Sommaire

Introduction Générale

Chapitre 01 : Cap sur le pilotage par les capacités organisationnelles

1.1 La structure organisationnelle
1.2 L'interface organisationnelle : Zone de régulation des processus (intégration-différenciation)
1.3 Décryptage du système de pilotage des progrès par les capacités organisationnelles
1.4 La conduite de la performance et la maitrise du changement pour un diagnostic permanent

Chapitre 02 : Vers une perspective d'appréhension globale de la performance des entreprises. État de l'art

2.1. L'appréhension globale de la notion de performance
2.2. La typologie de la performance
2.3. Vers une perspective de positionnement de recherche sur les théories de la performance multicritère

Chapitre 03 : Mesure et évaluation de la performance : La boite à outils…

3.1. Le cadre général d'analyse de la conception
3.2. Les indicateurs de performance
3.3. L'évaluation de la performance

Chapitre 04 : Pilotage organisationnel et performance économique… Pratique algérienne

4.1. Positionner l'objet dans un contexte macroéconomique
4.2. Quelle leçon pour l'Algérie ?
4.3. Le cadre de la recherche
4.4. Étude de cas : Les déterminants de la réussite et de la performance des Entreprises Exportatrices Algériennes
4.5. Résultats descriptifs de l'enquête

Conclusion Générale
Bibliographie
Annexes
Liste des annexes
Liste des tableaux
Liste des figures
Table des matières

Introduction générale

Aujourd'hui, le pilotage des performances fait partie des priorités des entreprises qui réussissent, en effet, les entreprises (quelles que soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité) sont plus que jamais confrontées à un environnement incertain, imprévisible voire illisible (P-Salvatore 2008), certaines d'entre elles, ont introduit de nouvelles approches pour renforcer l'efficacité du pilotage des performances. Ainsi, le pilotage des performances est devenu un pilier en s'imposant dans l'architecture managériale.

C'est pourquoi nous nous interrogerons dans notre travail de thèse, sur l'impact du pilotage des performances en analysant les conséquences sociales et économiques tout en mettant en exergue l'importance de l'emploi de la grille cognitive dans l'intégration des pratiques d'apprentissage organisationnel, autour des outils de contrôle de gestion (H-Laroche et J-P Nioche 2006).

Cette même dynamique est encore peu étudiée dans notre propre tissu économique. Notre travail se présentera tel un concept qui favorisera la fertilisation des sciences cognitives dans le pilotage de l'organisation, tout en mettant l'accent sur la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

L'analyse en elle-même du développement international des entreprises, a déjà été traitée et a fait couler beaucoup d'encre, mais le problème qui se posait à chaque fois était l'approche des indices ou des facteurs. Ceux-ci pourraient être répartis en deux catégories principales :

- Ceux qui décrivent l'environnement de l'entreprise : les facteurs macro-économiques, sociaux, techniques, culturels et politiques qui agissent sur le niveau de performance et sur lesquels l'entreprise n'a que très peu d'influence ;

- Ceux relatifs à la stratégie et au fonctionnement interne de l'entreprise : Facteurs relevant des décisions de management prises en matière de pilotage de la structure organisationnelle et des décisions contrôlées par la direction de l'entreprise. Notre travail se rapporte à cette deuxième catégorie. On peut aujourd'hui constater que beaucoup de problèmes des grandes entreprises sont en réalité des symptômes de problèmes relevant de

leurs modèles organisationnels. L'alignement de l'organisation sur la stratégie est certes indispensable à la réussite, mais le simple fait de découvrir en quoi l'organisation actuelle agit comme un frein, peut donner quelques idées sur ce qui doit être changé.

- **La question centrale traitée :**

L'un des axes qui a reçu une attention particulière dans notre analyse, est la relation entre le pilotage organisationnel et la performance au niveau de la firme, l'entrée et la survie sur les marchés. **L'exportation** a été prise comme fil conducteur des deux concepts pour démontrer les faits dans l'environnement économique.

Notre recherche a pour objectif de mieux comprendre comment nos entreprises parviennent à être performantes à l'exportation. En mettant sous la loupe les capacités en matière de pilotage organisationnel et du résultat qui en découle pour qu'elles soient performantes dans leurs exercices.

Cette question a fait l'objet de très nombreux travaux empiriques à travers le monde, essayons alors de déterminer l'identification des clés de réussite en matière de performance adoptées par les structures organisationnelles algériennes.

La problématique que nous traitons dans cette étude concerne alors le renouvellement de la vision de performance des organisations et leurs modes de conception du pilotage organisationnel. La question à laquelle nous nous efforçons de répondre est de concevoir les déterminants qui accompagnent les entreprises pour qu'elles soient plus performantes que d'autres. Il s'agira de voir comment modéliser cette performance adaptée dans un contexte économique émergent (les stimuli et barrières), en prenant comme illustration l'export comme support d'exploitation de notre étude empirique.

L'objet de notre thèse est donc de maitriser les pratiques de « Mesure » - au sens large : qualitative, quantitative et financière de la performance des entreprises algériennes mais bien au-delà des discours politiques, des campagnes de communication (interne et externe).

- Comment les entreprises réussissent-elles à mettre en place des indicateurs pour mesurer et assumer leur performance ?
- Quels indicateurs utilisent-elles ?
- Quelle fiabilité ont-ils ?
- Comment sont-ils, ou non, enracinés, ancrés dans les pratiques de pilotage stratégique et opérationnel dans nos entreprises ?
- Sont-ils maitrisables ou non ?
- Comment piloter une structure organisationnelle ?
- Quel rapport existe-t-il entre pilotage organisationnel et performance ?

Une panoplie de question auxquelles nous nous efforcerons de répondre tout au long de notre immersion dans notre analyse, à travers les différents chapitres qui feront l'objet de notre étude.

Le noyau dur de la recherche : (hypothèses)

Le noyau dur de notre programme de recherche relatif aux indicateurs comportera deux dimensions. :

- Une dimension explicative sur l'état des pratiques des entreprises algériennes : notre hypothèse est que le mode d'interpellation du marché de l'export est peu formalisé, car les indicateurs sont soit inexistants, soit suspects, l'exercice est donc biaisé par la carence d'informations utilisables.

  - **H1** : **Le mode d'interpellation du marché externe est peu formalisé, les indicateurs sont soit inexistants soit suspects.**

- Une dimension prescriptive, sur l'évolution possible de cette situation : la mise en place d'indicateurs d'évaluation de la performance durablement supportable est possible (dans une perspective de maitrise des indicateurs) au moyen d'une décentralisation synchronisée et de l'application de trois piliers conceptuels : l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique

  - **H2 : Les connaissances acquises et leur maitrise aident les firmes qui commencent à exporter à améliorer leurs performances.**

Le passage de l'idée initiale de notre objet de recherche, était de réfléchir à la performance des entreprises via le pilotage organisationnel et d'étudier l'effet de causalité de notre thématique de recherche, qui intéresse le volet opérationnel afin de mieux l'enrichir. Notre travail n'est donc pas situé dans un domaine de recherche bien ciblé mais à l'interface entre plusieurs et c'est selon nous une de ses originalités.

En décryptant l'approche de la notion de performance, on se rend compte que cette dernière est fondée sur le couple valeur-coût. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite (J-P-Majoro 2009), mais d'optimiser le rapport entre les deux, il faut donc d'abord traduire cette dualité en éléments d'appréciation plus tangibles, autrement dit : décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en traduisant le couple valeur-coût en objectif stratégiques plus concrets et d'en concevoir les évolutions futures.

C'est à partir de ces objectifs stratégiques qu'on tentera de définir, des règles d'action concrètes dans les diverses activités de l'entreprise. Les hypothèses de notre recherche se subdiviseront de prime abord en matière d'auto sélection distinguée : comportement des firmes qui pourrait être tourné vers le futur dans le sens ou le désir d'exporter ultérieurement conduit ces firmes à améliorer leur performance courante pour être compétitives demain sur les marchés extérieurs, en maitrisant les préceptes du pilotage.

En second lieu, le rôle de l'apprentissage par les exportations s'impose : Les connaissances acquises et la maitrise aident les firmes qui commencent à exporter à améliorer leur performance après leur entrée sur les marchés d'exportation (Benrejeb, 2006).

De plus, les firmes qui participent aux marchés internationaux sont exposées à une concurrence plus intense et doivent se développer plus rapidement que les firmes qui servent uniquement le marché domestique. Nous citerons les théoriciens tels que (Roper, 2002) que les praticiens (J-St-Pierre,2009) qui soulignent la nécessité d'innover tant pour répondre aux exigences que pour faire face aux contraintes dictées par la mondialisation : des marchés de plus en plus concurrentiels , un environnement légal de plus en plus contraignant… tous ces éléments sont autant des paramètres à prendre en considération pour traduire la vision d'entreprise en stratégie.

Rapport-Gratuit.com

Sauf que, le contexte économique algérien actuel n'y échappe pas, les impératifs de "performance" n'ont jamais été autant d'actualité au sein des entreprises, même si la définition et la mise en œuvre de ces concepts présentent encore des zones de flou (R-Hamiani, 2012)[1].

Il ressort, de nos investigations, que le management de la performance a toujours été un foisonnant terrain de recherche et d'applications. La littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est importante. Cependant, elle se concentre généralement sur seulement un aspect de l'organisation, du système de production et de sa stratégie. Pour ce qui est de l'aspect managérial, les dirigeants sont à la recherche d'outils permettant d'avoir une vue plus globale de leurs entreprises ou même d'un secteur d'activité.

En effet, les dirigeants cherchent à évaluer une performance multicritère touchant aussi bien au social (performance humaine), à la technique (l'aspect industriel) qu'à l'économique. Concept flou et polysémique (Bourguignon, 1995). La performance prend son sens lorsqu'elle est envisagée de façon instrumentale.

C'est ainsi que, pour (Lorino, 1998), « *Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* » et « *Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple (valeur/coût* ».Sauf qu'il existe de nombreuses pistes en matière d'évaluation de la performance. Les plus courantes utilisent les notions de stratégie et de tableaux de bord stratégique comme le Balanced Scorecard, le navigateur Skandia et autres modèles normatifs, la gestion par les activités (ABC / ABM) que nous présenterons par la suite.

- **Vers un essai de positionnement dans un cadre théorique :**

Il existe différentes théories qui apportent un éclairage particulier sur la performance et intéressant par rapport à notre besoin. Le premier groupe de théories identifiées est constitué de la théorie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et du développement durable. Ces théories apportent un éclairage intéressant mais elles sont encore trop peu outillées et restent à un niveau d'analyse global. Elles ne permettent donc pas de répondre de façon satisfaisante à

[1] R-Hamiani. Ex président du FCE « conférence Fikra 12-12-2012 »

l'ensemble des besoins en termes de pilotage opérationnel des organisations qui font l'objet de notre étude.

Le deuxième groupe de théories est constitué des approches par les capacités dynamiques et du management des connaissances. Ces théories apportent un éclairage intéressant, en particulier par rapport à l'entrée dans l'économie de l'innovation et de la connaissance. Mais elles sont-elles-aussi trop peu outillées en termes de pilotage organisationnel et ne permettent pas de prendre en compte l'ensemble des interfaces à l'environnement. Elles ne permettent donc pas non plus de répondre de façon satisfaisante à l'ensemble des besoins des organisations.

Le troisième et dernier groupe de théories identifiées est constitué des théories du comportement, ces théories font apparaître les employés comme des parties prenantes à part entière de l'organisation. Elles apportent un éclairage intéressant, en particulier par rapport à l'intégration de nouveaux comportements au travail. Mais elles ne sont une nouvelle fois que peu outillées et ne considèrent que peu de critères de performance. Elles ne permettent donc pas elles non plus de répondre de façon satisfaisante à l'ensemble des besoins[2] . L'analyse hypothético-déductive ne répondra donc pas à nos interrogations, l'immersion dans le terrain s'impose alors par elle-même. (Nous énumérerons par la suite d'autres théories qui viendront compléter notre grille d'analyse).

- **La démarche de recherche entreprise :**

Le choix d'une recherche-action vient principalement des objectifs de notre travail ; celui-ci vise à comprendre et à appréhender le concept de pilotage organisationnel et son impact, sur la performance et à agir sur le terrain, en outillant les théories étudiées face à une approche empirique illustrée par une analyse des entreprises face à l'export.

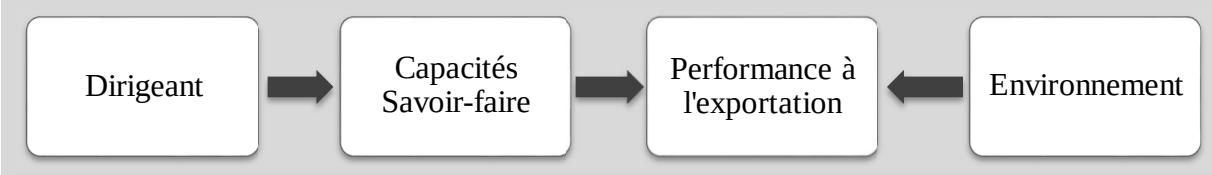
En situant notre observation dans un pays en transition comme l'Algérie nous contribuons à une meilleure connaissance de ce contexte particulier. Cependant, notre analyse n'étant pas comparative, il sera difficile de généraliser les conclusions. Il s'agit aussi de vérifier si, dans ce contexte bien particulier, les déterminants de la performance internationale

[2] A-Schindler, (2009) « Vers la multi-performance des organisations : conception et pilotage par les valeurs du centre de recherche intégré MIRCen du CEA » 2009

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

sont les mêmes que ceux identifiés dans l'économie algérienne, la construction d'un schéma explicatif s'impose. Nous avons fait appel aux trois théories évoquées en économie pour construire notre carte conceptuel : la théorie socio-économique de l'organisation qui nous conduira par la suite à expliquer la performance à l'exportation d'une entité par son environnement (Zou et Stan, 1998 ; 2003). La théorie des ressources, cette dernière mettra l'accent sur les ressources stratégiques de la firme (Laghzaoui, 2009), capacités techniques et savoir-faire, qui vont créer les avantages stratégiques lui permettant de mieux se positionner sur le marché d'exportation (Zou2003). Enfin, la théorie de la contingence qui affirme que, pour obtenir une bonne performance à l'exportation, l'entreprise doit assurer l'ajustement entre son orientation stratégique, son organisation de l'exportation et son environnement (Yeoh & Jeong, 1995 ; Robertson & Chetty 2000). Dans une entreprise, cette tâche centrale est la mission du dirigeant. Nous pouvons proposer le schéma suivant pour décrire la façon dont s'enchaînent les différents facteurs influençant la performance de l'entreprise :

Figure 1 : La chaîne à l'origine de la performance



Source : Luong M-H, P-Y-Leo (2009) *« Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam »*

L'analyse temporelle des recherches empiriques :

Notre thème de recherche se situe dans la théorie socio-économique (énoncée ci-dessus) des organisations[3]. La théorie signale que toute entreprise ou organisation génère spontanément des dysfonctionnements qui en résultent. Dans un tel contexte, cette théorie s'efforce de démontrer la rationalité économique des stratégies proactives d'entreprise, préférables à des stratégies simplement réactives où l'organisation se soumet avec une certaine passivité en s'adaptant à son environnement, ce qui rejoint l'analyse des unités actives (F-Perroux 1975).

[3] *(Savall 1974/1975, 1979, 2003, 2007 ; Savall et Zardet 1987, 1995, 2004, 2008 ; Savall, Zardet et Bonnet, 2000, 2008), citée notamment par différents auteurs français et américains (Perroux, 1979 ; Ansoff, 1981 ; Boje et Rosile, 2001, 2003 ; Buono, 2001, 2003, 2007 ; Harris, 2001 ; Hayes, 2001 ; Plane, 2003 ; Rojot, 2003 ; Trepo, 2003)*

La première étude de la performance à l'exportation est généralement attribuée à (Tookey1964), qui lui a tenté d'identifier les facteurs clés de succès à l'export. Par la suite, un panorama d'études, principalement celles axées sur les indicateurs de performance à l'exportation ou sur ses déterminants, ont vu le jour. (Katsikeas *et al.* 2000) ont réalisé une revue de la littérature sur les mesures de la performance, recensant une cinquantaine d'indicateurs de performance comme premier impact d'un bon pilotage organisationnel résultant d'une bonne performance. Ces auteurs proposent une classification en trois catégories : indicateurs économiques ou comptables (pourcentage des ventes à l'exportation, profit à l'exportation, part de marché à l'exportation, *etc*.), non-économiques ou stratégiques (nouveaux produits exportés) et génériques ou subjectifs (perception du dirigeant de ses succès à l'exportation, de sa performance à l'exportation). Les mesures comptables sont, de très loin, les plus fréquemment utilisées. Cependant, la plupart des chercheurs retiennent surtout deux dimensions pour la mesure de la performance : la performance objective et la performance subjective (Dess et Robinson, 1984 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986 ; Lages et Lages, 2004 ; Sousa, 2004).

- **Double lecture possible** :

Nous aimerions souligner que notre travail ne traite en aucun cas un domaine unique mais se positionne bien au contraire à l'interface, entre le domaine des Sciences de Gestion et celui des Sciences Sociales. Le choix s'est donc vu imposé par lui-même dans la mesure ou les principaux axes des deux dimensions, traitent conjointement les outils opérationnels, en conciliant les regards particuliers de la complémentarité des objets et concepts étudiés.

La revue de la littérature s'est faite, dans une volonté d'intégration des dimensions socio-managériales à part entière. Ce choix s'inscrit dans le cadre de notre démarche (recherche-action) adoptée, en faisant preuve de l'opportunisme méthodique en saisissant toutes les possibilités offertes par les circonstances du terrain (Girin 1989).

Nous nous sommes référés à l'étude du domaine de la performance, du roadmapping et du pilotage organisationnel, comme deux blocs théoriques, tout en essayant de trouver une connectivité entre les concepts.

1 >> Dans le Chapitre 1 intitulé : *« Le pilotage par les capacités organisationnelles »*. A ce stade, nous avons dressé une définition du schéma de pilotage, du choix d'une

structure, et les caractéristiques organisationnelles. Mais pour articuler l'action avec notre objet, nous avons tenté l'approche du roadmapping, comme outil de pilotage, que nous avons intégré comme levier d'action stratégique, dans le but de déployer l'analyse causale comme avant-goût du dernier chapitre pratique.

