

Vers Une Compréhension Globale De La Performance Des Entreprises : Revue De La Littérature Théorique Et Empirique

Towards A Comprehensive Understanding Of Firm Performance: A Theoretical
And Empirical Literature Review.

- **AUTEUR 1** : GOURICHI Youssra,
- **AUTEUR 2** : FATMI Zakaria,
- **AUTEUR 3** : BENMAHANE Mustapha,

(1): Doctorante en Sciences de Gestion, FSJES El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.

(2): Doctorant en Sciences de Gestion, FSJES El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.

(3): Enseignant chercheur, FSJES El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.



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

Pour citer cet article : GOURICHI .Y, FATMI .Z & BENMAHANE .M

(2025) « Vers Une Compréhension Globale De La Performance Des
Entreprises : Revue De La Littérature Théorique Et Empirique»,

IJAME : Volume 02, N° 16 | Pp: 261 – 280.

Date de soumission : Septembre 2025

Date de publication : Octobre 2025



DOI : 10.5281/zenodo.17432381

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

Ce travail explore les dimensions et les déterminants de la performance des entreprises à travers une analyse exhaustive de la littérature théorique et empirique. Face à un environnement dynamique marqué par des bouleversements économiques, sociaux, réglementaires et technologiques, les entreprises doivent adapter leurs stratégies et leur gestion pour maintenir leur compétitivité. La performance des entreprises est désormais perçue comme un concept multidimensionnel, intégrant des aspects financiers, stratégiques, humains, sociaux, commerciaux et concurrentiels. L'étude identifie les facteurs internes et externes influençant cette performance, mettant en lumière l'importance de l'alignement stratégique, des capacités dynamiques, de la culture organisationnelle et des pratiques de gestion des ressources humaines. Cette étude a pu conclure que pour assurer leur succès à long terme, les entreprises doivent adopter une approche holistique de la performance, en intégrant ces différentes dimensions et en répondant aux défis et opportunités de leur environnement global.

Mots clés : Performance ; Performance multidimensionnelle ; Déterminants ; Environnement dynamique

Abstract:

This work explores the dimensions and determinants of business performance through a comprehensive analysis of theoretical and empirical literature. Faced with a dynamic environment marked by economic, social, regulatory, and technological upheavals, companies must adapt their strategies and management to maintain competitiveness. Business performance is now seen as a multidimensional concept, encompassing financial, strategic, human, social, commercial, and competitive aspects. The study identifies internal and external factors influencing this performance, highlighting the importance of strategic alignment, dynamic capabilities, organizational culture, and human resource management practices. This study concluded that to ensure long-term success, companies must adopt a holistic approach to performance, integrating these different dimensions and responding to the challenges and opportunities of their global environment.

Keywords : Performance ; Multidimensional performance ; Determinants ; Dynamic environment

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à un environnement dynamique marqué par des bouleversements économiques (crises, pressions concurrentielles, volatilité des marchés), sociaux (désengagement des collaborateurs, nouvelles exigences des jeunes générations, faible autorité managériale), réglementaires (responsabilité sociétale, sécurité, évolutions législatives) et technologiques (robotisation, digitalisation, intelligence artificielle). Dans ce contexte complexe et incertain, il devient crucial pour les entreprises d'adapter leurs stratégies, leur organisation et leur gestion afin de rester compétitives et de répondre aux attentes de leurs clients.

La quête de performance est au cœur des préoccupations des entreprises. En effet, la performance est souvent synonyme de réussite, de progrès et de compétitivité, contribuant ainsi à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Cependant, l'évaluation de la performance est un exercice complexe qui suscite l'intérêt des dirigeants, des chercheurs et des théoriciens. La performance ne se limite pas à des dimensions financières ; elle inclut également des aspects opérationnels, stratégiques, sociaux et environnementaux.

Historiquement, le concept de performance a évolué, passant d'une vision étroite et financière à une approche plus globale et multidimensionnelle. Walter D. Scott, pionnier de l'évaluation des compétences au début du 20^{ème} siècle, a ouvert la voie à des méthodes de mesure de la performance qui prennent en compte les contributions individuelles à la productivité. Depuis lors, la notion de performance s'est enrichie pour inclure des critères tels que la qualité des produits et services, la satisfaction client, l'innovation et la responsabilité sociale.

Dans cette recherche, nous examinerons les dimensions clés de la performance des entreprises et nous analyserons comment elles sont interconnectées. Nous explorerons également les facteurs internes et externes qui influencent cette performance. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur une revue de la littérature théorique et empirique afin de fournir une compréhension approfondie et nuancée de ce concept fondamental pour la gestion des entreprises.

Il est essentiel de reconnaître que la performance des entreprises est un concept multidimensionnel qui évolue constamment en réponse aux défis et aux opportunités de l'environnement global. La capacité des entreprises à mesurer et à améliorer leur performance de manière holistique est un facteur déterminant de leur succès à long terme.

