



HAL
open science

La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations

Melchior Salgado

► **To cite this version:**

Melchior Salgado. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013. hal-00842219

HAL Id: hal-00842219

<https://hal.science/hal-00842219>

Preprint submitted on 10 Jul 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Section 1. La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations

Melchior Salgado

Introduction

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Dans les dictionnaires de langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Dans la pratique on constate que la performance est un **mot-valise, un concept flou et multidimensionnel** qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.

Compte tenu de l'**absence de vision partagée** par les différents chercheurs sur la notion de performance ; nous proposons ici un travail de clarification à partir d'une revue de la littérature qui existe sur la performance organisationnelle en sciences de gestion.

En effet, de nombreux auteurs insistent sur l'imprécision qui entoure le concept de performance, alors que paradoxalement ce dernier constitue **un des fondements majeurs** des recherches effectuées en sciences de gestion, puisque leur finalité consiste à « l'amélioration des performances des organisations » (Marchesnay, 1993). De plus, les entreprises et les organisations sont des acteurs et des moteurs importants de la vie économique et sociale qui **explorent et exploitent** en permanence des ressources pour améliorer leur performance afin d'assurer leur survie sur le marché.

Mais de quelle performance parle-t-on ?

Marion et al. (2012) signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut-être définie comme : le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourgignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986). Le choix d'un de ces trois sens de la performance (résultat, bilan d'une action ou action) n'est pas sans influencer **l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation** ! Ainsi, en fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc.

Les travaux réalisés en stratégie fournissent une contribution importante pour préciser la performance globale d'une entreprise. D'une manière générale, ces travaux qui retiennent une vision intégrative des différentes fonctions de l'entreprise s'accordent à considérer **qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur**¹. Citons à titre d'exemple, les travaux de Norman et Ramirez (1993) qui précisent que « l'art de la stratégie est de créer de la valeur ». Et par rapport à la performance globale, la notion de valeur soulève deux questions majeures liées au management et à la gouvernance des entreprises :

- question 1. **Quelles sont les sources de création de valeur ?** Il s'agit ici d'identifier les facteurs clés de succès, les différents maillons de la chaîne de création de valeur qui contribuent à accroître la valeur créée par l'entreprise. Sur ce point, les différents modèles d'analyse stratégiques (analyse de Porter, méthodes d'analyse de portefeuille, approche par les ressources) montrent que la performance peut

¹ Il s'agit de la notion de valeur au sens large du terme qui inclut la valeur économique, financière, ou « tout simplement se rendre utile par sa mission et au travers de ses produits pour ses clients » (Marion et al., 2012).

s'améliorer soit par une augmentation de produits, soit par une diminution de coûts visibles ou "cachés" (Savall et Zardet, 1989).

- question 2. **Comment répartir la valeur créée par l'entreprise ?** En d'autres termes, quels sont les arbitrages à faire pour répartir la valeur créée (ex-post) ou à créer (ex-ante) entre les différentes parties prenantes de l'entreprise ? Cette seconde question introduit le débat concernant l'influence sur la performance des décisions relatives à la répartition de la valeur créée. En raison de l'existence de conflits d'intérêts et de phénomènes d'asymétrie d'information entre les agents qui concourent à la création de valeur et ceux qui la répartissent, la définition d'indicateurs pour mesurer la performance influence nécessairement le processus de création de valeur (Marion et al., 2012).

Voyons dans la première section comment définir le concept de performance qui est au cœur des différentes méthodes qui cherchent à déterminer la valeur d'une entreprise. La seconde section porte sur l'identification des principaux enjeux liés à la mesure de la performance utilisés dans le contexte des stratégies de rapprochements (fusions, acquisitions et alliances) interentreprises, et dans différents types d'organisations du secteur non marchand..

1. La performance : un concept multidimensionnel difficile à définir et à mesurer

Nous commençons par présenter la diversité des regards possibles sur la notion de performance. Les éléments de synthèse sur la mesure de la performance et les sources de création de valeur seront présentés dans un second temps.

1.1. L'évolution des grilles de lecture de la performance

Saulquin et al. (2007), présentent trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance.

1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance a **longtemps été un concept unidimensionnel**, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al., 2007). Dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires. Il n'est donc pas étonnant que le management de l'entreprise soit centré sur cette création de valeur et la manière de la piloter. Des études récentes (Le cercle.les Echos, 2013), montrent qu'à ce jour, 200 entreprises répertoriées par la revue Fortune **utilisent un indicateur basé sur la valeur créée pour les actionnaires pour évaluer la performance**.