2 >> Chapitre 2, intitulé : « *Vers une perspective d'appréhension globale de la performance des entreprises… État de l'art* » nous avons mis le cap, sur la performance de l'entreprise, nous avons analysé tout ce qui concernait l'étude approfondie de la performance, « l'évolution théorique de ce concept qui demeure un enjeu central pour notre recherche », en mettant en exergue l'examen heuristique des théories encrées.

3 >> Chapitre 3 : *« Mesure et évaluation de la performance…La boite à outils »* une mystérieuse boite à outils s'est offerte à nous. Nous avons donc commencé par essayer d'approcher le concept de « mesure » : mesurer quoi ? A quel niveau ? Comment ? Dans quel but ? Avec quels indicateurs ? Avec quelle méthode ? Nous nous sommes forcés de distinguer, les niveaux de mesure des niveaux d'évaluation.

4 >> Le Chapitre 4 : « *Pilotage organisationnel et performance économique… Pratique algérienne»* a pour objectif, d'exposer l'ensemble du management des organisations en tant que discipline fondamentale, longtemps réservée à un groupe restreint de chercheurs, praticiens et décideurs, en utilisant des données explicatives illustrées par de nombreux exemples et cas réels d'entreprises. Notre démarche propose une conception novatrice des démarches et des fondements des outils du management, de pilotage de la performance et de la mise sous la loupe des pratiques algériennes.

Chapitre 1

Cap sur le pilotage par les capacités organisationnelles

Chapitre 1

Cap sur le pilotage par les capacités organisationnelles

Ce chapitre a pour objectif d'analyser la nouvelle méthode de pilotage et de la maturation des capacités organisationnelles : le roadmapping de management. Nous analyserons l'approche basée sur les ressources (Resource Based View), nous démontrerons, comment les capacités organisationnelles peuvent être considérées, comme un objet de gestion pour que l'entreprise puisse réaliser ses objectifs stratégiques. Mais avant tout, faisons immersion dans le monde organisationnel… !

Introduction

L'approche basée sur les ressources (Resource Based View), longtemps critiquée au sujet de son caractère répétitif, son tri parmi les ressources, donne une vigueur désormais indispensable, grâce à une série de travaux portant sur la gestion praxéologique des capacités organisationnelles. Ce chapitre s'inscrit alors dans cette optique. L'approche formalise l'insuffisance du trio SCP (Structure-Conduite-Performance). En effet, celui-ci explique la performance de l'entreprise d'abord par la structure de la concurrence « le nombre de concurrents et l'intensité de cette concurrence ». Porter dans ses travaux a appliqué les « postulats » de ce paradigme à la stratégie d'entreprise et ainsi formalisé les cinq forces dont la maitrise conditionne la performance de l'entreprise le pouvoir de négociation des clients : la menace d'entrants potentiels, la menace des produits de substitutions, le pouvoir de négociation des fournisseurs, l'intensité de la concurrence intersectorielle. Après quelques années, Porter a rappelé l'ouverture partielle de la boîte noire organisationnelle en définissant des canevas de management de la firme (nous analyserons dans ce chapitre tout ce qui se rapporte à l'exploration de la boîte noire organisationnelles). Dès lors, il prend acte que la performance de la firme ne se saurait s'expliquer par la seule structure de la concurrence (Fall 2008)[1].

[1] FALL-I, (2008) « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d'un dispositif pionner de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée ». Thèse soutenue à l'école des Mines de Paris 8 Décembre.

1.1 La structure organisationnelle :

Les différentes approches du concept de la structure organisationnelle peuvent être, étudiées en trois volets : Le domaine couvert par la structure, le caractère stable de la structure, le caractère formel ou informel. (Kalika 1995)[2].

1.1.1 Le domaine couvert par la structure :

Nous présenterons quelques définitions qui montrent quelques concepts de structure qui peuvent être abordés de façon plus ou moins large. Le concept de structure fait référence à :

- La description des services et des rapports qu'ils ont entre eux, ainsi qu'aux liaisons hiérarchiques qui existent entre les chefs à différents niveaux ;
- Au schéma de répartition des tâches et des responsabilités à l'intérieur de l'entreprise. (Pedraglio 1971)[3] ;
- Au moyen de division du travail en un certain nombre de tâches et de coordination entre celles-ci. (Mintzberg 1982)[4] ;
- Aux voies hiérarchiques de communication entre les différents niveaux et cadres administratifs…aux informations et données qui circulent par le canal de ces voies » (Chandler 1977)[5] ;
- À un ensemble de voies de communication qui serviront de support à la transmission de l'information ;
- Au mode de division du travail, localisation de critères de décision, mode d'exercice de l'autorité, réseaux de communication, système de solution des conflits et d'intégration sociale. (Gelinier 1984)[6].

1.1.2 Le caractère stable de la structure :

Il existe une caractéristique traditionnelle de la structure, celle-ci constitue le cadre de fonctionnement de l'entreprise. Ainsi Gelinier note que, c'est bien le cadre stable dans lequel se déploient les multiples actions du processus d'exploitation, qui oppose « structure/ processus » tout en indiquant qu'ils peuvent être considérés comme les traits statiques et

[2] Kalika-M,(1995), « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants, performances » Paris, Economica, p24.
[3] Pedraglio-G,(1971), « Systèmes d'organisation et management moderne, Paris, Dunod, p 23.
[4] Mintzberg-H,(1982), « Structure et dynamique des organisations » Paris, Editions d'organisation, p165.
[5] Chandler AD, (1977), « La main visible des managers » Paris ,Economica, 1989 (trad).
[6] Gelinier O, (1984), « Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes », Paris, Editions d'organisation, 1984

dynamiques de l'organisation. De même (Tabatoni 2005) [7]souligne que le terme de structure implique l'idée de stabilité de comporte une certaine idée de permanence. Cette caractéristique trouve sa justification, dans la nécessité de créer des zones de stabilité permettant une régularité du fonctionnement. Dans le même sens la structure traduit un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir (Crozier 1981)[8]. Non seulement elle codifie le présent, mais en même temps, elle porte des normes, des valeurs fondamentales qui s'imposent à l'organisation. La structure apparait alors comme ce qui dure malgré les changements d'individus qui la composent. Etant imprégnée de l'histoire de l'entreprise, elle assure à l'organisation une continuité dans son existence.

La stabilité de la structure organisationnelle est cependant remise en cause du fait de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise.
(H.I Ansoff) quant à lui, considère qu'il faut que l'entreprise structure ses tâches autour des différents secteurs de l'environnement avec lesquels elle a des échanges. Cela conduit à un changement d'orientation, complètement fondamental, qui va des structures actuelles axées sur la capacité statique vers des structures souples axées sur les tâches et l'environnement.

1.1.3 Le caractère formel et informel de la structure organisationnelle :

L'opposition entre structure formelle et informelle masque une importante confusion. Selon les auteurs, elle recouvre des aspects distincts.
Ainsi on considère que les textes de l'organisation, définissent la structure de l'entreprise et en déterminent les procédures de fonctionnement. De ces textes, procède le réseau des liaisons formelles. (Simeray 1966)[9] ajoute, qu'outre les liaisons formelles, peuvent s'instaurer d'autres liaisons de fait…dites informelles. La structure formelle est typiquement la conséquence d'une prise de décision explicite. L'organisation informelle fait référence à ces aspects du système qui n'ont pas été formellement prévus, mais qui apparaissent spontanément. Nous constatons que c'est alors ici que se limite la volonté de la direction qui constitue le critère de la distinction. Le terme formel conduit d'ailleurs à noter qu'on indique l'importance des procédures écrites et des règles, et de la mise en évidence, le fait qu'un aspect de la structure ait été officiellement sanctionné et correspond à la volonté de la direction.

---

[7] Tabatoni P, (2005) « Innovation, désordre, progrès » Economica p19.
[8] Crozier-M (principal concepteur de l'analyse stratégique en sociologie des organisations).
[9] Simeray J.P, (1966) « La structure de l'entreprise : principes et définitions, types de structures et organigrammes ». Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1966. p211

Pour ce qui est de la structure informelle (A.Etzioni), indique que l'informel, touche ce qui ne correspond pas à l'organigramme officiel, c'est donc la structure réelle[10].

1.2 L'interface organisationnelle : zone de régulation des processus (intégration-différenciation)

Notre analyse vise à définir et à délimiter le concept d'interface organisationnelle. Beaucoup de disciplines étudient l'approche ; Cependant les études qui y font référence sont peu nombreuses. Ce sont celles-ci que nous développons dans ce point.

1.2.1 Vers une approche de l'interface organisationnelle

- Interfaces inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles :

Les Sciences de Gestion mobilisent le concept d'interface en référence aux interactions qui opèrent entre plusieurs fonctions ou organisations, à l'inter-fonctionnel et à l'inter-organisationnel, dans un but de coordination et de communication, à des niveaux stratégiques, opérationnels et tactiques.

(Mintzberg 1982)[11], souligne le rôle des cadres intermédiaires dans les organisations, en mettant en évidence l'importance de la gestion des frontières internes et externes, avec comme objectif de contrôler et de gérer les frontières, il cite alors ce qu'il appelle (postes de liaisons), assurant la coordination transversale entre entités de façon très rapide.

Pour (Lebraty et Teller 1994)[12] pour appréhender les frontières organisationnelles le concept d'interface est le plus approprié, ils considèrent l'interface comme fondamentale pour l'organisation, puisque cette dernière doit être en capacité de rendre compréhensible des décisions issues de logiques différentes. Les auteurs imputent à l'interface une fonction importante, celle d'aménager les flux d'informations nécessaires à la réalisation d'une action.

(Savall et Zardet 1987)[13] définissent l'interface comme zone interstitielle entre les groupements socio-organisationnels, une nébuleuse d'activités de part et d'autre des frontières entre deux groupements. Toujours selon eux en 1995, l'interface, représente une zone

[10] Kalika.M op.cit .p7
[11] Mintzberg H, (1982) « Structure et dynamique des organisations », Les Éditions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain par Romelaer p. 45.
[12] Lebraty-J. Teller-R, (1994) « Ingénierie du diagnostic »op.cit. p. 97
[13] Savall-H & Zardet V, (1989) «Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable », Économica, 1987, 2ème édition augmentée 1989

critique entre deux ou plusieurs ensembles, espaces ou univers, qui doit être pilotée pour assurer une communication efficace entre eux. Ils ne réduisent pas ici l'interface à la frontière, l'interface définit une zone frontalière mais aussi les activités qui s'y développent, notamment l'échange d'information. Ils soulignent également la criticité de cette zone, autrement dit son instabilité en raison de la limite cognitive et politique qu'elle constitue pour chacune des entités en interaction. Ils mettent enfin en exergue, la nécessité de piloter les interfaces, sans quoi l'échange d'information n'est pas efficace.

(Aurifeille et al 1997)[14] La structuration des interfaces est également au cœur de la logistique, plus globalement, du management des chaines logistiques, puisque ce sont des activités fondamentalement transversales. Ainsi, la fonction qui fait l'interface entre les fonctions marketing et la production, est donc une interface inter-fonctionnelle.

Dans un cadre plus étendu (Colin 2005)[15], les interfaces, inter-organisationnelles, traversent les frontières externes de l'entreprise et structurent la communication et la coordination entre les entreprises et leurs fonctions, dans le but de mobiliser des compétences partagées. Ajoutons que (Fabbes-Costes2005) souligne également l'importance des interfaces interpersonnelles, puisqu'elles tissent et stabilisent les ajustements mutuels dans les organisations.
L'organisation des interfaces concerne alors, autant les interfaces inter-fonctionnelles qu'inter-organisationnelles , en appréhendant le sujet comme zone de jonction, de tension ou de recoupement entre des buts, des responsabilités et/ou des activités de deux ou plusieurs entités : acteurs de la chaine logistique (interfaces inter-organisationnelles) ou sous-systèmes dans une organisation (interfaces intra-organisationnelles).

Dans le champ inter-organisationnel, l'interface est également abordée sous l'angle des alliances stratégiques. Celles-ci dépendent de la performance des interfaces inter-organisationnelles, ces interfaces doivent être organisées au bon niveau hiérarchique, les règles de répartition des contributions des acteurs doivent y être explicites.

Les interfaces sont conçues comme les connexions qui permettent l'intégration des composants de qui servent aux échanges d'informations (Simon 1969)[16].

---

[14] Aurifeille J.-M.,Colin J., Fabbes-Costes N., Jaffeux C. et G. Paché, (1997)« Management logistique : une approche transversale », Litec, 1997.
[15]Colin (2005). « Le Supply Chain Management existe-il réellement ? », Revue Française de Gestion, n° 156, mai-juin, 2005.
[16] Simon. H.A, (1996) « The Sciences of the Artificial, Cambridge », MIT, 1969, édition 1996

La deuxième approche de l'interface en conception renvoie à celle des sciences de gestion exposée précédemment, c'est-à-dire à l'organisation des échanges d'informations et à la coordination inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles.

L'interface est mobilisée, dans l'approche gestionnaire, en tant que support à l'explication et à la résolution de problèmes relatifs à la communication et la coordination. Les différences entre les entités en relation et les structures organisationnelles sont souvent mises en lumière, pour expliquer ces problèmes qui, au fond, relèvent de l'intégration et de la différenciation des entités (Seghir 2012)[17].

1.2.2 La capacité organisationnelle au service de la stratégie

« On aura compris qu'il est difficile de parler d'UNE théorie des ressources. Au minimum, on parlera de paradigme en émergence, en se demandant si les courants qui le traversent tendent à converger ou sont au contraire, destinés à enrichir des disciplines différentes dans leur épistème essentiellement les sciences économiques, confrontés aux sciences de gestion ». (Marchesnay2002)[18]. L'ouverture de la boite noire organisationnelle, nous renvoie automatiquement dans l'exploration des théories qui se rapprochent de notre sujet.

1.2.3 Les théories qui s'inscrivent dans l'approche des capacités organisationnelles

Le développement des approches théoriques, s'est traduit par l'avancement des courants : Resource Based View, Knowledge based-view, Competence based-view.
La forme première de la théorie n'est pas constituée par les seuls apports de la Resource-Based View, puisque celle-ci regroupe l'ensemble des cadres théoriques, plaçant les ressources et les compétences de la firme au cœur du raisonnement stratégique, l'appellation « théorie des ressources et des compétences » couvre en réalité plusieurs branches n'ayant pas les mêmes unités d'analyse, encore moins les mêmes prédictions.

[17] Seghir-S, (2012) « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations » Thèse de Doctorat. Université Jean Moulin 13 février 2012
[18] Marchesnay-M (2002) « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences ». Les Editions de l'ADREG.

1.2.3.1 L'approche Resource-Based View (RBV)

Selon (Maltese2007)[19], l'approche largement exploitée et explorée, ces dernières années, devenue un classique, dans le monde des courants de pensée en stratégie d'entreprise (Daellenbach 1999) et très controversée (Butler 2001). Le père spirituel de la théorie Birger Wernerfelt en 1984 et développée conceptuellement selon les attributs VRIO[20], permettant la création et la maintenance d'un avantage concurrentiel durable par Jay Barney en 1991. La même année, Robert Grant, a pris en considération le rôle des capacités managériales qui visent à déployer les ressources d'une entreprise, tout en laissant « la liberté de penser » autrement dit, la stratégie d'intention et de mouvement ou la transformation permanente est une nouvelle alternative aux approches de positionnement et d'adéquation environnementales (Saias et Métais 2001). L'approche stratégique en s'étant développée à partir des 1990 a laissé à la fois à certaines extensions (Koenig 1999) autour de son caractère tautologique, et de son opérationnalisation méthodologique (Spender2006).

Nous adopterons à ce stade d'analyse des définitions spécifiques de quelques concepts clés, que la plupart des auteurs retiennent dans le domaine de la recherche en sciences de gestion :

Les ressources : représentent le stock de facteurs disponibles contrôlés par une firme ; *physiques* (bâtiments, bureaux, matière première), *financières*, (l'ensemble des moyens financiers disponibles pour assurer ses activités quotidiennes et les projets de développement) ; technologiques, (les moyens et les outils : brevets et méthodes qui s'y apportent, instruments et moyens techniques, utilisés pour réaliser les activités productives), *organisationnelles* (outils tels que la structure de l'organisation, le mode de travail, le pouvoir, la culture et les relations de travail)[21].

Les compétences : « *La compétence d'un individu est une intelligence pratique des situations. Elle s'appuie et transforme les ressources et les connaissances* ». Les compétences représentent les capacités de l'entreprise à démultiplier les ressources et ce, en les combinant, sans faire l'amalgame entre, « capacités », provenant, de la traduction de la vraie notion de

[19] Maltese-L, (2007) « Spécificités des actifs et management des événements : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique » Montréal, 16ème conférence Internationale de Management Stratégique 6-9 juin 2007.
[20] Valorisable-Rare-Non Imitable-Organisationnel (Barney, 1991, 2002).
[21] Renard-L, St Amant, Gilles-E, (2003) « Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles » Département de Management et Technologie, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

« capability ». D'autres préfèrent « aptitudes », puisque l'aptitude d'une firme représente, la possibilité que cette dernière manifeste pour matérialiser son potentiel représenté lui-même par « les ressources ». Dans la même optique, « aptitude » serait alors synonyme de « capacité à pour voir réussir… ». Les compétences de base, sont nécessaires pour exercer normalement son métier sans pour autant permettre une réelle différenciation. Pour ce qui est des compétences distinctives, elles permettent d'obtenir un réel avantage compétitif par rapport à ses concurrents.

« *La compétence est l'ensemble de savoirs et de savoir-faire intégrés et mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude dans un contexte évolutif de socialisation, incertain et dynamique pour accomplir avec succès des taches ou des missions afin de satisfaire les besoins des clients* » (Chaabouni & Jouini, 2005)[22].

La compétence pour certains exige une reconnaissance par les autres pour qu'elle soit valorisée « La notion de compétence renvoie l'idée de rapport aux émotions d'exercice d'une aptitude et celle d'une exigence de reconnaissance. « *Elle s'intègre au mieux dans le projet du collectif et s'harmonise avec la réalité du groupe en trouvant des solutions aux problèmes rencontrés. Elle engage la participation au traitement de problèmes qui se posent au collectif* ». (M'barek 2009)[23].

Compétences clés : représentent un « savoir collectif de l'organisation, et une capacité à orchestrer divers savoir-faire, en intégrant multiples niveaux de technologie ».

Capacités dynamiques : « capacité de l'entreprise à renouveler, adapter et à augmenter les compétences stratégiques », en prenant le statut des compétences clés, lorsqu'elles soutiennent plusieurs métiers d'une entreprise.

