

Louvain School of Management

LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES EN CONTEXTE DE CRISE : CAS DE LA COVID-19

Auteur : TEGUE NEKAM Arnaud

Promoteur : *PhD.* Giorgio A. TESOLIN

Année académique 2021-2022

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de

Master (60) en Sciences de Gestion

Horaire de jour

Abstract :

Businesses play a significant role in the development of countries. They are not only involved in the creation of jobs, but also in the formation of GDP. The arrival of the Covid-19 pandemic has had economic impacts that have negatively influenced the activity of several companies. The objective of this work is therefore to highlight the key factors that affected the financial performance of companies during the Covid-19 period. To carry out this work, we consulted the stewardship theory, the stakeholder theory, the dynamic capabilities theory, the evolutionary theory and the model on corporate entrepreneurship and financial performance.

Résumé :

Les entreprises jouent un rôle non négligeable dans le développement des pays. Elles ne sont pas seulement impliquées dans la création d'emplois, mais aussi dans la formation du PIB. L'arrivée de la pandémie de la Covid-19 a eu des impacts économiques qui ont influencé négativement l'activité de plusieurs entreprises. L'objectif de ce travail est donc de mettre en évidence les facteurs clés qui ont pesé la performance financière des entreprises pendant la période de la Covid-19. Pour mener à bien ce travail, nous avons consulté la théorie de l'intendance, la théorie des parties prenantes, la théorie des capacités dynamiques, la théorie évolutionniste et le modèle sur l'entrepreneuriat d'entreprise et performance financière.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

AVANT-PROPOS

Ce travail est réalisé dans le but d'obtenir le Master en Sciences de Gestion de la Louvain School of Management (LSM) conformément au système L.M.D (Licence-Master-Doctorat) en vigueur à l'Université Catholique de Louvain.

La réalisation de ce travail de fin d'études permettra de mettre en évidence les éléments sur lesquels se sont basés les entrepreneurs pendant la période de la Covid-19 question d'assurer la performance financière de leurs entreprises, de subvenir aux différentes charges de manière à ne pas « déposer le bilan » au terme de cette crise qui a de diverses manières affectée l'économie de tous les pays du monde.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	
SOMMAIRE	I
SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	III
INTRODUCTION GENERALE.....	4
1. Problématique.....	4
2. Contexte de recherche	5
3. Intérêts de l'étude.....	5
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET SES FACTEURS D'INFLUENCE.....	6
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONCEPT DE PERFORMANCE.....	7
SECTION 1 : DEFINITION DE LA PERFORMANCE	7
1.1. La performance	7
1.2. Les différentes typologies de performance.....	8
1.2.1. La performance de production.....	8
1.2.2. La performance stratégique	8
1.3. Définition de la performance financière	9
SECTION 2 : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	9
2.1. Les déterminants internes.....	10
2.1.1. Efficacité de la gestion	10
2.1.2. Gestion de la liquidité.....	10
2.1.3. La taille de l'entreprise.....	10
2.1.4. L'âge de l'entreprise.....	11
2.2. Les déterminants externes	11
2.2.1. Facteurs macroéconomiques	11
2.2.2. Satisfaction clients	11
CONCLUSION DU CHAPITRE	12
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE CRISE ET IMPACT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES	12
SECTION 1 : LA NOTION DE CRISE.....	12
SECTION 2 : TYPES DE CRISE	13
CONCLUSION DU CHAPITRE	14
DEUXIEME PARTIE : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	16

CHAPITRE 3 : THEORIES ET MODELE ASSIMILE A LA PERFORMANCE FINANCIERE	17
SECTION 1 : LES THEORIES FONDAMENTALES DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	17
1.1 La théorie de l'agence.....	17
1.2. La théorie de l'intendance.....	17
1.3. La théorie des parties prenantes.....	18
1.4. Théorie des capacités dynamiques.....	19
1.5. Théorie évolutionniste	19
SECTION 2 : MODELE SUR L'ENTREPRENEURIAT D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE FINANCIERE	21
CONCLUSION DU CHAPITRE	21
CONCLUSION GENERALE.....	22
BIBLIOGRAPHIE	23

SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

GDP	Gross Domestic Product
NIM	Net Interest Margin
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
ROA	Return On Asset
ROE	Return On Equity
VA	Valeur Ajoutée

INTRODUCTION GENERALE

1. Problématique

Dans les conditions économiques actuelles, les déterminants de la performance financière se présentent comme une notion fondamentale pour évaluer la concurrence entre les entreprises. Cependant, la recherche basée sur la performance examine principalement la performance d'un point de vue financier. Albertini, & Berger-Remy (2019), explicitent bien que « *cette performance est basée sur des indicateurs de performance clés tels que le rendement du capital investi (ROI), le coût de production unitaire (productivité) et le résultat net. Ces indicateurs font partie des indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises, ils sont généralement considérés comme fiables et cohérents, ils sont liés aux rendements pour l'actionnaire et renseignent sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise* ».

Cependant, certains auteurs critiquent la capacité d'utiliser des déterminants financiers externes pour diriger l'organisation au niveau opérationnel et contribuer au développement et à l'amélioration continue de l'organisation Albertini, & Berger-Remy, (2019). Ainsi, les déterminants financiers sont certes utiles mais ne suffisent pas seuls à guider et évaluer le développement de l'entreprise dans un environnement concurrentiel, ils ne peuvent refléter l'essentiel de la valeur créée, ils ne fournissent pas assez d'informations pour prendre les décisions qui doivent être prises aujourd'hui et demain question de créer de la valeur financière future (Soufyane, & Perreti, 2021b).

