African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

La performance : un concept complexe et évolutif

Performance: A Complex and Dynamic Concept

Auteur 1 : KHALLAF Zakaria
Auteur 2 : JAFI Hanane
Auteur 3 : EL BOUHALI Mohammed
Auteur 4 : HAMLIRI Mouhcine

KHALLAF Zakaria,
École Nationale de Commerce et de Gestion - Université Hassan II de Casablanca

JAFI Hanane,
École Nationale de Commerce et de Gestion - Université Hassan II de Casablanca

EL BOUHALI Mohammed,
Faculté d'Économie et de Gestion - Université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal

HAMLIRI Mouhcine,
École Nationale de Commerce et de Gestion - Université Hassan II de Casablanca

Déclaration de divulgation : **L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.**

Conflit d'intérêts : **Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **KHALLAF .Z, JAFI .H, EL BOUHALI .M & HAMLIRI .M (2026) « La performance : un concept complexe et évolutif », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 021.**

DOI : 10.5281/zenodo.23479734.
Copyright © 2026 – ASJ

Résumé

La performance constitue une notion centrale dans l'analyse du fonctionnement des organisations, dans la mesure où elle permet d'apprécier leur capacité à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. Loin de constituer une réalité univoque, elle se présente comme une notion multidimensionnelle dont l'appréhension varie selon les perspectives théoriques, les niveaux d'analyse et les finalités poursuivies. Cet article vise à approfondir la compréhension de ce concept en mettant en relation ses principales acceptions théoriques, sa dimension processuelle ainsi que les modalités de son évaluation et de sa mesure. S'appuyant sur une revue de la littérature, l'analyse met d'abord en évidence la diversité des définitions attribuées à la performance, avant d'examiner son appréhension comme un processus dynamique, marqué par une succession d'étapes et de mécanismes d'ajustement continus. Les apports consacrés à la mesure de la performance et à l'évaluation de la performance sont ensuite discutés, en soulignant l'importance de ces dispositifs dans le pilotage de la performance et l'amélioration continue des organisations. Les résultats de cette analyse mettent en évidence l'intérêt d'une lecture intégrée de la performance, articulant les déterminants individuels et organisationnels plutôt que des approches fragmentées. L'article met également en avant plusieurs outils de gestion, tels que les tableaux de bord et la gestion participative, susceptibles d'accompagner les organisations dans l'amélioration continue de leur performance.

Mots-clés : Performance, mesure de la performance, évaluation de la performance, pilotage de la performance, outils de gestion

Abstract

Performance is a central concept in the analysis of how organizations operate, as it makes it possible to assess their ability to achieve the objectives they have set for themselves. Far from being a univocal concept, performance is multidimensional, and its interpretation varies according to theoretical perspectives, levels of analysis, and the objectives pursued. This article aims to deepen the understanding of this concept by linking its main theoretical interpretations, its process dimension, and the approaches used to evaluate and measure it. Based on a literature review, the analysis first highlights the diversity of definitions attributed to performance, before examining it as a dynamic process characterized by a succession of stages and continuous adjustment mechanisms. Contributions relating to performance measurement and performance evaluation are then discussed, emphasizing the importance of these mechanisms in performance management and the continuous improvement of organizations. The findings of this analysis highlight the value of an integrated understanding of performance, linking individual and organizational determinants rather than relying on fragmented approaches. The article also highlights several management tools, such as dashboards and participative management, that may support organizations in continuously improving their performance.

Keywords: Performance, performance measurement, performance evaluation, performance management, management tools

I. Introduction

La performance constitue l'un des concepts fondamentaux des sciences de gestion et des théories des organisations. Elle occupe une place centrale dans l'analyse du fonctionnement des entreprises, dans la mesure où elle permet d'apprécier leur capacité à mobiliser et à coordonner leurs ressources afin d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. Dans un environnement organisationnel caractérisé par la complexification des activités, l'intensification de la concurrence et l'évolution continue des exigences managériales, la question de la performance demeure ainsi au cœur des préoccupations des chercheurs et des praticiens. Hellqvist (2011) souligne d'ailleurs la place centrale qu'occupe la notion de performance dans la littérature en gestion. Toutefois, loin de constituer une réalité univoque, la performance se présente comme un concept multidimensionnel dont l'appréhension varie selon les perspectives théoriques, les niveaux d'analyse et les finalités poursuivies.

Cette diversité des conceptions constitue précisément l'une des principales difficultés associées à l'étude de la performance. Bone (2017) met en évidence la pluralité des significations susceptibles d'être attribuées à ce terme, tandis que Gronfors (1996) souligne les difficultés inhérentes à sa définition précise. Cette polysémie traduit l'absence d'un consensus véritable autour d'une définition universelle de la performance. Dans la littérature en gestion, la performance est ainsi appréhendée selon différentes perspectives : elle renvoie aussi bien au résultat obtenu au regard d'objectifs préalablement établis qu'à un processus dynamique ou à une appréciation globale des efforts engagés par une organisation pour réaliser ses finalités. Yildiz et Karakas (2012) s'inscrivent notamment dans cette dernière perspective en appréhendant la performance comme une évaluation globale des efforts déployés par une entité en vue d'atteindre ses objectifs.

