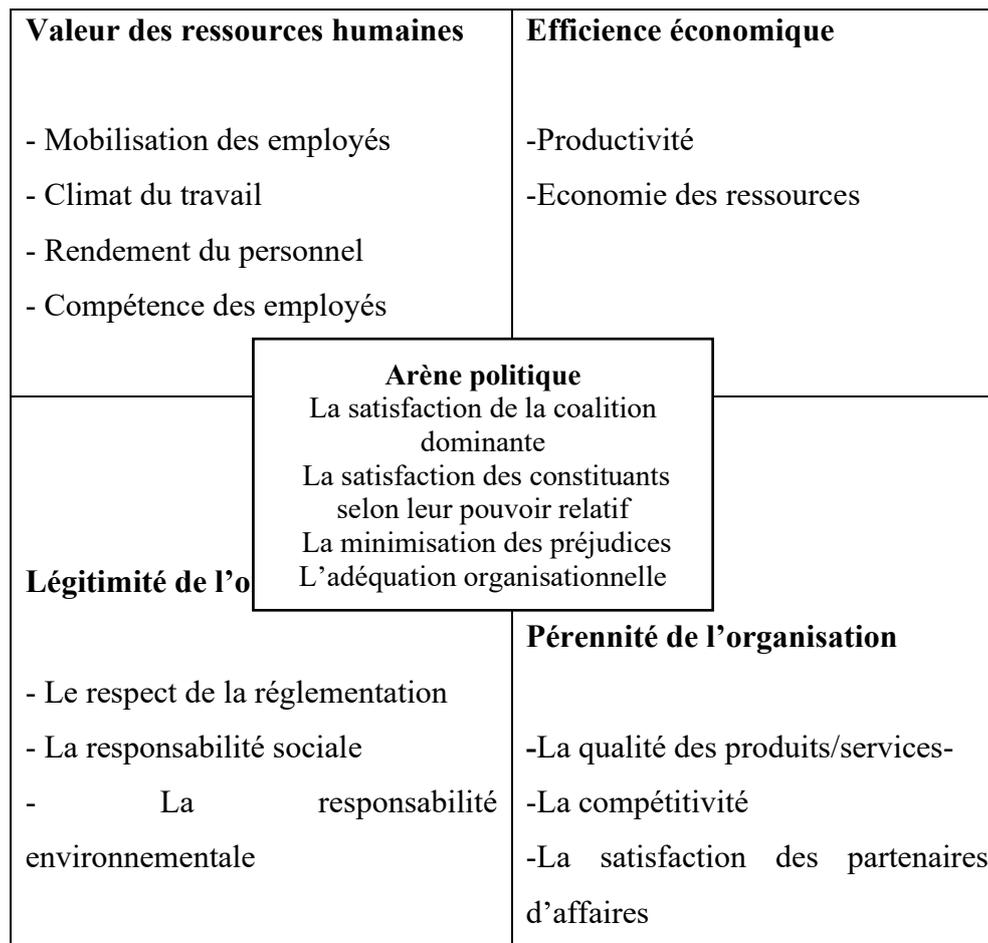
Le modèle élaboré par Morin, Savoie et Beaudin (1994) constitue une approche intégrée de la performance organisationnelle, articulée autour de quatre dimensions interdépendantes : l'efficacité économique, la valorisation des ressources humaines, la légitimité externe et la pérennité organisationnelle.

<p><b>Valeur des ressources</b></p> <p>Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel</p>	<p><b>Efficience économique</b></p> <p>Economie des ressources Productivité</p>
<p><b>Légitimité auprès des groupes</b></p> <p>Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté</p>	<p><b>Pérennité de l'organisation</b></p> <p>Qualité du produit/service Rentabilité financière Compétitivité</p>

**Figure 1: Modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994)**

**Source : Morin & al.1994**

Ce modèle, structuré autour de quatre dimensions, met en évidence les fortes interrelations qui existent entre ces axes. Dans la continuité de leurs travaux, Cette conception a été enrichie dans sa version révisée par Morin et Savoie (2000) avec l'adjonction d'une cinquième dimension, qualifiée « arène politique », mettant en lumière les dynamiques de pouvoir, de négociation et de régulation internes propres aux organisations complexes.