Certes les entreprises ont un taux de mortalité très élevé lié à leur performance financière, il existe cependant encore un certain nombre d'entreprises qui parviennent à maintenir leurs activités à jour, qu'elles utilisent ou non des indicateurs financiers définis par l'entreprise. La crise sanitaire, notamment la Covid-19, met en difficulté l'économie mondiale. Ainsi l'interrogation suivante en découle : **Quels sont les déterminants ayant permis aux entreprises d'avoir une performance financière suffisante de manière à continuer l'activité pendant la crise sanitaire de la Covid-19 ?**

2. Contexte de recherche

Dans le contexte économique actuel, le manager se doit de prendre les meilleures décisions possibles et ceci dans un laps de temps relativement court. Ces décisions propres à des situations précises doivent être basées sur des éléments à la fois fiables et cohérents. Alors que, de nombreuses entreprises font recours à la mesure de la performance dans la mise en place de leur plan stratégique question de booster tout d'abord la qualité des processus liées aux prises de décisions et par la suite quantifier les objectifs stratégiques atteints. Elles ont contribué à la prospérité économique et offert des possibilités d'emploi à des personnes.

En ce qui concerne la durabilité des entreprises, Oubya, (2016), a conclu que « *ce terme est beaucoup plus important dans la littérature sur les organisations, même s'il n'y a aucune ambiguïté sur ce qu'il signifie réellement. L'entreprise se mesure ainsi à sa capacité à maintenir la continuité et à apporter des changements (petits et grands)* ». Bien qu'elles soient massivement représentées dans l'économie belge, les entreprises ont une durée de vie limitée. Et la crise sanitaire du Covid-19 à laquelle sont confrontées les entreprises contribue à dégrader les performances observées.

3. Intérêts de l'étude

Tous les pays s'accordent sur l'importance des PME dans leur économie. Des pays industrialisés aux pays les moins avancés, le rôle du capital dans les PME est bien connu. De par sa contribution au PIB et à l'emploi de la population, elle est devenue un moteur de développement économique et social. Certains auteurs, comme Goodland, (1995), ont étudié la durabilité organisationnelle de l'entreprise. Notre recherche montre donc un double intérêt pour la science et l'économie.

- Sur le plan scientifique, notre intérêt de recherche réside dans son enrichissement de la littérature sur les déterminants de la performance financière des entreprises. La deuxième caractéristique est que cette recherche a été menée dans le contexte de la crise du Covid-19.
- Du point de vue de la gestion, notre recherche vise à déterminer les facteurs qui déterminent les résultats financiers en situation de crise. Par conséquent, grâce à nos recherches, les entreprises de multiples secteurs en difficulté peuvent s'appuyer sur ces paramètres pour ajuster leurs opérations et garantir par la même occasion une meilleure performance financière.

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET SES FACTEURS D'INFLUENCE

Quand on parle de performance, on entend par là une notion fréquemment usitée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle est progressivement devenue un facteur assez important pour les différents acteurs quels que soient leurs domaines d'actions, qu'importe la taille de l'entreprise ou encore l'activité. Cette notion très présente dans la société actuelle a poussé plus d'un chercheur à se pencher sur la question de la performance, essayant de la définir mais également cherchant les multiples conceptualisations de cette notion, se penchant sur les méthodes d'évaluation de cette performance et aussi sur les facteurs qui l'induisent ou qui l'inhibent. Alors, les recherches concernant la performance de l'entreprise sont assez nombreuses ce qui démontre l'intérêt croissant des différents chercheurs.

Parallèlement, la pandémie de Covid-19, qui fait l'objet de nos recherches et que le monde connaît n'a disparu d'aucun continent. Certaines entreprises ont dû déclarer faillite et d'autres ont dû licencier des employés. Compte tenu du rôle du capital des entreprises dans l'économie de tous les pays, cette situation est préoccupante. Le fondement d'une entreprise est la continuité des opérations et la pérennité de son organisation. Pour cela, il doit répondre aux exigences actuelles de son environnement d'exploitation. Et afin de pouvoir assurer la continuité de ses activités futures, il est nécessaire pour ce travail de mener une étude détaillée de la performance financière et de proposer les fondements théoriques associés, cette partie est donc divisée en deux chapitres. Le chapitre premier introduit les généralités sur le concept de performance. Le chapitre deuxième met en évidence le contexte de crise et son impact sur la performance des entreprises.

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE CONCEPT DE PERFORMANCE

Bien que la performance ait pu faire l'objet de nombreuses études, les travaux ont plus mené à des questionnements qu'à des réponses, plus particulièrement, pour ce qui est de la définition du concept. Ainsi, de nombreux auteurs ont tenté de donner leur propre définition du concept, selon leur vécu et relativement à l'objectif de leurs recherches respectives. Mais les dires des uns se sont souvent vus infirmés par ceux des autres. Aujourd'hui encore, nous sommes confrontés à de longues discussions basées sur les travaux de recherches antérieurs et ceux présentement en cours pour tenter de définir de manière plus correcte le concept de « *performance* ». Outre la problématique de la définition, les points de vue divergent aussi concernant les méthodes de mesure et les facteurs à mesurer voire les déterminants pour appréhender la performance de l'entreprise.

A cet effet, dans ce chapitre préliminaire, en section première, nous avons soigneusement clarifié et défini le terme « *performance* », c'est-à-dire le terme « *performance financière* » et mis en évidence les caractéristiques des concepts voisins auxquelles elle peut être assimilée. En seconde section, nous avons les généralités sur la crise et l'importance de l'étude de la performance financière et surtout en contexte de crise.

SECTION 1 : DEFINITION DE LA PERFORMANCE

La performance de l'entreprise est une notion assez polysémique, complexe et aussi difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement étudiée par bon nombre de chercheurs durant les récentes années comme un impératif catégorique. C'est de ce fait que sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais évidemment aussi de son caractère multidimensionnel. La première section nous permet d'analyser le concept de performance sur la base de la revue de littérature, en utilisant divers concepts existants et divers indicateurs utilisés.

1.1. La performance

Dans cette partie, il nous incombe d'examiner premièrement la performance d'un point de vue général, puis nous allons nous intéresser aux types de performance, et enfin définir le concept de performance financière.

Goosen et al., (2002), ont mis en évidence le fait que, le mot performance a tout d'abord apparu en anglais avec le terme « *to perform* » qui par la suite évolue et devient le

mot de performance beaucoup plus connu de nos jours. Il signifie à la fois accomplissement d'une tâche, d'un processus conformément aux directives avec les résultats qui en découlent. A strictement parler, on peut facilement dire que la performance est un résultat quantitatif.

