

Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises: Une revue de littérature théorique et empirique

[The determinants of company performance: A theoretical and empirical literature review]

Zineb Habibi and Rizlane Guati

Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO, Université Hassan II, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca, Morocco

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Companies occupy a huge place in the economic fabric of each country. This is why preserving its durability and performance is vital and important. So, companies' performance is a crucial subject for the company itself and for the country. Indeed, many research works have been interested in this question. We are interested to study the determinant factors of performance. This article is part of the literature reviews listing the theoretical and empirical work related to the performance of the company. It come from a literature review of several article published between 1977 and 2018 in the main international journals in management science. During the analysis, we noticed the existence of a richness of theories and previous studies and approaches to performance. So, we will explain the concept of performance and we will push further to list and clarify each types of performance, namely: commercial performance, strategic performance, human resources performance, financial performance and societal performance. We will also incline measurement indicators of company performance and detail its theoretical framework. Furthermore, we will study theoretical point of view the determinants of each type of performance mentioned above. Finally, we will present empirical studies who define the determinant of the different types of performance.

KEYWORDS: Performance; performance type; performance indicators; performance determinants; companies; state of the art.

RESUME: L'entreprise occupe une place centrale dans le tissu économique de chaque pays. C'est pourquoi, préserver sa pérennité et sa performance s'avère vitale et importante. En effet, de nombreux travaux de recherche se sont intéressés à cette question. Nous nous sommes intéressés aux études qui ont tenté de déterminer les facteurs déterminants de la performance des entreprises. Cet article s'inscrit dans le cadre des revues de littérature recensant les travaux théoriques ou empiriques relatif à la performance de l'entreprise. Il émane d'une revue de littérature de plusieurs articles parus entre 1977 et 2018 dans les principales revues internationales en science de gestion. Lors de l'analyse, nous avons remarqué l'existence d'une richesse au niveau des théories et études antérieures. Dans cet article, nous allons définir les modèles et approches de la performance. Nous allons aussi lister et expliquer les types de performance, à savoir : la performance commerciale, la performance des ressources humaines, la performance stratégique, la performance financière et la performance sociétale. Nous listerons également ses indicateurs de mesures et détaillerons son cadre théorique. Par ailleurs, nous étudierons d'un point de vue thorique les déterminants de chaque type de performance précité. Enfin, nous présenterons les études empiriques réalisées afin de définir les déterminants les différents types de la performance.

MOTS-CLEFS: Performance; type performance; indicateurs performance; cadre théorique; déterminants performance; entreprises; état de l'art.

1 INTRODUCTION

Les PME constituent un élément vital dans l'économie mondiale. Selon, l'OCDE, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 95 % de l'ensemble des entreprises.

Aussi, selon une enquête auprès des entreprises marocaines, réalisée en 2019 par le HCP¹, le poids des TPME représente 93% de l'ensemble des entreprises au Maroc. 64% sont des TPE, 29% sont des PME et 7% sont des GE. Selon la même étude, plus des deux tiers des entreprises opèrent dans le secteur tertiaire et moins de 10% des entreprises exercent dans le secteur industriel.

Ainsi, les PME jouent un rôle crucial dans le tissu économique, c'est pour cette raison que la politique publique soutient la PME à travers l'initiative gouvernementale Maroc PME qui englobe un ensemble de programmes, notamment le programme Imtiaz, le programme Istitmar et le programme Inmaa.

Dans cette perspective, conformément aux directives royales, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) a lancé le 03 février 2020 le programme Intelaka qui vise à soutenir les TPME à travers deux produits: garanties et cofinancement.

Préserver la PME passe par la garantie d'un certain nombre d'éléments qui ne dépendent pas uniquement des soutiens que peut apporter le gouvernement. En effet, il existe énormément d'éléments internes et externes à l'environnement de l'entreprise qui peuvent influencer sur sa performance. Les éléments externes se traduisent, notamment, par la stabilité politique, la conjoncture économique, la qualité de l'environnement, le cadre réglementaire, les avancées technologiques et les composantes culturelles et sociales. Tandis que les éléments internes sont directement liés au fonctionnement de l'entreprise, à son organisation et à sa performance.

Nous devons à l'économiste Scott (1977) d'avoir donné les premières tentatives de définition du concept de la performance. Son modèle a ainsi relié la performance à la productivité, à l'efficacité, à ses employés et leurs morales et à l'adaptabilité des ressources acquises par l'organisation.

Depuis le milieu des années 80, on a assisté à un intérêt pour les études sur les déterminants de la performance de l'entreprise. On peut citer les analyses théoriques de Wernerfelt (1984) Barney (1991); Peteraf, (1993) et Day (2011). D'autres travaux empiriques ont étudié le sujet, on peut par exemple citer les études de Geroski et al. (1993), C. Baujard (2006), L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari (2015), R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui (2017) et H. Hammami (2017).

L'objectif de ce travail est de déterminer les facteurs responsables de la performance des entreprises en dressant une revue de littérature théorique et empirique. D'où notre problématique:

QUELS SONT LES FACTEURS RESPONSABLES DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES ?

L'article est structuré comme suit, une première section définit la performance sur le plan sémantique puis en science de gestion. Dans une deuxième section nous allons présenter ses typologies et ses méthodes d'évaluation. Enfin, une dernière section présente une revue de littérature théorique et empirique sur les déterminants de la performance de l'entreprise.

2 COMMENT SE DÉFINIT LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES ?

2.1 LA PERFORMANCE SUR LE PLAN SÉMANTIQUE

Selon Bourguignon (1995, p.62; 2000), le mot performance a vu le jour au dictionnaire français au 13ème siècle et a été définie comme étant un accomplissement ou une réalisation (Mione, 2005).

Ensuite, à la fin du 15ème siècle, le mot performance a bénéficié d'une influence anglo-saxonne en ajoutant le sens d'action au sens attribué initialement (Bieder, 2006).

Désormais, il signifie l'accomplissement d'une tâche ou d'un processus avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

La performance peut également être définie comme étant un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et à un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007).

¹ https://www.hcp.ma/Enquete-nationale-aupres-des-entreprises-2019_a2405.html

Cette notion touche, en effet, plusieurs disciplines, notamment le sport, le chemin de fer, la psychologique, la philosophie et la science de gestion, ce qui la rend très difficile à cerner. (Tchankam, 1998).

2.2 LA PERFORMANCE EN SCIENCE DE GESTION

La performance est un concept qui occupe une place centrale dans la littérature de gestion. Il est apparu pour la première fois dans le titre d'un ouvrage de gestion en 1979. Les dizaines d'années qui ont suivi celle-ci ont été marquées par une fréquence d'apparitions qui s'est multipliée par cinq (05). (Bessire, 1999).

Plusieurs chercheurs et praticiens du domaine se sont penchés sur cette notion pour l'étudier. D'ailleurs, une estimation effectuée en fin novembre 2015 montre que 25% des 200 143 articles scientifiques publiés en 2015, contiennent dans leur titre le terme « performance ». (Source: sciencedirect.com).

Les études et définitions changent selon le contexte et la conjoncture. Comme le souligne Cambon J., la performance vue par Taylor au début du vingtième siècle est bien différente de celle d'Hollnagel aujourd'hui. (Cambon J., 2007).