**Figure 2: Modèle révisé par Savoie et Morin (2000)**

**Source : Réalisé par nos propres soins-**

**Inspiré des ouvrages et articles**

### **3.2 Modèle des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells**

Le modèle de Performance des Parties Prenantes (PP), également connu sous le nom de Stakeholder Performance Model, s'inscrit dans une perspective élargie de l'évaluation de la performance organisationnelle. Ce modèle met l'accent sur l'importance d'intégrer les attentes et les contributions de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de mesure et de gestion

de la performance (Atkinson & al. 1997).

Le modèle repose sur l'idée que la performance d'une organisation ne peut être pleinement comprise qu'en tenant compte des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes, telles que les clients, les employés, les fournisseurs, les actionnaires, les communautés locales et les autorités réglementaires (Atkinson & al. 1997).

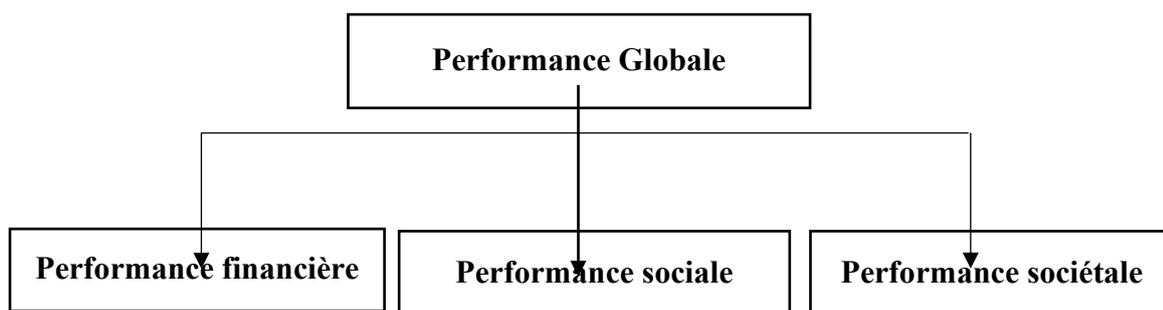
Le modèle de Performance des Parties Prenantes offre une approche intégrée et équilibrée de l'évaluation de la performance organisationnelle, en reconnaissant l'importance des relations avec les parties prenantes. Il encourage les organisations à adopter une perspective plus responsable et durable dans leur quête de performance.

### 3.3 Modèle de la Performance Globale Jean-Daniel Reynaud

Le modèle de la performance globale développé par Reynaud (2003) constitue une avancée significative dans l'appréhension holistique de la performance organisationnelle. L'auteur considère que la performance ne peut être réduite à sa seule dimension financière, traditionnellement associée à la rentabilité et à la création de valeur.

Il introduit une vision tripartite, articulée autour de trois dimensions indissociables :

- **Performance financière** : mesure la rentabilité et la création de valeur.
- **Performance sociale** : évalue le bien-être au travail, les relations internes et la satisfaction des salariés.
- **Performance sociétale** : concerne l'impact externe de l'organisation sur la société et l'environnement.



*Figure 3: Modèle de la Performance Globale Jean-Daniel Reynaud (2003)*

Source : Réalisé par nos propres soins-

Inspiré des ouvrages et articles

La véritable performance globale naît de l'équilibre entre ces trois dimensions, reflet d'un

pilotage durable et responsable de l'organisation. Ainsi, une organisation ne peut être considérée comme pleinement performante que si elle parvient à satisfaire simultanément ses exigences économiques, ses responsabilités sociales et ses engagements sociétaux (Reynaud, J. 2003).

Cependant, si ce modèle représente une tentative louable de dépasser une lecture strictement financière de la performance, il présente certaines limites opérationnelles notables. D'abord, la mise en œuvre concrète d'une évaluation intégrée des trois dimensions reste complexe. En effet, il n'existe pas de référentiels universels ni d'indicateurs standardisés permettant de mesurer de manière homogène et objectivable les performances sociales et sociétales. Cela entraîne une grande variabilité dans les pratiques d'évaluation, laissant place à des interprétations subjectives ou stratégiques, parfois instrumentalisées dans une logique de « communication responsable ». Par ailleurs, l'articulation des trois dimensions repose sur un équilibre souvent difficile à atteindre dans la pratique. Les tensions entre impératifs économiques de court terme et engagements sociaux ou environnementaux de long terme peuvent générer des arbitrages conflictuels. En ce sens, le modèle tend à sous-estimer la réalité des rapports de force internes et des contraintes contextuelles pesant sur les choix organisationnels.