Malgré ce constat, notons à ce stade que cette logique purement financière fait l'objet de **fortes critiques** dans la littérature existante (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), car elle **n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise** (dirigeants, salariés, clients, etc.). Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance organisationnelle, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994) proposent une **vision plus large de la notion de résultat**, en proposant d'intégrer des **indicateurs variés** tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

En bref, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

1.2.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif

Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. **La performance devient donc subjective**, et le concept possède autant de significations qu'il existe d'individus ou

de groupes qui l'utilisent. La perception de la performance change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi **définie par ceux qui vont utiliser l'information**. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire. **La performance reste une affaire de perception**, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est. Comme il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois, il s'agit donc avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires.

En bref, la performance devient un concept multidimensionnel car elle reste une affaire de perception et... tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

1.2.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

Cette troisième évolution pose la question centrale sur **la finalité de la performance**. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial (Saulquin et al. 2007) ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans notre société contemporaine, et Dejours (1998) précise que la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier ... même des licenciements.

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble donc être **assez réductrice** car elle s'inscrit dans une **optique statique** de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique (Saulquin et al. 2007).

Utilisée comme « outil de management », Saulquin et al. 2007 précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...), posant **l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est gage de la performance finale**.

Dans ce cadre, **la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables**. On rejoint ici le point de vue développé dans l'analyse socio-économique qui évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale (Savall, 1989).

De plus, il est important de constater qu'au-delà de la performance sociale, émerge dans la littérature le concept de **performance sociétale de l'entreprise** (Carroll, 1979 ; Germain et Trébucq, 2004) définit comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri et al., 2005)

En bref, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice, car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

1.2. La mesure de la performance et les sources de création de valeur.

Voyons ci-après les logiques fondamentales qui sous-tendent les différentes méthodes d'évaluation de la performance.

1.2.1. Éléments de synthèse sur les logiques d'évaluation de la performance

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) :

- **l'efficacité** qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les **résultats aux objectifs** ;
- **l'efficience** qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de **résultat à indicateur de mesure des capitaux employés** ;

- **la cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant **les objectifs aux moyens** (Ecosip, Cohendet et al., 1995) ;
- **la pertinence** qui met en relation les **objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement**. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

Ainsi, lorsque la performance est entendue comme le **résultat d'une action** (évaluation ex-post des résultats obtenus, - Bouquin, 2004-), l'analyse de la mesure sera prioritairement orientée sur la **capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs**.

Lorsque la performance repose sur une appréciation des **processus mis en œuvre** (c'est à dire les différents modes d'obtention du résultat, Baird -1986-) son évaluation requiert **d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat**.

Enfin, lorsque la performance traduit **un succès d'une action** (Bourgignon, 1995) elle **apparaît comme une construction sociale**. Ici, la performance devient une notion contingente appelée à avoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes.

En bref le concept de performance est indissociable d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence.

Détaillons à présent les principales sources de performance présentées dans la littérature existante.

1.2.2. Les sources de performance

Marion et al., (2012) identifient trois grands courants pour expliquer les sources de performance d'une entreprise.

Le premier concerne les travaux de recherche réalisés qui **cherchent à expliquer les différences de performances** constatées entre les entreprises (Rumelt, 1991 ; Roquebert et al., 1996 ; Brush et al., 1999). Dans ce courant, Marion et al. (2012) s'appuient sur les travaux de Gahan et Porter (1997) pour préciser que les caractéristiques de l'industrie et positionnement concurrentiel des entreprises expliqueraient la moitié de la performance, mais « il n'en demeure pas moins **qu'une part significative (42%) de cette dernière reste inexpliquée** ».

Le second courant concerne les travaux effectués dans le cadre de **la théorie des ressources** qui met en relief l'importance des **ressources (tangibles et intangibles)** de l'entreprise, et de leur capacité pour **tirer au mieux parti** de ces ressources, et aussi à **les régénérer** (courant sur l'innovation d'exploitation et d'exploration). En bref, la conclusion générale est de montrer que la performance est directement dépendante de **l'aptitude de l'entreprise à mobiliser des ressources** pour transformer à son avantage les conditions de son environnement (Barney, 1991).