Dans cette perspective, nous poserons la problématique suivante : **Quelles sont les dimensions clés de la performance des entreprises, et comment sont-elles interconnectées ? Et quels**

facteurs internes et externes influencent-ils la performance des entreprises ? Pour répondre à cette question, nous discuterons du concept de la performance, nous explorerons ses différentes dimensions et nous identifierons les principaux déterminants de cette performance.

1. Revue de littérature

1.1- Le concept de la performance

La notion de performance est apparue dans le dictionnaire français au 13^e siècle et a évolué pour inclure des dimensions multiples, telles que définies par Bourguignon comme l'accomplissement des objectifs organisationnels (Bourguignon, 1995). En intégrant l'influence de l'anglais au 15^e siècle, la performance a pris une dimension d'action et de résultats obtenus (Bieder, 2006). Aujourd'hui, la performance est perçue comme l'accomplissement d'une tâche avec de bons résultats, en tenant compte du contexte et des objectifs définis (Notat, 2007).

Historiquement, le mot performance trouve ses origines dans l'ancien français "parformer", signifiant "accomplir" (Pesqueux, 2004). Initialement utilisé dans le sport et la mécanique, le terme a été adopté par la gestion pour décrire les résultats et les capacités techniques (Bourguignon, 1997). Cette adoption multi-domaines rend difficile une définition unique et précise.

La performance est un concept complexe touchant diverses disciplines telles que la gestion, le sport, la psychologie et la philosophie (Tchankam, 1998). Atkinson (2012) la décrit comme un terme générique englobant plusieurs concepts menant à la réussite des activités organisationnelles. Lönnqvist (2004) note que la performance inclut les résultats, les contributions de l'entreprise et la capacité à atteindre ses objectifs.

Dans la gestion, la performance est souvent mesurée par la réalisation ou le dépassement des objectifs organisationnels. Selon Schier et Saulquin (2007), elle inclut un jugement de valeur sur les résultats obtenus et les processus suivis. Pour un dirigeant, la performance peut signifier la rentabilité, tandis que pour un employé, elle peut signifier le climat de travail, et pour un client, la qualité des services (Schier et Saulquin, 2007).

Bourguignon (1995) propose trois catégories de performance : résultat, action et succès. La performance "résultat" est le niveau de réalisation des objectifs, la performance "action" distingue la compétence de la réalisation, et la performance "succès" évalue l'ambition des objectifs et les conditions sociales d'appréciation (Bourguignon, 1995).

La performance inclut également les notions d'efficacité et d'efficience. Efficacité signifie atteindre un objectif, tandis qu'efficience signifie utiliser les ressources de manière économique pour atteindre cet objectif (Barouche, 2010). Lebas (1995) souligne l'importance d'une approche

multicritère de la performance, en insistant sur la dimension subjective de son évaluation. La performance doit être mesurée par rapport aux objectifs fixés, en tenant compte de l'optimisation des moyens et des résultats atteints (Bouquin, 2004). Selon Naro (2005), la performance n'est pas une réalité objective mais résulte d'une construction sociale. Par conséquent, le concept de performance reste difficile à définir dans la littérature. Il englobe à la fois l'optimisation de l'utilisation des ressources et la gestion des objectifs stratégiques (Platet-Pierrot, 2009).

Alors la performance est un concept multidimensionnel qui intègre des aspects économiques, sociaux et environnementaux. Elle est évaluée en fonction de la réalisation des objectifs, de l'utilisation efficace des ressources et de l'atteinte des résultats souhaités.

1.2- Les dimensions de la performance de l'entreprise

Les dimensions de la performance de l'entreprise sont essentielles pour comprendre et améliorer la compétitivité et la résilience des organisations. Ces dimensions couvrent divers aspects, allant de la performance financière à la performance stratégique, en passant par la performance humaine et sociale, commerciale et concurrentielle. Chacune de ces dimensions offre une perspective unique sur la manière dont une entreprise peut mesurer et améliorer ses résultats. En explorant ces dimensions, nous pouvons mieux appréhender les facteurs clés qui influencent la performance globale de l'entreprise et identifier les leviers d'amélioration possibles.

1.2-1. La performance financière

La performance financière, longtemps considérée comme le principal critère d'évaluation des entreprises, demeure essentielle mais insuffisante pour offrir une vision complète de la situation d'une entreprise.