La vocation première de l'approche est de comprendre le processus de création et de développement des compétences au sein d'une entreprise, ainsi que la manière dont elles deviennent sources d'avantage concurrentiel (Bartel 2002), il existe alors des évidences

[22] Chaabouni-j & Jouili-K, (2005), « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieures informatiques tunisiennes », Revue internationale sur le travail et la société, n° 2 vol , octobre 2005.
[23] M'Barek-A, (2009), « La compétence et la formation professionnelle » Université de Tunis.

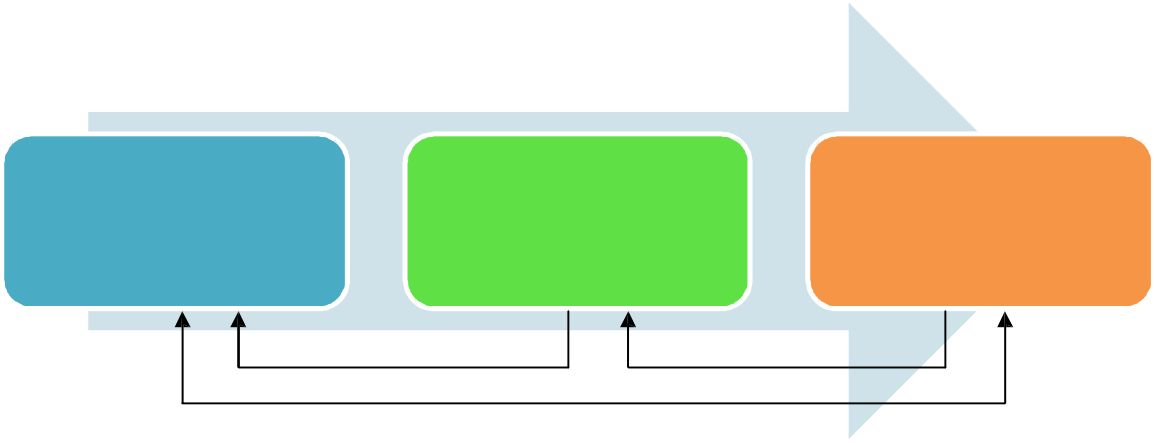
théoriques et empiriques pour montrer qu'il y a une relation entre les compétences et l'acquisition d'avantage concurrentiel (Lamarque 2014)[24].

1.2.3.2 L'approche Resource-Based-View comme réponse aux enjeux

Selon (Fall 2008)[25] Le but de notre analyse, est de comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres (Rumelt et al 1991). L'exploration des ressources de l'avantage compétitif des entreprises, permet de mettre sous la loupe et d'exploiter le paradigme (Structure –Conduite-Performance).

Si l'on remonte à l'origine de ce paradigme (structure-conduite- performance) développé par (Mason 1939)[26], le paradigme lie le contexte des firmes :

Figure 2 : Le paradigme SCP



Source: (**Brain J.S 1956)**. "*Barriers to new competition Cambridge Harvard University Press*"

La **structure** : Elle correspond au nombre et à la distribution des entreprises, à la différenciation des produits et à l'existence ou non de barrières à l'entrée, au degré d'intégration des entreprises.

La **conduite** : Cette dernière correspond à ce que font les entreprises en matière de choix et de politique et en recherche et développement ; à la qualité des bien produits, à la promotion (publicité).

[24] Lamarque, (2014). « Analyse des stratégies de développement des assureurs dans la banque : une approche par la théorie des ressources » Revue Finance contrôle stratégie N° 1169 - 2014

[25] Fall-I (2008) « L'approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée » Thèse Ecole des mines de Paris, 11 mars 2008.

[26] Mason-E, (1939) « Price & production policies of large scale enterprises » American Economic Review Vol 29 1939.

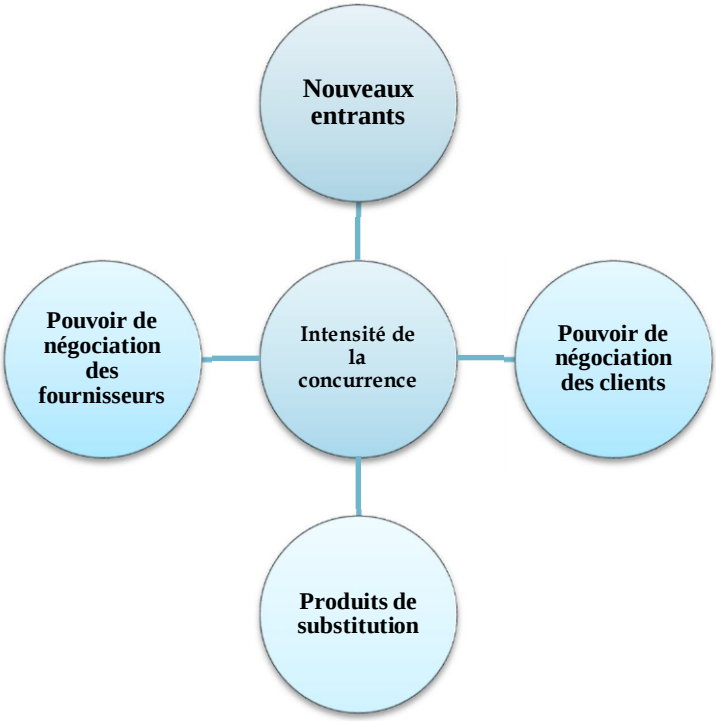
Performance : Correspond aux résultats de l'industrie ou des firmes individuelles (rentabilité et croissance) (Mbengue 2005).

Pour ce paradigme, la performance de l'entreprise s'explique d'abord par la structure du marché, notamment le nombre de concurrents et l'intensité de cette concurrence. Une entreprise performante est celle qui arrive à réaliser un bon positionnement sur des marchés de produits et qui s'y maintient par différentes barrières à l'entrée (Porter 1977).

Selon (Magakian 2003)[27], les stratégies des entreprises sont déterminées par les caractéristiques des industries dans lesquelles elles évoluent. Le même principe de la trilogie SCP, est qualifié à la fois de perspectif et descriptif. Les Structures des industries influencent les comportements des firmes et par un lien de causalité supposé tout au long de la relation déterminent les performances attendues.

Le paradigme SCP ; a été appliqué par Porter en mettant en lumière les 5 forces à maitriser pour que les entreprises deviennent performantes. (Fall 2009)[28]

Figure 03 : Les cinq forces de Porter



Source: (**Porter 1980**) "Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press"

[27] Magakian-J-L (2003) « Pensée stratégique, évolutionnisme et créativité » Design management managazine.
[28] Fall-I op cit 2009

Pour Porter : de la maitrise de ces cinq forces dépend la performance de l'entreprise, si le niveau est élevé, le profit espéré sera limité, si les forces sont faibles, la performance sera limité (théoriquement). Il conviendrait alors de hiérarchiser les forces dans le but d'avoir un avantage concurrentiel.

- (Tywoniak 2007)[29] a identifié dans la littérature six autres conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences en complément des quatre conditions de Peteraf 1993 ; Pour avoir un avantage concurrentiel, six conditions devront être réunies :
- La Valeur : la compétence ou la ressource doit avoir de la valeur pour satisfaire deux objectifs: profiter des opportunités du marché et neutraliser les menaces de l'environnement ;
- La rareté : la ressource doit être rare (possédée par un nombre limité d'entreprise idéalement une seule) (Barney 1991)
- L'imitation : La compétence ou la ressource doit être difficilement imitable pour que les concurrents ne choisissent pas la même stratégie ;
- Longévité : la compétence est plus durable que la ressource. Cette dernière est liée au cycle d'innovation et au rythme de création ;
- La substitution
- L'appropriation.

Dans la continuité de l'analyse, l'approche basée sur les ressources, est une approche intégratrice puisqu'elle mobilise de nombreuses théories en matière : d'apprentissage, de dynamisme concurrentiel, d'approches évolutionnistes et bien qu'elle soit récente, plusieurs critiques ont été formulées à son égard par la suite.

1.2.4 Le passage de ressources à capacités :

La transition répond à deux grandes raisons selon (Marchesnay 2002)[30] :

- La mise à plat, des interprétations de la valeur du service fourni, vu que la ressource est définie à partir du flux des services que la ressource en elle-même est censée générer.

[29]Tywoniak (2007) « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » conférence 2007 de l'association internationale de management stratégique de Montréal 2007

[30] Marchesnay, (2002) « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences » les éditions de l'Adreg 2002

- Le dépassement du dilemme entre valeur estimée en interne, et valeur estimée en externe s'agissant des apporteurs de capitaux ou de clients.

Selon (St Amant & Renard 2004), la perspective ou l'implantation de la stratégie, nécessiterait le développement de capacités organisationnelles, en tirant une sonnette d'alarme sur l'interrogation : Comment une organisation peut-elle gérer ses capacités organisationnelles pour rencontrer ses objectifs stratégiques ? A cet effet, deux postulats en découlent :

- Les capacités organisationnelles sont nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie. Le développement de la stratégie repose sur les capacités organisationnelles. Ainsi leur niveau de maturité ou leur absence, peur expliquer l'impossibilité d'atteindre les objectifs stratégiques.
- La gestion des capacités organisationnelles, fait partie des missions du management intermédiaire [31]qui va servir de courroie de transmission vers le sommet stratégique des résultats et des retours d'expérience qui proviennent du déploiement de la stratégie.

1.2.5 Le phénomène du Path Dependence :

Selon (Teece & al. 1992) [32] les capacités organisationnelles d'une entreprise représentent ses capacités pour : organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités.
Le concept du path dependence, est une dimension importante de l'approche fondée sur les ressources. Les ressources d'une entreprise à un moment donné, conditionnent l'évolution de l'entreprise qui ne peut se développer que selon un chemin qui respecte une certaine proximité ou une similitude entre les ressources, à deux périodes successives. Elles ne sont donc pas neutres dans l'explication des alliances développées par une entreprise. Le passé stratégique de l'entreprise conditionne son futur, les capacités actuelles, conditionnent alors le comportement de demain. Les entreprises devraient donc rencontrer des baisses de performance, au moment ou elles se développent dans des activités et marchés qui requièrent

[31] L'évaluation des capacités organisationnelles existantes et l'identification des capacités organisationnelles de façon à les faire progresser d'un niveau de maturité à l'autre pour atteindre les objectifs stratégiques.
[32] Teece-D, Pisano-G, et Shuen-A « Dynamic Capabilities and Strategic Management », Cahiers de recherche, University of California at Berkeley, février. 1992

la résolution et le management de problèmes de coordination différents de ceux que leur répertoire actuel de routines serait en mesure de gérer[33] .

Le concept serait alors, un processus d'apprentissage, pour la création de nouvelles capacités, en fonction de ce que l'entreprise (a dans le ventre) possède, et de sa vision et de son ambition, pour développer de nouvelles capacités.

Le recours à cette stratégie là n'a pas pour but unique, l'atteinte d'un objectif interne prédéfini. Elle pourrait être un levier pour développer des alliances futures.

Selon (Bonoli & Palier 1999)[34] Certains économistes partent du constat que si l'on connaît une solution efficace, elle n'est probablement pas adoptée dans le même environnement (une solution plus efficace que la solution actuellement retenue par une firme, en matière de nouveau produit, de technologie ou de localisation, elle n'est pas forcément adoptée, puisque toutes les solutions ne convergent pas). (Pierson 1997) identifie quatre mécanismes d'auto-renforcement caractérisant les processus économiques qui génèrent des rendements croissants : (Increasing returns) :

- (**Large set up / fixed costs**) coûts d'installation importants : Les coûts d'investissement pour l'innovation au départ, trouvent rentabilité et performance à moyen terme, en matière d'innovation institutionnelle ou technologique. Il y a de fortes chances de générer du profit, si ce sont les coûts initiaux qui constituent la proportion des dépenses la plus importante ; le choix permet à la firme d'identifier et de retenir une seule et unique solution, évitant d'opter pour la solution alternative, nécessitant de nouvelles sommes d'investissement de départ assez couteuses ;

- (**Learning effects**) : Les effets d'apprentissage : le savoir-faire et le savoir acquis dans les processus de production complexes permettent de conduire à un rendement croissant, en gardant la même solution pendant longtemps, puisqu'avec la répétition, l'apprentissage des individus mèneront ces derniers à utiliser les mêmes produits de manière plus efficace et leur expérience les incitera à introduire de nouvelles innovations plutôt qu'à en changer ;

[33] Arregle J-L, Amburgey-T, Dacin-T, « Rôle des routines organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : Une application aux alliances ». Travaux d'alliance du Kentucky university & du collège départemental du Texas.

[34] Bonoli-G & Palier-B, (1999). « Phénomènes de Path Dependence et réforme des systèmes de protection sociale ». Revue française des Sciences politiques, Vol 49, N°3 juin 1999 .p339.

- (**Coordination effects**) : Certains tirent des bénéfices d'un apprentissage antérieur, citons la technologie comme exemple. La technologie devient nettement plus attractive si d'autres l'adoptent, en attirant toujours plus d'usagers, renforçant ainsi l'avantage existant. Ces effets là, peuvent encourager l'adoption d'une seule solution commune, puisque peu à peu ; les personnes qui souhaitent adopter une technologie alternative, se trouvent en quelque sorte amenées à adopter la même que les autres ; créant (un effet de coordination) pour rester compatibles.

- (**Adaptative expectations**) : Anticipation suite aux comportements d'adaptation : « choisir le bon cheval » les firmes doivent savoir investir dans une technologie qui ne sera pas retenue par les autres au risque que ça soit très coûteux à l'usage, notamment du fait des contraintes de coordination. Les projections à propos des usages communs futurs incitent les individus à s'adapter par anticipation et ainsi à rendre ces adaptations auto-réalisatrices. Là encore, ces processus conduisent à choisir et à garder une même option.

1.2.6 La capacité organisationnelle au service de l'efficacité :

Il est vrai que l'entreprise n'a pas attendu la formulation et la maturité de l'approche basée sur les ressources ou le développement des capacités organisationnelles de cette dernière ; pour déployer, concevoir et mettre en place des outils de gestion, lui permettant de garantir la disponibilité de ses meilleures ressources et de ses capacités. Soulignons que la ressource en elle-même, n'est pas forcément celle qui apporte un avantage concurrentiel de façon directe, mais plus un outil de pérennité dont l'entreprise a besoin pour mener à bien ses activités.
Il existe plusieurs outils de gestion ; de l'outil **global** (celui qui incombe à la direction générale « corporate » traduisant le développement des capacités et des ressources adéquates en lien avec la stratégie d'entreprise, l'outil **local,** circoncit à une activité précise, dont l'objectif est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité, en passant par l'outil **intermédiaire,** qui est circonscrit à une ou plusieurs fonctions, dont l'objectif est de développer les capacités par des référentiels de bonnes pratiques. Commençons notre immersion dans l'analyse des outils organisationnels.

1.2.6.1 Décryptage des outils locaux :

L'efficacité quotidienne a été traduite par la conception de plusieurs outils et méthodes conçues différemment, mais concourent dans l'amélioration continue à un niveau local, nous citons :

- **La philosophie japonaise des 5 S comme outil de tri des ressources physiques**

La méthode nippone accomplit 5 actions :

- **Seiri** (Débarras) : La nécessité de garder que les éléments utiles sur le poste de travail
- **Seiton** (Rangement) : Disposer les éléments de travail de façon adéquate ;
- **Seiso** (Nettoyage) : Ranger et nettoyer régulièrement l'espace de travail,
- **Seiketsu** (Ordre) : L'élimination et l'exploration des causes du désordre de l'espace du travail
- **Shitsuke** (Rigueur) : Evaluer le processus des 5S en instituant un système de contrôle de l'application

Le concept des 5S, permet la transformation de l'environnement du travail, et l'agissement direct sur le mental des salariés, nécessitant un appui et une forte implication de la hiérarchie pour assurer le suivi et le contrôle des taches.

- **L'outil Six Sigma, une approche prometteuse**

La méthode Six Sigma, représente une échelle de mesure d'écarts, qui tend à comparer la production d'un processus aux attentes d'un client. Six Sigma est une marque déposée de Motorola en 1985, le concept vise l'amélioration de l'efficacité logistique des processus. En s'appuyant sur la philosophie de Deming et de sa roue de la qualité, Mikel Harry, alors ingénieur chez Motorola, propose alors l'analyse et l'introduction d'outils statistiques dans l'amélioration continue. Dès lors l'entreprise décide de généraliser la méthode pour tous les projets en adoptant l'originalité de l'appellation, puisque la lettre « sigma » désigne en statistiques l'écart, et « six » désigne le chiffre six, et donc la méthode Six Sigma, signifie six fois l'écart. Le concept désigne un outil à part entière permettant de doter l'entreprise d'un nombre de procédés spécifiques dédiés au pilotage d'un projet. Elle dote l'entreprise d'actions efficaces et mesurables, réduit les pertes et les coûts de la qualité et améliore l'image de la propre marque. Six Sigma est formalisée en 5 phases, appelée « DMAIC » qui se juxtaposent

au triptyque (Client/ processus/ mesure). DMAIC signifie « Define, Measure, Analyse, Improve, Control » : L'objectif et le résultat de la méthode se traduit comme suit :

Figure 04 : Les phases de la théorie Six Sigma

Phase 1: La définition du projet

- L'étape définit l'étendue de l'étude en traduisant l'impact sur les clients comme valeur clé;
- Identifie les acteurs impliqués dans le processus en établissant une cartographie des processus retenus utilisant comme outils : le déroulement du projet.

Phase 2: Mesure et déscritpion de la situation actuelle

- Mesure les résultats existants et recherche les données mesurables qui caractérisent les prcessus concernés
- Identifie les variables qui participent au processus , décèlle les écarts pour comprendre le fonctionnement en décrivant de façon précise les problèmes qui menacent le processus en utilisant comme outils: la carte de process et la matrice de causes/ effets.