Elle est définie comme « *un constat officiel conformément à un référentiel fixé enregistrant un résultat accompli à un instant T donné, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine d'activité* » Goosen et al., (2002).

1.2. Les différentes typologies de performance

Nous aborderons dans le cadre de cette partie la performance de production, la performance humaine et la performance stratégique qui sont celles que nous avons sélectionnées dans un éventail non exhaustif.

1.2.1. La performance de production

Il s'agit en effet d'une performance ayant pour objectif principal l'amélioration de la production. Pour ce faire, la performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie selon Auger, & Reynaud, (2014), à « *la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire* ».

Dans la grande majorité des cas, les auteurs s'intéressent plus à connaître les différentes démarches développées dans le cadre de l'amélioration de la production de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'est créé le « *Lean management* » qui permet aux différents acteurs présents au sein de l'entreprise de participer à la performance de cette production.

1.2.2. La performance stratégique

Grâce à la modernisation, la pression concurrentielle est exacerbée et l'entreprise de plus en plus doit être capable de développer des stratégies pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs mais également de développer des avantages concurrentiels pour se différencier bien sûre de la concurrence. C'est ainsi que la performance stratégique peut-être définie comme étant « *la capacité à garder ses distances avec la concurrence et de développer une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de l'ensemble des membres de l'organisation* » Rosenbusch, et al., (2011).

La performance stratégique de l'entreprise repose sur la capacité de celle-ci à reconsidérer les avantages stratégiques acquis et à développer un avantage compétitif durable. Ces objectifs peuvent porter sur différentes dimensions comme l'amélioration de la qualité

des produits, l'amélioration de son plan marketing, l'adoption d'une technologie pour améliorer la productivité, etc.

1.3. Définition de la performance financière

Hammami, définit en 2017 la performance financière comme étant « *la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante et de la création de valeurs pour l'actionnaire. Elle vise bien évidemment à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.* » C'est ainsi que la performance dite financière en entreprise a une corrélation avec sa gouvernance.

La gestion de la performance financière fait partie de la gestion de la performance globale d'une organisation. Oubya, (2016), a enquêté sur le fait que les gestionnaires d'organisations ont commencé à comprendre que les éléments financiers et non financiers de la performance doivent être mesurés dans le calcul de la performance. Oubya, (2016), a révélé que les calculs de la performance financière sont le moyen de soutien des entreprises. La performance financière est le principal facteur d'évaluation des entreprises. Soufyane, & Perreti, (2021c), ont signalé que l'identification des restrictions des calculs de la performance financière facilite de nombreux programmes de recherche qui ont opter pour l'utilisation de calculs. Soufyane, & Perreti, (2021a), ont observé le consentement des consommateurs, le transport et d'autres « *aspects de réalisations significatives* » comme modèle de mesures de performance non financière.

SECTION 2 : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

« *Les déterminants des performances des entreprises peuvent être classés en facteurs spécifiques à l'entreprise c'est-à-dire des déterminants internes et des déterminants externes* » Tuğba, 2015. Ce sont des variables stochastiques qui déterminent la sortie. Les facteurs internes sont les caractéristiques individuelles des entreprises qui affectent la performance. Ces facteurs sont essentiellement influencés par les décisions internes de la direction et du conseil. Les facteurs externes sont des facteurs sectoriels ou nationaux qui échappent au contrôle de l'entreprise et affectent la rentabilité des entreprises. Ainsi, dans cette partie nous avons l'intention de mettre en évidence les déterminants internes et externes de la performance financière des entreprises.

2.1. Les déterminants internes

Comme expliqué ci-dessus, les déterminants internes sont des variables spécifiques à l'entreprise qui influencent la rentabilité d'une entreprise spécifique. Ces déterminants sont multiples et ils diffèrent d'une entreprise à l'autre. Chacun de ces déterminants est examiné plus en détail ci-dessous.

2.1.1. Efficacité de la gestion

La gestion de l'efficacité est l'un des principaux facteurs internes qui déterminent la rentabilité d'une entreprise. Il est représenté par différents ratios financiers tels que la croissance totale des actifs, le taux de croissance des prêts et le taux de croissance des bénéfices. Pourtant, c'est l'un des complexes sujets à capturer avec des ratios financiers. De plus, l'efficacité opérationnelle dans la gestion des charges d'exploitation est une autre dimension de la qualité de la gestion.

« La performance de la direction est souvent exprimée qualitativement à travers une évaluation subjective des systèmes de gestion, de la discipline organisationnelle, des systèmes de contrôle, de la qualité du personnel et autres. Pourtant, certains ratios financiers des états financiers agissent comme un indicateur de l'efficacité de la gestion. La capacité de la direction à déployer efficacement ses ressources, la maximisation des revenus, la réduction des coûts d'exploitation peuvent être mesurées par des ratios financiers. L'un de ces ratios utilisés pour mesurer la qualité de la gestion est le ratio bénéfice d'exploitation / résultat. »

Wang, et al., 2019.

2.1.2. Gestion de la liquidité

La liquidité est un autre facteur qui détermine le niveau de performance de l'entreprise. La liquidité fait référence à la capacité d'une entreprise à remplir ses obligations, principalement des déposants. Selon Maleya, & Muturi, (2013), *« un niveau de liquidité adéquat est positivement lié à la rentabilité en entreprise. Les ratios financiers les plus courants qui reflètent la position de liquidité d'une entreprise selon l'auteur ci-dessus sont le dépôt du client sur l'actif total et le prêt total sur les dépôts des clients. »*

2.1.3. La taille de l'entreprise

Des études antérieures en finance ont montré que la taille de l'entreprise peut prédire le cours futur des actions (Simerly & Li, 2000). Par exemple, Hubbard, (2009), dans son étude a conclu que *« les grandes entreprises ont de meilleures performances. »* Arora, Sivakumar, et Burke, (2020) ont suggéré que *« les grandes entreprises sont plus compétitives que les petites*

entreprises pour tirer parti des économies d'échelle dans les transactions et bénéficier d'un niveau de bénéfices plus élevé. » Ils ajoutent que « l'augmentation de la taille de l'entreprise augmente la performance de la banque. »