En complément à la théorie des ressources, le dernier courant focalise son attention sur l'étude du rôle joué par les capacités organisationnelles. Dans cette perspective, « l'évaluation de la performance repose sur **l'appréciation de la qualité des ressources (capacity)** et celles de **leurs modes de coordination (capability)** » (Marion et al., 2012).

La « formule » proposée par Calori et Atamer (2003) permet de résumer les trois principales sources de performances présentées ci-dessus :

$$E = PS \times R \times Moer$$

Ici, l'efficacité (E) est le produit de la **position stratégique (PS)**, des **Ressources** que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de **leur mise en œuvre (MoeR)**. Dans cette perspective, les auteurs signalent que la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps que l'entreprise saura **renforcer les trois termes**

(PS, R, et Moer) ; mais aussi que **l'un des termes peut compenser la faiblesse dans un autre champ** de performance.

En bref, les trois principales sources de performance pour une entreprise sont liées à sa position stratégique, ses ressources, et la façon dont elle les met en œuvre.

2. Les enjeux liés à la valorisation de la performance dans le projet Reference Value

Voyons à présent les enjeux liés à la valorisation de la performance dans deux contextes :

- le premier concerne les rapprochements interentreprises (fusions, acquisitions, coopérations) qui constituent une modalité de développement utilisée par de nombreuses entreprises quelque soit leur taille ;
- le second concerne la valorisation de la performance des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Ces deux contextes constituent deux axes de recherche qui seront travaillés dans le projet sur la Référence Value pour donner lieu à la publication d'articles scientifiques et des communications utiles à la communauté académique et aux praticiens.

2.1. La valorisation de la performance des rapprochements interentreprises

La **mondialisation et la modernisation des marchés financiers** ont très fortement contribué à la **multiplication d'opérations de rapprochements** interentreprises sous la forme de fusions, acquisitions ou de coopérations (alliances ou partenariats).

2.1.1. L'évaluation de la performance des opérations de croissance externe.

Les opérations de croissance externe (fusions - acquisitions) entraînent un **transfert total ou partiel de la propriété** du patrimoine de l'entreprise ou de ses actionnaires. Par rapport à notre problématique sur la performance de ces opérations il est pertinent d'identifier **deux phases** : la conclusion de l'opération et l'évaluation de la performance suite à la phase de post-fusion ou post-acquisition.

Par rapport **au démarrage**, l'évaluation de la performance, et donc de la valeur des entreprises partenaires intervient pour fixer un prix de transfert (vente ou achat) ou tout au moins déterminer les éléments d'appréciation qui ultérieurement serviront de base à la négociation. Généralement l'évaluation sera confiée à **un expert** en raison de la technicité de l'opération et de l'expérience exigées pour ce type de travail (Raffégeau et al., 2003). Il existe une importante littérature académique et pratique qui traite cette phase de démarrage pour préciser les différentes techniques d'évaluation dans une optique financière (Berk et DeMarzo, 2011, ou mettre en lumière les « pièges de l'évaluation d'entreprise » dans ces contextes (Camblain, 2009).

Par rapport à la mesure de la **performance des fusions-acquisitions**, de nombreuses **questions restent encore en suspens** malgré les nombreuses études empiriques réalisées sur ce sujet. A l'instar de Meier et Schier (2012), le premier constat que l'on peut tirer de ces études concerne la **très grande diversité des résultats obtenus** : « sur chacun des points abordés, il est presque toujours possible de trouver deux études différentes qui aboutissent aux conclusions inverses ». Les principales raisons de cet état de fait concernent la diversité des échantillons (lieux, périodes, types d'opérations ou d'activités), et des méthodologies utilisées.

Par rapport à la mesure de la performance on peut différencier une première école de pensée qui privilégie la mesure directe à partir de **données comptables et financières** de l'entreprise (Trautwein, 1990 ; Dickerson et al., 1997 ; Mueller, 1985). La seconde école est représentée par des chercheurs en management qui mesurent la performance au travers de l'impact de l'opération de croissance externe sur **l'évolution du cours boursier** des actions de la cible ou de l'acquéreur (Fama et French, 1992). Les résultats obtenus dans ces travaux sont

globalement décevants : près de 50% des opérations sont considérées comme des échecs ! La **faible création de valeur** constatée profite davantage aux actionnaires de la cible qu'à ceux des sociétés qui initient les opérations. Mais ces résultats doivent être relativisés en fonction du secteur et des modalités des opérations.