Phase 3: Analyse des causes

- Développe les théories via des causes fondamentales et détermine les causes, formalise des données musurables qui caractérisent les processus concernés;
- Partage l'état des lieux aux acteurs et confirme les dysfonctionnements en utilisant comme outils: l'étude multivariable et les différents plans d'expérience

Phase 4: Mise en place de solutions

- Elabore la mise en place de solutions en les validant
- Contrôle uniquement les actions mises en oeuvre tout en réduisant les causes identifiées , en utilisant comme outils: des plans d'expérience

Phase 5: Contrôle et surveillance des résultats obtenus

- Evalue l'impact des variables impliquées sur la résolution des problèmes rencontrés;
- Analyse l'écart entre (résultats obtenus/ données initiales)
- Calcule l'écart type

Source : Figure établie par nos soins

- **La méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité)**

Son but consistait à dresser la liste des composants d'un produit et à cumuler les informations sur les modes de défaillance, la fréquence et les conséquences. Mise au point par la NASA et

le secteur de l'armement dans le but d'évaluer l'efficacité d'un système. Outil de fiabilité, elle est utilisée pour les systèmes ou le respect des objectifs de sécurité et de fiabilité est primordial. A la fin des années 70 elle fut largement adoptée par Toyota, Nissan, Ford, BMW, Peugeot, Volvo, Chrysler.

Selon (Kélada & al. 1993)[35] La méthode d'analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité a pour objectif : d'identifier comme son nom l'indique, les effets de l'échec potentiel d'un procédé ou d'un moyen de production et l'identification des actions, pouvant réduire ou même éliminer l'échec potentiel.

La potentialité de la méthode consiste à imaginer les dysfonctionnements qui mènent directement à l'échec avant même que ceux-ci ne se produisent, c'est donc une méthode à caractère prédictive.

Nous pouvons classer l'AMDEC dans des catégories différentes, nous citons :

L'AMDEC o*rganisation* : l'analyse s'applique aux différents niveaux du processus d'affaires : du premier niveau, celui qui englobe le système de gestion, le système d'information, le système production, le système personnel, le système marketing et le système finance, jusqu'au dernier niveau comme l'organisation d'une tâche de travail.

L'AMDEC *produit* ou l'AMDEC projet : la méthode est utilisée pour étudier en détail la phase de conception du produit ou d'un projet. Si le produit comprend plusieurs composants, on applique l'AMDEC composants.

L'AMDEC *processus* : S'applique à des processus de fabrication. Elle est utilisée pour analyser et évaluer la criticité de toutes les défaillances potentielles d'un produit par son processus. Elle peut être aussi utilisée pour les postes de travail.

L'AMDEC *moyen* : S'applique à des machines, des outils des équipements et appareils de mesure, des logiciels et des systèmes de transport interne.

L'AMDEC *service* : S'applique pour vérifier que la valeur ajoutée réalisée dans le service qui correspond aux attentes des clients et que le processus de réalisation de service n'engendre pas de défaillances.

[35] Kélada-J, Branimir, (1993). « Étude de la méthode AMDEC »école des hautes études commerciales, (Montréal.Québec) centre d'études en qualité totale ».

L'AMDEC *sécurité* : Qui s'applique pour assurer la sécurité des opérateurs dans les procédés ou il existe des risques pour ceux-ci.

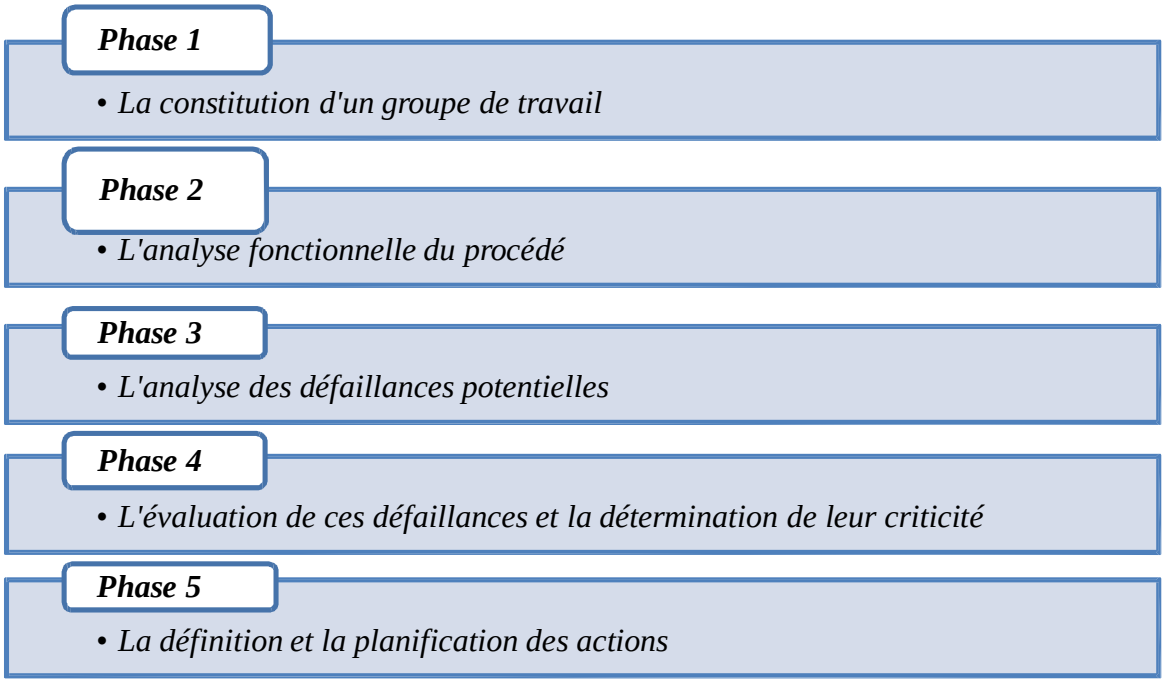
- **Les aspects de la méthode**

– ***L'aspect qualitatif*** : De l'analyse consiste à recenser les défaillances potentielles des fonctions du système étudié, de rechercher et d'identifier les causes des défaillances et d'en connaitre les effets qui peuvent affecter les clients, les utilisateurs et l'environnement interne ou externe.

– ***L'aspect quantitatif :*** Consiste à estimer le risque associé à la défaillance potentielle. Le but de cette estimation est l'identification et la hiérarchisation des défaillances potentielles. Celles-ci sont alors mises en évidence en appliquant certains critères dont, entre autres, l'impact sur le client. La hiérarchisation des modes de défaillance par ordre décroissant, facilite la recherche et la prise d'actions prioritaires qui doivent diminuer l'impact sur les clients ou qui élimineraient complètement les causes de défauts potentiels.

- **Les étapes de la méthode**[36]

Figure 05 : La démarche AMDEC



Source : Selon (**kélada 1993**)

[36] **http://crta.fr/wp-content/uploads/2013/10/04-M%C3%A9thode-AMDEC.pdf**

Phase 1 : La constitution d'un groupe de travail :

La méthode s'appuie sur l'appel aux expériences. Etant prédictive, elle repose essentiellement sur l'aspect subjectif des analyses. La constitution d'un groupe de travail est alors nécessaire. De divers services de l'entreprise, le groupe est composé de 4 à 8 individus des différents services de l'entreprise

- Service maintenance
- Service production
- Service qualité
- Services méthodes

Ces personnes ont toutes un rapport avec l'objet de l'analyse (machine, procédé) et en ont une expérience significative, qui leur permet d'argumenter au cours des réunions puisque la collaboration de personnes connaissant bien à la fois le système et son environnement. Elles seront donc généralement de niveaux divers, des dirigeants aux utilisateurs, et de différents horizons.

Phase 2 : L'analyse fonctionnelle :

Le système dont on étudie les défaillances doit d'abord être décortiqué.

- A quoi sert-il ?
- Quelles fonctions doit-il remplir ?
- Comment fonctionne-t-il ?

L'analyse fonctionnelle doit répondre à ces questions, de façon rigoureuse
Le système est analysé sous ses aspects :

- **Externes :** Relations avec le milieu extérieur (qu'est ce qui rentre, qu'est ce qui sort…)
- **Internes :** Analyse des flux et des activités au sein sur procédé ou de la machine.

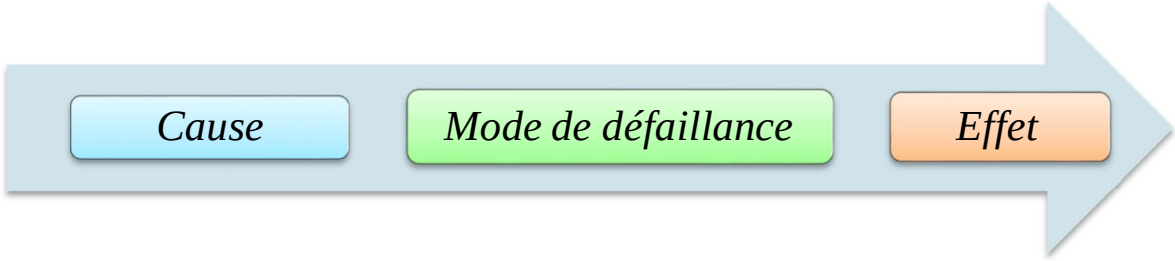
Phase 3 : L'analyse des défaillances :

La phase concerne le **mode de la défaillance** de la fonction et exprime de quelle manière cette fonction ne fait plus ce qu'elle est sensée faire. L'analyse fonctionnelle recense les fonctions, l'AMDEC envisage pour chacune d'entre-elles sa façon (ou ses façons car il peut y en avoir plusieurs) de ne plus se comporter correctement.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

L'identification de la phase s'illustre suivant le schéma suivant :

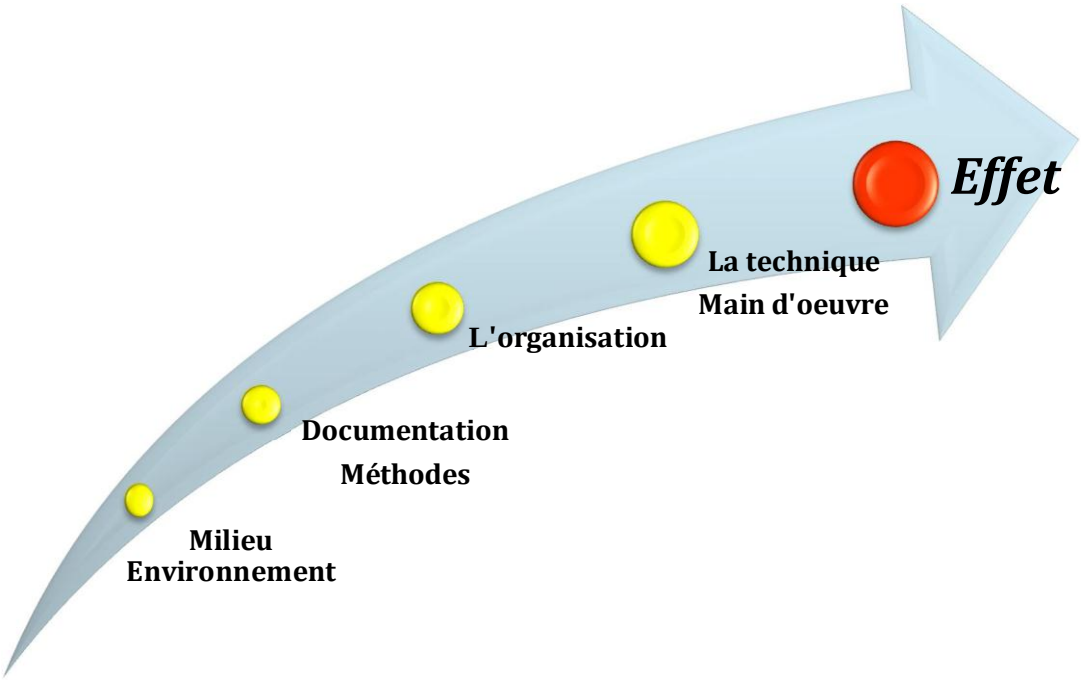
Figure 06 : Triptyque de l'analyse des défaillances



Source : CRTA novembre 2004 [37]

- **La cause :** C'est l'anomalie qui conduit au mode de défaillance. La défaillance est un écart par rapport à la norme de fonctionnement. Les causes trouvent leurs sources dans cinq grandes familles. On en fait l'inventaire dans des diagrammes dits « diagrammes de causes à effets ».

Figure 07 : illustration du diagramme « Ishikawa »



Source : Projectissimo 2013 [38]

- **L'effet :** L'effet concrétise la conséquence du mode de ladite défaillance, et dépend du point de vue AMDEC adopté. On suggère l'identification des effets par zone de proximité, en vérifiant d'abord les effets sur les clients internes (processus adjacents) et indirects en étendant la recherche vers les clients externes.

[37] **http://crta.fr/wp-content/uploads/2013/10/04-M%C3%A9thode-AMDEC.pdf**
[38] **http://www.projectissimo.com/comment-faire-diagramme-causeseffet-ou-ishikawa-pxl347_178_290.html**

Phase 4 : L'évaluation de ces défaillances et la détermination de leur criticité

L'évaluation est définie en fonction des indicateurs de performance préétablis, elle incluse en temps normal, la gravité de la défaillance pour le ou les principaux types de clients et la fréquence (ou la probabilité) de cette défaillance. Ils peuvent reposer sur des données détaillées de production ou sur le jugement des membres du groupe. L'évaluation est généralement cotée sur une échelle de 1 à 5, allant d'un niveau d'impact ou de fréquence faible (1) à majeur (5). Le groupe de travail établit le seuil de criticité, au-delà de ce seuil, l'effet de la défaillance n'est pas supportable. Une action est nécessaire, le dressage d'un histogramme permettrait, la visualisation des résultats.

Phase 5 : La définition et la planification des actions

La dernière phase de l'analyse de la méthode AMDEC, suite à la mise en exergue des défaillances critiques, consiste à définir les actions entreprises de nature à traiter le problème identifié de prime abord.

Les actions peuvent être **préventives :** Agissant dans la prévention de la défaillance avant même qu'elles ne se produisent. Ces actions sont planifiées. La période d'application d'une action résulte de l'évaluation de la fréquence.

Actions **curatives** : Lorsque le problème n'est pas considéré comme critique, on agit alors au moment où il se présente. L'action doit alors être la plus courte possible pour une remise aux normes de façon rapide.

Actions **efficaces**: Agissent en général dans la modification des procédés de nature technologique ou même du moyen de production destinées à faire disparaître totalement le problème. Le coût de ce type d'action n'est pas négligeable et on le traite comme un investissement.

Les actions pour être efficaces doivent faire l'objet d'un suivi en :

- Plan actionnel
- Détermination du délai
- Détermination du budget
- Désignation d'un patron de l'action
- Révision de l'évaluation après mise en place de l'action et du retour des résultats

1.2.6.2 Les référentiels des bonnes pratiques (outils intermédiaires)

Selon (Fall 2008)[39], la cartographie de bonnes pratiques relatives à une fonction ou à un métier, propose une description précise des pratiques professionnelles de référence. Les outils utilisés : CobiT, ITIL, CMMI qui ont en commun leur volonté de façon implicite, pour renforcer les capacités d'un domaine ou de plusieurs domaines de l'organisation.

- **CobiT: (*Control objectives for information and technology*) : Une démarche de pilotage des risques informatiques**

La nécessité d'avoir un cadre de référence en matière de sécurité et de contrôle des technologies de l'information a poussé l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association) à créer la méthode CobiT en 1996. Conçue pour prendre en charge la gestion des risques liés au domaine informatique, et de faire le lien direct entre les risques métiers, les besoins de contrôle et les questions techniques en se basant sur les meilleures pratiques en audit informatique et le système d'information.

- **Méthodologie de CobiT**

Selon le cadre de référence officiel[40] : La synthèse est une présentation des concepts et principes de CobiT. Elle présente les domaines, les objectifs de contrôle généraux (aussi appelés processus) et le cadre de référence. C'est une introduction à la méthode elle-même. Elle donne une vision globale de ce qu'est la méthode CobiT.

Le cadre de référence se décline en check lists méthodiques couvrant 4 domaines, 34 objectifs de contrôle généraux (très synthétiques) et 302 objectifs de contrôle détaillés. Chacun de ces objectifs répond à 3 familles d'impératifs : économiques, sécuritaire et qualité.

Le domaine Planification & Organisation : 11 objectifs couvrent tout ce qui concerne la stratégie et les tactiques. Ils identifient les moyens permettant à l'informatique de contribuer le plus efficacement à la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise.

[39] Fall-I, (2008) « L'approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée » Thèse Ecole des mines de Paris, 11 mars 2008.
[40] http://jjc.chambon.free.fr/Textes/Cours_MSI_COBIT_articles.pdf

Le domaine Acquisition & Mise en place : 6 objectifs concernent la réalisation de la stratégie informatique, l'identification, l'acquisition, le développement, l'installation des solutions informatiques et leur intégration dans des processus commerciaux.

Le domaine Distribution et Support : 13 objectifs regroupent la livraison des prestations informatiques exigées (l'exploitation, la sécurité, les plans d'urgences et la formation).

Le domaine Surveillance : 4 objectifs permettent au management d'évaluer la qualité et la conformité des processus informatiques aux exigences de contrôle.

Le guide d'audit permet d'évaluer et de justifier les risques et les faiblesses des objectifs généraux et détaillés en mettant en place des actions correctives. Ce guide d'audit répond à 4 principes : l'acquisition d'une bonne compréhension, l'évaluation des contrôles, la vérification de la conformité, la justification du risque de ne pas atteindre les objectifs de contrôle.

Pour ce qui est du guide de management, il fournit des indicateurs clés d'objectif et de performance et des facteurs clés de succès. C'est aussi dans ce guide que l'on trouve le modèle de maturité. Il évalue l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs généraux sous forme d'une échelle de 0 à 5.

- **CobiT concourt à la gouvernance des SI en aidant à s'assurer que :**

  - ✓ les SI sont alignés sur le métier de l'entreprise,
  - ✓ les SI apportent un plus au métier, et maximisent ses résultats,
  - ✓ les ressources des SI sont utilisées de façon responsable,
  - ✓ les risques liés aux SI sont gérés comme il convient.

La mesure de la performance est essentielle à la gouvernance des SI. Elle est un élément de CobiT et consiste entre autres à fixer et à surveiller des objectifs mesurables pour ce que les processus informatiques sont censés fournir (résultat du processus) et pour la façon dont ils le fournissent (capacité et performance du processus).

Pour que cette gouvernance soit efficace, les dirigeants doivent obtenir des directions opérationnelles qu'elles mettent en place des contrôles dans un cadre de référence défini pour tous les processus informatiques.

En conclusion, parmi les avantages à adopter CobiT comme cadre de gouvernance des SI on peut citer :

- un meilleur alignement de l'informatique sur l'activité de l'entreprise du fait de son orientation métier ;
- une vision compréhensible par le management de ce que fait l'informatique ;
- une attribution claire de la propriété et des responsabilités, du fait de l'approche par processus ;
- un préjugé favorable de la part des tiers et des organismes de contrôle ;
- une bonne compréhension de toutes les parties prenantes grâce à un langage commun ;
- le respect des exigences du Coso[41] pour le contrôle de l'environnement informatique.