Au-delà de cette diversité conceptuelle, plusieurs travaux invitent à dépasser une conception strictement statique de la performance. Vance et Paik (2006) appréhendent la performance selon une logique cyclique, inhérente au processus dans lequel elle s'inscrit. Claus (2008) prolonge cette approche en présentant la performance comme une succession d'étapes, tandis qu'Aguinis (2009) la conceptualise comme un processus reposant notamment sur l'identification, la mesure et le développement des performances individuelles et collectives. Cette approche processuelle conduit à considérer la performance non seulement à travers les résultats qu'elle permet d'obtenir, mais également à travers les mécanismes organisationnels et managériaux qui contribuent à sa construction et à son amélioration.

Dans cette perspective, la question de la mesure apparaît indissociable de celle de la performance. Amaratunga et Baldry (2002) insistent sur la nécessité de disposer de dispositifs de mesure appropriés, leur absence pouvant limiter les capacités d'une organisation à engager des changements et à soutenir une dynamique d'amélioration. Les instruments de mesure ne constituent donc pas de simples outils de constat a posteriori : ils participent également à l'orientation des comportements et à la traduction des objectifs organisationnels. Skrivastava (2005) souligne à cet égard leur rôle dans la mise en relation des collaborateurs avec la vision et les objectifs de l'organisation. Dès lors, comprendre la performance suppose d'articuler sa dimension conceptuelle avec les processus qui la sous-tendent et les dispositifs permettant de l'évaluer.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article, qui a pour objectif d'approfondir la compréhension du concept de performance en mettant en relation ses différentes acceptions théoriques, sa dimension processuelle ainsi que les modalités de son évaluation et de sa mesure. Il s'agit ainsi de proposer une lecture structurée d'un concept dont la richesse constitue simultanément l'intérêt et la difficulté analytique.

Pour atteindre cet objectif, l'article est organisé en plusieurs parties complémentaires. La première présente les principaux fondements théoriques permettant d'appréhender la performance à travers ses définitions et ses différents cadres d'analyse. La deuxième examine la performance sous un angle processuel afin de mettre en évidence les mécanismes et les déterminants susceptibles de participer à sa construction. La troisième précise la méthodologie retenue pour conduire l'analyse. La quatrième porte sur les apports des travaux consacrés à l'évaluation et à la mesure de la performance. Enfin, une discussion met en perspective les principaux résultats et leurs implications, avant qu'une conclusion ne synthétise les principaux enseignements de l'étude et n'ouvre des perspectives de recherche.

II. Fondements théoriques de la performance : définitions et cadres d'analyse

La performance constitue une notion centrale dans le champ de la gestion des organisations. Dans son analyse de la littérature, Hellqvist (2011) souligne son importance dans l'appréciation de l'efficacité organisationnelle. Cette importance s'accompagne toutefois d'une diversité de conceptions, rendant difficile l'établissement d'une définition univoque de la performance. Gronfors (1996) met notamment en évidence la variabilité de sa signification, qui peut différer selon les organisations, mais également selon les perspectives adoptées par les différents acteurs au sein d'une même organisation.

Cette diversité sémantique est également relevée par Bone (2017), qui considère que le terme « performance » peut renvoyer à plusieurs significations. Ainsi, plutôt que de s'inscrire dans une définition unique et universelle, la performance apparaît comme une notion multidimensionnelle dont l'appréhension dépend des attentes, des objectifs et des critères retenus. Dans une perspective davantage opérationnelle, Ruky (2002) l'associe au résultat du travail réalisé par un employé, apprécié à travers des critères de qualité et de quantité en fonction des responsabilités qui lui sont confiées. Cette approche met en évidence le rapport entre la performance, les résultats attendus et les exigences définies par l'organisation.

Ces différentes perspectives témoignent ainsi de la place centrale de la performance dans l'analyse des organisations et mettent en évidence la diversité des approches permettant de l'appréhender. Cette diversité invite à considérer la performance comme un concept évolutif, dont la compréhension nécessite d'examiner les différentes dimensions qui ont progressivement contribué à sa construction.

Sur le plan historique, la conception de la performance s'est progressivement transformée dans le domaine de la gestion. Hellqvist (2011) rappelle qu'elle était initialement appréhendée à travers la notion de « rendement du travail », principalement centrée sur la mesure de la productivité des employés. Cette approche s'est ensuite élargie avec le rapprochement entre performance et productivité, traduisant une conception plus globale de l'efficacité organisationnelle. La notion de performance s'est progressivement affirmée pour intégrer non seulement les résultats individuels, mais également ceux produits à l'échelle de l'organisation.

Cette évolution conceptuelle traduit un élargissement progressif du champ de la performance. La performance peut désormais être appréhendée à partir de plusieurs dimensions, dont la pertinence dépend notamment des objectifs poursuivis et des priorités retenues par l'organisation. Dans cette perspective, certaines organisations accordent une place centrale aux résultats financiers, tandis que d'autres intègrent également des dimensions telles que la satisfaction des clients, la qualité, l'innovation ou encore l'efficience des processus.

Gronfors (1996) souligne cette diversité des interprétations de la performance en montrant que sa signification peut varier selon le contexte organisationnel et les perspectives adoptées par les différents acteurs. Ainsi, une même réalisation peut être considérée comme une performance remarquable dans une organisation et être appréciée différemment dans une autre, en fonction des objectifs et des critères retenus.