Il existe donc sur ce point de nombreuses pistes de recherche à explorer pour améliorer la performance de ces opérations risquées. Dans le cadre du projet Référence Value nous recherches pourront être centrées sur les industries de l'assurance et de la banque.

2.1.2. L'évaluation de la performance des coopérations interentreprises.

Par rapport aux fusions-acquisitions présentées ci-dessus, les coopérations interentreprises posent la question du **périmètre (ou frontière) de la firme**. En effet, en mettant en relation deux ou plusieurs entreprises, les coopérations constituent un terrain d'observation privilégié pour **travailler sur la problématique du décloisonnement, à savoir la gestion des interfaces et des interactions organisationnelles**.

La revue de la littérature existante montre qu'il existe **une grande variété de formes organisationnelles** utilisées pour mettre en place une coopération. Citons à titre d'exemples, l'utilisation de contrats, la création de filiales communes, les prises de participations capitalistiques minoritaires ou croisées, etc.

Contrairement aux fusions et acquisitions, il **subsiste toujours deux entités autonomes** suite à la conclusion de l'accord de coopération. Mais la valorisation de la performance (et parfois la valeur financière) des partenaires est d'une importance cruciale puisque ces derniers vont être en situation d'interdépendance sur le ou les différents points sur lesquels porte l'accord de coopération. Ici encore, la revue de la littérature montre que la **performance d'une alliance est très difficile à appréhender** (Salgado, 1998 ; Bidault et Salgado, 2000). D'une part, il n'existe **pas un indicateur "universel"** qui permette d'évaluer leur performance (stabilité, résultats obtenus, etc.), et d'autre part, la notion de performance est souvent associée à la "stabilité" de l'alliance, et l'instabilité à l'échec (Ingham, 1990). Or, certains auteurs (Beamish, 1985 ; Garrette, 1991, Verna, 1989) signalent que l'association entre "rupture de l'alliance" et "non performance" est fautive. A l'instar de Verna (1989), nous pensons que **la notion même de succès ou d'échec** est, dans le contexte des coopérations interentreprises, extrêmement **floue**.

A ce jour, les pistes de recherche qui pourront être approfondies dans le cadre du projet sur la Référence Value sont les suivantes :

- l'identification **d'indicateurs pertinents** pour évaluer la performance des coopérations interentreprises. Le succès d'une alliance doit-il être mesuré par rapport à sa longévité, à l'absence de conflits entre les partenaires ? Doit-il être évalué en termes strictement financiers par sa rentabilité pour les "actionnaires" ?
- l'impact de **l'étendue** de la coopération sur la performance de la coopération (Killing, 1982)
- la relation entre les différentes **configurations organisationnelles** mises en place par les partenaires et la performance de la coopération ;
- les questions liées au **management** de la coopération qui portent sur la **gestion de l'interface** et la coordination entre les partenaires comme facteurs qui influent sur la performance de l'alliance ;
- l'évaluation de la **performance d'un portefeuille d'alliances** ;
- le fait de voir si la performance des différents points en coopérations est égale la performance globale de l'alliance dans le cas de coopérations multipoints ?

2.2. La valorisation de la performance des entreprises du secteur non marchand

Compte tenu de leurs spécificités, les entreprises et celles du secteur de l'économie sociale et solidaire constituent un terrain idéal pour travailler et **enrichir la notion de performance globale**, reliée à la création de valeur, et leur valorisation..

2.2.1. L'évaluation de la performance des entreprises publiques

Dans le contexte actuel de réduction des déficits, l'évaluation de la performance des entreprises publiques prend tout son sens. Compte tenu du fait que les **finalités** des entreprises publiques sont **différentes** de celle du secteur marchand, la **création de valeur** ne peut être entendue comme une recherche de profit financier (Pestieau et Gathon, 1996). En intégrant différents critères tels que la **satisfaction des citoyens et celle des employés** de la fonction publique, la notion de performance devient comme nous l'avons évoqué dans la première partie « multidimensionnelle ».

Un premier travail de recensement effectué dans le cadre du projet de recherche Référence Value a permis d'identifier environ 800 entreprises publiques susceptibles d'être concernées par ces questions liées à l'évaluation de la performance.