- **L'approche CMMI : (*Capability Maturity Model Integration*)**

L'approche est purement interdisciplinaire d'ingénierie des systèmes couvrant les processus et les compétences techniques et managériales, qui permettent de transformer les besoins des utilisateurs en un produit technique. Ce modèle de développement a alors comme postulat : « De la maîtrise des processus d'ingénierie, découle la maîtrise de la qualité du produit, et du service issu de ce même processus ». Conçue dès 1987, s'applique au cœur de la stratégie business de la plupart des entreprises, la méthode couvre de plus en plus de domaines : financiers, sociaux, ceux du développement durable. Elle s'impose comme une sorte de référentiel d'évaluation international. L'approche s'appuie sur 25 domaines dans sa version complète, permettant d'initier un pur travail de réflexion et d'action sur ces processus organisationnels. Il existe cinq niveaux de maturité ayant les caractéristiques et les spécificités suivantes[42] :

Niveau 1 : **Initial** : La réussite repose sur le savoir-faire des personnes clés au sein de l'entreprise ;

Niveau 2 : **Piloté** : Toutes les opérations sont contrôlées, les règles sont connues et appliquées par les équipes, le développement est planifié et suivi ;

[41] Le **COSO** est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois Loi Sarbanes-Oxley, SOX ou Loi de sécurité financière, LSF, pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises. (http://fr.scribd.com/doc/57748623/coso)
[42] http://www.learningtree.fr/certification/certification-cmmi.htm

Niveau 3 : **Défini** : Les meilleures pratiques mises en œuvre dans le décryptage du niveau 2 sont généralisées à toute l'organisation, dans le but de définir la meilleure solution qui répond aux propres objectifs ;

Niveau 4 : **Quantifié** : Application systématique de mesure des processus.

Niveau 5 : **Optimisé** : Mise en place des processus permettant l'amélioration continue et la maitrise du changement.

- **La méthode ITIL : (*Information Technology Infrastructure Library*)**

La méthode se veut être un vrai recueil, cohérent de livres des meilleures pratiques de la gestion de services informatiques. Le référentiel est géré par l'organisme anglais (Central Computer Telecommunications Agency)[43], développé vers la fin des années 80. L'objectif de la méthode est de favoriser l'efficacité des affaires dans le cadre de l'utilisation du système d'information, pour satisfaire les demandes de l'organisation afin de réduire les coûts, en maintenant et en améliorant les services informatiques, en donnant une vision à caractère managérial au trop courant dialogue de sourd entre les informaticiens et les gestionnaires de l'entreprise.

- **Méthodologie**
  - **Définition du rôle :** Définir la raison d'être du service informatique en établissant les buts et les objectifs ;
  - **Accroissement de la prise de conscience :**
    - Communication sur les bénéfices du service informatique ;
    - Apport d'une information générale ;
    - Circulation de l'information par des séminaires, rencontres, feuillets ou circulaires.
  - **Planification :**
    - Concerne l'exécution d'une analyse des besoins ;
    - Définition détaillée des besoins ;
    - Quantification de la charge de travail du nouveau service ;
    - Élaboration de directives concernant la façon dont le service fonctionne ;
    - Spécification des mesures des objectifs de performance ;
    - Conception du processus, y compris le support pour celui-ci ;
    - Élaboration d'un plan de mise en œuvre

[43] http://ph.ris.free.fr/cours/itil.htm

- **La mise en œuvre :**
  - Définition des besoins en formation ;
  - Description des bénéfices, coûts et problèmes possibles ;
  - Développement et validation du processus ;
  - Installation des logiciels et de l'équipement ;
  - Personnalisation des outils informatiques de distribution ;
  - Mise à l'épreuve du processus ;
  - Création d'inventaires pour les logiciels et les équipements
  - Rédaction de documents de référence ;
  - Formation du personnel ;
  - Exécution des tests d'acceptation ;
  - Déploiement et mise en œuvre.

- **Revue et contrôle préalables à la mise en œuvre :**
  - Adéquation des besoins avec la réalité en vérifiant que les services fournissent ce que les utilisateurs attendent ;
  - Comparaison des niveaux d'activité réels avec les prévisions ;
  - Evaluation de la satisfaction à l'égard du service ;
  - Révision du l'efficacité et de la rentabilité ;
  - Détermination des bénéfices ;
  - Révision de la gestion du projet ;
  - Préparation des rapports de révision ;
  - Exécution régulière de contrôles ;
  - Surveillance, révisions et ajustement de l'efficacité du service.

1.3 Décryptage du système de pilotage des progrès par les capacités organisationnelles

Présentons à ce stade, une définition générale du concept de capacité organisationnelle et par la suite les éléments constitutifs, qui représentent les leviers pour tout gestionnaire désirant gérer les activités et les ressources de sa propre entreprise. Mettons alors le cap sur le concept tiré des écrits des principaux travaux identifiés à l'approche basée sur les ressources. Jetons alors nos filets sur les bases conceptuelles de l'approche.

1.3.1 La capacité organisationnelle

L'approche repose sur l'idée que la performance supérieure d'une firme qui s'explique par la possession de ressources et des capacités organisationnelles ayant des caractéristiques uniques. Le concept a connu un développement théorique important depuis les années 80. La vision d'une organisation en termes de capacités organisationnelles implique de façon directe le fait que l'on envisage la transformation comme un réel processus, c'est-à-dire un lieu où

l'on transforme des intrants en extrants en réalisant des activités. Les auteurs définissent la capacité organisationnelle et de concept comme suit [44]:

Le concept de capacitéorganisationnelle définit l'habilité ou l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités productives de manière efficace et efficiente par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs qu'elle avait définis précédemment, c'est-à-dire en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention.

La considération du concept de ressource comme un antécédent de la capacité organisationnelle. Les ressources sont ici considérées comme tous les moyens qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants et pour l'acquisition de ces intrants.

La capacité organisationnelle reflète des interactions complexes qui se tissent entre les ressources de l'organisation et les compétences lors de leur mise en œuvre dans des processus. La réalisation d'un processus correspond tout à la fois à la mise en place d'une capacité organisationnelle et à son expression. La capacité organisationnelle émerge de l'action.

D'après (Grant 1991), « Une capacité est la capacité d'une équipe de ressources pour accomplir une tâche ou une activité. Bien que les ressources soient la source des capacités du dynamisme d'entreprise qui représentent la principale source de son avantage concurrentiel ».

Pour (Collis 1994), « les capacités organisationnelles que les routines socialement complexes déterminent de façon claire l'efficacité avec les entreprises qui transforment physiquement les Input en Output ».

Pour (Winter 2000), « une capacité organisationnelle est un niveau élevé de routine ou d'une collection de routines qui, avec l'entrée des flux, confère à la direction d'une organisation en apportant un ensemble de décisions des options pour produire des sorties importantes d'un type particulier ».

(Amit et Schoemaker 1993) opèrent la distinction entre ressources et capacités. En caractérisant les ressources comme le stock de facteurs disponibles possédé et contrôlé par la

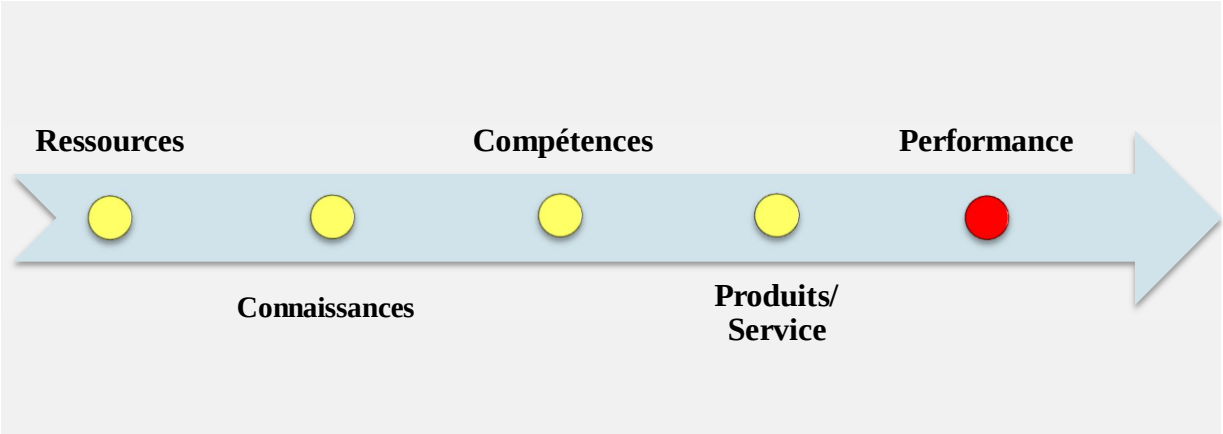
[44]Renard-L & St-Amant-G, (2006). « Capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions » école des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

firme. Il peut également s'agir d'actifs d'autres firmes. Les auteurs insistent également sur les mécanismes de liaison tels que la technologie, le management des systèmes d'information, les systèmes d'incitation, la confiance entre le management et le travail, etc. Toujours selon Amit & Schoemaker, le concept de capacité organisationnelle est défini comme suit : « *Le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques* ».

1.3.2 Qu'est ce qui compose la capacité organisationnelle ?

Comme nous l'avons souligné précédemment, la capacité organisationnelle est un « savoir agir », qu'on intègre dans les flux de valeur en prenant en compte le contexte organisationnel. On intègre la notion de flux de valeur, au lieu de processus puisque le concept de processus est la plupart du temps interprété comme une gamme opératoire d'activités. Alors que la notion de flux de valeur est également une gamme opératoire d'activité mais dont on connait les objectifs de résultats. (A titre d'exemple la livraison d'une commande représente un processus, l'axe temporel représente un objectif de résultat, livraison en 24h).
En mobilisant l'ensemble des parties prenantes qui y sont engagées. Le savoir agir nécessite d'un coté la présence de ressources de connaissances individuelles, organisationnelles et de compétences et d'un autre coté la cristallisation des processus particuliers à un domaine et à un moment donné.

Figure 08 : Illustration des composantes de la capacité organisationnelle



Selon (**Renard & Amant 2003**)[45]

[45] Renard-L, St Amant, Gilles-E, (2003) « Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles » Département de Management et Technologie, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

1.3.3 Performance et capacité organisationnelle (synthèse) :

Bien qu'une vaste quantité de savoir académique et de résultats de recherche soient actuellement dans leur étape de transition université-industrie. C'est la réflexion et l'expérience sur la pratique elle-même qui fait encore actuellement couler beaucoup d'encre.

Selon (Blanc 2012)[46] La capacité organisationnelle définit l'organisation par sa « capacité à… ». De ce fait les compléments sont alors nombreux découpant, tout ce dont une organisation doit être capable de réaliser pour atteindre ses objectifs et assurer son bon fonctionnement et sa saine gestion. Toute organisation fonctionne, par définition, suivant un déroulement ordonné de l'ensemble de ses processus. Ce fondement consiste donc à consommer, des ressources nécessaires allouées spécialement pour la réalisation des objectifs. La capacité organisationnelle pourrait donc être traduite, comme l'ensemble des capacités à produire des résultats exigés, afin d'atteindre des objectifs attendus, à partir de ressources consommées. Cela représente alors le nouveau paradigme tant stratégique que fonctionnel des organisations modernes ou en modernisation.

Comme pour toute transformation significative, l'organisation concernée doit disposer ou acquérir les compétences requises, mais également faire preuve de la capacité organisationnelle nécessaire tant pour réaliser l'exercice que pour passer au travers et y survivre. Bien qu'en apparence les termes « capacité » et « compétence » sont fonctionnellement complémentaires et indissociables, comme les deux côtés d'une même médaille ; de l'extérieur, tout les oppose et de l'intérieur, ils sont intimement soudés. La capacité, comme son qualificatif l'indique, est une caractéristique organisationnelle. De son côté, la compétence est un attribut essentiellement individuel.

La compétence, si elle est individuelle, elle concerne cependant chacune des catégories de ressources nécessaires. Les différentes compétences évoquées sont parfois des sous-ensembles spécifiques de connaissances plus générales, de savoir, de savoir-faire ou d'expériences. Elles sont détenues par des individus qui les exercent pour le profit de l'organisation qui les emploie. La compétence sera donc une des ressources consommées par l'organisation dans ses processus et sera généralement classée dans la catégorie des ressources humaines.

[46] Blanc-G. (2012), « Capacité organisationnelle et compétence, des qualités complémentaires » Le Magazine des TIC Février Mars 2012 Vol 25 N°1 It World Canada http://epubs.itworldcanada.com/issue/56335

Pour ce qui est de la performance, l'organisation parviendra à atteindre ses objectifs stratégiques, totalement ou partiellement, seulement si elle dispose d'un niveau de capacité organisationnelle suffisant. D'où l'importance primordiale de connaître ou de faire évaluer son niveau de capacité organisationnelle avant même de se lancer dans un changement majeur. Il y a là l'équivalent d'un niveau de maturité dont le risque n'est certainement pas négligeable. Les retours d'expériences de la pratique montrent même un pourcentage d'échecs mettant à risque la pérennité de l'organisation.

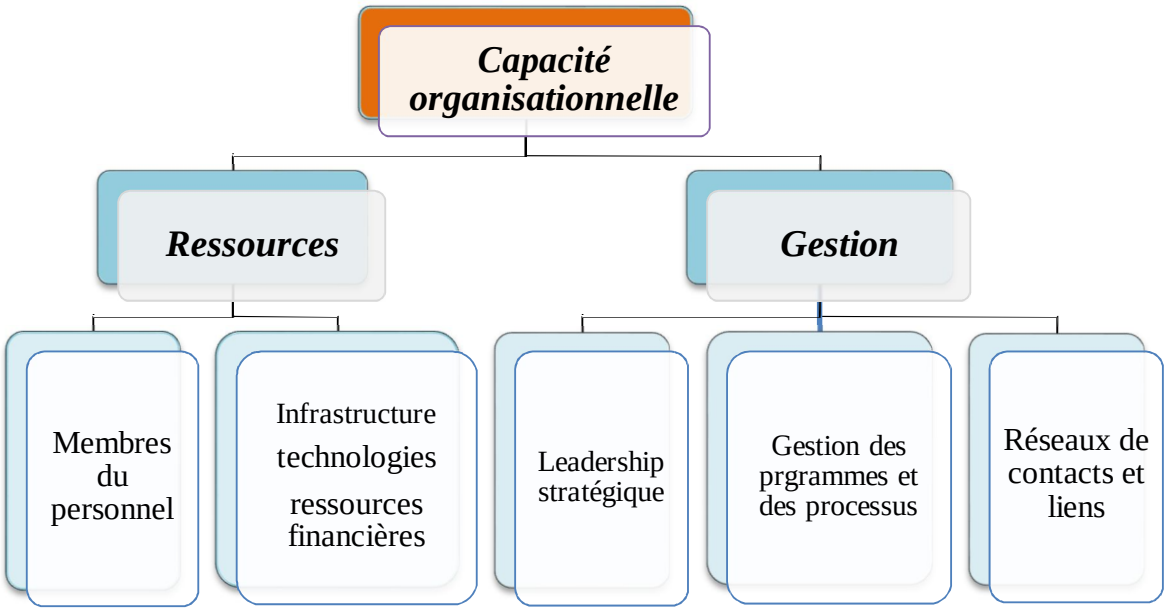
La capacité organisationnelle inclut donc la somme des compétences individuelles qui lui sont allouées au travers des différentes ressources humaines, internes comme externes. Si la compétence est déjà difficile à évaluer de façon formelle, la capacité organisationnelle l'est d'autant plus. Le risque est souvent l'auto-évaluation par l'organisation elle-même, car l'exercice nécessite de posséder une compétence sur-mesure. D'autant plus que les outils et les bonnes pratiques en la matière et ayant acquis une certaine notoriété ne sont pas très souvent disponible.

1.3.3.1 L'architecture des capacités organisationnelles

Le concept d'architecture des capacités organisationnelles a pour objectif de dépasser la représentation d'une organisation comme une simple boite noire, mais analyse l'interaction hiérarchique entre les éléments intégrés (la cohérence interne et externe).

Le concept s'intéresse aux résultats des connectivités qui se créent entre l'ensemble des capacités hiérarchiquement intégrées qui composent à leur tour, les espaces stratégiques. On peut classer les différentes composantes de la capacité présentée à la section précédente en deux grands types que toutes les organisations se doivent d'acquérir pour être performantes : La gestion et les ressources comme la figure ci-dessous :

Figure 09 : L'analyse des composantes de la capacité organisationnelle



Source : (**Selon Douglas & al. 2003**)[47]

1.3.4 Les facteurs déterminants de la performance organisationnelle

La première dimension qui influe sur la performance organisationnelle, est la **capacité organisationnelle** (Présentée en détail au cours de ce chapitre) Elle comprend les ressources, les connaissances, les processus utilisés par l'organisation pour atteindre ses buts. Il s'agit plus précisément de la dotation en personnel ; de l'infrastructure matérielle, des technologies et des ressources financières, du leadership stratégique et de la gestion des programmes et des processus, des liens établis avec d'autres organisations et groupes. Le personnel, les installations, les technologies et les fonds à la disposition d'une organisation, et les méthodes et processus par lesquels l'organisation gère ses ressources et ses programmes en interconnexion interne et externe.

Ce qui exerce aussi une forte influence sur la performance est le **contexte opérationnel interne** : (l'environnement interne) qui influe sur l'utilisation de l'organisation des capacités pour atteindre ses buts et être performante. Représente la référence à des éléments qui agissent à l'interne déterminant (le souffle et la personnalité) de l'organisation, et qui influent sur la cohésion et les efforts déployés dans la poursuite des buts attendus. L'environnement interne pourrait néanmoins, entraver l'exploitation efficace en limitant la

[47] Horton-G, Alexia-A, Bennet-Lartey S, Campilan-D, Carden-F, Souza Silva-J, Thang Duong, Khadar-I, Maestrey Bonza,, Muniruzzaman-K, Perez-J, Vernooy-R, Watts-J, (2003). « L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel. Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier » ISNAR, CTA, IDRC CRDI. Pays-Bas

performance. Nous citons comme éléments de l'environnement interne (la culture organisationnelle, les mesures d'incitation et de récompense axées sur la performance, le climat, l'histoire et les traditions de l'organisation, les styles du leadership et de gestion, la spécificité de la structure organisationnelle en matière de répartition des tâches et définition des rôles).