Enfin, ce modèle suppose une volonté managériale forte et une culture d'entreprise orientée vers la responsabilité globale, ce qui n'est pas toujours le cas. En l'absence d'incitations externes (réglementaires, fiscales ou sociales) ou de pression des parties prenantes, certaines entreprises peuvent adopter ce référentiel de manière superficielle, sans réelle transformation stratégique.

Bien que le modèle de Reynaud ouvre des perspectives intéressantes en matière de gestion responsable et durable, sa traduction opérationnelle reste encore largement dépendante de la maturité des organisations, de la disponibilité d'outils d'évaluation adaptés, et d'un environnement institutionnel favorable.

### **3.4 Tableau de bord équilibré de durabilité de Bieker et Gminder**

Le Balanced Scorecard (BSC), un outil stratégique développé par Kaplan et Norton dans les années 1990, a été largement utilisé pour mesurer la performance organisationnelle sous quatre perspectives clés : financière, client, processus internes, et apprentissage organisationnel (Kaplan & Norton, 1992).

Cependant, avec la montée en puissance des préoccupations environnementales et sociales, (Figge & al. 2002) proposent de réviser les quatre perspectives classiques du BSC afin d'y intégrer des indicateurs de durabilité dans le modèle de BSC et ce pour répondre aux enjeux

contemporains.

Cette approche permet non seulement d'évaluer la performance économique, mais aussi de mesurer son impact sur la société et l'environnement, en créant ainsi une vision plus holistique et équilibrée du succès organisationnel.

Le SBSC met en évidence les relations de cause à effet entre les performances économiques, environnementales et sociales (Figge & al. 2002). Ainsi, qu'il permet une intégration plus approfondie des dimensions environnementale, sociale et économique, tout en identifiant les enjeux environnementaux stratégiquement pertinents et en évaluant leur impact potentiel sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. (Schaltegger & Wagner, 2006).



**Figure 4: Tableau de bord équilibré de durabilité**

Source : Figge & al. (2002)

Par cette adaptation, le BSC devient un outil plus pertinent pour les entreprises soucieuses de répondre aux attentes des parties prenantes tout en poursuivant des objectifs financiers et stratégiques.

Un atout spécifique du SBSC réside dans sa capacité à intégrer des facteurs immatériels, difficilement quantifiables, mais essentiels comme les objectifs sociaux ou environnementaux en les insérant au cœur du pilotage stratégique de l'entreprise, plutôt que de les reléguer à des systèmes périphériques (Bieker & Gminder. 2001).

Le Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) constitue une extension du Balanced Scorecard (BSC) développé par Kaplan et Norton (1992), en y intégrant des objectifs liés au

développement durable. Il s'agit d'un outil stratégique qui vise à traduire la vision et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance couvrant à la fois les dimensions économiques, sociales et environnementales (Figge et al., 2002).

La mise en œuvre du SBSC dans l'entreprise s'opère généralement en plusieurs étapes clés. Tout d'abord, elle nécessite une redéfinition de la stratégie intégrant les enjeux du développement durable. Cela implique un travail de réflexion stratégique permettant d'identifier les impacts sociaux et environnementaux significatifs de l'organisation et de les relier à ses objectifs économiques.

Ensuite, ces dimensions durables doivent être intégrées dans l'architecture du BSC traditionnel, soit en les insérant dans les quatre perspectives existantes (financière, client, processus internes, apprentissage organisationnel), soit en créant une cinquième perspective dédiée à la durabilité (Hansen & Schaltegger, 2016). Ce choix dépend du degré d'intégration souhaité et de la culture managériale de l'organisation.

La définition des indicateurs pertinents constitue une étape critique. Ces indicateurs doivent être à la fois alignés sur la stratégie de durabilité de l'entreprise et suffisamment opérationnels pour être mesurés et pilotés. Cela suppose une collaboration étroite entre les directions stratégique, financière, RSE et opérationnelle (Schaltegger & Wagner, 2006).