La performance financière est généralement définie par des indicateurs de rentabilité, de croissance et de création de valeur pour les actionnaires (Guérard, 2006). Selon Chakravarthy, (1986) la performance financière se mesure par la capacité de l'entreprise à survivre tout en créant de la valeur pour ses parties prenantes. St-Pierre et Cadieux (2011) identifient plusieurs critères spécifiques pour évaluer la performance financière, tels que la croissance, la liquidité, la taille de l'entreprise et la satisfaction des attentes des clients. Selon Issor (2017), des indicateurs supplémentaires incluent la rentabilité des investissements, la productivité, et le retour sur investissement. Surya et Asiyah (2020) soulignent l'importance de mesurer l'efficacité de l'exploitation des ressources financières de l'entreprise. La rentabilité est un concept clé dans cette évaluation. Elle désigne la capacité de l'entreprise à générer des gains sur une certaine période, et inclut divers ratios tels que le Profit Margin on Sales, le Return on

Assets (ROA), et le Return on Equity (ROE) (Kasmir, 2015).

Les indicateurs financiers ont longtemps été au cœur de l'évaluation de la performance des entreprises. Traditionnellement, des mesures telles que le retour sur investissement (ROI), le chiffre d'affaires et les résultats financiers étaient privilégiés, reflétant principalement la richesse des actionnaires. Avec le temps, ces indicateurs ont évolué pour inclure des mesures plus représentatives de la création de valeur comme l'Economic Value Added (EVA), qui évalue la valeur ajoutée après rémunération des capitaux employés, et le Cash Flow Return On Investment (CFROI), qui calcule la rentabilité interne des investissements. D'autres indicateurs comme le Return On Equity (ROE) et le Return On Assets (ROA) mesurent respectivement la rentabilité des capitaux propres et des actifs, offrant une vue d'ensemble de la performance financière. Ces indicateurs permettent aux entreprises de mieux comprendre et optimiser leurs ressources pour améliorer leur compétitivité et leur rentabilité à long terme.

1.2-2. La performance stratégique

La performance stratégique, souvent appelée performance à long terme, est cruciale pour la pérennité et la compétitivité des entreprises. Elle se caractérise par la capacité de l'entreprise à développer et à mettre en œuvre des stratégies qui lui permettent de se différencier de ses concurrents et de créer une valeur durable pour ses parties prenantes.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est également un élément essentiel de la performance stratégique. En intégrant des pratiques socialement responsables, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur image et leur réputation, mais aussi renforcer leur relation avec les clients, les employés et les autres parties prenantes (Sogbossi Bocco, 2010). La motivation et l'engagement des membres de l'organisation jouent un rôle déterminant dans la réalisation de la performance stratégique. Une culture organisationnelle dynamique et agile, où les employés sont motivés et alignés avec les objectifs de l'entreprise, contribue significativement à l'atteinte des objectifs stratégiques (Ouattara, 2007).

Les indicateurs de performance stratégique incluent la croissance des activités, une stratégie bien pensée, et une culture organisationnelle agile et dynamique (Issor, 2017). La qualité du management et des produits, ainsi que la capacité à créer de la valeur pour les clients, sont également des facteurs déterminants (G. Hamel et C. Prahalad, 1994). Mathé et Chagué (1999) soulignent l'importance de l'intention stratégique des dirigeants pour la performance de l'entreprise. Ils mentionnent des indicateurs tels que la valeur de marché, la valeur bilancielle, et la valeur propre de l'entreprise. La performance stratégique dépend donc de la capacité des dirigeants à définir et à piloter des objectifs clairs et ambitieux.

1.2-3. La performance humaine et sociale

La performance humaine et sociale d'une entreprise englobe toutes les interactions humaines et sociales et leur influence sur le fonctionnement et les résultats de l'organisation. Cette performance peut être évaluée par divers facteurs, notamment la nature des relations sociales, la satisfaction du personnel, les conflits entre employés, le taux de rotation des employés, l'absentéisme, les retards, le climat social au sein de l'organisation et le degré de motivation des salariés (Marmuse, 1997; Issor, 2017).

Martory (2004) distingue la performance humaine à deux niveaux: celui de l'individu et celui du groupe. Cette performance peut être évaluée par des programmes de formation et des indicateurs tels que le taux d'absentéisme. Bringer et Raquin (2011) insistent sur l'importance de développer le potentiel humain pour améliorer la performance. La création d'un environnement favorable à l'initiative et à la créativité du capital humain est cruciale pour renforcer la compétitivité de l'entreprise (Barraud-Didier et al., 2003). La performance sociale met l'accent sur l'état des relations humaines et sociales dans l'entreprise. Elle reflète la capacité de l'entreprise à prêter attention au domaine social, mesurée par la qualité des relations sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn-over, l'absentéisme, et la participation des employés aux décisions (Berland, 2014; Uzan et Heraut-Zérigui, 2016). Les politiques sociales responsables, l'éthique, l'équité, et la justice organisationnelle sont des valeurs clés mises en œuvre dans cette performance (Mullenbach-Servayre et Le Flanchec, 2012).