La notion est, donc, particulièrement évolutive. Elle s'est transformée d'un concept unidimensionnel à un concept multidimensionnel, d'une notion objective à une notion subjective (Kalika & Rival, 2008) et d'un outil de mesure à un outil de management. (Saulquin et al., 2007).

Pour définir la performance en littérature de gestion, Bourguignon présente trois sens primaires auxquels la performance reste attachée:

- La performance est succès car elle symbolise l'image de la réussite.
- La performance est résultat de l'action parce qu'elle est objective.
- La performance est action car elle représente le résultat d'un processus. Par exemple, la performance dans la mise en œuvre de compétences.

Selon l'auteur toutes les définitions proposées par les chercheurs sur la performance comprennent au moins deux de ces sens primaires. (Bourguignon, 1995, 2000).

Il identifie, également, quatre fonctions de la performance, à savoir:

- La fonction d'embellissement: la mise en valeur des méthodes de gestion dans les discours managériaux.
- La fonction idéologique: la diffusion des valeurs organisationnelles de l'entreprise comme l'équité.
- La fonction de rassemblement: le développement du sentiment d'appartenance à une communauté de travail.
- La fonction de légitimation: la légitimation des pratiques de gestion se concrétise en les rendant socialement acceptables, notamment auprès des salariés.

En somme, dans la littérature de gestion, la performance peut être définie comme: le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action, ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Bourguignon, 1995).

« Le choix d'un sens de la performance ne se fait pas sans influencer l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation ! » (Marion et al. 2012).

Par ailleurs, la performance interne demeure rattachée à l'utilisation des ressources, au pilotage des systèmes, à la motivation des employés, à la flexibilité des systèmes industriels et à l'apprentissage organisationnel. (Berland et Essid, 2009).

3 LES APPROCHES DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Les principaux modèles qui expliquent la performance de l'entreprise l'associe principalement à l'efficacité, l'efficience, la cohérence (objectifs / moyens) et la pertinence (se doter des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs). (Marion et al, 2012).

Nous avons assisté à l'avènement de plusieurs approches, en voici un bref aperçu (Diene M., Ababacar S., Drame D., Fall M., 2015):

3.1 LES MODÈLES FONDAMENTAUX – DES ANNÉES 70

Plusieurs modèles ont vu le jour, au cours des années 70, pour expliquer la performance. Leur relativité est inévitable, étant donné qu'ils sont conjoncturels. En voici les principaux modèles:

Pour définir la performance, **Scott** (1977) suggère trois grands modèles: le modèle rationnel, le modèle naturel et le modèle systémique.

Le modèle rationnel fait référence à la productivité et à l'efficacité de l'entreprise. Le modèle naturel renvoie au fait que la performance de l'entreprise est influencée par les employés et leurs morales. Le modèle systémique traduit l'adaptabilité des ressources acquises par l'organisation.

Cameron (1978) complète ce modèle en présentant quatre approches: les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des acteurs. Il a, en effet, ajouté au précédent modèle l'approche de la satisfaction des acteurs comme un élément indispensable.

L'entreprise est une entité dynamique qui vit dans un réseau complexe. C'est pourquoi, protéger la satisfaction de ses acteurs s'avère à la fois difficile et nécessaire pour sa pérennité.

Seashore (1979) propose aussi le modèle des objectifs et le modèle naturel. Il rajoute un troisième modèle relatif au processus de décision.

En effet, les deux premiers modèles de Seashore reprennent tous les modèles précités. Le modèle du processus de décision additionné, traduit la capacité à traiter l'information d'une manière optimale; ce qui est jugé comme élément très important.

Conscient de l'importance de l'élément humain, **Campbell** (1977) propose, quant à lui, un modèle multi facteur, orienté capital humain, qui permet de repérer l'ensemble des facettes comportementales de la performance. Parmi les dimensions comportementales de la performance au travail, il a présenté: les compétences, la communication, la discipline personnelle, l'entraide et le management.

En se basant sur les travaux de Scott (1977), Seashore (1979), Cameron (1978) et Campbell (1977); **Quinn et Rohrbaugh** ont élaboré un travail de synthèse. En effet, ils ont abouti à trois dimensions sous-jacentes: objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats. (Detchessahar, M., 2009). La première dimension, située sur l'axe vertical, concerne la structure organisationnelle. D'une extrémité à l'autre, la structure peut être flexible et ouverte au changement ou stable et contrôlée. La deuxième dimension, située sur l'axe horizontal, concerne l'orientation de l'organisation: axé vers l'interne (vers les personnes, activités et ressources) ou axé vers l'externe (vers l'environnement, le marché). La troisième dimension concerne les processus (means) et les résultats (ends) que souhaite atteindre l'organisation. Un modèle organisationnel est associé à chacun des quatre quadrants formés par les deux premières dimensions. La troisième dimension est représentée à l'intérieur de chaque quadrant. Le modèle des relations humaines (human relations model) conçoit que l'efficacité organisationnelle s'obtient par le développement de ses ressources humaines à travers leur cohésion au sein de l'organisation.

Selon eux, l'efficacité organisationnelle est donc une notion abstraite socialement construite par les théoriciens et les chercheurs puisque leurs matrices a fait ressortir qu'il existe divers points de vue selon lesquels on peut envisager la performance organisationnelle. (Quinn et Rohrbaugh, 1983: 374).

3.2 LES MODÈLES COMPLÉMENTAIRES – DES ANNÉES 90

En complément à tous les modèles précités, les années 90 ont été marquées par d'autres études traitant la performance des entreprises sous d'autres angles. En voici quelques approches.

Morin et alii (1994) adoptent quatre grandes approches théoriques de la performance: une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

L'approche économique reflète l'efficacité économique. En d'autres termes c'est le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour réaliser une production donnée au cours d'une période bien déterminée. L'approche sociale pointe les capacités et les compétences du capital humain propre à l'entreprise. L'approche systémique met en avant la qualité du produit de l'organisation. En effet, dans le but d'être compétitif et rentable, il est indispensable de veiller à la protection et au développement du produit de l'entreprise. Enfin, l'approche politique définit la performance comme étant une notion subjective. La performance d'une organisation peut être jugée par chaque individu selon ses propres critères.

Jallais et alii (1994) propose, quant à eux, le modèle de réalisation des objectifs (goal achievement model) en mettant en avant: les objectifs sociaux, les objectifs commerciaux, les objectifs financiers et les objectifs de communication.

Les objectifs commerciaux renvoient à la couverture de zones géographiques et aux parts de marchés... Les objectifs financiers confrontent les dépenses à la rentabilité de l'entreprise; objectif souligné aussi par Jacques Brasseur en 1998. Les objectifs sociaux traduisent l'amélioration de la situation du capital humain de l'entreprise, notamment, les conditions de travail, la qualification du personnel et la productivité. Enfin, les objectifs de communication touchent l'image et la notoriété auprès des « stakeholders » (clients, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics etc.).

R.H. Hall (1980), suggère une approche similaire; l'approche relative à l'acquisition de ressources (resource acquisition model).

Enfin, Tchankam (2000) a réalisé un travail de synthèse en présentant plusieurs travaux de chercheurs notamment ceux de Fayol H, Seashore S.E. et Klein C.