2.2.2. L'évaluation de la performance des entreprises du secteur social et solidaire.

L'économie sociale et solidaire recouvre un **vaste champ d'initiatives et d'activités** réalisées par différents organismes tels que les coopératives, les groupes de protection sociale, les mutuelles d'assurance et de santé, les associations, ou les fondations.

Par rapport à la catégorie précédente (§2.1.1.) la principale caractéristique de ces entreprises concerne leur autonomie par rapport à la sphère publique (Erne, 2006).

Tiberghien (2006) souligne que les travaux de recherche effectués dans le secteur de l'économie sociale méritent d'être approfondis dans deux domaines. Le premier concerne **la métrique avec laquelle on juge des résultats** de l'économie sociale ; et sur ce point le concept d'**utilité sociale** paraît à cet égard porteur d'avenir. Il signifie que la mesure de la performance de l'économie sociale **ne répond pas aux mêmes critères** que ceux appliqués par « l'autre économie », où l'approche financière reste prédominante.

À l'heure où la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) généralise le raisonnement en termes **d'indicateurs de performance**, l'économie sociale doit aller vite dans la mise au point opérationnelle de nouveaux instruments de mesure de sa performance économique et sociale (Tiberghien, 2006).

Ici encore, les premières investigations effectuées dans le cadre de ce projet de recherche ont permis d'identifier environ 5000 entreprises susceptibles d'être concernées par la problématique liée à l'évaluation de leur performance et de leur valorisation ..

Conclusion de la section 1

La revue de la littérature montre que malgré la résistance du modèle actionnarial, la performance globale se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non pas par une mesure en quelque sorte unique. Pour certains auteurs (Baret, 2006 ; Reynaud, 2003) c'est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » et Germain et Trébucq, 2004) elle se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ».

Quelque soit l'acception retenue, la mesure de la performance est associée aux principes fondamentaux d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. De plus, les travaux de recherche permettent d'identifier trois sources de performance : le positionnement stratégique de l'entreprise, ses ressources, et la capacité à mettre en œuvre les ressources.

Enfin, nous avons identifié deux axes de recherche orientés sur la performance (rapprochements interentreprises, et entreprises du secteur non marchand), qui pourront être travaillés dans le cadre du projet Référence Value, car ils offrent de riches perspectives de recherche, compte tenu :

- de la grande diversité des résultats présentés dans la littérature existante sur les rapprochements interentreprises ;

- du caractère novateur des travaux réalisés sur l'économie sociale et solidaire qui souvent s'inscrivent dans le courant du développement durable, et qui posent la question du management et de la pérennité de ces entreprises dans un contexte de crise.

Les axes présentés dans cette partie feront l'objet de riches approfondissements par une mise en relation de la notion de performance avec la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'évaluation du capital immatériel (capital humain, capital marque, capital savoir, capital client), la gestion des risques et les méthodes d'évaluation financière de entreprises.

Bibliographie

- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A., *Organiser le développement durable*, Vuibert, Paris, 2005.
- Arthur J.B., "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, no3, 1992, p.488-506.
- Baird L., *Managing Performance*, John Willey, 1986.
- Barney, « Firms Resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, 17, 1991
- Baret P., « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ? » Colloque ADERSE, IAE Lyon, 18-19 Novembre 2005.
- Beamish P.W., "The characteristics of joint-ventures in developed and developing contries", *Columbia Journal of World Business*, vol.20, n°3,1985, pp.13-19.
- Becker B. et Gerhart B., "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, 1996, p.779-801.
- Berk J., DeMarzo P., *Finance d'entreprise*, Pearson, juin 2011.
- Bidault F., Salgado M., « Stability and Complexity of Inter-Firm Cooperation : The Case of Multi-Points Alliances » ; *European Management Journal*, volume 19, number 6, December 2001.
- Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 2004, 508 p.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- Brush Th., Bromiley P., Hendrickx M., "The relative influence of industry and cororation on business segment performance : an alternative estimate", *strategic management journal*, vol. 20, 1999, pp. 519-547.
- Calori R. et Atamer T., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2003.
- Camblain E., *Les pièges de l'évaluation d'entreprise*, Vuibert, juin 2009.
- Caroll, A. B., « A Three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp 497-505, 1979
- Dickerson, A., Gibson, H., Tsakalotos, E., "The impact of acquisitions on company performance: evidence from a large panel of UK firms", *Oxford Economic Papers*, **49**, 1997, 344–361.
- Doz Y.L., "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : some critical issues", in Contractor, F.J., Lorange P. (ed.), *Cooperative strategies in international business*, New York : Lexington Books, 1988, pp.317-338.
- Ecosip, sous la direction de Cohendet P., Jacot J.H. et Louriot Ph, *Cohérence, pertinence et évaluaiton*, Economica, 1995.
- Erenbergh, *Le culte de la performance*, éd. Pluriel, 1991.