Bone (2017) apporte un éclairage complémentaire en mettant en évidence les différentes significations associées au terme « performance ». Celui-ci peut notamment renvoyer à l'accomplissement dans le cadre du travail, désigné comme « performance au travail », ou à la réalisation effective des objectifs fixés, correspondant à la « performance réelle ». Cette distinction met en évidence la diversité des approches mobilisées pour appréhender et évaluer la performance dans les organisations.

Dans cette perspective, les définitions proposées par Suprihanto (2000) et Hasibuan (2005) contribuent à préciser davantage la manière dont la performance peut être appréhendée. Suprihanto (2000) l'envisage notamment à partir de la comparaison entre le travail réalisé par un employé et les normes, objectifs ou critères préalablement établis. Cette approche souligne que l'appréciation de la performance prend son sens au regard des attentes et des standards définis dans un contexte organisationnel donné. La performance peut ainsi être appréhendée au regard de la correspondance entre les réalisations individuelles et les attentes organisationnelles. Son appréciation repose dès lors sur des dispositifs permettant de mesurer et d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats attendus. Hasibuan (2005) souligne, pour sa part, le rôle des facteurs individuels dans la performance, notamment les compétences, l'expérience et la détermination des individus. Cette approche souligne l'importance des caractéristiques personnelles dans la réalisation des tâches qui leur sont confiées. La performance apparaît ainsi comme une construction qui repose à la fois sur les attentes organisationnelles et sur les capacités et l'engagement des individus. Dans cette perspective, elle se définit comme le résultat de l'articulation entre plusieurs facteurs individuels et organisationnels, parmi lesquels les compétences et la motivation des individus occupent une place centrale.

III. Approche processuelle de la performance : mécanismes et déterminants

La performance constitue une notion complexe et dynamique, susceptible d'être appréhendée selon différentes perspectives. Plusieurs auteurs l'envisagent ainsi comme un processus évolutif, marqué par une succession de transformations et d'ajustements au sein des organisations. Vance et Paik (2006) proposent d'appréhender la performance comme un processus cyclique. Selon cette conception, elle ne se limite pas à un état statique, mais s'inscrit dans un flux continu de changements et d'évolutions. Cette approche souligne ainsi le caractère évolutif de la performance et la nécessité, pour les organisations comme pour les individus, de s'adapter continuellement afin de maintenir et de développer leur niveau de performance.

Cette conception cyclique trouve un prolongement dans l'approche de Claus (2008), qui considère la performance comme une succession d'étapes. Une telle perspective met en évidence l'intérêt

d'un processus structuré dans la recherche et le maintien de la performance organisationnelle. L'identification et le suivi de ces différentes étapes permettent ainsi aux organisations de mieux appréhender leur performance et de repérer les domaines susceptibles de faire l'objet d'améliorations.

Aguinis (2009) élargit cette perspective en appréhendant la performance comme un processus fondé sur l'identification, la mesure et le développement des performances individuelles et collectives. Il souligne également l'importance de leur alignement sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Dans cette approche, la performance s'inscrit ainsi dans une dynamique cohérente avec la vision et la mission de l'entreprise, permettant d'articuler les réalisations individuelles et collectives avec les orientations organisationnelles.

Hellqvist (2011) apporte un éclairage complémentaire en considérant l'évaluation comme une composante essentielle d'un processus continu de gestion de la performance, en s'appuyant notamment sur les travaux de Lindholm (2000). Dans cette perspective, l'évaluation constitue une composante d'un processus plus large de gestion de la performance, plutôt qu'un événement isolé. Son intégration dans la gestion continue de la performance permet ainsi de suivre les progrès réalisés et de mettre en évidence les possibilités d'amélioration.

Cascio (2006) propose, pour sa part, une approche structurée de la performance autour de trois éléments essentiels : les objectifs, les mesures et l'évaluation. La performance repose alors sur la définition d'objectifs clairs, la pertinence des mesures retenues pour apprécier les progrès accomplis et l'évaluation des résultats obtenus au regard des objectifs fixés. Cette conception met ainsi en évidence le rôle de la planification et du suivi systématique dans l'appréciation et l'amélioration de la performance organisationnelle.

Prolongeant la réflexion de Cascio (2006), Bone (2017) considère la performance comme le résultat d'une combinaison de trois facteurs, à savoir l'avancement et les intérêts du travailleur, la capacité à exécuter les tâches assignées et le niveau de motivation des employés. Selon cette approche, un niveau élevé de ces trois facteurs favorise l'expression d'une performance plus significative chez les employés. Cette perspective met ainsi en évidence l'importance des facteurs individuels dans l'appréciation de la performance.

Corcoran (2006) propose, pour sa part, une conception plus holistique de la performance en soulignant qu'elle gagne à être appréhendée dans le cadre de l'ensemble des activités et des processus de gestion de l'entreprise. Dans cette perspective, l'évaluation de la performance organisationnelle repose sur la prise en compte des différents aspects de l'organisation, allant de la

stratégie aux opérations quotidiennes. Une telle approche met l'accent sur l'appréciation de l'efficacité globale des actions engagées par l'organisation, tout en dépassant une lecture limitée à des dimensions particulières de la performance.