Ainsi, il met en relief les différentes perceptions de la notion de la performance, à savoir, l'efficacité, l'efficience, le rendement, la productivité, la qualité organisationnelle, l'implication du personnel, l'efficience commerciale et la créativité. (Diene M et al, 2015).

Tchankam J.-P., (2000) note la supériorité des performances des entreprises privées par rapport à celles du secteur public. Cette supériorité est expliquée par l'indépendance vis-à-vis de l'état (Bekolo C., 1995) et par la compétence des dirigeants (Wamba H., 2001).

3.3 LES MODÈLES CONTEMPORAINS

Des chercheurs ont conduit la notion de la performance vers une dimension orientée: responsabilité sociale et environnementale. Berland et Dohou considèrent, qu'aujourd'hui avec le développement de la responsabilité sociétale (RSE) et l'engagement dans le développement durable, les entreprises doivent conjuguer: performance et responsabilité. Ceci suppose de mesurer la performance de l'entreprise dans sa globalité. (N. Berland et A. Dohou, 2007)

Ainsi, il ressort que la performance ne prend sens que dans un contexte et un cadre spécifique permettant son interprétation.

4 LES TYPOLOGIES DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Selon la littérature de gestion, la performance est un concept ou un construit multidimensionnel qui peut être défini selon plusieurs approches. D'ailleurs, l'auteur Yvon Pesqueux considère la performance comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions: économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Ainsi, les types de performance les plus fréquents sont notamment, la performance stratégique, sociétale, concurrentielle, humaine, financière, et commerciale. Elles sont étudiées et traitées par plusieurs auteurs et chacune d'elles se caractérise par ses spécificités, ses moyens de mesures et ses limites. (Pesqueux, Y., 2005)

4.1 LA PERFORMANCE STRATÉGIQUE

La performance stratégique désigne une ambition stratégique à long terme et une création de valeur pour les clients. (Marmuse, 1997).

Elle correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. Elle permet de contrôler la pertinence des décisions stratégiques prises sur le long terme et demeure, par conséquent, garante de la pérennité de l'entreprise (G. Hamel et C. Prahalad, 1994).

Les travaux de J.-C. Mathé et V. Chagué sur la performance stratégique illustre une forte corrélation positive qui existe entre l'intention stratégique des dirigeants et les performances de leurs entreprises. (J.-C. Mathé et V. Chagué, 1999).

La performance stratégique peut être évalué par: la valeur de marché de l'entreprise, les valeurs bilancielle de l'entreprise, la valeur propre de l'entreprise ...

4.2 LA PERFORMANCE HUMAINE

La performance sociale met en avant l'état des relations sociales/humaines dans une entreprise.

La performance humaine est définie selon Martory à travers deux niveaux distincts, à savoir: le niveau de l'individu et le niveau du groupe. (Martory, 2004). Elle peut être évaluée notamment par des plans de formation et un suivi régulier du taux d'absentéisme...

Selon Bringer le développement de la performance de l'entreprise se traduit par l'amélioration de son potentiel humain. (Bringer et al., 2011). Didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

4.3 LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE

La performance financière et économique est restée pendant longtemps, la référence en matière d'évaluation d'entreprise. Cependant, elle demeure insuffisante pour donner une vision complète sur la situation de l'entreprise.

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire (Guérard S. 2006). Elle peut aussi faire référence à la survie de l'entreprise et à sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori et al, 1989).

Elle est mesurée par: le Return on equity (ROE), le ratio d'autosuffisance financière (FSS), le degré d'innovation de l'entreprise, le rendement sur ventes, le rendement sur le capital investi, le rendement boursier, le bénéfice par action, le taux de capitalisation ...

4.4 LA PERFORMANCE COMMERCIAL

La performance commerciale (appelée aussi performance marketing) est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette satisfaction doit donc être une préoccupation des dirigeants car elle constitue un indicateur de la bonne santé financière de l'entreprise (C. Bughin, 2006).

En effet, elle est définie par Ouattara comme étant « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients ». (Ouattara, 2007)

Elle peut être évaluée par: l'accroissement des ventes, les parts de marché de l'entreprise, la satisfaction clients, le nombre de clients recrutés et fidélisés, l'évolution du chiffre d'affaire, l'excédent brut d'exploitation, la marge commerciale ...

4.5 LA PERFORMANCE GLOBALE OU SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (PSE)

Il convient de rappeler que la RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses « stakeholders » » (Van Marwijk, 2003). Les principes et les atouts de la RSE ont largement été définis par plusieurs modèles, à savoir le modèle de Carroll, 1979, le modèle de Wood, 1991 et le modèle de Clarkson, 1995.

La performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006). Elle est définie comme étant un but multidimensionnel, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». (Marcel Lepetit, 1997). La performance globale peut être évaluée notamment, grâce aux cotations, certifications, labels et codes de bonne conduite.

Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

5 LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Selon les axes du Tableau de Bord Prospectif (balanced scorecard) de Kaplan et Norton (1992), les indicateurs qui permettent d'évaluer et de mesurer la performance de l'entreprise sont les suivants:

- Les déterminants financiers de la performance sont: l'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, l'utilisation de l'actif et la réduction du risque. Les indicateurs qui traduisent ces déterminants sont: la croissance des ventes, le pourcentage de bénéfice net, le rendement sur capital investi et les coûts unitaires...
- Les déterminants commerciaux de la performance sont: la part de marché, la conservation de nouveaux clients, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité par segment. Les indicateurs qui traduisent ces déterminants commerciaux sont: le pourcentage des ventes réalisées auprès des clients existants, le pourcentage des ventes réalisées auprès de nouveaux clients, le degré de satisfaction des clients et le taux de retour des produits...
- Les déterminants axés sur le processus interne de la performance sont: la qualité, la réactivité, la productivité, le coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit: l'innovation, la production ou le service après-vente. Les indicateurs qui traduisent ces déterminants sont: l'argent investi en R&D, le pourcentage des ventes réalisées avec des nouveaux produits, le temps de réponse aux appels de service et les coûts standards, apprentissage...
- Les déterminants organisationnels de la performance à traduire en indicateurs: le potentiel des salariés, la réorientation des compétences, la capacité des systèmes d'information et l'alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise. Les indicateurs qui traduisent ces déterminants sont: le taux de satisfaction des employés, l'argent investi en formation, la disponibilité de l'information et le nombre de suggestions par employé...

6 CADRE THÉORIQUE

Depuis les travaux des économistes classiques (Porter, (1979); Barney, (1991); etc.), la littérature relative aux déterminants de la performance de l'entreprise s'est développée autour de deux grandes perspectives théoriques: le point de vue basé sur le marché et le point de vue basé sur les ressources.

En effet, les travaux de Porter (1979), Geroski et Masson (1987), Cano et al (2004) et de Grinstein (2008) considèrent que les déterminants de la performance de l'entreprise sont liés au marché (MBV). Cette perspective met l'accent sur l'environnement externe de l'entreprise et les caractéristiques du marché.

D'autres travaux (RBV) comme ceux initiés par Barney (1991); Peteraf, (1993) et Day (2011) ont fourni des modèles en se concentrant sur les ressources propres à l'entreprise pour expliquer leurs performances.