La dernière dimension représente le **contexte opérationnel externe,** qui représente le contexte externe dans lequel l'organisation mène ses activités et exerce également une forte influence sur la performance de celle-ci. Il comprend tels que les systèmes administratifs et juridiques qui régissent l'organisation, le contexte politique et socioculturel dans lequel fonctionne l'organisation (qui comprend des éléments tels que la stabilité politique générale du pays, soutien politique dont jouissent l'organisation et sa mission) et les moyens technologiques.

L'interaction et la cohérence entre les facteurs cités, poussent au renforcement des capacités organisationnelles, qui représentent un processus continu par lequel une organisation améliore son aptitude à établir et atteindre des objectifs pertinents. Le renforcement touche à la fois les capacités opérationnelles et adaptatives. Il est entrepris par les organisations elles-mêmes de leur plein gré. Il est fait en se servant des ressources de l'organisation auxquelles viennent parfois s'ajouter des ressources et des soutiens externes. Les soutiens externes peuvent prendre la forme de ressources financières, de connaissances techniques, de cours de formation, d'information, de négociations politiques et de moyens facilitant le processus de renforcement[48].

1.4 La conduite de la performance et la maitrise du changement pour un diagnostic permanent

Les outils du contrôle de gestion traditionnels sont marqués par l'industrie naissante. Cette magnifique invention a vécu un siècle, en faisant son temps et en connaissant la plus forte croissance économique de l'histoire, est aujourd'hui obsolète. La méthode de la gestion par les activités est venue révolutionner le contrôle de gestion vers la fin des années 80. La méthode avait étonnement connu une longue stabilité depuis Taylor. L'entreprise a littéralement évoluée depuis cette époque justifiant que l'on cherche à refonder les techniques de gestion. De fait, la maîtrise des ces techniques est devenue un élément a part entière dans la différenciation compétitive sur le marché mondial, au même titre que les technologies.

[48] Horton & al. (2003) op cit.

Exemple : les produits innovants comme le PC de Microsoft, le Waklman de la marque Sony ou l'I phone d'Apple, ont permis aux entreprises de tracer leurs propres règles du jeu dans un domaine d'activité totalement nouveau. Par la suite les concurrents qui ont suivi, ont dû se plier. Les outils de contrôle de gestion.

Entre 1850 et 1910 le contrôle de gestion a vu le jour dans l'industrie américaine. Le chimiste Dupont a créé à cette époque un modèle unique, réunissant pour la première fois différentes comptabilités qu'elles soient générale, analytique, contrôle des coûts et des investissements, leurs travaux étaient inspirés de son ancien collègue F- Taylor qui développa la comptabilité analytique, les standards, le chronométrage, l'allocation des coûts indirects, le suivi du temps de main d'œuvre, des machines, la gestion des stocks, la rémunération à la rentabilité.

1.4.1 La méthode roadmapping de management comme outil de management des capacités organisationnelles

La méthode roadmapping de management repose sur le postulat que l'organisation est un ensemble complet de capacités organisationnelles (traduite approximativement en français comme calendrier de lacement ou plus largement feuille de route) (St-Amant et Renard 2004) et que l'avantage concurrentiel résulterait d'une « bonne gestion » du progrès de ces capacités organisationnelles (à savoir leur localisation, leur correction, leur maturation) de la création et du pilotage de nouvelles capacités organisationnelles en fonction des objectifs visés.

Motorola fut la première société à forte intensité de recherche et de développement, pionnière dans le domaine des méthodes de management comme nous l'avons précisé pour la méthode Six Sigma. Elle semble être la première société à avoir formalisé l'approche roadmapping et à avoir largement communiqué dessus dès 1980. Pour eux le roadmapping permettait d'offrir « un plan stratégique produit, documenté, suivi et mis à jour au fur et à mesure de l'évolution des relations entre le développement des technologies et le développement des marchés ».

Un peu plus tard, début 1990, la SIA (Semiconductor Industry Association) a repris l'idée en l'adoptant au contexte de tout un secteur industriel. L'accent était mis sur la prévision technologique… Mais que veut dire roadmapping ?

1.4.2 Qu'est-ce que le roadmapping ?

Les pratiques aboutissant à des roadmaps sont assez diverses. Il est possible cependant de proposer une définition : le roadmapping est une approche structurée, disciplinée et itérative de travail en groupe, permettant de déboucher sur une vision prospective, partagée synthétique et communicable, grâce à une ou plusieurs représentations graphiques (roadmaps). Parler de roadmapping impose la réunion des conditions suivantes [49]:

Constitution d'un groupe de personnes aux compétences complémentaires (experts et marketeurs d'un domaine par exemple) dans le but de produire par un travail collectif une vision partagée et prospective d'un domaine.

- Production d'une carte en utilisant un fond de carte horizontal, qui représente l'écoulement du temps de gauche à droite et verticalement une série de bandes correspondant à des dimensions pertinentes de la problématique telle que : le marché, produits, technologies, compétences. Il est important que la lecture de la carte renvoie aux "business issues".

- Positionnement sur le fond de carte, après un travail itératif de formulation et de sélection, d'objets reliés entre eux par des flèches indiquant des relations de précédence ou de causalité. Ces objets sont des événements dans les dimensions pertinentes : comme le lancement d'un produit ou l'ouverture d'un marché ou encore l'atteinte d'un niveau de performance technologique donné.

- Utilisation de la carte pour communiquer à la fois la vision résultante, les priorités et les actions à planifier pour que la vision puisse devenir réalité.

Ainsi le roadmapping de management, consiste en la création d'un référentiel de progrès basés essentiellement sur une description de capacités dont la mise en place doit permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel. La description de situations au travers d'une capacité à atteindre passe ainsi par une formalisation des ressources, des connaissances et des compétences qui permettront à l'organisation d'atteindre le niveau de progrès attendu. Au stade actuel de développement de la méthode, trois types de roadmaps de

[49] http://www.ig-a.com/articles/roadmapping/

management sont identifiés en fonction des capacités à développer[50] :

Les roadmaps « excellence » : Développent la capacité de l'entreprise à intégrer dans un même processus réglé des grappes de bonnes pratiques jugées stratégiques. C'est une dynamique de progrès global : l'entreprise est considérée comme un tout et le progrès consisterait à transformer l'entreprise dans la globalité. La durée de vie d'une roadmap excellence est approximativement de 5 années.

Les roadmaps « efficiency » : Développent la capacité de l'entreprise à maitriser un processus. C'est une dynamique de progrès des processus. Ce modèle de maturité des processus est bien connu puisqu'il est utilisé dans certains référentiels ISO mais aussi dans le CMMI (capability maturity model integration). La durée de vie de roadmap efficiency est d'environ deux ans.

Les roadmaps « solution » : Elles développent la capacité à conceptualiser un outil. C'est une dynamique de progrès par la conceptualisation des outils de gestion. En effet la distance outil/organisation doit converger vers zéro pour une parfaite conceptualisation (David 1996). La durée de vie d'une roadmap solution est d'environ deux ans.

1.4.3 Facteurs de succès de la démarche roadmapping

Il existe des facteurs de succès de la démarche roadmapping, on pourrait les résumer comme suit :

- **Importance et qualité des interactions**

Comme c'est souvent le cas pour les approches structurées, la valeur est en grande partie dans le processus permettant de créer de l'information à partir d'interactions sur des données complexes et d'atteindre des consensus entre les parties prenantes. Le rôle du roadmap manager éventuellement aidé d'un consultant est à cet égard crucial ; délimitation du champ, explicitation des contraintes, sélection et motivation des participants, respect des règles du jeu, formulation, choix des objets à positionner sur le fond de carte sont de sa responsabilité.

- **Interactions successives**

[50] Fall-I,(2008). « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée ». Thèse de Doctrat l'école des Mines de Paris soutenue le 8 Décembre 2008.

Il faut en général attendre la 2ème ou la 3ème génération de roadmap sur un même domaine pour obtenir des résultats réellement satisfaisants, résultats d'échanges multiples à la fois "bottom-up" et "top down".

- **Prise en compte de vues singulières**

Le premier danger qui guette les roadmaps, est le conservatisme engendré par une démarche trop consensuelle.

- **Maintien du point de vue business**

L'autre danger qui guette les roadmaps et la prise de pouvoir par les technologues au détriment des objectifs business. Il faut que l'engagement des managers business se maintienne et qu'ils aient en tête le besoin de retour sur investissement, les impacts socio-économiques, etc.

- **Qualité de la documentation**

Faire une roadmap représente un travail considérable pour un groupe de gens hautement qualifiés. Une partie de ce travail peut être réutilisé dans des roadmaps de domaines connexes (utilisant en partie les mêmes technologies et moyens), il est indispensable que les travaux soutenant les roadmaps soit convenablement documentés en vue de réutilisation ultérieure.

Impact du roadmapping sur la capacité à innover

Après avoir réalisé des roadmaps sur ses domaines prioritaires, l'entreprise aura une vision prospective partagée qui aura des retombées potentiellement importantes :

- **Réduction des coûts d'innovation**

  - ✓ Identification et exploitation de synergies entre projets : partage des ressources,
  - ✓ Etablissement des priorités : ré-allocation des ressources,
  - ✓ Anticipation : meilleures conditions d'acquisition de ressources,
  - ✓ Identification de plates-formes d'innovation.

- **Accélération de l'innovation**

  - ✓ Des tâches séquentielles pourront être menées en parallèle avec des rendez-vous explicites, avec pour résultat le raccourcissement du "time to market",

- ✓ La vision ayant été construite entre fonctions technique et marketing, le transfert des résultats de la R&D vers le marketing posera moins de problèmes,
- ✓ Enfin, si les roadmaps sont mises à jour en continu, la gestion du "time to market" sera facilitée.

Au-delà de ces retombées directes on peut facilement prolonger le roadmapping pour :

- ✓ L'identification des ressources et compétences critiques,
- ✓ L'analyse des écarts entre besoins futurs et capacités actuelles,
- ✓ Le développement de scénarios sectoriels,
- ✓ L'identification des décisions d'organisation à prendre pour loger les actions sans propriétaire légitime évident[51].

1.4.4 Le pilotage pour un diagnostic permanent

La valeur qui permet aujourd'hui de créer la valeur ajoutée, déterminée par le marché, entretient des liens complexes avec les coûts : certains comme le (gaspillage, stockage) ne créent pas de valeurs, il existe aussi des valeurs sans coût comme l'amabilité. La valeur ne peut donc être traitée par le contrôle de gestion par une mesure comptable quantifiée. De plus, elle n'est pas divisible en parts imputables à chaque service ou employé : valeur globale. Elle se mesure par la qualité, les délais, l'optionalité des indicateurs non financiers pour établir un diagnostic (comme un vrai diagnostic médical).

- **Gérer le changement**

La performance n'est pas considérée comme une destination finale, mais un réel périple au « changement contrainte ». « Roger Smith père spirituel du changement organisationnel de Général motors entre 1981-1990 disait : « *je ne suis pas un type qui aime changer, mais nous devons changer* ». La dynamique du progrès continu nous pousse à citer le Kaizen, la philosophie japonaise qui est une fusion des deux mots japonais Kai qui signifie « changement » et Zen pour « bon ». La version française signifie « amélioration continue » du sens « analyser pour rendre meilleur » en considérant les standards comme simple point de passage.

Cette philosophie nécessite :

– Un diagnostic permanent : Reconstruire de manière continue la norme de performance : Molière disait « *Le temps ne fait rien à l'affaire* ». Le temps n'est plus essentiel et le

[51] http://www.ig-a.com/articles/roadmapping/

travail doit être créatif ». Même sur des micro-innovations le changement comprendrait une compréhension des causes d'imperfections, les liens de causalité, de stabilité équivaut à la stagnation et de progrès.

- La maitrise d'un savoir morcelé et limité

Le savoir est redistribué entre plusieurs acteurs de l'entreprise et pas communicable, alors que le manager taylorien contrôlait tout, le manager de nos jours gère la performance comme une sorte de puzzle avec des savoirs formalisés, il oriente les comportements individuels vers des objectifs concertés.

- **Diagnostic et pilotage**

Il n'existe pas de convergence spontanée entre la réalité des comportements et la réalisation des objectifs, d'où la nécessité d'outils de communication :

- **Le diagnostic** : Analyser les véritables enjeux par rapport à la stratégie, nécessite des outils d'analyse pour détecter la réalité comme des symptômes dans un langage savant
- **Le pilotage** : Piloter signifie conduire, amener l'entreprise vers une situation déterminée. L'entreprise se fixe une stratégie pour atteindre des objectifs. Cette stratégie doit se décliner en actions quotidiennes. L'ensemble des personnes qui contribuent à ces actions devraient idéalement agir en commun vers les objectifs fixés. En outre, les responsables doivent disposer d'indicateurs pour veiller au suivi de ces objectifs. La définition et la formalisation de stratégies est donc traduite via des outils et des indicateurs pour apprécier l'efficacité, en optant pour une feuille de route qui représente un choix : Que faire ? Que ne pas faire ?[52]. Le pilotage consisterait alors à fixer des orientations pertinentes à chacun ; pour déployer et véhiculer la stratégie sur le terrain, il nécessite des outils qui traduisent de façon claire les grands objectifs de l'organisation en les traduisant en comportements opérationnels, avec des choix d'indicateurs qui répondent aux objectifs pertinents sur la performance, tout en accompagnant un service de base à la décision au milieu d'un environnement contingent, orienté essentiellement vers une vision entièrement globale de l'ensemble des processus.

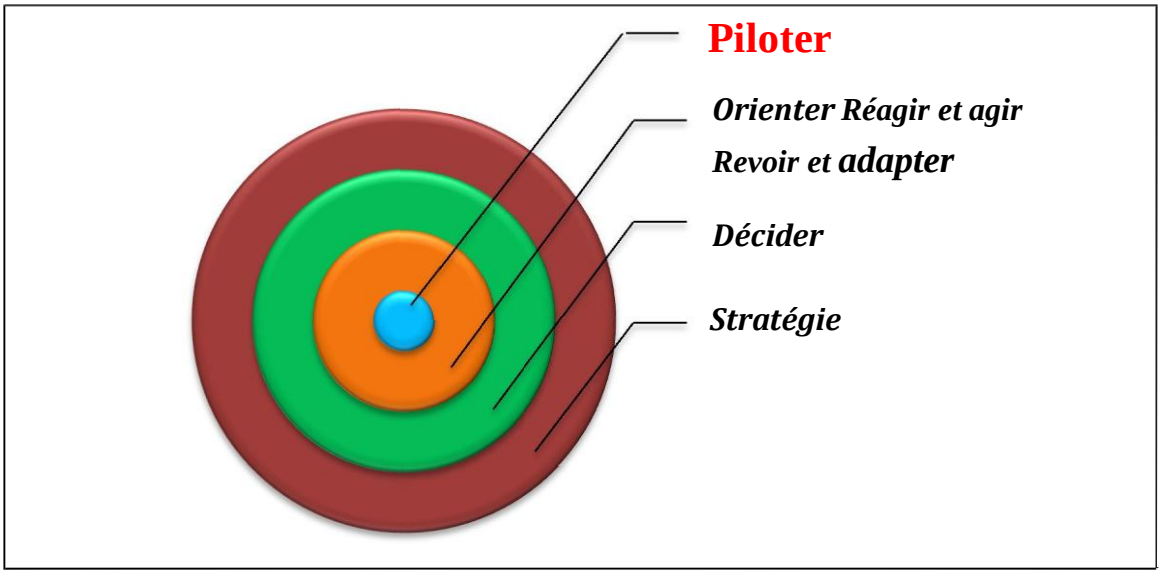
Le pilotage de l'entreprise utilise des tableaux de bord, des indicateurs, produits selon des démarches statistiques. La méthode permet la synthèse et la schématisation d'une

[52] Chanteux-A, Niessen-W ; (2006). « Les tableaux de bord et business plan ». L.Venanzi. Liège P.21.

information massive, protégée de l'interprétation par sa masse même qui ne pourrait être utilisable que si elle est résumée de façon intelligente.

Pour piloter une entreprise, la maitrise de toutes les données doit assurer la bonne circulation des informations et faire en sorte, que chaque service ait en sa possession les éléments nécessaires à son bon fonctionnement. La figure suivante résume l'approche du pilotage de l'entreprise.

Figure 10 : Les spécificités du pilotage



Source : Figure réalisée par nos soins

Optimiser le pilotage de l'entreprise, implique de façon objective un suivi en temps réel de l'activité et de la performance à tous les niveaux de l'entreprise. Chaque service doit mettre en place les indicateurs de performance en effectuant, un suivi précis dans le but d'optimiser et s'insérer dans la stratégie globale. Le pilotage d'une entreprise est primordial pour la mise à tous les services d'avoir accès et de suivre les informations relatives à l'activité et à la performance.

1.4.5 Le pilotage de l'activité comme support de la démarche de performance

Nous considérons que les activités sont :

La base du diagnostic, car ce sont elles qui génèrent les facteurs de performance et de contre-performance et consomment les ressources et les coûts.

La base du pilotage : Puisque le déploiement de la stratégie dans l'entreprise consiste à

orienter l'activité de chacun et c'est à travers cette vision qu'on obtient des résultats, qu'on met en symbiose avec les objectifs prédéfinis. L'activité est donc considérée comme support "naturel" de la mesure des coûts et de la performance.

Les processus de pilotage Les processus de pilotage recouvrent trois phases respectives :

a) Les processus de conception et de déclinaison des objectifs ;
b) Les processus de suivi, contrôle et interprétation de la réalisation des objectifs ;
c) Les processus de ciblage des activités à améliorer en priorité pour améliorer la réalisation des objectifs.

(Miles et Snow 1978)[53] ont affiché trois termes qui permettaient de se démarquer en introduisant (la stratégie, la structure et le processus de management) en distinguant une quatrième phase qui épouse le processus management, avec l'élaboration de la stratégie. Bien qu'il soit neuf, ce processus est considérablement étoffé et diffusé dans l'organisation, puisque la stratégie dans un univers chahuté quasi-permanent, pousse les organisations foncièrement tournées vers les clients d'un côté, vers l'accès à des ressources différenciées de l'autre (fournisseurs, centres de recherche et de développement), à créer un dialogue continuel avec une partie sensible de l'environnement de l'entreprise, de façon à ce que les processus d'interaction avec l'environnement, soient l'une des bases d'élaboration de ladite stratégie et que les processus soient continuels, diffus et largement répartis , même s'ils subsistent des changements en matière d'introduction de veille et d'intelligence économique.