2.1.4. L'âge de l'entreprise

« La relation entre l'âge de l'entreprise et la performance financière semble pertinente à la fois pour la théorie et la pratique. Si les performances diminuent à mesure que les entreprises vieillissent, cela pourrait expliquer pourquoi la plupart d'entre elles sont finalement reprises. » Manning, Boons, Von Hagen, et Reinecke, (2012). « L'âge pourrait en fait aider les entreprises à devenir plus efficaces. Cependant, la vieillesse peut également rendre les connaissances, les capacités et les compétences obsolètes et entraîner une dégradation organisationnelle. » Al-Shammari, & Hussein, (2018). Tamasy, (2006), a fait valoir que « l'âge des entreprises avait une incidence sur la performance de l'entreprise. » Il a en outre fait valoir que « l'inertie organisationnelle opérant dans les anciennes entreprises à tendance à les rendre inflexibles et incapables d'apprécier les changements dans l'environnement. »

2.2. Les déterminants externes

Les déterminants retenus sont de prime à bord les facteurs macroéconomiques et enfin la satisfaction clients.

2.2.1. Facteurs macroéconomiques

La stabilité de la politique macroéconomique, le produit intérieur brut, l'inflation, les taux d'intérêt et l'instabilité politique sont également d'autres variables macroéconomiques qui affectent les performances des entreprises. Par exemple, la tendance du PIB affecte la demande d'actifs bancaires. Pendant la baisse de la croissance du PIB, la demande de crédit diminue, ce qui à son tour affecte négativement la rentabilité des banques. Au contraire, dans une économie en croissance exprimée par une croissance positive du PIB, la demande de crédit est élevée en raison de la nature du cycle économique.

2.2.2. Satisfaction clients

Comme le suggère la chaîne service-profit, la relation entre la satisfaction du client et la performance financière doit être positive et plus la satisfaction du client est élevée, plus les mesures de performance devraient être favorables. Cependant, alors que certaines études suggèrent que cette relation positive existe (Mouliom, et al., 2021), d'autres soutiennent que les perceptions et la satisfaction de la qualité du service client se reflètent parfois, mais pas

toujours, dans les bénéfiques (Aguinis, et al., 2013). Sheelagh, & Fu, (2008), suggèrent qu'il « existe une relation positive et significative entre les changements dans la satisfaction des clients et les changements dans la performance financière d'une entreprise. Cependant, à court terme, cette relation positive et significative peut être masquée par de nombreux facteurs, mais elle peut être significativement positive à long terme. »

Le concept de performance ayant ainsi été parcouru, intéressons-nous à présent au contexte de crise et à l'importance des déterminants de la performance financière pour les entreprises.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous avons essayé de définir le concept de performance financière, de le distinguer des concepts similaires qui peuvent lui être rattachés, et de montrer l'importance ou l'intérêt de la performance financière dans l'entreprise, notamment dans le contexte de la pandémie du Covid-19. En fin de compte, nous pensons que la performance financière est la capacité d'une organisation à répondre avec succès aux besoins commerciaux existants, à se préparer stratégiquement et à répondre aux besoins commerciaux futurs du marché et de l'environnement opérationnel.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE CRISE ET IMPACT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Nous montrerons ici les généralités sur la notion de crise, nous présenterons le cas particulier de la Covid-19 et nous relèverons également le type de crise.

SECTION 1 : LA NOTION DE CRISE

Il n'y a pas de définition atypique acceptée de la crise Goodland, (1995). Dans la littérature nous retrouvons plusieurs définitions du concept de crise. Ngongang, (2012), a regroupé un certain nombre de définitions qu'ils classent en deux groupes. D'une part, il réunit les auteurs qui considèrent la crise comme un évènement et d'autre part, il regroupe les auteurs qui appréhendent la crise comme un processus.

- La crise d'un point de vue évènementiel

Tuğba, (2015), définit une crise comme « *une urgence qui peut perturber le bon fonctionnement d'une organisation et constituer une menace pour les finances et la réputation.* » Vuibert, (2019), quant à lui considère la crise comme un événement qui jette ou a le potentiel de jeter le discrédit sur une organisation et met en péril sa rentabilité future, sa croissance et peut-être même sa survie. Pour Zylberman, (2012), « *une crise est simplement un événement soudain et inattendu qui constitue une menace institutionnelle suggérant la nécessité d'une prise de décision rapide et de haut niveau.* »

- La crise perçue telle qu'un processus

Une crise est un long processus d'incubation qui démarre bien avant l'événement déclencheur (Shawnee, et al., 2003). Dlimi, S., (2020), estime que « *la crise n'est pas un événement, mais un processus continu dans le temps et dans l'espace.* » Pour Quarantelli, (1988), « *la crise est composée d'un continuum, commençant par un incident, se poursuivant par un accident, suivi d'un conflit et se terminant par une crise, la forme la plus grave de perturbation.* »

Toute crise présente quatre phases distinctes assimilables à ses caractéristiques dans la mesure où chaque crise dispose de ses caractéristiques propres. Il s'agit en effet de : la phase de pré-crise, la phase aiguë, la phase chronique et la phase de résolution. Les crises sanitaires se caractérisent particulièrement par l'écho assez important qu'elles parviennent à générer dans l'opinion publique mais également par les conséquences de celles-ci dans le monde économique, social, politique que dans le monde médical et sanitaire.

Après avoir défini le concept de crise, il convient de présenter les types de crises qui existent.