6.1 L'APPROCHE BASÉE SUR LE MARCHÉ

L'approche basée sur le marché considère que les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise sont liés à son environnement externe, notamment: les tendances de l'industrie et les orientations du marché (Porter, 1980). L'entreprise doit donc se positionner correctement sur le marché pour obtenir un avantage concurrentiel.

Cette approche a fourni des cadres tels que le paradigme Structure-Comportement-Performance de Bain et le modèle des cinq forces de Porter qui sont utiles pour comprendre certaines racines de l'avantage concurrentiel.

6.1.1 LE MODÈLE STRUCTURE-COMPORTEMENT-PERFORMANCE (SCP)

Le modèle Structure-Comportement-Performance (SCP) de Bain (1968), propose l'existence d'une relation entre la structure du marché et la rentabilité de l'entreprise. Il met en avant trois composantes, à savoir:

- La « Structure » qui fait référence aux facteurs institutionnels et environnementaux. Elle a traditionnellement été mesurée par: la concentration du marché (offre et demande), l'existence et l'intensité des barrières à l'entrée, le degré de différenciation de l'offre (produits, services), les normes et réglementations en vigueur, etc.
- Le « Comportement » qui signifie ce que les firmes font et la manière dont elles le font. Cela inclut les stratégies de positionnement, de R&D, de production, de prix, de distribution, etc. Cela inclut également des variables de stratégie générale comme les pratiques collusives ou encore les activités de fusions et d'acquisitions.
- La « Performance » qui fait référence aux résultats pour l'industrie dans son ensemble et pour les firmes individuelles.

Le modèle suggère que la Structure du marché affecte le Comportement des firmes dans une industrie et cela affecte à son tour la Performance.

Autrement dit, Porter estime que la stratégie concurrentielle de l'entreprise détermine sa performance. C'est à dire que l'avantage concurrentiel provient du secteur dans lequel la société opère et de sa position dans celui-ci.

6.1.2 LES CINQ FORCES DE PORTER

Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. L'auteur, M. E. Porter, part du postulat selon lequel la "performance" de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet, l'objectif principal d'une entreprise doit être d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure in fine par sa capacité à générer du profit (sa performance). (Porter, 1979).

La première version de cet outil a été élaborée en 1979. Elle a monté cinq forces qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie: la menace de nouveaux entrants sur le marché (la menace des nouvelles introductions d'entreprises), le pouvoir de négociation des fournisseurs (la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché, en termes de coût, de qualité ou de délai impacte directement la marge de manœuvre et la rentabilité des entreprises engagées sur celui-ci), le pouvoir de négociation des clients (leur influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés)), les produits de substitution (les alternatives à l'offre qui peut s'avérer très attractive: voyager en voiture au lieu de prendre le train...), la rivalité des concurrents actuels.

Aujourd'hui, les nouvelles versions de l'outil mettent en avant une autre force qui influence la compétitivité des entreprises d'un secteur qui est l'état et son rôle de législateur (la politique et la législation mises en œuvre (les lois ...)).

6.2 L'APPROCHE BASÉE SUR LES RESSOURCES

L'approche Resource Based-View (RBV) est une théorie défendue par: Wernerfelt 1984, Barney 1991, Peteraf 1993 qui considèrent que les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise sont liés à son environnement interne, notamment: les ressources de l'entreprise. Elle a fourni des cadres tels que VRIO.

VRIO est un modèle formalisé par J. Barney en 1995. Il définit les ressources clés permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel et par conséquent être performant.

Les ressources regroupent les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise (caractéristiques comme: la taille de l'entreprise, âge de l'entreprise, effet de levier, liquidité et dépenses d'exploitation.), informations, connaissances contrôlées par une entreprise qui permettent à l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité (Daft, 1983).

Dans le même contexte, Barney a divisé les ressources de l'entreprise en ressources en capital physique, en ressources en capital humain et en ressources en capital organisationnel en se référant à des recherches antérieures en gestion.

Miller et Shamsie ont fait plus tard une distinction entre les ressources basées sur la propriété et les ressources basées sur la connaissance (Miller et Shamsie, 1996).

6.2.1 VRIO

Certains partisans de cette approche ont déclaré que seules certaines ressources stratégiques de l'entreprise devraient être considérées comme une source d'avantage concurrentiel.

Ses ressources doivent créer de la Valeur (La compétence ou la ressource contribue à créer de la valeur pour le client), être Rares, Inimitables et appartenir à une Organisation qui a la capacité de les gérer (systèmes d'information, nature des objectifs, mode de prise de décision, etc.)

6.3 L'APPROCHE HYBRIDE

L'approche hybride est une théorie défendue entre autres par: Marion et al., (2012) qui identifient trois grands courants pour expliquer les sources de performance d'une entreprise: sa position stratégique, ses ressources, et la façon dont elle les met en œuvre.

Marion et al. (2012) s'appuient sur les travaux de Gahan et Porter (1997) pour préciser que les caractéristiques de l'industrie et le positionnement concurrentiel des entreprises expliqueraient la moitié de la performance. Il met en relief aussi l'importance des ressources (tangibles et intangibles) de l'entreprise, et de leur capacité pour tirer au mieux parti de ces ressources, et aussi à les régénérer (courant sur l'innovation d'exploitation et d'exploration) (Barney, 1991). Enfin, il met en avant les capacités organisationnelles: l'appréciation de la qualité des ressources et leurs modes de coordination. (Marion et al., 2012).

Dans le même contexte, Calori et Atamer (2003) propose une « formule » permettant de résumer les trois principales sources de performances présentées ci-après: $E = PS \times R \times Moer$.

Ici, l'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS), des Ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer). Les auteurs signalent que la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps que l'entreprise saura renforcer les trois termes (PS, R, et Moer); mais aussi que l'un des termes peut compenser la faiblesse dans un autre champ de performance.

7 REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Nous allons dresser les principaux déterminants des différents types de performance:

7.1 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Les facteurs déterminants de la performance stratégique selon Marmuse sont: « la croissance des activités, la stratégie bien réfléchie, la culture d'entreprise dynamique, la forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement. » (C. Marmuse, 1997).

'Le modèle subjectif final' est un modèle qui a été développé grâce un travail de synthèse qui regroupe neuf déterminants de la performance stratégique et financière d'une entreprise. Ces neuf dimensions sont: la rentabilité, la croissance, la valeur marchande de l'entreprise (l'évaluation externe de l'entreprise), la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des employés, la performance environnementale et l'audit environnemental, la performance de gouvernance d'entreprise (la gouvernance interne (exercée par les actionnaires) et externe (exercée par les fournisseurs, les banques) et la performance sociale. Ces facteurs sont complémentaires et ne peuvent pas être utilisés de manière interchangeable. (Gayathri, 2016).

7.2 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE HUMAINE DE L'ENTREPRISE

La motivation des collaborateurs d'une entreprise est un levier de la performance humaine. Maslow, Herzberg et McGregor sont parmi les auteurs qui ont développé ce concept. Chacun d'eux a développé des théories pour expliquer la motivation selon différents angles de vues.