La dynamique organisationnelle, soutenue par les ressources humaines, joue un rôle crucial dans la performance sociale. Elle inclut l'accompagnement des salariés face aux mutations organisationnelles en lien avec les choix stratégiques de l'entreprise (Peretti et Uzan, 2011). La performance humaine et sociale ne peut être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Elle englobe la satisfaction des besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, y compris les salariés, les actionnaires, les clients et les fournisseurs (Khouatra, 2005; Autissier, Bensebaa, et Boudier, 2010).

La performance humaine et sociale d'une entreprise est essentielle pour son succès et se mesure par divers indicateurs. Le taux d'efficacité des formations et des recrutements, le taux d'absentéisme, et le turn-over des employés sont des mesures clés. Ces indicateurs reflètent le climat social, la satisfaction des employés, et la stabilité au sein de l'entreprise. Une gestion efficace des ressources humaines, qui valorise et motive les employés, contribue également à cette performance. D'autres aspects incluent le moral des employés, la qualité du management, et l'engagement social, tous influençant positivement la performance globale de l'entreprise.

1.2-4. La performance commerciale

La performance commerciale, également appelée performance marketing, est essentielle pour les dirigeants d'entreprises, car elle reflète la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à les satisfaire. Selon Bughin (2006), cette performance se mesure par divers indicateurs, notamment l'accroissement des ventes, la satisfaction des clients, les parts de marché, le nombre de clients fidèles, l'augmentation du chiffre d'affaires, la marge commerciale et l'excédent brut d'exploitation (EBE).

La satisfaction des clients est un élément central de la performance commerciale. Ouattara (2007) définit cette performance comme la capacité de l'entreprise à offrir des produits et services de qualité qui répondent aux attentes des clients. Cette satisfaction est cruciale car elle est un facteur clé de profits et de stabilité financière pour l'entreprise. Elle peut être évaluée par des critères quantitatifs tels que les parts de marché et le chiffre d'affaires, mais aussi par des critères qualitatifs comme l'innovation produit, la fidélisation des clients, et la réputation de l'entreprise (Issor, 2017). La performance commerciale nécessite l'atteinte des objectifs commerciaux tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Selon Plauchu et Taïrou (2008), elle se définit comme la capacité à être présent au bon moment avec une offre adéquate, permettant d'établir des relations d'affaires durables et profitables. Les recherches sur ce sujet se concentrent souvent sur les méthodes et les stratégies pour améliorer cette performance, en identifiant les indicateurs clés ainsi que les obstacles potentiels.

L'expérience de l'entreprise joue un rôle crucial dans la performance commerciale. Les années d'existence permettent de réduire les coûts de production et de proposer des prix compétitifs. Gotteland et Haon (2005) soulignent que l'ancienneté de l'entreprise contribue à une image positive et à un accès privilégié aux canaux de distribution performants, ce qui renforce encore la performance commerciale.

La performance commerciale d'une entreprise se mesure principalement par l'augmentation des ventes et des marges. Elle s'évalue à travers plusieurs indicateurs clés tels que le nombre de clients recrutés et fidélisés, le taux de transformation, l'évolution du chiffre d'affaires, et la progression des parts de marché. L'excédent brut d'exploitation (EBE) et la marge commerciale sont également essentiels pour comprendre la capacité de l'entreprise à vendre efficacement et à accumuler des profits, tout en maîtrisant les contraintes du marché. Ces indicateurs permettent de juger la stratégie commerciale et la politique de prix et de vente de l'entreprise, ainsi que sa capacité à maintenir et accroître son chiffre d'affaires de manière profitable.

1.2-5. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle se définit par la capacité d'une entreprise à comprendre et à s'adapter aux dynamiques du marché pour surpasser ses concurrents. Elle repose sur l'analyse des systèmes concurrentiels, l'anticipation des changements et la mise en place de stratégies efficaces. Selon Bounfour (2006), cela inclut la capacité à détecter les opportunités et à réagir de manière proactive.

Les entreprises doivent également analyser leur positionnement sur le marché par rapport à leurs concurrents, utilisant souvent le modèle des cinq forces de Porter pour évaluer les forces concurrentielles et identifier les zones d'amélioration (Renaud-Coulon, 1996). La performance concurrentielle implique l'adaptation aux actions de la concurrence et l'exploitation des changements pour développer des avantages compétitifs durables.

Cette performance se mesure par la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des clients mieux que ses concurrents, en innovant et en améliorant continuellement ses produits et services (Lehu, 2001). La performance concurrentielle est donc cruciale pour maintenir la compétitivité et assurer la croissance à long terme de l'entreprise.

La performance concurrentielle d'une entreprise peut être évaluée par sa part de marché relative, qui compare ses ventes à celles du leader du marché, et par sa part de marché absolue, calculée par le rapport entre ses ventes et les ventes totales des concurrents. En outre, la satisfaction des clients est un indicateur essentiel, mesurée par des enquêtes et des entretiens formels pour comprendre les perceptions et attentes des clients. Ces indicateurs permettent de déterminer le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et d'identifier des opportunités d'amélioration pour renforcer sa compétitivité.