Le processus de suivi, contrôle et interprétation n'a rien de nouveau non plus dans le champ du design organisationnel. Mais cela ne doit pas masquer, le profond renouvellement de ce qu'on contrôle et des indicateurs associés, entre l'époque du design organisationnel classique (la fin des années 70) et aujourd'hui. Aux indicateurs comptables du contrôle de gestion, qui se sont ajoutés aux indicateurs, désormais aussi importants, de qualité, délais et flexibilité des processus.

[53] Miles R.E & Snow,C-C(1978), "Organizational strategy, structure, and process", Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.

Le ciblage s'ajoute à son tour dans les processus d'amélioration en priorité pour faire évoluer les performances d'ensemble qui témoignent de l'importance prise par les processus opératoires et par la performance des activités de l'entreprise[54].

Synthèse et conclusion du chapitre

A ce stade de l'analyse, nous considérons que les outils de gestion se matérialisent de plus en plus dans les systèmes d'information propres à l'entreprise, en profitant des avantages des SI dans le but d'intégrer de manière significative la méthode dans l'organisation. Parmi les différentes pistes possibles, notre étude soulève notre interrogation fondamentale de la conception des outils de gestion et du déploiement pour piloter la performance de l'entreprise, en cadrant la pertinence et la logique de co-conception simultanée des outils et du roadmap.

Une entreprise qui cherche à être pérenne doit gérer la tension quasi-permanente, dans l'utilisation optimale de ses capacités organisationnelles qui seront les gages de sa performance future, qui est vue est traduite comme une maitrise du potentiel de réalisation, en concrétisant une adaptation des outils de pilotage qui intègrent les problématiques du développement du progrès et de la maitrise du pilotage organisationnel des entités.

[54] Lefebvre-P & Sardas J-C (2013). « Quels nouveaux fondements théoriques pour un nouveau design organisationnel ? » conférence AIMS 2013. Mines Paris Tech.

Chapitre 2

Vers une perspective d'appréhension globale de la performance des entreprises

État de l'art…

Chapitre 2

Vers une perspective d'appréhension globale de la performance des entreprises État de l'art …

Dans ce second chapitre nous mettrons le cap sur la performance de l'entreprise, nous analyserons en différentes sections, tout ce qui concerne l'étude approfondie de la performance et l'évolution théorique de la conceptualisation et de l'analyse de la performance, qui demeure un enjeu central pour la recherche en gestion, en mettant en exergue l'évolution théorique du noyau de notre recherche.

Introduction :

Dans une perspective scientifique, le concept de performance et son articulation avec d'autres notions, mérite d'être défini avec plus de rigueur qu'il ne l'est aujourd'hui, le progrès dans ce domaine semble frôler une réflexion épistémologique. Le modèle d'inspiration constructiviste qui guide cette entreprise invite à associer la performance à la dimension objective de la réalité, la cohérence à sa dimension rationnelle et la pertinence à sa dimension intentionnelle (Bessire 1999).

La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise, à présent les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales. Comment définir alors ladite performance ?

2.1 L'appréhension globale de la notion de performance :

On entend dire que la performance est un des mots les plus fréquents dans le lexique des managers, dans leurs rapports d'activité, sauf que la recherche en sciences de gestion a pu témoigner de la prédominance de l'approche plus financière dans la réflexion sur la performance qu'autre chose. Bien qu'aucun consensus ne se fasse autour d'une définition finale et précise de la performance tant au niveau théorique qu'empirique, il existe un compromis méthodologique sur cette réflexion avec l'intégration de quelques concepts et de procédures qualitatifs qui suivent l'évolution du concept puisqu'elle résulte davantage d'un ensemble d'amélioration et de progrès que de l'évolution de résultats chiffrés.

2.1.1 La notion de performance :

Selon (Giraud & al 2009) la performance illustrerait un capitaine contrôlant son navire en assumant la responsabilité des manœuvres et actions entreprises à bord. **Métaphore nautique** : Si le marin était un père de famille en promenade, la bonne marche de son bateau consisterait avant tout à arriver à bon port en garantissant la sécurité de son équipage (sa petite famille) avec une ambiance chaleureuse et conviviale à bord[1]. En revanche, s'il était skipper d'un voilier engagé dans une compétition de haut niveau, les effets seraient appréciés en des termes radicalement différents : il s'agira donc de dominer la course et ses concurrents pour tenter de remporter la course ; et les délais prendront une importance majeure, alors qu'ils seraient relativement secondaires dans la configuration du père de famille. Sauf que dans les deux cas une performance est bien atteinte, mais sa nature est diamétralement différente de par l'inégalité de l'environnement des deux marins et surtout de par la différence des objectifs à atteindre.

(Khemakhem 1977)[2] dans son ouvrage « Dynamique du contrôle de gestion »démontrait la difficulté et l'ambigüité de la notion de performance « *performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion… »* . Le terme (performance) est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité, le terme implique le mot « action » dans le sens général (activité, travail, mission…) accomplir une action aborde à la fois l'exécution d'une œuvre, le résultat (de cette action) et ainsi, le record (résultat exceptionnel) de la même action.

[1] Giraud F-O-Saumplic-G-Naulleau, (2009) « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2eme édition Collection Business Gualino 2009

[2] Khemakhem, A (1976) « La dynamique du contrôle de gestion » Dunod 1976 p123

La performance a donc été construite par l'ensemble de ces « actions » et chaque« action» contribue à la dimension d'appréhension de la performance (Bourguignon 1995)[3] .Ce fait reflète la polysémie du mot.

En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès, Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare[4] » emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels.

En effet « to perform » signifie accomplir une tache avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux avec le temps et s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

Dans l'acception française, la performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, l'origine du mot remonte au 19ème siècle et désignait le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté par la course, puis le résultat de l'exploit sportif. Au 20ème siècle, il indiquait de manière chiffré les possibilités d'une machine et par extension un rendement exceptionnel. Sauf que dans le langage courant, la performance renvoie à quelques significations majeures qui n'échappent pas à la vraie étymologie du mot :

- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre « processus ». Comme le souligne Bourguignon en 1998.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme *« la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processu*s » (Bourguignon 2000)[5].

[3]Bourguignon A, (1995) « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet 1995

[4] Dictionnaire historique de la langue française Edition 2010 A-Rey

[5] La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « Est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65)

La vraie approche de la performance en gestion s'est répandue à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80, mais contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, car celle-ci est garante de leur pérennité avant tout. Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation, cette dernière est déterminante et c'est elle qui dicte ses exigences au système social au jour d'aujourd'hui. Dans cette théorie, que l'on analysera par la suite, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité (objet de notre étude).

Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs, d'une manière plus générale, dans notre analyse, la performance est inscrite au sein du triptyque : objectif-moyen-résultat qui caractérise toute organisation, l''action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps.

Face à ces objectifs, l'entreprise comme entité alloue des moyens, mobilise un ensemble de ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court terme. Cette définition générique de l'entreprise met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficience et l'efficacité : (Albanes 1978)[6] : « *la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité* »

Ainsi **L'efficacité**[7] est de réaliser ses objectifs comme : atteindre une augmentation de son chiffre d'affaires de 10% qui était un objectif annuel. L'efficacité rapproche les résultats obtenus des objectifs fixés, mais n'est pas appréhendée au niveau de l'entreprise dans sa totalité mais en distinguant trois types de mesures complémentaires, efficacité économique, sociale et organisationnelle. Bien que cette dernière fasse plus particulièrement référence au fonctionnement de la structure, nous considérons que ces trois aspects de l'efficacité constituent des sorties du système entreprise[8].

---

[6] Payette-A « Efficacité des gestionnaires et des organisations » P157

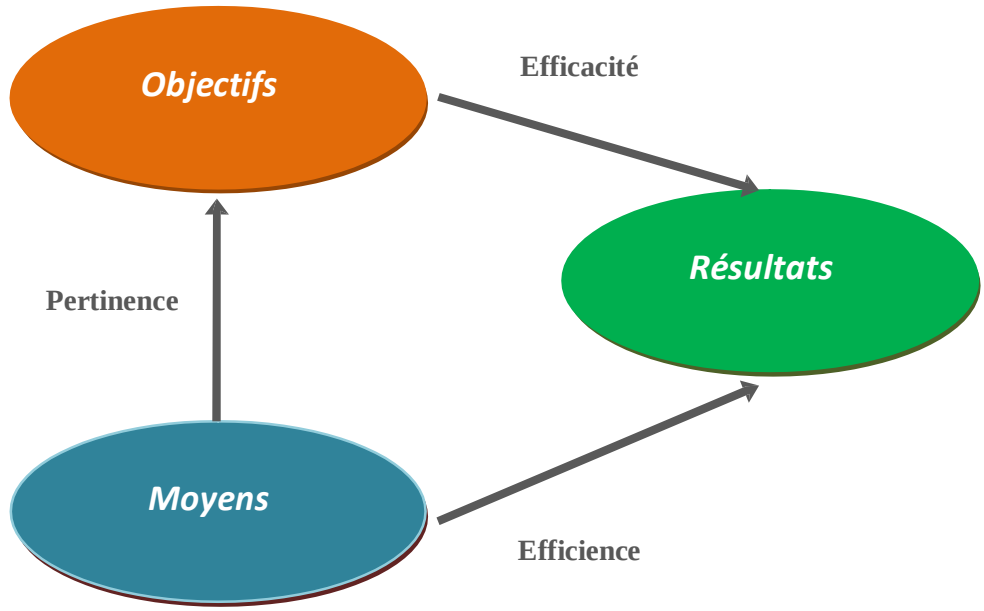
[7] **L'efficacité** ***peut-être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés et attendus. A elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder auxdits objectifs (*****la pertinence*****). La mesure de l'économie des moyens pour atteindre les résultats se définit en termes*** **d'efficience. (*****Alain Fernandez 2013*****)**

[8] Kalika M (1995) «Structures d'Entreprises Réalités, déterminants performances » (1995. p11)

« *La performance d'une entreprise est une notion générique qui recouvre diverses notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, etc…* ». (Dhouib 2006)[9].

Pour ce qui est de l'efficience, l'efficience est d'atteindre l'efficacité au moindre coût. Pour (Bourguignon 2000), il s'agit de gérer au mieux et au moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Sauf que pour (Capron & Quairel, 2005) « *le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises* »[10].

Figure11 : La perspective fonctionnelle - efficacité –efficience-



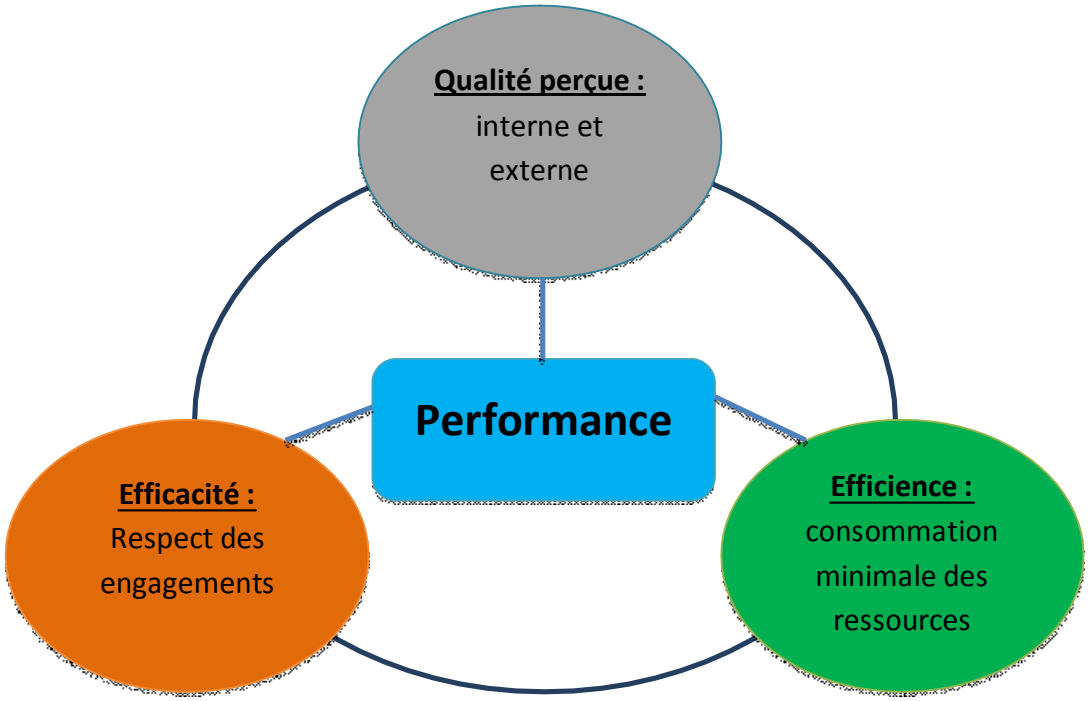
Source : Selon (**Fernandez 2013**)[11]

[9] Dhouib, D (2006) « Un modèle d'évaluation hiérarchique de la performance des entreprises manufacturières »Laurentian University, 2006, p32

[10] Rappelons que pour (Quairel 2005) La performance globale *représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux.*»

[11] http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm

Figure 12 : Approche performance : interaction entre l'efficacité, l'efficience et la qualité perçue



Source : Fernandez 2013
http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme et est associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et, in fine, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marges elle pourrait être alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme . Elle est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept.

(Lorino1997) prétend que « *…est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est à dire à améliorer la création nette de la valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût)…est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques…* il rajoute aussi *« la performance d'une*

activité n'existe pas. Elle n'existe que parce que l'activité participe à des chaînes productrices de valeur. Le pilotage de la performance doit être conçu comme un processus combinant des différents processus et activités. Chaque processus contribue spécifiquement aux objectifs stratégiques de l'entreprise… **»**

Ainsi Lorino conclue que la performance représenterait alors l'ensemble des activités que l'entreprise comme entité jugerait comme importantes pour son développement, mais ces mêmes activités clés et les objectifs stratégiques pourront être tout à fait identiques d'une entreprise à une autre ainsi la relation entre stratégie et performance deviendrait donc plus relative constructive et adaptive au temps réel et au contexte donné.

(L Raymond 2000) insiste sur l'aspect de mesure, en considérant que la définition de la performance s'appuiera entre autres sur les systèmes de mesure de performance organisationnelle (volet exploitable à la suite de notre étude).(Carter MC & Hoffman 1994) quant à eux, mettent l'accent sur la notion de capacité en postulant que « *…la performance durable peut être définie comme la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes (et non pas exceptionnelles) en terme de croissance et de marge* »…Hors des perspectives générales, (JC Moisdon 1997) a remarqué qu'ils existait sans doute une infinité de définitions de la performance « *dans l'absolu* » .

Selon (Lebas 1995) La performance appelle a une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un simple résultat[12].

Pour ce qui est du concept de performance globale, il est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises (Capron & Quairel, 2005) et rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes.

Pour Nicole Notat[13], « *la question de la performance économique au service de quoi, de qui, et dans quelles conditions est centrale ; la responsabilité sociale des entreprises signifie que la performance ne saurait se mesurer uniquement à l'aune du résultat financier et de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de*

[12] Lebas-M (1995) « Oui, il faut définir la performance »Revue française de comptabilité » N°269 juillet aout 1995
[13] PDG du VIGEO agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe

l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Rééquilibrer le poids de chaque performance et établir entre elles une articulation correcte, c'est finalement le sens de l'analyse de la performance en responsabilité sociale. »

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire, elle résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu , autrement dit , cela consiste à obtenir un résultat à partir d'objectifs donnés , avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. C'est donc un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente et la plus efficace possible des ressources allouées, ça reste donc une notion relative.

Selon (Quach T-K-O 2006) la notion pure de la performance se situe comme une dualité indissociable avec la stratégie .La relation entre la performance et la stratégie se positionne sur une cohérence des éléments internes et externes d'où le rôle du contexte managérial qui devient particulièrement indispensable, de ce fait si la performance implique le fait « d'apercevoir, d'interpréter une réalité », il est aussi important de penser que cette même réalité n'est pas choisie par hasard[14].

Dans le contexte managérial, elle représente l'ensemble des activités que l'entreprise juge comme importantes pour son développement. Sur la chaîne de valeur, ce sont des activités qui la construisent et au-delà, contribuent à atteindre des objectifs stratégiques de l'entreprise dans une période, puisque ces mêmes activités clés et les objectifs stratégiques pourront être tout à fait identiques et semblables d'une entreprise à l'autre, la relation entre stratégie et performance devient donc très relative, adaptive, et constructive au temps et au contexte donné.

De même, s'appuyant sur le couple valeur-coût, Lorino (1997) a conclu que **«** *la performance d'une activité n'existe pas. Elle n'existe que parce que l'activité participe à des chaînes productrices de valeur. Le pilotage de la performance doit être conçu comme un processus combinant des différents processus et activités. Chaque processus contribue spécifiquement aux objectifs stratégiques de l'entreprise…* **»**. Il en déduit que la performance peut se manifester à travers différentes versions, chaque version se justifie dans un contexte et elle ne traduit plus de même sens sans ce contexte lié.

[14] QUACH Thi Kim Oanh, (2006) « Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation » *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, Trois-Rivières, 2006

Cette conclusion est importante, puisqu'elle explique par la suite le choix d'une approche de mesure de performance dans chaque contexte, ainsi des critères d'évaluation mises en place pour cette mesure.

A ce stade Il conviendrait de remarquer que malgré l'existence d'un objectif commun de l'analyse de la notion et l'évolution de la performance, cette dernière se divise en deux approches respectives, la première traite tous les aspects des activités managériales (corporate approach) et la seconde souligne plus particulièrement certaines fonctions à caractères stratégiques au sein de l'entreprise (functional approach). La différence touche plus particulièrement l'intérêt accordé sur un domaine de recherche, ou concernant la restriction des informations empiriques acquises, ainsi la performance de l'entreprise reflète un ensemble des liens entre la structure organisationnelle, le système d'information et le style du management liés aux stratégies spécifiques poursuivies par l'entreprise.

Selon (Pinto 2003) Le cœur de la performance peut se résumer en deux notions extrêmement simples :

- La croissance du chiffre d'affaires organique, parce qu'elle est le vrai témoignage de la performance client et de la pertinence de l'offre ;
- Le résultat opérationnel parce qu'il traduit la capacité de l'entreprise à exploiter au mieux ses ressources et à rémunérer le capital investi par les actionnaires.