Selon Maslow, il existe des besoins qui sont considérés comme source de motivation pour les travailleurs. En effet, il a procédé à une hiérarchisation des besoins: les besoins psychologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime (le pouvoir et la considération) et de réalisation de soi. Pour Maslow, la satisfaction d'un besoin donne naissance à un autre situés à des niveaux supérieurs (Maslow, 1943).

La théorie de Herzberg définit de deux types de facteurs ayant une influence sur la motivation au travail, à savoir: un enrichissement d'ordre horizontal qui a pour objectif d'apporter une diversification du travail attribué aux travailleurs et un enrichissement d'ordre vertical qui se concentre sur l'attribution au travailleur de niveaux d'autonomie et de responsabilités plus étendus. (Herzberg, 1959).

La théorie X et Y (McGregor, 1969) se concentre sur l'analyse des cultures comportementales et types de management au sein des organisations. En effet, pour cet auteur le style managérial favorisé par l'organisation aura un impact sur le comportement de l'individu au sein de son environnement de travail. L'organisation de type X ayant des travailleurs qui n'apprécient pas le travail et les responsabilités doit adopter un style de management basé sur le contrôle. L'organisation de type Y, quant à elle, adopte un style de management plus positif avec des individus qui sont capables de réaliser leur travail, d'être productifs et de démontrer un niveau de créativité élevé. (McGregor, 1969).

7.3 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE

Forrester explique que les entreprises les plus performantes, d'une manière générale, sont celles qui reconnaissent les rétroactions (relation circulaire de cause à effet) positives existantes et en créent elles-mêmes pour soutenir leur croissance. Puis elles identifient et agissent sur les rétroactions négatives qui conditionnent son évolution. (J. Libbey Eurotext, 1995).

En se basant sur les différents modèles d'analyse stratégiques (analyse de Porter, méthodes d'analyse de portefeuille, approche par les ressources), la performance peut s'améliorer soit par une augmentation de produits, soit par une diminution de coûts visibles ou "cachés" (Savall et Zardet, 1989).

Par ailleurs, il est à noter que la performance financière de l'entreprise est liée à la gouvernance de l'entreprise. Comme le précise Miloud (2003), une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la performance financière de l'entreprise. (Miloud, 2003).

Marion et al, résumant les déterminants de la performance d'une entreprise à travers trois courants: le positionnement concurrentiel, les ressources et leurs mobilisations. (Marion et al, 2012).

7.4 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE

M. Treacy et F. Wiersema (1999) proposent trois voies d'excellence aux entreprises pour maximiser la valeur pour les clients et devenir les meilleures de leurs marchés, à savoir: l'Excellence Opérationnelle (meilleure mise en œuvre), l'Excellence en Performance Produit (meilleur produit / service), l'Excellence en Relations (réponse personnalisée à l'attente client).

Plauchu et Taïrou (2008) la définissent quant à eux comme: « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

7.5 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE GLOBALE OU SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (PSE)

La théorie des parties prenantes se présente comme une opportunité de relecture de la responsabilité sociétale de l'entreprise permettant d'expliquer la responsabilité et de la performance sociétale (Clarkson, 1995). Clarkson (1995) définit la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Les parties prenantes selon Carroll sont composées des actionnaires, salariés, clients, et fournisseurs. Il est impliqué directement dans le processus économique dans la mesure où il s'agit d'un contrat explicite avec la firme. (Carroll, 1989). Clarkson ajoute quant à lui les associations, ONG ... (Clarkson, 1995)

Par ailleurs, Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) ont présenté un modèle de performance en mettant l'accent sur les parties prenantes (ou parties intéressées) et leur rôle dans la performance de l'entreprise. Pour ce faire, ils ont intégré quatre types de parties prenantes: les actionnaires, les clients, les employés et de la communauté dans laquelle s'insère l'entreprise. Les actionnaires influencent

la performance de l'entreprise par le biais du rendement sur les investissements. Les clients constituent des parties prenantes pour lesquelles, les activités sont menées au sein de l'entreprise. Les employés sont des acteurs internes qui garantissent l'accomplissement des différentes activités et de la satisfaction des clients. Dans ce cadre, leur engagement, leur compétence et leur productivité comptent beaucoup dans le cadre de la performance de l'entreprise. La communauté: ce sont les groupes de citoyens, les associations de protections de l'environnement, etc.... (Waterhouse et Wells, 1997).

En somme, plusieurs facteurs expliquent les performances des organisations. N. Rambhujun (2004) en identifie cinq catégories de facteurs: facteurs liés à la gestion, facteurs liés à la production, facteurs liés à la vente, facteurs liés aux contacts avec la clientèle et facteurs liés aux compétences.

En dehors de ces facteurs essentiellement dépendants de la qualité de la gestion, K.E. Makunza (2001) en ajoute trois autres: les facteurs liés au dirigeant de l'entreprise, profil de l'entreprise et les facteurs socioculturels.

8 TRAVAUX EMPIRIQUES

De nombreux travaux de recherche ont traité les facteurs déterminants de la performance des entreprises.

8.1 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

C. Baujard (2006) s'est intéressée à la relation entre le déploiement d'outil technologiques et la stratégie organisationnelle de 28 entreprises internationales très diverses, autant par la taille que par les secteurs d'activité, en adoptant une démarche qualitative. Il en ressort que la performance dépend de la cohérence entre l'environnement technologique et les ressources internes. La stratégie d'apprentissage des outils technologiques est toujours liée au contexte organisationnel, qui est fortement dépendant de l'expérience des acteurs. En effet, les outils améliorent la situation concurrentielle uniquement si le déploiement est le fruit d'une réflexion stratégique.

F. Oriot et H. Bergeron (2012) ont étudié les systèmes de mesure de la performance stratégique de 77 PME canadiennes. Ils ont montré que les dirigeants des PME étudiés ont des priorités stratégiques et pilotent leurs performances à travers des indicateurs financiers et non financiers. La survie et la croissance des PME est donc dépendante de leur capacité à se doter d'outils de gestion et plus particulièrement de systèmes de mesure de leur performance stratégique.

8.2 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

C. Decock et L. Georges (2003) ont examiné un échantillon de 58 entreprises françaises pour étudier l'impact de pratiques de gestion des ressources humaines (le climat social, les politiques de rémunération et de formation et les conditions de travail, la structure de l'emploi) sur la performance de l'entreprise. L'étude démontre un pouvoir prédictif des dépenses de formation et des conditions de travail sur la performance RH et par conséquent sur la performance économique de l'entreprise.

K. Makaya et P. Bakengela (2018) ont réalisé une étude qualitative sur 17 employés des entreprises privées congolaises de 7 secteurs d'activités différents pour chercher à comprendre les causes de la contre-performance de ces entreprises. Ils ont conclu que ces facteurs sont liés, notamment à des facteurs individuels comme la compétence professionnelle, l'engagement au travail, la motivation au travail, l'implication organisationnelle, le respect de la hiérarchie et l'aptitude physique. Des facteurs organisationnels, à savoir la rémunération, les outils de travail, les conditions de travail, la formation continue, la relation supérieur-collaborateur, l'adéquation entre profil du poste et profil du candidat, la promotion de l'initiative des employés et le climat de travail. Des facteurs environnementaux comme la culture nationale, le marché d'emploi et le droit du travail, le système syndical, le culturalisme (le transfert aveugle des méthodes de gestion occidentales en Afrique) et l'institutionnaliste (la faiblesse des institutions africaines).