Les contributions de Cascio (2006), Bone (2017) et Corcoran (2006) permettent ainsi d'appréhender la performance à partir de perspectives complémentaires. Ces apports peuvent être rapprochés des travaux de Vance et Paik (2006) et de Claus (2008), qui mettent également en évidence la nature dynamique de la performance.

Vance et Paik (2006) mettent en avant le caractère cyclique de la performance, tandis que Claus (2008) l'envisage comme un processus séquentiel. De son côté, Cascio (2006) propose un cadre structuré reposant notamment sur les objectifs, les mesures et l'évaluation. Bone (2017) enrichit cette approche en mettant en évidence les principaux facteurs susceptibles d'influencer la performance, alors que Corcoran (2006) élargit l'analyse en inscrivant la performance dans le cadre global des activités et des processus de gestion de l'organisation. L'ensemble de ces contributions met ainsi en évidence une conception de la performance à la fois structurée, évolutive et multidimensionnelle.

IV. Méthodologie

Cette recherche repose sur une démarche fondée principalement sur l'analyse de la littérature consacrée au concept de performance dans les sciences de gestion. L'objectif est d'examiner les principales contributions théoriques et empiriques relatives à la définition, à l'appréhension et à l'évaluation de la performance, afin de mieux comprendre l'évolution de ce concept et la diversité des perspectives qui lui sont associées. La démarche adoptée privilégie ainsi une lecture analytique de la littérature, permettant de mettre en relation les différentes contributions et d'en dégager les principaux apports.

La revue de la littérature constitue le principal support méthodologique de ce travail. Les travaux antérieurs ont été mobilisés en fonction de leur contribution à la compréhension du concept de performance, de ses fondements théoriques et de ses modalités d'appréhension. L'analyse porte notamment sur les définitions proposées par les auteurs, les cadres théoriques mobilisés pour expliquer la performance, ainsi que les approches permettant de comprendre son fonctionnement au sein des organisations. Une attention particulière est également accordée aux travaux qui envisagent la performance au-delà d'un résultat ponctuel, en l'appréhendant comme un processus faisant intervenir différents mécanismes et facteurs.

L'analyse des contributions recensées s'effectue selon une logique à la fois chronologique et thématique. La démarche intègre également l'examen de travaux empiriques afin de compléter les apports conceptuels par l'observation des pratiques et des modalités concrètes d'évaluation de la performance. Ces contributions sont analysées au regard des instruments et indicateurs mobilisés, sans limiter l'analyse à une seule conception de la performance. Par ailleurs, la synthèse des travaux examinés permet de faire ressortir les convergences, les complémentarités et les différences entre les principales approches. Cette démarche conduit à organiser l'analyse autour des fondements théoriques de la performance, de son appréhension comme processus, puis de ses modalités d'évaluation et de mesure, avant de discuter les principaux enseignements issus de la littérature.

V. Apports empiriques sur l'évaluation et la mesure de la performance

La mesure de la performance dans les organisations constitue une question largement étudiée dans la littérature en sciences de gestion. Les travaux de Cascio (2006), d'Amaratunga et Baldry (2002), de Hellqvist (2011) et de Rosenzweig (2006) proposent des perspectives complémentaires permettant de mieux comprendre les modalités d'évaluation et de mesure de la performance.

Amaratunga et Baldry (2002) mettent en évidence l'importance de disposer de mesures adaptées à l'évaluation de la performance organisationnelle. Des dispositifs de mesure pertinents contribuent à soutenir les démarches de changement et d'amélioration en fournissant aux organisations des informations utiles à la prise de décision. La mesure de la performance apparaît ainsi comme un support permettant de suivre les résultats obtenus, d'identifier les possibilités d'amélioration et d'accompagner l'adaptation de l'organisation à son environnement. Dans cette perspective, la qualité des instruments de mesure participe au développement d'une capacité organisationnelle à apprécier les résultats et à orienter les actions futures. Hellqvist (2011) approfondit cette perspective en s'intéressant à l'évolution historique des systèmes de mesure de la performance. Selon l'auteur, ces systèmes se sont initialement développés comme des mécanismes destinés au contrôle et à la surveillance des activités organisationnelles. Cette évolution met en évidence la relation entre les dispositifs de mesure de la performance et les pratiques de contrôle organisationnel. Elle permet également de considérer les systèmes de mesure comme des dispositifs participant aux mécanismes de pilotage et de gouvernance des organisations.

Rosenzweig (2006) propose une conception plus intégrée des systèmes d'évaluation de la performance en distinguant les mesures relatives aux résultats, au développement et aux comportements. Une telle approche permet d'appréhender la performance à partir de plusieurs éléments complémentaires. Au-delà des résultats financiers et opérationnels, les capacités

d'innovation, d'apprentissage et d'adaptation constituent également des éléments susceptibles de contribuer à la performance organisationnelle. La prise en compte des comportements complète cette approche en intégrant des éléments qualitatifs susceptibles d'influencer les résultats et l'évolution de l'organisation à plus long terme. Dans le prolongement des travaux de Cascio (2006), qui appréhende la performance à travers les objectifs, les mesures et l'évaluation, ces différentes perspectives mettent en évidence l'intérêt d'une approche globale de la mesure de la performance. Une telle approche conduit à prendre en considération les aspects quantitatifs et qualitatifs, les objectifs à court et à long terme, ainsi que les mesures portant sur les résultats et les processus. L'intégration de ces différents éléments permet aux organisations de mieux comprendre les facteurs associés à leur performance et d'identifier les domaines susceptibles de faire l'objet d'améliorations.