L'un des défis majeurs de la mise en œuvre du SBSC réside dans la cohérence entre les différentes dimensions de la performance. Les arbitrages entre objectifs économiques de court terme et objectifs environnementaux ou sociaux de plus long terme peuvent être difficiles à gérer, notamment en l'absence de mécanismes d'incitation adaptés ou de pression réglementaire forte (Hahn & Figge, 2011). De plus, l'appropriation du SBSC par les managers intermédiaires peut s'avérer limitée si l'outil n'est pas intégré dans les processus décisionnels quotidiens.

Enfin, la mise en œuvre efficace du SBSC nécessite un engagement fort de la direction générale, ainsi qu'un changement culturel au sein de l'organisation. L'entreprise doit passer d'une logique de reporting à une logique de pilotage stratégique durable, ce qui suppose de dépasser une approche purement instrumentale ou communicationnelle de la durabilité (Gond et al., 2012).

Le SBSC offre un cadre structurant pour intégrer les enjeux du développement durable dans le pilotage stratégique. Toutefois, sa mise en œuvre demeure complexe et nécessite des adaptations spécifiques au contexte organisationnel, ainsi qu'un leadership stratégique orienté vers la durabilité.

#### **4. Discussion et analyse des différents modèles de performance**

La question de la performance organisationnelle constitue un enjeu central tant pour les entreprises privées que pour les organisations publiques. La pluralité des finalités poursuivies, la diversité des parties prenantes concernées, ainsi que l'évolution des attentes sociétales ont conduit à l'émergence de plusieurs modèles conceptuels cherchant à appréhender la performance dans toute sa complexité.

Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994 - 2000) se distingue par une approche multidimensionnelle de l'efficacité, intégrant non seulement les dimensions économiques et opérationnelles, mais aussi la légitimité politique, la valorisation des ressources humaines et la pérennité. Ce modèle est particulièrement pertinent dans les contextes publics, où la performance ne peut se réduire à la seule efficacité économique. En intégrant la logique d'arène politique (2000), il reflète bien les tensions qui traversent les organisations publiques soumises à des logiques parfois contradictoires.

De son côté, le modèle des parties prenantes (Atkinson & al.1997) s'inscrit dans une vision relationnelle de la performance. Il part du postulat que la performance organisationnelle résulte de la satisfaction équilibrée des attentes des différentes parties prenantes : actionnaires, clients, employés, communauté, etc. Ce modèle met en lumière la nécessité d'un arbitrage stratégique entre des intérêts parfois divergents, ce qui renforce sa pertinence dans les organisations soucieuses de leur responsabilité sociale et environnementale. Toutefois, il peut parfois manquer de clarté méthodologique en ce qui concerne la pondération et la hiérarchisation des attentes.

Le modèle de la performance globale (Reynaud, 2003) propose quant à lui une lecture intégrée de la performance en articulant les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental. Ce modèle est particulièrement adapté dans un contexte contemporain où les organisations sont tenues de concilier performance économique et responsabilité sociétale. Son originalité réside dans sa capacité à dépasser les oppositions classiques entre performance financière et valeurs sociales, en adoptant une logique systémique de co-développement entre les trois dimensions.

Enfin, le Tableau de Bord Équilibré de Durabilité (SBSC), développé notamment par Bieker, Gminder et Figge et al (2002), constitue une adaptation du modèle traditionnel de Kaplan et Norton (1992). Il permet d'intégrer les dimensions sociale et environnementale directement dans les axes classiques du Balanced Scorecard (financier, client, processus internes, apprentissage et innovation). Ce modèle a le mérite d'offrir un outil de pilotage stratégique

opérationnel, permettant d'assurer un suivi régulier de la performance durable. Il s'adresse davantage aux organisations ayant atteint un certain degré de maturité stratégique, capable de formaliser des indicateurs multidimensionnels.