- Erne, « La question de l'autonomie de l'économie sociale et solidaire par rapport à la sphère publique », in *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 2006, p. 171-203.
- Dejours, C., *Souffrance en France*, Editions du Seuil, Paris, 1998.
- Dohou R., Berland N., "Mesure de la performance globale des entreprises", *HALSHS*, 2007.
- Flamholz E.G., "Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations", *The Accounting Review*, Octobre 1971, p.666-678.
- Frédéric Tiberghien « Avant-propos Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire », in *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 2006, p. 5-7.
- Gadioux Serge-Eric, « Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives », *Management & Avenir*, 2010/8 n° 38, p. 33-51.
- * Garrette B, *Les Alliances entre Firmes Concurrentes : Configuration et Déterminants du Management Stratégique*, Thèse de Doctorat HEC, 1991.
- Germain C., Trébucq S., « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, 2004, pp. 35-41.
- Hendry C. et Pettigrew A., "Human Resource Management: An Agenda for 1990's", *International Journal of Human Resource Management*, 1990, Vol.1, p.17-43.
- Huselid M.A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, no3, 1995, p.635-672
- Ingham M., *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, 1995.
- Kalika, M., Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances, *Economica*, 1988.
- Kaplan, Robert S. et Norton, David P., « The balanced scorecard-measures that drive performance », *Harvard Business Review*, Vol 71, n° 1, janvier-février 1992; « Putting the balanced scorecard to work », *Harvard Business Review*, Vol 71, n° 5, septembre-octobre 1993.
- Killing J P., "How to make a global joint venture work", *Harvard Business Review*, mai- juin, 1982.
- Koenig G., "La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre", in *CEDAG De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris : Economica, 1987, pp.106-128.
- Lebas M., « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, 1995, pp. 66-71.
- Le cercle Les Echos, <http://lecercle.lesechos.fr/print/61804>, 11 février 2013.
- Marchesnay, *Management stratégique*, Eyrolles, 1993
- Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M., *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*, Dunod 2012.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G., *L'efficacité de l'organisation. Théories ? représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994.
- Norman, R. et Ramirez, R., From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 1993, 71:4, 65.
- Meier O., Schier G., *Fusions Acquisitions, 4° édition*, Dunod, 2012.
- Mueller, *The determinants and effects of mergers*, Oelgeschlager, Gunn & Hain Publishers Inc, 1980.
- Notat NN., "une question centrale", *Acteurs de l'Économie*, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72.
- Pestieau Pierre, Gathon Henry-Jean. La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique*. Volume 47, n°6, 1996. pp. 1225-1238.
- Pfeffer J., *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1994.
- Porter M., Choix stratégiques et concurrence, *Economica*, 1982

- Raffegaue J., Dubois F., *L'évaluation financière de l'entreprise*, PUF, 2003
- Reynaud E., « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, pp. 1-15.
- Reveli, Performance financière de l'ISR : une méta-analyse, *Finances Contrôle et Stratégie*, avril 2013
- Roquebert J.A., Philipp R.L., Westfall P.A., "Market Versus Management: what drives profitability? ", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°8, 1996
- Rumelt R.P., « How much dos industry matter », *Strategic Management Journal*, vol.12, 1991.
- Saulquin J., Schier G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, p. 57-65.
- Salgado M., *Analyse théorique et pratique des coopérations multipoints*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III, décembre 1998.
- Salgado M., *La fertilisation croisée des actions de production et de transmission de connaissances en management stratégique*, Document d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3 juin 2012.
- Savall H., Zardet V., *Maitriser les coûts et les performances cachés*, *Economica*, 1989, 351p.
- Ohmae K., "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, mars-avril 1989.
- Trautwein, F., Merger Motives and Prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11 (4), 1990, 283-295.
- Verna J., *Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : des comportements différenciés*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, 1989.
- Walker J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, Series in Management, McGraw- Hill, New York, NY.