1.3- Les déterminants de la performance de l'entreprise

1.3-1. Les déterminants de la performance stratégique des entreprises

Une première perspective s'appuie sur la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Selon cette approche, les ressources stratégiques rares, précieuses, inimitables et non substituables que possède une entreprise sont la principale source d'avantages concurrentiels durables et donc de performance supérieure à long terme.

Une autre perspective majeure est celle de l'alignement stratégique (Miles et Snow, 1978 ; Venkatraman et Prescott, 1990). Elle postule que les entreprises les plus performantes sont celles qui parviennent à aligner leur stratégie sur leur structure organisationnelle et leurs processus internes, tout en maintenant une cohérence avec les caractéristiques de leur environnement externe.

Les travaux sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997) ont également apporté un éclairage important sur les déterminants de la performance stratégique dans des environnements turbulents. Ils soulignent le rôle clé des capacités d'une entreprise à renouveler et reconfigurer ses ressources et compétences pour s'adapter aux changements rapides. Les modèles de management stratégique par la valeur (Brandenburger et Stuart, 1996) mettent l'accent sur la capacité d'une entreprise à capter et conserver une part importante de la valeur créée dans son modèle économique.

D'autres recherches ont examiné des déterminants spécifiques comme le leadership stratégique (Finkelstein et Hambrick, 1996), la gouvernance d'entreprise (Zahra et Pearce, 1989), l'innovation stratégique (Hamel, 1998) ou encore l'ambidextrie organisationnelle (Tushman et O'Reilly, 1996). Des recherches récentes portent sur les microfondations de la performance stratégique, c'est-à-dire les processus et routines spécifiques au niveau individuel et organisationnel qui sous-tendent les capacités stratégiques (Felin et al., 2012).

1.3-2. Les déterminants de la performance financière de l'entreprise

Tout d'abord, la structure de propriété et de gouvernance des entreprises semble jouer un rôle important. Thomsen et Pedersen (2000) montrent que la concentration de l'actionnariat et le type d'actionnaire (famille, investisseur institutionnel, etc.) influencent significativement la rentabilité des firmes européennes. De même, Gompers et al. (2003) trouvent que les entreprises avec une gouvernance plus favorable aux actionnaires ont de meilleures performances financières. Les configurations de gouvernance d'entreprise, via les mécanismes incitatifs pour les dirigeants et les systèmes de contrôle, ont aussi fait l'objet de nombreux travaux liant ces dispositifs à la création de valeur actionnariale (Jensen et Meckling, 1976 ; Shleifer et Vishny, 1997).

La structure financière, et en particulier le niveau d'endettement, est un autre déterminant mis en avant par la littérature. Berger et Udell (2006) soulignent l'existence d'une relation non linéaire entre le levier financier et la performance, avec un niveau optimal d'endettement maximisant la rentabilité. Cependant, un endettement excessif peut aussi accroître le risque de défaut et nuire aux résultats financiers (Opler et Titman, 1994). De plus, une gestion efficace des liquidités, des investissements et des risques financiers peut améliorer la rentabilité et la stabilité de l'entreprise (Ross et al., 2019).

Les caractéristiques des dirigeants, comme leur niveau de compétence et d'expérience, semblent aussi influencer la performance. Bertrand et Schoar (2003) montrent que le "style" individuel des managers a un impact significatif sur les décisions d'investissement, de financement et les

résultats des firmes. Les entreprises dirigées par des managers plus talentueux et expérimentés tendent à être plus performantes.

L'environnement concurrentiel et les choix stratégiques sont d'autres facteurs déterminants. Selon McGahan et Porter (1997), l'effet industrie explique une part importante de la variance des performances entre entreprises. Au sein d'un même secteur, des stratégies de différenciation ou de domination par les coûts bien exécutées permettent de dégager un avantage concurrentiel et une meilleure rentabilité (Porter, 1980).

1.3-3. Les déterminants de la performance humaine et sociale de l'entreprise

La littérature sur les déterminants de la performance humaine et sociale des entreprises couvre plusieurs aspects clés. Tout d'abord, la culture d'entreprise a été identifiée comme un déterminant clé de la performance humaine et sociale. Denison et Mishra (1995) ont montré qu'une culture organisationnelle forte, caractérisée par l'implication des employés, la cohérence, l'adaptabilité et la mission, est positivement liée à la performance sociale de l'entreprise. De même, une étude de Kotter et Heskett (1992) a révélé que les entreprises avec des cultures adaptatives surpassent celles avec des cultures rigides en termes de performance à long terme. Ensuite, le leadership joue un rôle crucial dans la promotion de la performance humaine et sociale. Les recherches de Bass et Avolio (1993) ont souligné l'importance du leadership transformationnel, où les dirigeants inspirent et motivent leurs employés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation. Ce style de leadership favorise l'engagement des employés, la satisfaction au travail et la performance sociale globale.