En comparant ces modèles, il apparaît que chacun propose une grille de lecture spécifique de la performance organisationnelle, influencée par son contexte d'élaboration, ses objectifs d'analyse et ses destinataires. Le modèle de (Morin & al, 1994) s'inscrit dans une logique d'efficacité publique ; celui des parties prenantes adopte une perspective partenariale (Atkinson & al.1997), le modèle de la performance de (Reynaud, 2003) propose une approche intégrative et durable, tandis que le SBSC opère une traduction stratégique opérationnelle de la durabilité dans les outils de gestion (Bieker & al. 2002).

La complémentarité de ces modèles (Morin & al.1994) ; (Atkinson & al.1997) ; (Reynaud, 2003) ; (Bieker & al. 2002) permet cependant de mieux cerner les enjeux actuels de gouvernance, de durabilité et de responsabilité. Le choix du modèle le plus pertinent dépendra in fine du contexte organisationnel, des objectifs stratégiques poursuivis, et de la maturité en matière de pilotage de la performance.

**Tableau : Analyse Comparative des Approches de Mesure de la Performance**

Modèle	Dimensions	Approche	Forces	Limites
Efficacité de l'organisation (Morin & al. 1994-2000)	Économique, RH, légitimité, pérennité	Multidimensionnelle	Prise en compte des acteurs et de la politique organisationnelle	Mise en œuvre complexe dans le secteur privé
parties prenantes (Atkinson & al.1997)	Parties prenantes clés	Relationnelle	Centré sur les attentes multiples des parties prenantes	Arbitrages difficiles, indicateurs flous
Performance globale (Reynaud, 2003)	Économique, sociale, environnementale	Intégrative	Cohérence avec le développement durable	Peu de guidage sur les outils concrets
SBSC ( Figge et al.2002)	BSC + Durabilité	Stratégique et opérationnelle	Facilité d'intégration, compatible avec les outils existants	Risque d'intégration partielle ou cosmétique

Source : Réalisé par nos propres soins-Inspiré des ouvrages et articles

## 5. Perspectives pratiques

La présente analyse croisée des différents modèles de la performance efficacité organisationnelle (Morin et al., 1994-2000), approche par les parties prenantes (Atkinson et al., 1997), performance globale (Reynaud, 2003), et Sustainability Balanced Scorecard (Figge et al., 2002) mets en évidence la richesse mais aussi la complexité des cadres conceptuels disponibles. La transposition concrète de ces modèles dans les organisations peut être facilitée par un certain nombre de recommandations ciblées à l'intention des gestionnaires.

- Contextualiser le choix du modèle de performance  
Aucun modèle ne peut être appliqué de manière universelle. Les gestionnaires gagneraient à sélectionner un cadre d'évaluation en fonction de leur contexte organisationnel spécifique (secteur, taille, maturité stratégique, environnement institutionnel) ;
- Dans la pratique, l'intégration de plusieurs modèles peut permettre de mieux appréhender la complexité de la performance. Ainsi, le croisement du SBSC avec le modèle de Reynaud (2003) permettrait de dépasser une logique instrumentale pour aborder la performance de manière plus systémique, tout en conservant une logique de pilotage concrète ;
- Développer une culture de la performance partagée  
La mise en œuvre de ces modèles nécessite une appropriation collective. Il est essentiel d'impliquer l'ensemble des parties prenantes internes direction, encadrement intermédiaire, salariés dans la définition des indicateurs, pour éviter qu'ils soient perçus comme des outils de contrôle déconnectés des réalités opérationnelles. Cela suppose également un effort de formation et de sensibilisation autour des finalités élargies de la performance ;
- Renforcer les capacités de mesure et d'interprétation  
Une des limites opérationnelles fréquentes tient à l'absence de données fiables ou exploitables sur les dimensions sociales et sociétales de la performance. Les gestionnaires doivent investir dans des outils de reporting intégrés et dans le développement d'indicateurs spécifiques, tout en évitant le piège de la sur-mesure ou de l'indicateur déconnecté de la stratégie. La fonction contrôle de gestion peut jouer ici un rôle clé dans l'alignement entre stratégie, objectifs et indicateurs ;

- Adopter une démarche itérative et évolutive  
Enfin, il convient d'aborder les modèles de performance comme des outils dynamiques, appelés à évoluer avec la stratégie de l'organisation. Les gestionnaires doivent régulièrement réévaluer la pertinence des indicateurs et des perspectives choisies, en lien avec les changements internes et externes. Cela permet de maintenir une cohérence entre discours stratégique et pilotage opérationnel.