8.3 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE

J. G. Combs. et al. (2005) ont recensé 238 études empiriques utilisant 56 indicateurs de performance. Ils ont constaté que la performance financière a été utilisée à hauteur de 82% avec la rentabilité comme étant le choix le plus courant en termes de mesures comptables. Les chercheurs ont conclu qu'il n'existe aucun modèle subjectif complet, couvrant tous les aspects du rendement des entreprises et permettant une évaluation aussi précise que celle qui est requise.

J. Gu et K. Guan (2010) ont traité la question des déterminants de la performance de 945 entreprises chinoises cotées en bourse (ROA) dans 18 industries différentes. L'étude met en avant deux types de facteurs, à savoir: les facteurs industriels / structurels et les facteurs liés aux ressources propres à l'environnement interne des entreprises. En effet, les facteurs industriels / structurels ont eu des effets remarquables sur le retour sur investissement des entreprises de secteurs d'activité confondus. Tandis que les facteurs des

ressources ont influencé sur les sociétés cotées de secteurs bien précis notamment la chimie, l'équipement informatique, les applications informatiques, l'habillement et de la vente au détail.

S. Lazar (2016) a examiné empiriquement les déterminants spécifiques de la performance de 668 sociétés non financières roumaines cotées à la Bourse de Bucarest sur une période de douze ans (2000-2011). Il a montré qu'il y a des variables qui ont un effet positif sur la performance et d'autres qui ont l'effet inverse. Les variables ayant un effet positif sur les performances des entreprises sont: la croissance des ventes et la valeur ajoutée. Tandis que les variables ayant un effet négatif sur les performances des entreprises sont les actifs corporels, l'endettement, la taille et l'intensité de la main-d'œuvre.

R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui (2017) ont réalisé une étude couvrant 379 cadres supérieurs dans le secteur des assurances au Sri Lanka. L'étude montre un effet dominos qui se déclenche par le biais de la capacité d'innovation. En effet, la capacité d'innovation et les innovations elles même influencent positivement sur la performance de l'innovation, qui impacte à son tour la performance du marché et les performances financières de l'entreprise.

8.4 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE

F. Le Roy (2001) a réalisé une étude quantitative sur 105 entreprises industrielles de différentes tailles pour évaluer la relation entre la performance, l'agressivité concurrentielle et la taille de l'entreprise. Il a conclu que par rapport aux entreprises de petite taille; plus l'agressivité des concurrents est forte et plus l'agressivité de l'entreprise est forte, plus les performances sont faibles. Autrement dit, il a été constaté une baisse des performances des petites entreprises lorsqu'il y a une convergence de leur propre agressivité avec celle de leurs concurrents.

F. Nwamen (2006) s'est intéressé à l'évaluation de l'utilisation des TIC et leur influence sur la performance commerciale de 54 entreprises. L'étude a permis de savoir que les TIC sont principalement utilisés par les chefs d'entreprises et les cadres pour la recherche-développement, la recherche des informations, la communication, le commerce et la publicité. Le chercheur a conclu que cette utilisation des TIC améliore le système d'information et influence positivement la performance commerciale des entreprises.

H. Hammami (2017) a étudié les déterminants de la performance de 1200 entreprises privées, opérant sur tout le territoire tunisien tous secteurs confondus. Il a constaté que la source de la performance et de la pérennité est la combinaison entre des facteurs endogènes et exogènes de l'entreprise. Les facteurs exogènes passent notamment à travers un environnement des affaires favorable. Les facteurs endogènes, quant à eux, sont liés aux stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même, à savoir la formation des employés, l'organisation du travail, la disposition d'un système d'information au sein de l'entreprise, l'utilisation des TIC, l'innovation, le statut de l'entreprise et le dialogue social.

8.5 LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE GLOBALE OU SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (PSE) DE L'ENTREPRISE

A. Cabagnols et C. Le Bas (2006) ont réalisé une étude qualitative sur les principaux déterminants de la performances sociétale (RSE) sur le plan social, sociétale et environnemental de 214 entreprises de la région de Rhône-Alpes. Ils ont conclu que les trois aspects de la RSE ne sont pas impactés par les mêmes facteurs. En effet, le secteur d'activité est quasi nul dans le cas de l'engagement des entreprises en faveur de l'environnement. Également, la taille semble avoir un effet positif sur le plan environnemental et sociale. Enfin, la formalisation des connaissances et l'âge constituent des facteurs positifs expliquant l'engagement sociétal et environnemental des entreprises.

L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari (2015) ont testé statistiquement la relation entre comportement d'innovation et RSE dans les deux sens, auprès d'entreprises de l'agroalimentaire en région Languedoc-Roussillon. L'étude confirme l'existence d'une relation bidirectionnelle entre comportement d'innovation et performance sociétale. Les chercheurs ont observé un effet positif de la performance économique dans la relation entre innovation et performance sociétale.

9 SYNTHÈSE DES TRAVAUX THÉORIQUES ET EMPIRIQUES SUR LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

En faisant le tour des principaux déterminants de la performance des entreprises sur le plan théorique, le tableau (tableau 1) suivant récapitule la synthèse des facteurs les plus importants:

Tableau 1. Récapitulatif des principaux déterminants de la performance des entreprises sur le plan théorique

Auteurs	Type de performance	Principaux déterminants
Gayathri, 2016	La performance stratégique	- La rentabilité, - La croissance, - La valeur marchande de l'entreprise, - La satisfaction de la clientèle, - La satisfaction des employés, - La performance environnementale et d'audit environnemental, - La performance de gouvernance d'entreprise - La performance sociale.
C. Marmuse, 1997		- La croissance des activités, - La stratégie bien réfléchie, - La culture d'entreprise dynamique, - La forte motivation des membres de l'organisation - La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, - La qualité du management et du produit pour les clients, - La maîtrise de l'environnement.
Maslow, 1943; Roussel, 1996, 2000	La performance humaine	- La motivation des collaborateurs, - Répondre aux besoins: psychologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime (le pouvoir et la considération) et de réalisation de soi.
Herzberg, 1959		- La motivation des collaborateurs, - Une diversification du travail attribué aux travailleurs - L'attribution au travailleur de niveaux d'autonomie et de responsabilités plus étendus.
McGregor, 1969		- La cohérence entre le style managérial et le comportement de l'individu
J. Libbey Eurotext, 1995	La performance financière	- L'identification et le soutien des rétroactions (relation circulaire de cause à effet) positives existantes - L'identification des rétroactions négatives qui conditionnent l'évolution.
Savall et Zardet, 1989		- Une augmentation de produits, - Une diminution de coûts visibles ou "cachés"
Marion et al, 2012		- Le positionnement concurrentiel, - Les ressources et leurs mobilisations.
M. Treacy et F. Wiersema (1999)	La performance commerciale	- L'Excellence Opérationnelle (meilleure mise en œuvre), - L'Excellence en Performance Produit (meilleur produit / service), - L'Excellence en Relations (réponse personnalisée à l'attente client).
Plauchu et Tairou (2008)		- La présentation d'une offre pertinente,
Clarkson, 1995	La performance globale ou Sociétale de l'entreprise (PSE)	- La satisfaction des parties prenantes: actionnaires, salariés, clients, et fournisseurs, les associations, ONG

Source: tableau réalisé par l'auteur

Nous allons dresser un tableau récapitulatif (tableau 2) listant les principaux déterminants de la performance de l'entreprise du point de vue empirique.