SECTION 2 : TYPES DE CRISE

Maleya, & Muturi, (2013), nous proposent de classer les crises en deux grands groupes à savoir les crises communautaires et les crises non communautaires. Habibi, & Guati, (2021), définit les crises communautaires comme « *celles qui n'affectent pas le fonctionnement de la communauté, à l'instar des accidents de la circulation. Par ailleurs, il classe dans les crises communautaires, les crises naturelles qui résultent des catastrophes naturelles, les crises industrielles qui résultent des crises sociotechniques et les crises non-industrielles qui résultent de la crise politique de type conflit et de la crise de type non conflit.* »

Les crises non-industrielles de type conflit se classent en deux groupes : les crises externes dont les guerres, les menaces, les ruptures de relations, les embargos, les blocus, le terrorisme et les crises internes. Parmi ces dernières, nous comptons les systèmes politiques (dictatures), les conflits internes (ethniques, religieux), les attaques terroristes, par exemple les attentats du 11 septembre (Aguinis, et al., 2013), les émeutes, les manifestations, les troubles civils, le sabotage, les enlèvements de cadres et prises de contrôle hostiles.

S'agissant des crises non-industrielles de type non conflit, nous avons d'une part les crises économiques et les crises sociales. Les crises économiques regroupent les crises financières (par exemple la crise financière en Asie).

Les crises sociales quant à elles incluent les éléments suivants : le sabotage et/ou l'altération de produit sur site, le sabotage et/ou l'altération de produit hors site, la contrefaçon, les fausses rumeurs, la calomnie malveillante, la fixation des prix, le harcèlement sexuel, la formation médiocre ou défectueuse, les menaces d'imitation, les boycotts, la perte d'informations exclusives, la désinformation et la mauvaise communication, le chantage, le racisme, les discriminations (sexe, religion), la tricherie, la corruption (Habibi, & Guati, 2021).

CONCLUSION DU CHAPITRE

La performance financière lorsqu'elle est prise en période de crise doit être distinguée des concepts de survie et de résilience qui reflètent des réalités relativement différentes. Par ailleurs, la croissance du PIB et la baisse du taux de chômage garantissent un développement inclusif. Il est important de considérer les facteurs qui permettent à l'entreprise d'atteindre des résultats financiers. De plus, elles ont subi de lourdes pertes et diverses épreuves dues au Covid-19 ; pour cette raison, il nous semble important d'étudier les déterminants qui ont permis à certaines entreprises de survivre jusqu'à présent.

Cependant, avec l'évolution des déterminants de la performance financière, Kaplan et Norton mettent sur pieds au début des années 1990 le « *balanced scorecard* » qui est un instrument de contrôle de gestion. En effet, Youssef, (2014), explicite que : « *d'après Kaplan et Norton, il existerait un lien de causalité entre les différents axes du balanced scorecard : une bonne maîtrise du processus interne associée à un réel investissement de l'entreprise dans la recherche de l'innovation et dans la promotion d'une logique d'apprentissage*

organisationnel, va améliorer la satisfaction des clients, entraînant par la même l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise. »

DEUXIEME PARTIE : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

La performance d'entreprise englobe tous les types d'entreprises et ses définitions pourraient s'étendre à toutes les activités économiques et non économiques. La littérature sur la performance financière d'entreprise donne une certaine forme de signification à la performance, mais ne parvient pas à sa signification précise de gouvernance. Une telle ambiguïté émerge dans des mots comme contrôler, réglementer, gérer, gouverner et performer. En raison de vastes facteurs d'influence, les modèles proposés de performance d'entreprise peuvent être imparfaits car chaque chercheur en sciences sociales élabore sa propre portée et ses propres préoccupations. Par conséquent, ce chapitre passe en revue diverses théories fondamentales soulignant la performance financière de l'entreprise ainsi qu'un modèle assimilé.

CHAPITRE 3 : THEORIES ET MODELE ASSIMILE A LA PERFORMANCE FINANCIERE

Ce chapitre examine des théories et un modèle assimilé à la performance financière au sein des entreprises.

SECTION 1 : LES THEORIES FONDAMENTALES DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Ces théories vont de la théorie de l'agence et se sont développées dans la théorie de l'intendance, la théorie des parties prenantes, la théorie des capacités dynamiques et la théorie évolutionniste.

1.1 La théorie de l'agence

« La théorie ayant ses racines dans la théorie économique a été exposée par Alchian et Demsetz en 1972 et développée par Jensen et Meckling en 1976. La théorie de l'agence est définie comme « La relation entre les participants, tels que les actionnaires et les agents, en tant que gestionnaires et administrateurs de l'entreprise ». Dans cette théorie, les actionnaires qui sont les propriétaires ou les dirigeants de l'entreprise, engagent les hommes pour effectuer le travail. Les directeurs délèguent la gestion des affaires aux chefs de services, qui sont les agents de l'actionnaire. En effet, la théorie de l'agence suggère que les employés ou les gestionnaires des organisations peuvent être intéressés. » Oubya, (2016).

En effet, la théorie de l'agence peut être utilisée pour explorer la relation entre la structure de propriété et de gestion. Cependant, en cas de séparation, le modèle d'agence peut être appliqué pour aligner les objectifs de la direction sur ceux des propriétaires. *« Étant donné que dans une entreprise familiale, la direction comprend des membres de la famille, le coût d'agence serait donc minime car la performance de toute entreprise n'affecte pas vraiment la performance de l'entreprise. » Aguinis, et al., (2013).*

Cette théorie prescrit que les personnes ou les employés sont tenus responsables de leurs tâches et responsabilités. Les employés doivent constituer une bonne structure de gouvernance plutôt que de simplement répondre aux besoins des actionnaires, ce qui peut peut-être remettre en cause la structure de gouvernance.

1.2. La théorie de l'intendance

La théorie de l'intendance est définie par Eccles, Ioannou et Serafeim, (2014), comme étant *« la protection et la maximisation du bien-être des actionnaires par le manager en*

fonction des résultats d'exploitation de l'entreprise tout en maximisant les fonctions utiles ». Dans cette perspective, les stewards sont des dirigeants d'entreprise et des managers qui travaillent pour les actionnaires, protègent et réalisent des bénéfices pour les actionnaires. « *La théorie de l'intendance met l'accent non pas sur la perspective de l'individualisme mais plutôt sur le rôle du top management en tant que stewards, intégrant ses objectifs dans le cadre de l'organisation. La perspective de la gérance suggère que les délégués sont satisfaits et motivés lorsque le succès organisationnel est atteint.* » Eccles, et al., (2014).