Opérationnaliser les modèles de performance exige bien plus qu'une application technique : cela suppose une posture critique et évolutive de la part des gestionnaires, appelés à arbitrer entre ambitions stratégiques, réalités opérationnelles et responsabilités sociétales. En adoptant une telle démarche, les organisations peuvent à la fois légitimer leurs outils de pilotage et accroître leur capacité à produire de la valeur sur le long terme.

## Conclusion

La gestion de la performance organisationnelle est un levier essentiel pour toute organisation cherchant à optimiser ses résultats. Elle va au-delà d'une simple mesure des performances obtenues en évaluant aussi les ressources et méthodes déployées pour y parvenir. Ce processus devient un véritable outil de pilotage, permettant aux entreprises d'ajuster leurs stratégies en temps réel et d'améliorer leurs résultats à long terme. Pour y parvenir, il est nécessaire de définir des critères précis de mesure, qui permettent de suivre l'évolution de l'organisation, d'identifier ses forces et ses faiblesses, et d'ajuster ses actions en fonction des défis rencontrés.

Dans ce cadre, notre article a permis de passer en revue les principaux modèles de mesure de la performance, en abordant leurs divers aspects tout en tenant compte des contextes spécifiques et des objectifs variés de chaque organisation. Cependant, une constante dans tous ces modèles demeure : la nécessité d'adapter les outils de mesure de la performance à l'évolution rapide des environnements organisationnels et à la diversité des parties prenantes.

Il est essentiel que les gestionnaires puissent non seulement évaluer la performance en termes de résultats financiers, mais aussi en termes de processus internes, de satisfaction des employés, de développement durable et de responsabilité sociétale. La clé réside dans une mise en œuvre flexible, qui permet d'ajuster les indicateurs en fonction des défis et des priorités spécifiques de l'organisation à un moment donné.

En somme, la réussite de l'implantation des modèles de mesure de la performance dépend de la capacité des organisations à choisir un cadre cohérent et à l'adapter avec agilité aux exigences stratégiques et aux évolutions externes. La performance organisationnelle ne doit pas être vue comme une simple évaluation chiffrée, mais comme un levier stratégique pour la pérennité et la compétitivité des organisations dans un monde en constante mutation.

## Références

1. Alazard, T., & Sépari, P. (2001). *La performance globale de l'entreprise : Fondements et outils de pilotage*. Éditions d'Organisation.
2. Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). *Process improvement and performance management: A systematic approach to success*. Routledge.
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
4. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
5. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 3(3), 25–37.
6. Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.
7. Bescos, P.-L., Capet, P., & Dumarché, J.-C. (1995). *Le contrôle de gestion*. Vuibert.
8. Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2003). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(3), 292–315.
9. Bouquin, H. (1997). *Le contrôle de gestion*. PUF.
10. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
11. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
12. Cokins, G. (2004). *Performance management: Finding the missing pieces (and putting them together)*. John Wiley & Sons.
13. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Prentice Hall.
14. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
15. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
16. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.  
<https://doi.org/10.1002/bse.339>

17. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
18. Hannah, D. (1997). The effectiveness of organizational structures: A review of the literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(2), 137–155.
19. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
20. Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategy scorecard: Achieving performance excellence. *National Productivity Review*, 15(2), 53–67.
21. Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35.  
[https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
22. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
23. Morin, E. M., & Savoie, A. (2000). Vers une approche intégrée de l'efficacité organisationnelle : les contributions du modèle de Savoie et Morin. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 103–122.
24. Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin.
25. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
26. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
27. O'Neill, H. M., & Pesch, A. (2006). The challenge of aligning performance management with organizational strategy. *Journal of Business Research*, 59(5), 576–584.
28. Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. *Revue Française de Gestion*, 145(6), 129–147.
29. Reynaud, J.-D. (2003). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
30. Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. Industrial Engineering and Management Press.

31. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
32. Tangen, S. (2005). Demystifying the concept of performance. *Performance Measurement and Metrics*, 6(1), 17–20.
33. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
34. Yvon Pesqueux. (2004). *La notion de performance globale*. 5° Forum international ETHICS, Tunis, Tunisie.