Tableau 2. Récapitulatif des principaux déterminants de la performance de l'entreprise du point de vue empirique

Auteurs	Type de performance	Principaux déterminants
F. Oriot et H. Bergeron (2012)	La performance stratégique	- Les priorités stratégiques de la part des dirigeants, - Se doter d'outils de gestion: suivre des indicateurs financiers et non financiers qui reflètent plus spécifiquement leurs avantages compétitifs distinctifs et leurs risques spécifiques.
C. Baujard (2006)		- Le déploiement des outils technologiques - La cohérence entre l'environnement technologique et les ressources internes: la stratégie organisationnelle
K. Makaya et P. Bakengela (2018)	La performance sociale	- Le culturalisme (la culture du pays) - L'institutionnaliste (les institutions du pays). - Le social des employés et leurs conditions de travail: - Facteurs individuels: La compétence professionnelle, l'engagement au travail, la motivation au travail, l'implication organisationnelle, le respect de la hiérarchie et l'aptitude physique. - Facteurs organisationnels: La Rémunération, les outils de travail, les conditions physiques de travail, l'attitude du Supérieur, la justice organisationnelle, la formation continue des employés, la relation Supérieur- Subalterne, l'adéquation entre profil du poste et profil du candidat, la promotion de l'initiative des employés et le climat de travail. - Facteurs environnementaux: La culture nationale, le marché d'emploi et le droit du travail et le système syndical
C. Decock et L. Georges (2003)		- Les budgets de formation - Les conditions de travail
J. G. Combs. et al. (2005)	La performance financière	- La rentabilité
P. Ayani et H. Yan (2017)		- La capacité d'innovation.
S. Lazar (2016)		- La croissance des ventes - La valeur ajoutée.
J. Gu et K. Guan (2010)		- La structure: les facteurs sectoriels - Les ressources: l'environnement interne de l'entreprise.
F. Le Roy (2001)	La performance commerciale	- L'agressivité vis à vis des concurrents.
H. Hammami (2017)		- Un environnement des affaires favorable, - Les stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même, notamment: la formation des employés, l'organisation du travail, la disposition d'un système d'information au sein de l'entreprise, l'utilisation des TIC, l'innovation, le statut de l'entreprise et le dialogue social.
F. Nwamen (2006)		- L'utilisation des TIC - L'amélioration du système d'information
A. Cabagnols et C. Le Bas (2006)	La performance RSE	- La taille - La formalisation des connaissances et l'âge
L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari (2015)		- L'innovation

Source: tableau réalisé par l'auteur

10 CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons étudié les déterminants de la performance globale de l'entreprise en se basant sur une revue de littérature théorique et empirique.

Après avoir fait le tour de la question posée, nous trouvons que la performance sur le plan sémantique signifie l'accomplissement d'une tâche ou d'un processus avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Ainsi, la performance est un concept qui occupe une place centrale dans la littérature de gestion. Elle est associée principalement à l'objectif, l'efficacité, l'efficience, le rendement, la productivité, la créativité, les ressources, la satisfaction des acteurs, la qualité organisationnelle, l'implication sociale et environnementale.

Parmi les typologies de la performance des entreprises, on peut citer notamment: la performance stratégique, la performance humaine, la performance financière et économique, la performance commerciale, la performance globale ou Sociétale de l'Entreprise (PSE).

Ces typologies sont complémentaires, chacune d'elle permet d'évaluer et de suivre une dimension de la performance d'une firme. Ainsi, pour évaluer et suivre sa performance d'une manière globale, le Tableau de Bord Prospectif (balanced scorecard) est parmi les moyens qui le permettent.

Sur le plan théorique, les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise sont généralement liés à son environnement, ses ressources et sa capacité organisationnelle. Notre analyse théorique et empirique sur les déterminants des différentes dimensions de la performance des entreprises, nous a permis de confirmer le cadre théorique préalablement établi.

En effet, ses facteurs sont exogènes et endogènes. Les facteurs exogènes sont traduits par la conjoncture, le secteur d'activité, la réglementation et les mécanismes externes de contrôle... Alors que les facteurs endogènes dépendent de la gouvernance, des décisions prises, de l'identité et des caractéristiques de l'entreprise, de ses ressources (tangibles et intangibles), de l'innovation et de l'utilisation des TIC...

Les études ont montré que la rentabilité et la croissance d'une entreprise dépendent de son activité commerciale: le niveau de satisfaction clientèle et la croissance des ventes ... Elles dépendent aussi du soutien des rétroactions (relation circulaire de cause à effet) positives existantes et l'identification et la destruction des rétroactions négatives qui conditionnent l'évolution de l'entreprise. (J. Libbey Eurotext, 1995), (Gayathri, 2016).

Ainsi, plusieurs facteurs déterminants de la performance sont liés directement ou indirectement à l'innovation. Il s'agit d'agir sur son organisation en interne (processus de production, prises de décisions (RH, financières, stratégiques...)) et sur son produit proposé au client (son prix, sa distribution, sa communication ...) pour gagner en avantage concurrentiel et par conséquent être performant sur le plan commercial. (Marion et al., 2012), (L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari, 2015), (R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui, 2017).

Ce travail a permis de dresser une revue de littérature des principaux facteurs déterminants de la performance des entreprises comme l'innovation. Cette dernière aurait un impact positif sur la performance de l'entreprise.

De nos jours, l'innovation occupe une place centrale dans le développement des entreprises. En effet, chaque entreprise ressent l'impact des révolutions technologiques, des questions liées au changement climatique, de la concurrence accrue et des clients qui deviennent de plus en plus avertis et exigeants. L'innovation est devenue vitale pour répondre à tous ces besoins. Elle est, aujourd'hui, un facteur déterminant de la performance de l'entreprise.

REFERENCES

- [1] Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement." *Sloan Management Review* (Spring 1997, pp. 25-37): Cambridge.
- [2] Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- [3] Barney, J.B., (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 4, pp. 49-61.
- [4] Baujard, C. (2006), « Apprentissage technologique: facteur déterminant de la stratégie organisationnelle ? », In 15 Conférence Internationale de Management Stratégique.
- [5] Berland N., Essid M. (2009), « RSE, systèmes de contrôle et pilotage de la performance globale. », La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. (halshs-00460538).
- [6] Bessire D., (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 5, vol. 2, pp. 127-150.
- [7] Bieder C. (2006). « Les facteurs humains dans la gestion des risques », *Evolution de la pensée et des outils*. Lavoisier.
- [8] Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.