Aydin ; (2020) ; soutient que « *la théorie de l'agence considère un employé ou un individu comme un être économique, ce qui supprime les propres aspirations d'un individu* ». Il met l'accent sur la position des salariés ou des dirigeants d'agir de manière plus autonome afin de maximiser le rendement des actionnaires. En effet, « *cela peut minimiser les coûts liés à la surveillance et au contrôle des comportements* » Eccles, et al., (2014).

De plus, la théorie de l'intendance suggère « *d'unifier le rôle du PDG et du président afin de réduire les coûts d'agence et de jouer un plus grand rôle en tant que gérants dans l'organisation. Il était évident qu'il y aurait une meilleure sauvegarde des intérêts des actionnaires. On a constaté empiriquement que les rendements se sont améliorés en combinant ces deux théories plutôt qu'en les séparant.* » Aydin, (2020).

1.3. La théorie des parties prenantes

« *Cette théorie a été intégrée dans la discipline de gestion en 1970 et progressivement développée par Freeman en 1984 en incorporant la responsabilité des entreprises à un large éventail de parties prenantes. En effet, la théorie des parties prenantes est moins une théorie unifiée formelle qu'une vaste tradition de recherche, intégrant la philosophie, l'éthique, la théorie politique, l'économie, le droit et la science organisationnelle.* » (Lazaric, 2017).

Contrairement à la théorie de l'agence dans laquelle les gestionnaires travaillent et servent pour les parties prenantes, les théoriciens des parties prenantes suggèrent que les responsables des organisations ont un réseau de relations à servir cela inclut les fournisseurs, les employés et les partenaires commerciaux.

Roux-Dufort, (2007), ont soutenu que « *cette théorie se concentre sur la prise de décision managériale, bien sûr les intérêts relatifs ont une valeur intrinsèque et qu'aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer sur les autres.* »

1.4. Théorie des capacités dynamiques

A l'origine, le concept des capacités dynamiques vient de la prise en compte de deux notions fondamentales que sont : la dépendance de sentier (qui renvoie au fait que l'évolution d'une firme est conditionnée par les décisions qui sont prises et les ressources qui sont accumulées au cours de son histoire) et l'innovation (la firme se présente comme un lieu d'apprentissage par expérience, de construction et d'acquisition de nouvelles compétences qui permettent l'innovation). Teece, Pisano, et Shuen, (1997), ont introduit la notion des capacités dynamiques. Ils la définissent comme étant « *la capacité des entreprises à intégrer, construire et reconfigurer les compétences tant internes qu'externes afin de répondre aux environnements qui subissent des changements rapides.* »

Selon Teece et al. (1997), « *la notion des capacités dynamiques est une approche complémentaire de la firme de celle définie par la théorie des ressources. Ils affirment qu'il existe un lien entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel.* » Par ailleurs, la définition proposée par Teece et al. (1997), n'est pas réellement opérationnelle et les capacités dynamiques restent cachées jusqu'à ce qu'elles soient effectivement exercées. Ceci a donné lieu à des critiques auxquelles les auteurs Eisenhardt et Martin (2000), ont apporté une réponse. Pour ces auteurs, « *la notion de capacités dynamiques n'est pas vague ni tautologique. Certes les capacités dynamiques sont spécifiques à chaque firme car elles sont dépendantes de leur histoire, mais il est possible de proposer une généralisation car il existe des similarités.* » Eisenhardt et Martin (2000), s'appuient sur la notion de routine. Ils expliquent que « *dans les environnements qui ne subissent pas des changements rapides, les routines sont des processus détaillés, stables avec des résultats prévisibles. Par contre dans des environnements qui subissent des mutations rapides et fréquentes, les routines doivent être des capacités dynamiques ; en d'autres termes des processus fragiles, simples et changeants, qui sont basés sur l'expérimentation et aux résultats difficilement prévisibles. Ils définissent donc les capacités dynamiques comme un ensemble de processus qui sont spécifiques et identifiables tels que le développement de produits, la création d'alliances et la prise des décisions stratégiques.* »

1.5. Théorie évolutionniste

« *La théorie évolutionniste développée par Nelson & Winter (1982), ouvre un nouveau paradigme basé sur la rationalité limitée, l'innovation, la sélection et la survie des firmes dans un environnement.* » (Lazarcic, 2017). Nous comptons parmi les premiers fondateurs du courant évolutionniste de la firme, Nelson & Winter. La théorie évolutionniste considère

l'entreprise comme un organisme qui afin de s'adapter aux exigences de son environnement, développe un apprentissage sous la forme d'un ensemble de routines organisationnelles. Ces dernières sont des stocks de connaissances individuelles et collectives mobilisées suivant des besoins spécifiques. Ce sont entre autres les routines d'embauche, de la comptabilité, de lancement d'un nouveau produit, de production et autres. Les routines constituent donc la mémoire organisationnelle de l'entreprise par des mémoires formelles dont les documents, les artefacts techniques, les archives mais elles sont également des compétences individuelles en partie tacites. Ces routines sont un ensemble d'habitudes. Allant au-delà de cette perception, Nelson & Winter viennent rappeler que « *le changement dans la firme peut se faire par voie interne (par exemple le départ des membres de l'organisation) comme externe (la concurrence) ; et que l'innovation est la variable par laquelle les mutations sont introduites.* » Ainsi les firmes sont appelées à innover pour pouvoir survivre dans le temps. Ceci aura pour conséquence, l'instauration de nouvelles habitudes ou la combinaison de certaines routines afin de suivre la dynamique. « *La nouveauté va pousser les entreprises à se transformer afin de perdurer dans leur environnement. Toutefois l'innovation ne s'oppose pas à la routine organisationnelle. Elle est plutôt un mécanisme qui accompagne l'un de ses constituants.* » (Lazarcic, 2017).