Les travaux d'Amaratunga et Baldry (2002), de Hellqvist (2011), de Rosenzweig (2006) et de Cascio (2006) soulignent ainsi l'importance de disposer de systèmes de mesure de la performance adaptés aux besoins des organisations. Ces systèmes constituent à la fois des instruments d'évaluation, des mécanismes de contrôle et des supports aux démarches de changement et d'amélioration. L'intégration de mesures relatives au développement, aux résultats et aux comportements permet d'élargir l'appréhension de la performance et de fournir une lecture plus complète des facteurs qui lui sont associés. Dans cette perspective, les systèmes de mesure peuvent également contribuer à éclairer les décisions et à accompagner les organisations dans la réalisation de leurs objectifs à plus long terme.

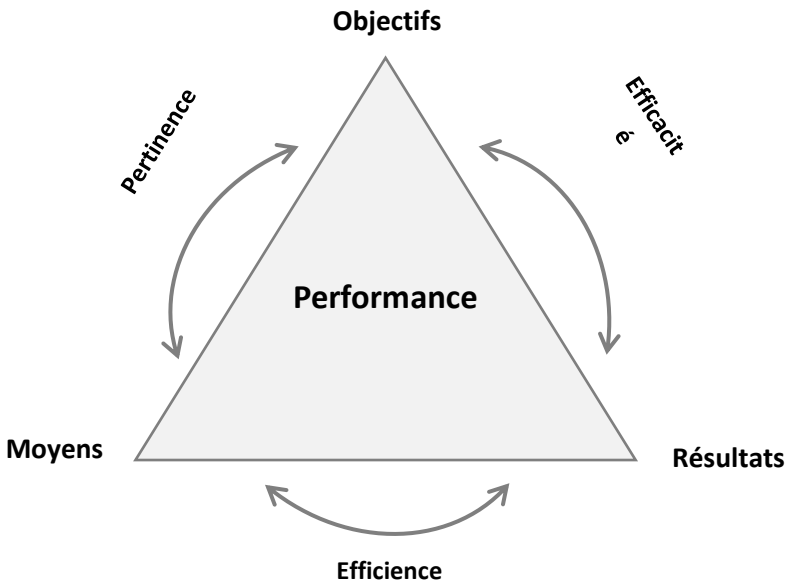
Dans la continuité de cette réflexion sur la mesure de la performance, l'analyse peut également être orientée vers le lien entre la performance et la réalisation des objectifs organisationnels. Skrivastava (2005) souligne à cet égard que les mesures de performance contribuent à établir un lien entre les employés, la vision et les objectifs de l'organisation. Cette articulation permet de rapprocher les contributions individuelles des orientations poursuivies au niveau organisationnel. Lorsque les employés disposent d'une compréhension plus claire de la contribution de leurs efforts aux objectifs globaux de l'organisation, les mesures de performance peuvent favoriser leur implication et leur engagement dans les activités qui leur sont confiées. Dans cette perspective, les mesures de performance dépassent une fonction limitée à l'évaluation du rendement individuel. Elles peuvent également contribuer à orienter les comportements et les actions vers les objectifs collectifs de l'organisation. Par ailleurs, Skrivastava (2005) souligne le rôle des mesures de performance dans la promotion de la satisfaction et du développement personnel des employés. La

compréhension par les individus de la contribution de leurs efforts à la réussite de l'organisation peut favoriser leur sentiment de reconnaissance et de valorisation. Cette reconnaissance peut prendre différentes formes, notamment à travers des opportunités de formation et de développement professionnel, des récompenses financières ou non financières, ainsi que des retours positifs sur le travail réalisé. Les mesures de performance permettent ainsi d'établir un lien entre les contributions individuelles et les résultats attendus par l'organisation.

De leur côté, Yildiz et Karakas (2012) appréhendent la performance comme une évaluation globale des efforts déployés par une entité pour atteindre ses objectifs. Cette perspective met en évidence le caractère holistique de la performance, qui peut être appréhendée à travers les processus, les systèmes et les pratiques de l'entreprise dans leur ensemble. Les auteurs soulignent également l'intérêt de quantifier la performance au sein des organisations. L'attribution de mesures aux différentes composantes de la performance permet de disposer d'éléments plus précis pour apprécier la situation de l'organisation et suivre son évolution dans le temps. La quantification contribue ainsi à l'analyse des forces et des points d'amélioration de l'organisation et facilite le suivi des progrès réalisés. Dans cette perspective, les mesures de performance peuvent également favoriser une meilleure communication des objectifs et des attentes auprès des différents niveaux de l'organisation. Elles contribuent ainsi à rapprocher les actions engagées des objectifs communs et à soutenir la cohérence des efforts organisationnels.