- [9] Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), « Le conseil en organisation: évolution et perspectives. » L'Harmattan, Paris, France, pp. 346.
- [10] Bughin C. (2006), « Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client. », *Revue Gestion* 2000, 2006, n° 2, mars-avril, pp. 111-132.
- [11] Cabagnols, A., & Le Bas, C. (2006). « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. » Premier Congrès du RIODD.
- [12] Calori R., Livian Y. F. et Sarnin P. (1989), « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique. » *Revue Française de Gestion*, pp. 39-48.
- [13] Cambon J. (2007), « Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail », Thèse de doctorat en sciences et Génie des Activités à Risques, Ecole des Mines de Paris.
- [14] Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, pp.1-22. Biblio.
- [15] Carroll A. B. (1989), "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", O.H.: South Western, Cincinnati.
- [16] Clarkson, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance." *Academy of Management Review*, 20 (1), pp 92-117.
- [17] Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). "The Dimension of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research." *Research Methodology in Strategy and Management*, In Ketchen, D. J., & Bergh (Eds.), D. D., pp. 259-286.
- [18] Daft, R. L. (1983). "Learning the craft of organizational research". *The Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 539–546. <https://doi.org/10.2307/258255>.
- [19] Decock Good C., Georges L., (2003), « Gestion des ressources humaines et performance économique: une étude du bilan social, » Dans *Comptabilité Contrôle Audit* 2003/2 (Tome 9), pp. 151 à 170.
- [20] Diene M., Ababacar S., Drame D., Fall M., (2015), « Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone: Cas du Sénégal », *Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires, Projet régional de recherche, Financement du CRDI*.
- [21] Gayathri J., Selvam M., Vasanth V., Lingaraja K. & Marxiao Li S., (2016), "Determinants of Firm Performance: A Subjective Model", *International Journal of Social Science Studies* Vol. 4, No. 7; July 2016 ISSN 2324-8033 E-ISSN 2324-8041 Published by Redfame Publishing.
- [22] Gu J, Guan K, (2010), "The Determinants of Firm Performance: The Industry Factors or the Firm Factors? —An Empirical Research on the Listed Companies in China", *School of Management, University of Science and Technology of China, P.R.China*, 230026.
- [23] Guérard S. (2006), « Regards croisés sur l'économie mixte: Approche pluridisciplinaire. », *Droit public et droit privé. Le Harmattan*, Paris, France, pp. 423.
- [24] Hammami H., (2017), « A la recherche des déterminants de la Performance des entreprises: Analyse économétrique à partir de l'enquête annuelle sur la Compétitivité 2015 », *l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives*.
- [25] Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959), "The Motivation to Work". John Wiley. New York.
- [26] Igalens J., Barraud-Didier V. et Guerrero S. (2003), « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 2-56.
- [27] Kalika, M. et Rival, Y. (2008), « Internet et performance de l'entreprise: une analyse des stratégies Internet appliquées au secteur du tourisme. », *L'Harmattan*, Paris, France, pp 322.
- [28] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, Jan-Feb, pp. 71-79.
- [29] Lazar S., (2016), "Determinants of firm performance: Evidence from listed companies", *Faculty of Economics and Business Administration, University Alexandru Ioan Cuza of Iași, Romania*.
- [30] Le Roy, F. (2001), « Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance. », *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, pp 67-84.
- [31] Lepetit M. (1997), « Entreprise et performance globale.: Outils, évaluation, pilotage », *Commissariat Général au Plan (CGP)*, 1997.
- [32] Libbey Eurotext J. (1995), « Les facteurs de performance de l'entreprise », 1995.
- [33] Makaya, K., & Bakengela, P. (2018), « Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa: Etude exploratoire. », *Revue congolaise d'économie et de gestion, Université Protestante au Congo*, 2018. (hal-01869808).
- [34] Makunza E. K. (2001), « La performance des entreprises africaines: Problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo. », *Les presses de l'Université Laval, Canada*, 2001, pp. 151.
- [35] Marion A., Asquin A., Everaere C. (2012), « Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes », *Collection: Management Sup, Dunod*, pp 52.
- [36] Marmuse C. (1997), « Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. », *Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica*, 1997, pp. 2194-2207.
- [37] Martory, B. (2004), « Tableaux de bord sociaux: pilotage, animation, décision. », *Wolters Kluwer, France*, pp 263.
- [38] Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, pp.370-396.

- [39] Mathé J. C. et Chagué V. (1999), « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise. », *Revue Française de Gestion*, 1999, janvier-février, pp. 39-47.
- [40] Miller D. and Shamsie J., (1996), "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965," *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3 (Jun., 1996), pp. 519-543 (25 pages), Published By: Academy of Management.
- [41] Miloud, T. (2003), « Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs. », Presses Universitaires de Louvain, Belgique, pp. 256.
- [42] Mione A. (2005), « De l'affectivité à l'effectivité: l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation. », Colloque "accompagnement des jeunes entreprises: entre darwinisme et assistanat", Montpellier.
- [43] Notat NN., (2007), "une question centrale", *Acteurs de l'Économie*, dossier spécial performance, octobre 2007, pp. 72.
- [44] Nwamen, F. (2006), « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. » *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), pp. 111-121.
- [45] Oriot, F., & Bergeron, H. (2012), « Indicateurs de performance et priorités stratégiques des dirigeants de PME. », *Le grand livre de l'économie PME*, pp. 201-225.
- [46] Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». *MBA Finance d'entreprise*, Ecole Supérieure de Gestion de Paris: Blog Axlane: accélérateur de croissance.
- [47] Pesqueux, Y. (2005), « La notion de performance globale. », HAL Id: halshs-00004006.
- [48] Plauchu V et Taïrou A. (2008), « Méthodologie du diagnostic d'entreprise ». *L'Harmattan*, pp. 133.
- [49] Porter, M. (1980), "E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
- [50] Porter, M.E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy.", *Harvard Business Review*, pp.137-145.
- [51] Prahalad, C-K., Hamel, G. (1994), « Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? », *Strategic Management Journal*, vol. 15, numéro spécial, pp. 5-16.
- [52] R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui, (2017), "Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance", *Journal of Innovation & Knowledge*. Published by Elsevier España, S. L. U., Shanghai University, School of Management, China.
- [53] Rambhujun N. (2004). « Le concept de compétitivité: Ses indicateurs et facteurs. Synthèse de rapport, 2004 », n° 5, OCDE, pp. 6.
- [54] Saulquin J.Y. & Schier G. (2007), « Responsabilité Sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substitutivité. », *La Revue des Sciences de Gestion – Direction et Gestion*, 2007, n° 223, janvier-février, pp. 57-65.
- [55] Savall H., Zardet V., (1989), « Maitriser les coûts et les performances cachées », *Economica*, 1989, pp. 351.
- [56] Tchankam J.P. (1998), "Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun", *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Bordeaux.
- [57] Temri, L., Rivière-Giordano, G. & Kessari, M.E. (2015), « Innovation et RSE dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon: le rôle de la performance économique, *Innovations* », *Revue d'économie et de management de l'innovation*, I/2015, n°46, pp.115-139.
- [58] Treacy M. et Wiersema F. (1999), « La discipline des leaders du marché: Choisir vos clients, recentrer vos efforts, dominer vos marchés. », *Revue Française de Marketing*, 1999, n° 173-174, 3/4, pp. 21-25.
- [59] Van Marrewijk M., (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics* V° 44, pp. 95–105.
- [60] Wamba, L. D. & Nimpa, A. T. (2011), « L'impact du micro-crédit sur la croissance organique des très petites entreprises camerounaises. », *Revue Congolaise de Gestion*, V°2, pp. 79-105.