Par ailleurs, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ont un impact significatif sur la performance humaine et sociale. Huselid (1995) a constaté que les pratiques de GRH de haute performance, telles que la formation approfondie, la participation des employés et les incitations liées à la performance, sont associées à une productivité accrue, une rentabilité supérieure et une faible rotation du personnel. Pfeffer (1998) a également souligné l'importance de pratiques telles que la sécurité de l'emploi, la promotion interne et la rémunération équitable pour favoriser l'engagement et la performance des employés.

Enfin, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est de plus en plus reconnue comme un facteur contribuant à la performance humaine et sociale. Une étude de Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) a révélé une corrélation positive entre la performance sociale des entreprises et leur performance financière. Les entreprises qui s'engagent dans des initiatives de RSE, telles que le bien-être des employés, la diversité et l'inclusion, et l'engagement communautaire, bénéficient souvent d'une meilleure réputation, d'une plus grande fidélité des employés et de

relations plus solides avec les parties prenantes.

1.3-4. Les déterminants de la performance concurrentielle de l'entreprise

L'un des cadres théoriques dominants pour examiner la performance concurrentielle est le modèle des forces concurrentielles de Porter (1980). Selon ce modèle, la rentabilité d'une industrie est façonnée par cinq forces : la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de produits ou services de substitution, et enfin l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants. Les entreprises performantes sont celles qui sont capables de développer des stratégies pour faire face à ces forces concurrentielles.

Au-delà du cadre de Porter, de nombreuses études ont identifié des sources spécifiques d'avantage concurrentiel. L'une des principales est la possession de ressources et de capacités uniques et difficilement imitables, comme décrit dans la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Les entreprises qui disposent de ressources rares, précieuses, non substituables et difficilement imitables sont susceptibles d'avoir de meilleures performances que leurs rivaux.

D'autres travaux ont mis l'accent sur l'importance des économies d'échelle et des effets d'expérience (Ghemawat, 1985), de l'innovation de produit (Henderson et Clark, 1990), des stratégies de différenciation et de domination par les coûts (Porter, 1980), ou encore du positionnement concurrentiel optimal dans une industrie (Caves et Porter, 1977).

Les recherches plus récentes se sont intéressées aux sources de performance durable dans des environnements d'affaires dynamiques et turbulents. Les capacités dynamiques, définies comme l'aptitude à renouveler et à reconfigurer les compétences organisationnelles pour s'adapter aux changements de l'environnement, sont considérées comme un moteur clé de l'avantage concurrentiel (Teece et al., 1997). De même, l'agilité stratégique, qui reflète la capacité d'une entreprise à détecter et à saisir rapidement les opportunités, est vue comme un déterminant majeur des performances supérieures dans des marchés instables (Doz et Kosonen, 2008).

1.3-5. Les déterminants de la performance commerciale de l'entreprise

Une première approche s'appuie sur les théories du marketing mix et du comportement du consommateur. Les travaux fondateurs de Borden (1964) et McCarthy (1960) ont souligné l'importance des 4 P (produit, prix, promotion, distribution) comme leviers stratégiques pour influencer la demande et stimuler les ventes. D'autres études ont examiné l'impact de variables telles que la qualité perçue (Zeithaml, 1988), l'image de marque (Keller, 1993) ou encore la

satisfaction des clients (Anderson et Sullivan, 1993) sur les performances commerciales.

Également, les recherches sur le marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994) ont mis en évidence le rôle clé de la construction de relations durables avec les clients pour assurer une performance durable. L'orientation marché, définie comme la capacité à générer, disséminer et répondre aux informations sur les marchés, est également considérée comme un moteur important de la performance (Narver et Slater, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1993).

D'autres travaux ont exploré les configurations organisationnelles et les processus opérationnels les plus propices aux succès commerciaux, comme le développement de réseaux de distribution efficaces (Frazier, 1999) ou encore l'implémentation de systèmes de CRM (Customer Relationship Management) performants (Reinartz et al., 2004).

Enfin, plusieurs recherches ont abordé la performance commerciale sous l'angle des stratégies concurrentielles et du positionnement sur les marchés. Le modèle des stratégies génériques de Porter (1980) a nourri de nombreuses recherches sur l'impact des stratégies de domination par les coûts, de différenciation ou de focalisation sur la performance. Les travaux sur l'hypercompétition (D'Aveni, 1994) et la théorie des jeux (Kadiyali et al., 2001) ont également éclairé les dynamiques concurrentielles et leurs répercussions sur les résultats commerciaux.