Dans le contexte marocain, les travaux d'Erragragui et Aoufir (2023), ainsi que ceux d'Echour et Nbigui (2021), ont également abordé la mesure de la performance à partir du cadre conceptuel proposé par Gilbert (1980), présenté dans la figure suivante. Ce modèle fournit une grille d'analyse fondée sur trois axes fondamentaux : la pertinence, l'efficience et l'efficacité. L'articulation de ces trois axes offre ainsi un cadre permettant d'apprécier la performance selon plusieurs angles complémentaires.

Figure : Le concept de la performance



Source : D'après Gilbert (1980) et Erragragui et Aoufir (2023)

La pertinence constitue le premier axe de l'évaluation de la performance. Elle renvoie à la relation entre les objectifs initialement définis et les moyens mobilisés pour les atteindre. Elle permet ainsi d'apprécier l'adéquation entre les ressources engagées et les buts poursuivis par l'organisation. L'analyse de la pertinence revient donc à examiner dans quelle mesure les moyens retenus apparaissent cohérents avec les objectifs fixés.

Le deuxième axe correspond à l'efficience, qui met en relation les résultats obtenus avec les moyens mobilisés pour les produire. Cette notion permet d'apprécier les conditions dans lesquelles les ressources disponibles sont utilisées afin d'obtenir les résultats recherchés. L'efficience porte ainsi sur l'utilisation des moyens et sur la capacité de l'organisation à produire les résultats attendus à partir des ressources engagées.

L'efficacité vient également compléter cette approche en établissant une relation entre les résultats obtenus et les objectifs initialement définis. Elle permet d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs poursuivis et, par conséquent, de déterminer dans quelle mesure les actions engagées ont permis d'obtenir les résultats visés.

À travers le modèle de Gilbert (1980), mobilisé notamment dans les travaux d'Erragragui et Aoufir (2023) ainsi que d'Echour et Nbigui (2021), la performance peut ainsi être appréhendée à partir de l'articulation entre les objectifs fixés, les moyens mobilisés et les résultats obtenus. L'intérêt de

cette approche réside dans la mise en relation de ces différents éléments, offrant ainsi une grille d'analyse structurée de la performance. L'examen conjoint de la pertinence, de l'efficience et de l'efficacité permet alors d'apprécier les actions organisationnelles sous plusieurs angles complémentaires. Une telle lecture fournit aux décideurs des éléments d'appréciation sur l'adéquation des moyens aux objectifs, sur leur utilisation et sur le niveau d'atteinte des résultats visés. Elle peut ainsi contribuer à orienter les décisions et à accompagner l'ajustement des actions engagées en fonction des résultats observés.

Dans le prolongement de l'analyse du lien entre la performance et l'atteinte des objectifs organisationnels, l'évaluation de la performance peut également être appréhendée à travers un système intégré prenant en considération les contributions des employés. Sparrow (2008) souligne à cet égard que la mesure de la performance des employés ne se limite pas à l'appréciation des résultats obtenus, notamment au regard des objectifs ou des normes fixés. L'évaluation peut également intégrer les contributions individuelles, telles que les valeurs apportées au travail, les comportements adoptés et les compétences mobilisées. Cette perspective permet ainsi d'élargir l'appréciation de la performance en tenant compte à la fois des résultats et des contributions qui participent à leur réalisation.

Cette approche rejoint les préoccupations des organisations en matière d'amélioration de leur performance. Lidia (2015) souligne, dans cette perspective, l'importance de disposer d'outils et de méthodes adaptés pour accompagner les démarches d'amélioration de la performance. La littérature fait ainsi apparaître une diversité d'outils de gestion mobilisables à cette fin, parmi lesquels figurent notamment les tableaux de bord, la création de centres de support client, la gestion participative et le contrôle de la qualité. Ces différents dispositifs peuvent être mobilisés selon les besoins de l'organisation et les objectifs poursuivis en matière de pilotage et d'amélioration de la performance.

Parmi ces outils, les tableaux de bord occupent une place particulière dans le suivi de la performance. Ils permettent de présenter de manière synthétique les principaux indicateurs de performance et d'en suivre l'évolution dans le temps. En fournissant aux managers des informations structurées sur les résultats observés, les tableaux de bord facilitent le suivi des activités et contribuent à éclairer la prise de décision. Ils constituent ainsi un support permettant de rapprocher les résultats mesurés des objectifs poursuivis et d'accompagner le pilotage de la performance organisationnelle.

La mise en place de centres de support client peut également contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle. En structurant la prise en charge des demandes et des besoins des clients, ces dispositifs peuvent favoriser leur satisfaction et renforcer leur fidélisation. Une relation durable avec la clientèle peut, à son tour, encourager les recommandations positives et soutenir le développement de l'activité, avec des effets potentiels sur le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.

La gestion participative représente également un outil susceptible de favoriser l'engagement des employés et de soutenir leur contribution à la performance. L'implication des collaborateurs dans les processus décisionnels et la valorisation de leurs contributions favorisent un environnement de travail fondé sur la collaboration et la participation. Une telle démarche peut également soutenir la motivation, l'innovation et la productivité au sein de l'organisation.