Les références de l'approche évolutionniste proviennent de la biologie. « *On y ressort trois principes. Le premier est que l'économie est marquée par des éléments de permanence ou d'hérédité (les gènes). Pour les évolutionnistes, ces gènes sont des routines appliquées par les agents. Le second principe est celui des mutations, des variations. Il pousse à l'évolution, à la dynamique des systèmes, aux comportements de recherche. Ce principe est retrouvé dans les innovations (concept important dans l'approche évolutionniste). Le troisième principe est celui du mécanisme de sélection. Il agit non seulement sur les gènes mais également sur les mutations. Il permet au vue de toutes les évolutions possibles, de retenir celles adaptées à la firme et à son environnement.* » Dosi, (1993).

Les entreprises disparaissent car elles ne sont pas capables d'évoluer, de s'adapter lorsque les changements deviennent nécessaires. Celles qui vivent plus longtemps sont celles qui ont su surmonter les aléas qui en général auraient contribué à leur disparition.

SECTION 2 : MODELE SUR L'ENTREPRENEURIAT D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE FINANCIERE

On émet l'hypothèse qu'il existe une relation positive entre la performance financière d'une organisation et le niveau de l'entrepreneuriat au sein de l'organisation avec un lien de causalité allant de l'entrepreneuriat aux résultats financiers. Utilisant un modèle d'entrepreneuriat clé à quatre facteurs (culture hiérarchique, culture de clan, culture de marché et culture d'Adhocratie) développés par Habibi, & Guati, (2021), les résultats soutiennent l'hypothèse selon laquelle les facteurs clés d'innovation, de proactivité et de management influencent tous de manière significative la performance financière si on les considère individuellement, mais que le dernier facteur domine les deux premiers facteurs externes lorsqu'ils sont utilisés simultanément. La conclusion souligne l'importance de l'impact de leadership sur les résultats financiers.

Compte tenu de la littérature précédente, nous pouvons facilement saisir une question de recherche : « *Pendant la crise sanitaire provoquée par la Covid-19, quels déterminants ont permis aux entreprises de disposer de capacités financières suffisantes pour poursuivre leurs activités ?* »

CONCLUSION DU CHAPITRE

La revue de la littérature sur la performance financière montre qu'il existe certaines théories qui mettent l'accent sur la survie des entreprises et leur adaptation dans le temps basées sur la théorie de l'intendance, la théorie des parties prenantes, la théorie des capacités dynamiques et la théorie évolutionniste.

CONCLUSION GENERALE

A la fin de notre recherche, il est nécessaire de trouver les réponses à notre question de recherche, qui est : « *Pendant la crise sanitaire provoquée par la Covid-19, quels déterminants ont permis aux entreprises bancaires de disposer de capacités financières suffisantes pour poursuivre leurs activités ?* ». Pour ce faire nous avons progressivement :

- Enuméré des interrogations sur la notion de performance financière. Ici, nous avons déterminé que : « *la performance financière est la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante et de la création de valeurs pour l'actionnaire* » Zineb, (2017).
- Relevé l'importance de l'étude de la performance financière sur les entreprises notamment. En fait, les entreprises jouent un rôle important dans la structure de l'économie mondiale. Outre la baisse du taux de chômage, elles sont également les principales contributrices à la croissance du PIB. Avec l'émergence de la Covid-19, les entreprises du monde entier ont été durement touchées, et les entreprises à faible taux de survie sont toujours inquiètes.
- Nous avons parcouru la théorie de l'agence et avons poursuivi avec la théorie de l'intendance, la théorie des parties prenantes, la théorie des capacités dynamiques et la théorie évolutionniste. Nous avons également étudié un modèle lié à la performance financière.
- Somme toute, nous pouvons dire que les facteurs à la fois internes (l'efficacité de la gestion, la gestion de la liquidité la taille de l'entreprise et l'âge de l'entreprise) et externes (facteurs macroéconomiques et satisfaction clients) sont autant d'éléments d'appui ayant permis aux entreprises de résister et continuer à être performantes tout au long de la Covid-19.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R., (2013), « *Performance Management universals: Think globally and act locally* », Kelley School of Business, Indiana University, 1309 E. Tenth Street, Blomington, IN 47405-1704, U.S.A.
- Albertini, E., & Berger-Remy, F. (2019), « *Intellectual capital and financial performance: a metaanalysis and research agenda* », AIMS | « Management », 2019/2 Vol. 22 | pages: 216 à 249, <https://www.cairn.info/revue-management-2019-2-page-216.htm>
- Al-Shammari H., A., et Hussein R., T., (2008), « *Strategic planning in emergent market organizations: empirical investigation.* » International Journal of Commerce and Management, 18(1), 47-59. doi:10.1108/10569210810871489
- Arora, A., Sivakumar, K., et Burke, G., (2020), « *Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration, and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size.* *Supply Chain Management: An International Journal*, » 25(6), Pages 709-728. doi:10.1108/SCM-07-2019-0284
- Auger, P., Reynaud, E., (2014), « *Les déterminants de la performance sociale, comparaison des cas d'emmaüs et des restos du cœur* » Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2014/4 N° 70 | pages 189 à 206, ISSN 1768-5958, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-4-page-189.htm>
- Aydin, H., (2020), « *Market orientation and product innovation: the mediating role of technological capability.* » 21(1), Pages 34-53. doi:10.1108/IJSHE-05-2019-0161
- Chang, W., Alexander, E., Ellinger, Kyoungmi, K., Franke, G., (2016), « *A metaanalysis of positional advantage mediation and moderating factors* », European Management Journal 34 (2016), Pages: 282 à 295
- Dlimi, S., (2020), « *Face aux effets économiques du Covid-19 et gage de performance des PME marocaines* », 1(3), pages 248- 265, 111-131. doi:10.3917/g2000.314.0111
- Dosi, G., (1993), « *Some Elements of an Evolutionary Theory of Organization Competences: University of California at Berkeley, Center for Research in Management.* », 32(7), 2429-2451. doi:10.1108/IJCHM-01-2020-0028