2. Synthèse des Dimensions et Déterminants de la Performance des Entreprises : Revue Théorique et Empirique

Ce tableau présente une synthèse des principaux travaux empiriques qui ont étudié les déterminants de la performance d'entreprise. L'objectif est de fournir un aperçu structuré des recherches académiques qui ont identifié les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle dans ses différentes facettes : financière, stratégique, humaine et sociale, commerciale, et concurrentielle.

Auteurs et Année	Dimensions de la Performance de l'Entreprise	Déterminants
PERFORMANCE FINANCIÈRE		
Matar & Eneizan (2018)	Performance financière (ROA, ROE, bénéfice net)	Taille de l'entreprise, ratio de liquidité, ratio d'endettement, âge de l'entreprise
Pantea, Gligor &	Performance financière (ROA,	Facteurs macroéconomiques, taille de

Auteurs et Année	Dimensions de la Performance de l'Entreprise	Déterminants
Anis (2014)	rentabilité des capitaux propres)	l'entreprise, productivité, innovation technologique
Mirza & Javed (2013)	Performance financière (ROE, ROA, bénéfice par action)	Structure du capital, taille de l'entreprise, croissance des ventes, liquidité, tangibilité des actifs
Palaniappan (2017)	Performance financière corporative (ROA, ROE, Tobin's Q)	Composition du conseil d'administration, indépendance des administrateurs, taille du conseil, diversité de genre
PERFORMANCE STRATÉGIQUE		
Lilien & Yoon (1989)	Performance stratégique des nouveaux produits	Avantage technologique, synergie marketing, environnement concurrentiel, support du management
Zou & Stan (1998)	Performance stratégique à l'exportation	Stratégie marketing export, facteurs organisationnels internes, variables environnementales externes
Pun (2005)	Performance stratégique manufacturière	Stratégies concurrentielles, déterminants organisationnels, environnement externe, ressources internes
PERFORMANCE HUMAINE ET SOCIALE		
Garcia, Carvalho & Boaventura (2021)	Performance sociale corporative	Taille de l'entreprise, secteur d'activité, rentabilité, visibilité médiatique, pression des parties prenantes

Auteurs et Année	Dimensions de la Performance de l'Entreprise	Déterminants
Short, McKenny & Ketchen (2016)	Performance sociale corporative	Effets spécifiques à l'entreprise, effets sectoriels, effets temporels, ressources organisationnelles
PERFORMANCE COMMERCIALE		
Pekovic & Rolland (2012)	Performance commerciale (satisfaction client, fidélisation)	Orientation client, intensité concurrentielle, taille de l'entreprise, secteur d'activité
Oubya (2016)	Performance commerciale hôtelière	Création de valeur pour le client, qualité de service, satisfaction client, innovation service
Zou & Stan (1998)	Performance commerciale à l'export	Stratégie marketing mix, adaptation produit, stratégie de prix, promotion export
PERFORMANCE CONCURRENTIELLE		
Teeratansirikool et al. (2013)	Performance concurrentielle	Stratégies concurrentielles (différenciation, coût), mesure de performance comme médiateur
Le Roy & Sanou (2014)	Performance concurrentielle de marché	Stratégie de coopération, agressivité concurrentielle, collaboration avec concurrents
Oyewobi, Windapo & James (2015)	Performance concurrentielle construction	Stratégies concurrentielles organisationnelles, différenciation, leadership par les coûts

Conclusion

La performance des entreprises est un concept multidimensionnel et complexe et peut être appréhendée à travers différentes dimensions, financière, concurrentielle, commerciale, humaine et sociale, et stratégique. Ces dimensions sont interconnectées et évoluent constamment en réponse aux défis et aux opportunités de l'entreprise. Chaque dimension offre une perspective unique sur la façon dont les entreprises mesurent et améliorent leurs résultats. Pour améliorer leur compétitivité à long terme, les entreprises doivent mesurer et améliorer leur performance globale de manière holistique en tenant compte des déterminants.

Il est crucial de comprendre l'interdépendance des différentes dimensions de la performance et de développer une approche holistique. Par exemple, une performance sociale forte peut contribuer à une meilleure performance humaine, qui à son tour peut améliorer la performance stratégique et financière. De même, une performance commerciale solide peut renforcer la performance concurrentielle, et vice versa.

L'analyse des déterminants de la performance a révélé que les entreprises performantes s'appuient sur une combinaison de déterminants internes et externes. Les déterminants internes, tels que le profil du dirigeant, le climat social, la politique salariale, la gestion des coûts, le niveau d'endettement, la satisfaction du client, et la capacité d'innovation, sont autant de leviers à activer pour atteindre une performance durable. De même, les déterminants externes, comme l'environnement politique et économique, la concurrence, l'accès aux marchés, et l'évolution technologique, influencent la performance des entreprises et nécessitent une adaptation stratégique.

En conclusion, la performance des entreprises est un concept en constante évolution. C'est un processus continu d'adaptation, d'apprentissage et d'amélioration. Les entreprises qui parviennent à intégrer une vision globale de la performance, en tenant compte de ses dimensions et de ses déterminants, seront mieux armées pour affronter les défis et atteindre le succès à long terme.