Par ailleurs, le contrôle de la qualité occupe une place importante dans la gestion de la performance. Il vise à s'assurer que les produits ou les services proposés répondent aux normes établies ainsi qu'aux attentes des clients. La mise en place de processus de contrôle adaptés permet de limiter les risques de non-conformité et de contribuer à la satisfaction de la clientèle. Le contrôle de la qualité participe ainsi au maintien des standards recherchés par l'organisation et constitue un support au suivi et à l'amélioration de sa performance.

VI. Discussion

L'ensemble des développements présentés dans cet article met en évidence la richesse et la complexité du concept de performance dans le champ des sciences de gestion. Les fondements théoriques mobilisés révèlent d'emblée l'absence d'un consensus autour d'une définition unique et stabilisée. Ainsi que le soulignent Bone (2017) et Gronfors (1996), la performance renvoie à une pluralité de significations, dont l'appréhension varie selon les contextes organisationnels, les niveaux d'analyse et les acteurs concernés. Cette polysémie, loin de constituer une simple difficulté terminologique, traduit la nature intrinsèquement multidimensionnelle du concept, qui peut être appréhendé à la fois comme un résultat, un processus et une évaluation globale des efforts déployés, comme le proposent Yildiz et Karakas (2012). Cette diversité de lectures invite à considérer la performance non pas comme une notion figée, mais comme une construction dont le sens se précise au regard des finalités et des contextes dans lesquels elle est mobilisée.

L'analyse processuelle développée dans la deuxième partie de cet article permet de dépasser cette lecture statique en mettant en évidence le caractère dynamique et évolutif de la performance. Les apports de Vance et Paik (2006), de Claus (2008) et d'Aguinis (2009) convergent pour souligner

que la performance ne se limite pas à un état ponctuel, mais s'inscrit dans une succession d'étapes et de mécanismes d'ajustement continus. Cette approche processuelle s'inscrit dans le cadre proposé par Cascio (2006), qui articule objectifs, mesures et évaluation, et dans celui de Corcoran (2006), qui invite à considérer la performance dans le cadre plus large de l'ensemble des activités organisationnelles. La mise en relation de ces différentes contributions révèle ainsi une certaine convergence théorique autour de l'idée que la performance résulte de l'articulation entre des déterminants individuels, tels que les compétences et la motivation mises en avant par Bone (2017) et Hasibuan (2005).

Les apports empiriques relatifs à la mesure de la performance viennent enrichir cette lecture en soulignant l'importance des dispositifs d'évaluation dans la traduction opérationnelle du concept. Les travaux d'Amaratunga et Baldry (2002) et de Hellqvist (2011) montrent que la qualité des systèmes de mesure conditionne directement la capacité des organisations à engager des démarches d'amélioration continue. Cette observation trouve un prolongement dans le modèle de Rosenzweig (2006), qui distingue les mesures relatives aux résultats, au développement et aux comportements, offrant ainsi une lecture plus intégrée de la performance. Le modèle de Gilbert (1980), mobilisé notamment dans le contexte marocain par Erragragui et Aoufir (2023) ainsi que par Echour et Nbigui (2021), apporte une contribution structurante en articulant les notions de pertinence, d'efficience et d'efficacité autour des objectifs, des moyens et des résultats. Ce cadre présente l'intérêt de proposer une grille d'analyse à la fois simple et suffisamment englobante pour rendre compte des différentes facettes de la performance organisationnelle, tout en demeurant transposable à des contextes organisationnels variés.

Il convient toutefois de souligner certaines limites inhérentes à ces approches. La diversité des cadres théoriques mobilisés, si elle témoigne de la richesse du concept, complique également sa comparabilité d'une organisation à l'autre, voire d'une étude à l'autre. Par ailleurs, la dimension processuelle de la performance, largement admise sur le plan conceptuel, demeure difficile à opérationnaliser pleinement dans les pratiques de mesure, souvent centrées sur des indicateurs de résultats plutôt que sur les mécanismes qui les sous-tendent. De même, l'articulation entre les dimensions individuelles et collectives de la performance, bien qu'identifiée par plusieurs auteurs, appelle des approfondissements supplémentaires, notamment quant aux modalités concrètes de leur mise en cohérence au sein des organisations. Dans le prolongement de cette réflexion, les outils de gestion évoqués, tels que les tableaux de bord, la gestion participative ou le contrôle de la qualité, illustrent la diversité des leviers mobilisables pour accompagner l'amélioration de la performance.

Leur mobilisation conjointe, plutôt qu'isolée, semble constituer une piste prometteuse pour articuler les différentes dimensions de la performance mises en évidence tout au long de cet article, qu'elles soient individuelles, organisationnelles, quantitatives ou qualitatives, et pour ancrer la réflexion théorique dans des pratiques managériales concrètes.

Conclusion

Cet article se propose d'approfondir la compréhension du concept de performance en mettant en relation ses fondements théoriques, sa dimension processuelle ainsi que les modalités de son évaluation et de sa mesure. L'analyse de la littérature a permis de mettre en évidence le caractère polysémique et multidimensionnel de la performance, dont l'appréhension varie selon les perspectives théoriques mobilisées, les contextes organisationnels et les finalités poursuivies. Bone (2017) et Gronfors (1996) soulignent l'absence d'une définition univoque de la performance. Cette diversité des conceptions témoigne de la richesse conceptuelle de la notion de performance.