- Eccles, R., Ioannou, I., et Serafeim, G., (2014), « The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. », *Management Science*, 60, 2835-2857. doi:10.1287/mnsc.2014.1984
- Eisenhardt, K. M., et Martin, J., (2000), « Dynamic capabilities: what are they? » 21(10-11), 1105-1121. doi:10.1108/IJCHM-01-2020-0028
- Goodland, R., (1995), « *The concept of environmental sustainability.* », *Annu. Rev. Ecol. Syst.* 1998. 26(1), Pages: 1-24. S-5043, Environment Department, The World Bank, Washington, DC 20433,
- Goosen, CJ., Tobie, J., et Smit, E., (2002), « *Corporate entrepreneurship and financial performance: The role of management* », *S. Afr.J. Bus.Manage.*2002, 33(4) doi:10.3844/ajassp.2012.1953.1966
- 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* « Volume 2 : Numéro 3 », pages : 221- 235
- Hammami, H., (2017), « *A la recherche des déterminants de la Performance des entreprises : Analyse économétrique à partir de l'enquête annuelle sur la Compétitivité 2015* », *Notes et analyses de l'ITCEQ N° 58 –Juin 2017*, <http://www.itceq.tn/>
- Hubbard, G., (2009), « *Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line.* » 18(3), doi: 10.1108/EJTD-02-2016-0008 Pages: 177-191.
- Kidd, & Ethics, E., (1992), « *The evolution of sustainability.* » *American Association for the Advancement of Science* 1333 H Street, N. W., Washington, DC 20005 USA 5(1), pages 1-26.
- Lazaric, N., (2017), « *Les 24 théories évolutionnistes de la firme.* », doi : 10.3917/declazar.2010.01, ISBN : 9782707147202
- Maleya, M., Omondi, Dr. Muturi, W., (2013), « *Research Journal of Finance and Accounting* », ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online), Vol.4, No.15, 2013, www.iiste.org

- Manning, S., Boons, F., Von Hagen, O., et Reinecke., (2012), « *National contexts matter: The co-evolution of sustainability standards in global value chains.* » 83, Pages : 197- 209. doi:10.1108/01437730410561477
- Miller, T. R., Baird, T. D., Littlefield, C. M., Kofinas, G., Chapin III, F. S., Redman, C. L. J. E., et Society. (2008), « *Epistemological pluralism: reorganizing interdisciplinary research.* » 13(2). Pages 73 à 128, doi:10.1108/08876040210433248
- Mouliom, I., Wanda, R., & Nsounfon, A. W., (2021), « *Cameroonian SME facing the challenge of its economic performance in a context of uncertainty over COVID- 19 control* », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(1), pages: 219-232, <https://doi.org/10.5281/zenodo.4474512>
- Nelson, R., & Winter, S., (1982), « *An Evolutionary Theory of Economic Change.* », 72 (1), Pages 114 à 132, 1982
- Ngongang, D., (2012), « *Le financement du haut de bilan dans les pme camerounaises et tchadiennes* », Éditions ICES pages 45 à 80
- 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. Gestion et management* », Université Côte d'Azur, 2016 Français, NNT : 2016AZUR0028, tel-01635959
- Quarantelli, E. L., (1988), « *Disaster crisis management: A summary of research findings. Journal of management studies* », <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x> 25(4), Pages: 373-385
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., Bausch, A., (2011), « *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs* », Journal of Business Venturing 26 (2011), Pages: 441–457
- Roux-Dufort, Ch., (2007), « *Is crisis management (only) a management of exceptions?* », Journal of Contingencies and Crisis Management, 15(2), Pages: 105-114.
- Shawnee, K., Vickery, Jayant, J., Droge, C., Calantone, R., (2003), « *The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships* », Journal of Operations Management 21 (2003) Pages: 523–539

- Sheelagh, H., & Fu, M., (2008), « *The Determinants of Bank Performance in China* », July 2008, EMG Working Paper Series, WP-EMG-03-2008
- Simerly, RL., & Li, M., (2000), « *Creating sustainable value.* » 17(2), Pages 56-67. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200001\)21:1<31:AID-SMJ76>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:1<31:AID-SMJ76>3.0.CO;2-T)
- Soufyane, F., & Peretti, J., (2021a), « *Impact social positif et création de valeur* », EMS Editions « Question(s) de management » 2020/1 n° 27 | pages 91 à 130, ISSN 2262-7030, <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-1-page-91.htm>
- Soufyane, F., & Peretti, J., (2021b), « *Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19* », EMS Editions « Question(s) de management » 2020/3 n° 29 | pages 105 à 149, ISSN 2262-7030, <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm>
- Soufyane, F., & Peretti, J., (2021c), « *Repenser la culture d'entreprise après la crise covid-19* », EMS Editions « Question(s) de management » 2021/1 n° 31 | pages 151 à 206, ISSN 2262-7030, <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-1-page-151.htm>
- Tamasy, C., (2006), « *Determinants of regional entrepreneurship dynamics in contemporary Germany: A conceptual and empirical analysis.* » Regional studies 40(4), Pages 365-384, 2006
- Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management. », [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z) , 18(7), Pages 509-533.
- Tuğba, K., (2015), « *Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey* », Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 (2015), Pages: 1355 – 1364
- Van der Raadt Bas, Marc, B., Sander, S., Hans, V., (2010), « *The relationbetween EA effectiveness and stakeholder satisfaction* », The Journal of Systems and Software 83 (2010), Pages: 1954–1969
- Wang, N., Xue, Y., Liang, H., Wang, Z., et Ge, S., (2019), « *The dual roles of the government in cloud computing assimilation: an empirical study in China.* », Information Technology and People, 32(1), Pages 147-170.[doi:10.1108/ITP-01-2018-0047](https://doi.org/10.1108/ITP-01-2018-0047)

Youssef, E., (2014), « les apports du balanced scorecard à la recherche de la performance »,
Gestion 2000 35 (3), Page 140

Zineb, I., (2017a), De Boeck Supérieur | « *Projectics / Proyética / Projectique* » 2017/2n°1
| pages 93 à 103, ISSN 2031-9703, ISBN 9782807391314,
<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

Zineb, I., (2017b), « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », *Journal of Communication and Computer* 14 (2017), doi :
10.17265/1548-7709/2017.03.004 pages 93 à 103

Zylberman, P., (2012), « *Crises sanitaires, crises politiques.* » [Healthcare Crises, Political Crises]. 34(1), 35-50. doi:10.3917/seve.034.0035