Références

- Référence à une publication de revue :

- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Berger, A. N., & Bonaccorsi di Patti, E. (2006). Capital structure and firm performance: A new approach to testing agency theory and an application to the banking industry. *Journal of Banking & Finance*, 30(4), 1065-1102.
- Bernard, N. (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. *Gestion et management*. Université Grenoble Alpes.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2-7.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Cherkaoui Benslimane, M., & El Ansari, M. (2020). La performance globale : Mesure et Pilotage. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), 940-961.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- El Amraoui, H., & Hinti, S. (2022). La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950-2020). *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5), 341-354.
- Ennesraoui, D. (2017). La qualité et la performance de l'entreprise. *Revue Marocaine de*

recherche en management et marketing, 16, 1-??.

- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies, 49*(8), 1351-1374.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(2), 226-240.
- Garcia, E. A. R., Carvalho, G. M., & Boaventura, J. M. G. (2021). Determinants of corporate social performance disclosure: A literature review. *Social Responsibility Journal, 17*(4), 445-468.
- Ghemawat, P. (1985). Building strategy on the experience curve. *Harvard Business Review, 63*(2), 143-149.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics, 118*(1), 107-156.
- Habibi, Z., & Guati, R. (2021). Innovation & Performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid 19. *Revue Française d'Economie et de Gestion, 2*(3), 221-235.
- Habibi, Z., & Guati, R. (2022). Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une revue de littérature théorique et empirique. *International Journal of Innovation and Applied Studies, 36*(2), 502-517.
- Haddaden, M., & Kechad, R. (2021). L'opérationnalisation de la performance globale des entreprises : Quel rôle pour la démarche qualité. *Les Cahiers du Cread, 37*(3).
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review, 39*(2), 7-14.
- Hassas, M., Jabba, N., & Bentahar, A. (2021). Approches de mesure du concept de performance : Une revue de la littérature. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing.*
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 9-30.
- Hmioui, A., Alla, L., Bentalha, B., & El Ghalfiki, J. (2019). La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial. *Alternatives Managériales et Économiques, 1*(3), 72-91.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on

- turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proy ctica / Projectique*, 17(2), 93-103.
 - Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
 - Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
 - Kadiyali, V., Sudhir, K., & Rao, V. R. (2001). Structural analysis of competitive behavior: New empirical industrial organization methods in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), 161-186.
 - Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
 - Le Roy, F., & Sanou, F. H. (2014). Stratégie de coop tition et performance de marché : une étude empirique. *Management International*, 18(2), 124-139.
 - Lilien, G. L., & Yoon, E. (1989). Determinants of new industrial product performance: A strategic re-examination of the empirical literature. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(1), 3-10.
 - Mandeng Mantamack, J. (2021). La Perception de la performance par les organisations paysannes productrices de cacao et de café au Cameroun. *Journal of Academic Finance*, 12(2).
 - Matar, A., & Eneizan, B. M. (2018). Determinants of financial performance in the industrial firms: Evidence from Jordan. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 22(4), 1-10.
 - McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(S1), 15-30.
 - Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
 - Mirza, S. A., & Javed, A. (2013). Determinants of financial performance of a firm: Case of Pakistani stock market. *Journal of Economics and International Finance*, 5(2), 43-52.
 - Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
 - Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business

- profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Opler, T. C., & Titman, S. (1994). Financial distress and corporate performance. *The Journal of Finance*, 49(3), 1015-1040.
 - Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
 - Oubya, G. (2016). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie [Thèse de doctorat]. Université Côte d'Azur.
 - Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., & James, R. O. B. (2015). An empirical analysis of construction organisations' competitive strategies and performance. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(4), 417-431.
 - Palaniappan, G. (2017). Determinants of corporate financial performance relating to board characteristics... *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 67-85.
 - Pantea, M., Gligor, D., & Anis, C. (2014). Economic determinants of Romanian firms' financial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 272-281.
 - Pekovic, S., & Rolland, S. (2012). L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 27(4), 11-38.
 - Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
 - Pun, K. F. (2005). An empirical investigation of strategy determinants and choices in manufacturing enterprises. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(3), 282-301.
 - Rahmouni, A., & Lahdeb, L. (2023). Construction d'un Balanced Scorecard du Centre Hospitalier Régional de Laâyoune au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(3), 384-407.
 - Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
 - Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
 - Short, J. C., McKenny, A. F., Ketchen Jr, D. J., Snow, C. C., & Hult, G. T. M. (2016).

An empirical examination of firm, industry, and temporal effects on corporate social performance. *Business & Society*, 55(8), 1122-1156.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.
- Thomsen, S., & Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6), 689-705.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356
- **Référence à un livre:**
 - McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.