L'examen de la performance sous un angle processuel a permis de dépasser une lecture strictement statique du concept. Les travaux de Vance et Paik (2006), de Claus (2008) et d'Aguinis (2009) ont ainsi montré que la performance s'inscrit dans une dynamique continue, faite d'ajustements et de mécanismes d'amélioration successifs. Cette dimension processuelle trouve un prolongement naturel dans les travaux consacrés à la mesure de la performance, notamment ceux d'Amaratunga et Baldry (2002), de Hellqvist (2011) et de Rosenzweig (2006), qui abordent la mesure de la performance sous différentes perspectives. Le modèle de Gilbert (1980), mobilisé dans le contexte marocain par Erragragui et Aoufir (2023) ainsi que par Echour et Nbigui (2021), a par ailleurs offert un cadre structurant permettant d'articuler pertinence, efficience et efficacité autour des objectifs, des moyens et des résultats. Au terme de cette analyse, il apparaît que la performance ne saurait être réduite à une seule de ses dimensions, qu'elle soit individuelle, organisationnelle, quantitative ou qualitative. Sa compréhension suppose au contraire une lecture intégrée, articulant les déterminants individuels, tels que les compétences et la motivation, et les déterminants organisationnels, relatifs à la structuration des processus et à l'alignement stratégique. Cette lecture intégrée constitue, à notre sens, l'un des principaux apports de cet article, en ce qu'elle invite à dépasser les approches fragmentées de la performance au profit d'une appréhension plus globale et plus cohérente du concept, susceptible d'éclairer aussi bien les chercheurs que les praticiens confrontés à la conduite du changement organisationnel.

Cette recherche présente toutefois certaines limites, notamment liées à son caractère essentiellement théorique et à l'absence de validation empirique directe des articulations proposées. Des recherches futures pourraient ainsi s'attacher à tester, dans des contextes organisationnels spécifiques, la pertinence des cadres d'analyse mobilisés, notamment le modèle de Gilbert (1980), et à approfondir l'étude des mécanismes concrets par lesquels les dimensions individuelles et collectives de la performance s'articulent au sein des organisations. Une attention particulière

pourrait également être portée aux secteurs d'activité et aux contextes culturels susceptibles d'influencer ces articulations. Une telle perspective contribuerait à enrichir davantage la compréhension d'un concept dont l'actualité et la portée managériale demeurent, à l'évidence, considérables.

Bibliographie

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management* (2nd éd.). Prentice Hall/Pearson Education.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities, 20*(5/6), 217-223.
- Bone, H. (2017). The effects of financial and non-financial performances towards the managerial performances with interpersonal trust as a mediation variable. *International Journal of Law and Management, 59*(6), 1190-1202.
- Cascio, W. F. (2006). Global performance management systems. In G. K. Stahl & I. Bjorkman (Éds.), *Handbook of research in international human resource management* (p. 176-196). Edward Elgar Publishing.
- Claus, L. (2008). Employee performance management in MNCs : Reconciling the need for global integration and local responsiveness. *European Journal of International Management, 2*(2), 132-152.
- Corcoran, C. (2006). Performance Management conducting appraisals. *Accountancy Ireland, 38*(6), 42-45.
- Echour, S., & Nbigui, T. (2021). ISO 9001 Quality Approach and Performance Literature Review. *European Scientific Journal, ESJ, 17*(1), 128-145.
- Erragragui, S., & Aoufir, M. (2023). Les déterminants de la performance des entreprises : Revue de littérature. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 7*(3), 384-407.
- Gilbert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Editions d'Organisation.
- Gronfors, T. (1996). *Performance management : The effects of paradigms, underlying theory and intrinsic processes*. Facile Publishing.
- Hasibuan, M. S. (2005). *Human Resource Management*. Earth Literacy.
- Hellqvist, N. (2011). Global performance management : A research agenda. *Management Research Review, 34*(8), 927-946.
- Lidia, T. G. (2015). An analysis of the existence of a link between budgets and performance in economic entities. *Procedia Economics and Finance, 32*, 1794-1803.
- Lindholm, N. (2000). National culture and performance management in MNC subsidiaries. *International Studies of Management & Organization, 29*(4), 45-66.
- Rosenzweig, P. M. (2006). The dual logics behind international human resource management : Pressures for global integration and local responsiveness. In G. Stahl & I.

Bjorkman (Éds.), *Handbook of research in international human resource management* (p. 36-48). Edward Elgar Publishing.

- Ruky, A. S. (2002). *Performance Management System*. Gramedia Pustaka Utama.
- Skrivastava, D. K. (2005). *Strategies for Performance Management*. Excel Books.
- Sparrow, P. (2008). Performance management in the UK. In A. Varma, P. S. Budwar, & A. DeNisi (Éds.), *Performance Management Systems : A Global Perspective* (p. 131-146). Routledge.
- Suprihanto, J. (2000). *Performance Assessment and Development of Human Resources*. BPFE.
- Vance, C. M., & Paik, Y. (2006). *Managing a Global Workforce-Challenges and Opportunities.* M. E. Sharpe.
- Yildiz, S., & Karakas, A. (2012). Defining methods and criteria for measuring business performance : A comparative research between the literature in Turkey and foreign. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58,* 1091-1102.