Ces deux critères sont des critères de performance endogène ; ils traduisent finalement la capacité intrinsèque de l'entreprise à réussir et écartent tout phénomène spéculatif.[15] Pour ce qui est de la performance durable, en revenant à un univers qui nous est complètement familier, celui de l'entreprise, la performance durable est un jeu gagnant pour l'ensemble des acteurs à l'intérieur de l'entreprise (dirigeants, employés) et à l'extérieur (actionnaires , clients, fournisseurs). Les premiers et les seconds y trouvent une forme de stabilité qui leur permet de s'investir réellement et de devenir des alliés objectifs de l'entreprise.

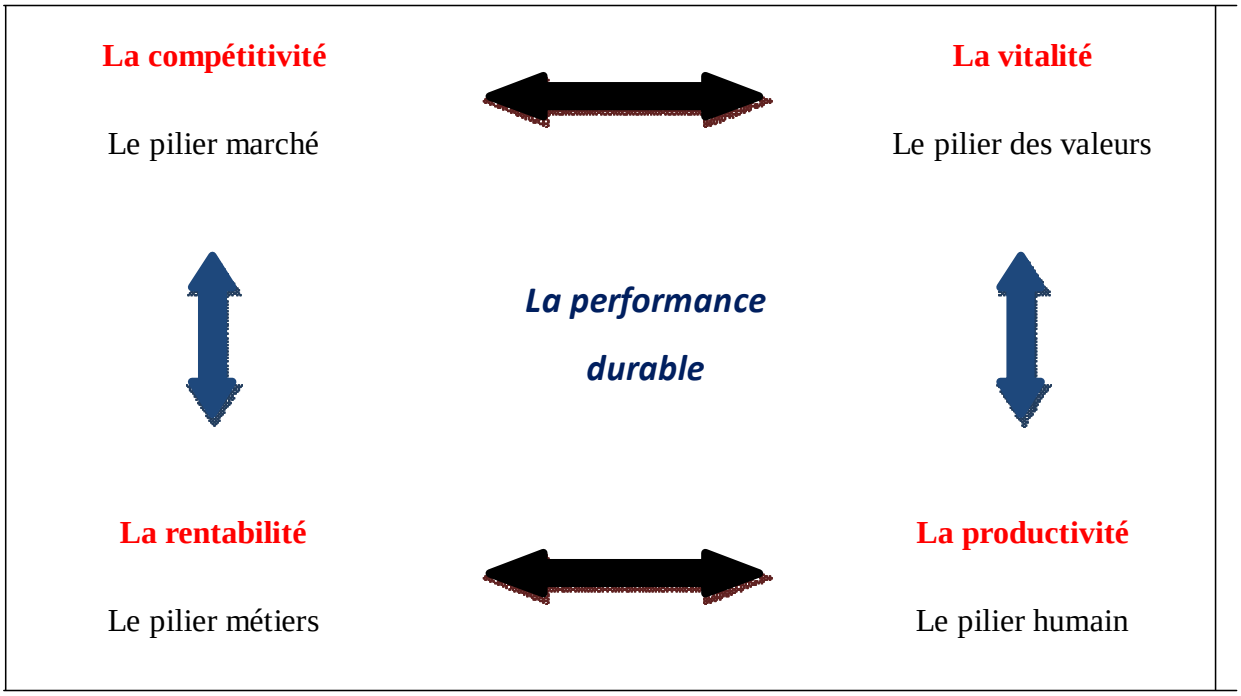
Les 4 piliers de la performance durable qui entretiennent des relations synergiques très fortes : Les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Chacun de ces piliers représente un enjeu majeur de performance.

a. La vitalité pour le pilier des valeurs
b. La compétitivité pour le pilier marché

[15] Pinto-P (2003) « La performance durable, Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent » DUNOD 2003 P.11

c. La production pour le pilier humain
d. La rentabilité pour le pilier métiers

Figure 13 : Les quatre piliers de la performance durable



Source : Pinto 2003 « La performance durable, Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent » DUNOD

Selon (Pinto 2003) Le passé, le présent et l'avenir cohabitent intelligemment dans la performance durable ; « respect pour la passé, passion pour le présent et devoir d'avenir ». Sauf que la performance durable s'appuie autant sur le présent que sur la capacité à se projeter sur le moyen et long terme, la capacité prospective est également une des caractéristiques de la performance durable qui jette un œil vers le futur, il serait donc peu convenable de s'inscrire dans une vision de performance sans s'armer de capacité à intégrer la dimension prospective qui repose sur un problème constant qui pourrait compromettre l'avenir.

(J-B Ducrou 2008) souligne la subtilité de la relation (performance/management).Selon lui la performance mesure la réalisation des objectifs organisationnels et des objectifs stratégiques qui en découlent. La comparaison des objectifs stratégiques et les résultats effectivement et totalement atteints évaluent la stratégie. Quant à la performance, elle implique que les résultats soient chiffrés et que les objectifs soient quantifiés pour qu'ils fassent l'objet d'une comparaison. Ainsi les objectifs chiffrés de la stratégie sont en réalité les résultats attendus.

La performance est donc le critère d'évaluation d'une stratégie d'une entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources allouées pour atteindre les objectifs initiaux. Dans un autre volet le management permet d'obtenir des résultats d'une manière performante et efficace en comparant d'une façon permanente les résultats atteints aux objectifs attendus en assurant le bon fonctionnement de l'entreprise en mettant en exergue les écarts significatifs en les évaluant et en déclenchant des actions plus ou moins correctrices.

Nous pouvons dès lors se demander avant l'étude de l'émergence de la performance dans nos entreprises, quel est le cadre théorique approprié à mettre en évidence dans notre recherche ?

2.2 Typologie de la performance :

Selon (Schindler 2009) Trois principales typologies de la performance d'une organisation existent : une typologie mettant en regard une performance monocritère et une performance multicritère, une autre typologie différenciant une performance positionnée par rapport à l'environnement d'une performance centrée sur les ressources internes, et une troisième typologie opposant une performance locale à une performance globale. Nous allons les présenter brièvement dans cette section de façon à bien définir ce dont nous parlons par la suite et à choisir le mode de présentation des courants le plus adapté à notre étude.

2.2.1 Performance monocritère versus performance multicritère :

Selon (Dixon et al 1990) et (Lebas 1995) la performance d'une organisation ne se décline plus uniquement en fonction du profit et du coût comme à l'époque taylorienne ou elle était exprimée uniquement en terme de profitabilité (performance financière), mais également en fonctions d'autres critères comme la qualité, le délai et l'innovation.

C'est ainsi que la performance est donc devenue multicritère ; elle peut être scientifique, sociétale, éthique ou économique. La représentation purement financière de la performance est de plus en plus contestée (Lorino 1995). Cette évolution de la notion de performance s'inscrit dans l'évolution du contexte des marchés, en particulier l'inversion du rapport de l'offre et de la demande classiquement décrite en trois phases comme suit (Dupont 1998)[16] (Gallois 2000) (Giard 2003) l'évolution temporelle du contexte industriel se résume comme suit :

[16] Dupont L (1998). « La gestion industrielle ». Paris, Hermès. 1998

a) De 1945 à 1975 (les trente glorieuses) : la demande excède l'offre, l'univers de la performance est monocritère, il est centré sur les coûts uniquement (Ardoin et al. 1986) [17]; Durant cette phase, post-guerre, les ressources consistaient en des équipements mécanisés, la période a été marquée par un contexte de fortes pénuries, de forte croissance et de localisation des marchés, la demande a donc excédé l'offre. Mais à partir des années 60 les gains de productivité ont rendu la pénurie moins forte, intégrant et introduisant la technologie et l'intégration de l'indicateur technique (Berliner 1988) [18] permettant l'automatisation pour réduire la main d'œuvre directe et l'amélioration progressive de la productivité (roue motrice de la naissance de la concurrence), le client pouvait alors changer de fournisseur par rapport à sa propre satisfaction.

b) De 1975 à la fin des années 1980 : l'offre équilibre la demande puis la dépasse, la performance devient multicritère (Roy 1985)[19] (Globerson 1985) centrée sur le triptyque **qualité coût délai** ; a partir du début des années 70, l'offre commençait à excéder la demande, le temps ou la stratégie fut basée sur les marchés protégés était révolu, les barrières qui rendaient certains marchés captifs commençaient à tomber progressivement. Pour être performante l'entreprise devait toutefois garantir que le produit vendu correspondait aux critères du produit demandé, la satisfaction du client faisait donc ses premiers pas comme partie intégrante des nouveaux objectifs de l'entreprise.

c) À partir de 1990 jusqu'à aujourd'hui les marchés sont saturés et les objectifs toujours multiples : l'offre est très supérieure à la demande, les critères de performance se multiplient avec de nouveaux aspects comme le marketing, la communication, l'innovation, la personnalisation et le service après-vente. La concurrence s'est encore intensifiée, et au-delà des critères du coût –qualité-délai, s'applique alors une réactivité pour la survie, voire même précéder le marché, en matière d'innovation technologiques, et une réactivité en production pour synchroniser et optimiser les délais de réalisation grâce aux techniques d'ordonnancement (Sadfi 2002) et à une réactivité logistique comme conception intégrée à l'ingénierie (Pierreval 1990)[20].

[17] Ardoin L Michel D. et Schmidt J. (1986). « Le contrôle de gestion ». Paris, Publiunion. 1986

[18] Berliner –J(1988) « cost management for today, advanced manufactoring THE CAM conceptual design », éditons Harvard Business School Press 1988

[19] Roy -B (1985). Méthodologie multicritère d'aide à la décision. Paris, Economica.

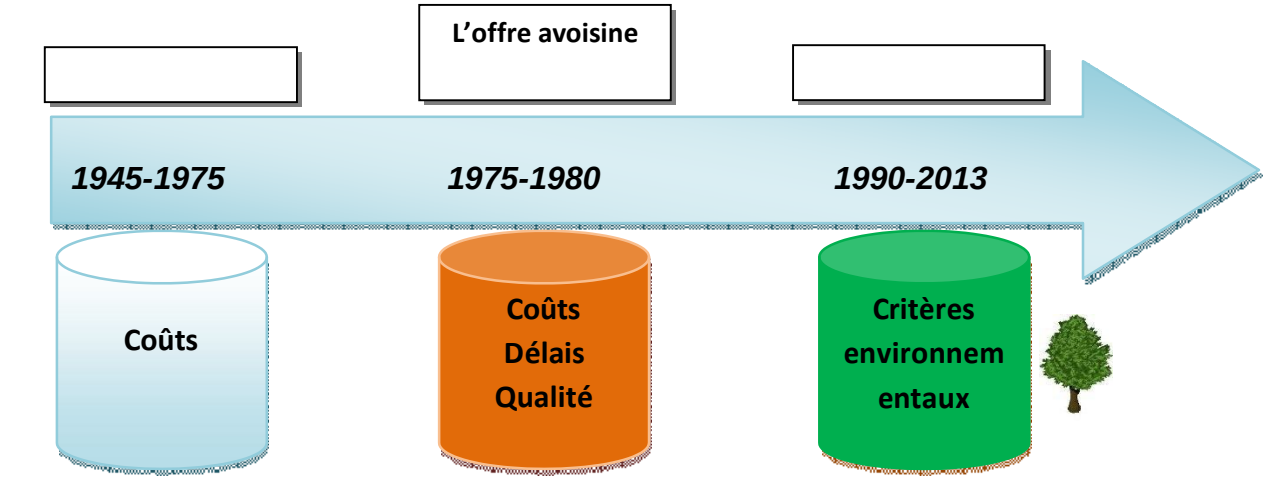
[20] Pierreval-H (1990) « Les méthodes d'analyse et de conception des systèmes de production » Hermès P 62.1990

À ces critères et aux concepts fraichement apparus dans les années 1990 viennent s'ajouter, ces dernières années, le renouveau du mouvement de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou Corporate Social Responsibility (CSR) (Dejean et Gond 2003)[21], qui ajoute encore un autre type de performance : la performance sociétale, sociale, éthique et environnementale.

C'est donc ainsi que la mutation de la performance d'une organisation s'est diversifiée et est passée d'une performance monocritère (performance économique en termes de profit) à une performance multicritère (performance sociétale et scientifique par exemple en termes de création d'emplois et d'innovation).

Dans la suite de notre travail, lorsque nous parlerons de performance, c'est bien de cette performance multicritère et non pas de la seule performance économique de l'organisation qui fera l'objet de notre étude, afin de respecter le critère de diversité des critères de performance.
7

Figure 14 : L'évolution temporelle de la notion de performance



Source : figure réalisée par nos soins

En plus de cette première typologie entre performance monocritère versus performance multicritère, une deuxième typologie se juxtapose entre performance positionnée par rapport à l'environnement versus performance centrée sur les ressources internes.

2.2.2 La performance positionnée par rapport à l'environnement versus performance centrée sur les ressources internes :

[21] Dejean F & J-PGond. (2003). « La responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », dans Réseau des IAE (Ed.), Sciences de Gestion & Pratiques managériales. Paris, Economica.

Nombreuses écoles traitent la performance des organisations en stratégie (Mintzberg & al 2005)[22].

Concernant la source d'avantage concurrentiel d'une organisation, deux types d'approches sont à citer : l'approche qui considère que l'avantage concurrentiel d'une entreprise vient de son positionnement par rapport à l'environnement dans lequel elle évolue, et la seconde qui considère l'avantage concurrentiel par rapport aux atouts et ses ressources internes.

2.2.2.1 La performance positionnée par rapport à l'environnement :

En Sciences de Gestion le concept d'environnement est extrêmement répandu et est largement transdisciplinaire. La performance positionnée vise une notion de la performance qui apparait dans un sens économique pour l'entreprise et ses actionnaires, puisque les modèles les plus connus de l'école du positionnement sont ceux des forces concurrentielles de (Porter 1979-1982)[23] et l'évolution de la chaine de valeur (Porter 1986).

Les travaux de Porter visent à ajuster l'entreprise à son environnement (Teece & al 1997)[24] permettant l'analyse et l'étude de l'avantage concurrentiel d'une entreprise en la situant a l'environnement dans lequel elle évolue (clients concurrents, fournisseurs)

---

[22] Mintzberg H., Alhstand B. et Lampel J. (2005). Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Paris, Pearson Education France

[23] ***Les 5 forces de Porter :*** http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017838

1-Les concurrents : ceux qui luttent au sein du secteur pour accroitre ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses en fonction du caractère stratégique du secteur de l'attrait du marché, de l'existence de « barrières à l'entrée et à la sortie -de la taille, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle du caractère banal ou périssable des produits.

2-Les nouveaux entrants potentiels : Sont des entreprises œuvrant dans d'autres secteurs et qui menacent d'entrer dans le secteur considéré. Il y'aura d'autant plus de nouveaux entrants potentiels que le secteur sera attrayant.

3-Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Constitue la force de la concurrence. La notion de fournisseur recouvre l'ensemble des
acteurs situés en amont du secteur.

4-Les offres de produits de substitution : En activité sur d'autres secteurs qui à l'occasion d'une innovation offrant un nouveau produit répondant au besoin des clients du secteur (concurrence virulente dans le secteur d'origine)

5-Le pouvoir de négociation des clients : La notion de client représente le dernier maillon de la chaine, l'ensemble des utilisateurs finaux, leur aptitude à exercer un pouvoir d'évaluation en prenant en considération l'importance du coût d'achat pour l'acheteur, l'importance du client pout la firme.

Les trois stratégies génériques de Porter :

1-La différenciation : Vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou service à haute valeur ajoutée à une cible large avec des volumes faibles mais de fortes marges.

2-La domination par les coûts : La stratégie de domination par les coûts vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit à faible coût à une cible stratégique large avec de faibles marges mais des volumes conséquents. **3-La focalisation** : La stratégie de focalisation vise à obtenir un avantage en proposant un produit à une cible stratégique restreinte, en adoptant une chaine de valeur « sur mesure » par rapport aux attentes de la cible.

[24] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic M Management Journal, 18:7, pp. 509-533.

2.2.2.2 La performance centrée sur les ressources internes :

La performance positionnée par rapport aux ressources[25] internes de l'entreprise est tournée vers ce qui se passe au sein de l'entreprise là ou elle puise intérieurement son avantage concurrentiel. L'approche par les ressources (théorie des ressources) ou Resource Based View (RBV) est l'approche la plus connue , initiée par (Birger 1984) et développée selon les attributs VRIO[26] permettant de maintenir la création d'un avantage concurrentiel , elle a été revue par , (Wernerfelt 1984)[27] & (Barney 1991)[28] et est devenue une référence pour les courants de pensée en stratégie d'entreprise à la fois très exploitée (Rousse 1999) et très controversée (Priem et Butler 2001) de très multiples extensions se sont développées (Sirmon & al 2007) [29] traitant la perspective du bon fonctionnement des modes de management du portefeuille des ressources d'une firme.

La théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans l'étude de la performance (Métais [30] 2004, Ishikawa 2007 [31]), elle a ainsi permis le développement de plusieurs approches qui visent essentiellement à explorer les concepts fondamentaux.vDe la (RBV) découle une seconde approche qui est la (KBV) Knowledge Based View (La théorie des compétences[32]) l'approche par les capacités dynamiques (Nelson & Winter 1982) (Teece & al 1997).

---

[25] Selon le *Stratégor 4ème édition*, les ressources peuvent être définies comme étant « *l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité*. »

[26] Valorisable – Rare – non Imitable (et non substituable) – Organisationnel (Barney, 1991, 2002)

[27] Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, 5, 171-180 En 1994, cet article s'est vu décerner le prix de meilleur article publié (au cours des dix dernières années) dans le Strategic Management Journal. L'origine de la RBV est également souvent attribuée aux travaux de Penrose (1959)

[28] Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 17, 99-120

[29] Sirmon D.J., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007), "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value : Looking inside the Black Box", Academy of Management Review, 32 : 1, pp. 273-292.

[30] Métais. E ." Stratégie et resources de l'entreprise, Théorie et pratique" Economica.Paris ;2004

[31] Ishikawa.I "Towards a dynamic resource-based view".Organisation Studies, vol 28. N° 5. 2007

[32] **Les 4 facettes de la compétence**

1. Savoirs et savoir faire, on distingue d'abord les composantes classiques : savoirs ou connaissances, savoir-faire et comportements. Mais la compétence ne se réduit pas à cette seule dimension.

2. Contexte La compétence, en effet, s'exerce à un contexte donné, contexte dans lequel la mission, qui comporte des responsabilités se traduit par la maitrise de situations professionnelles. Elles se présentent à la personne en charge, du fait de son rôle au sein de l'organisation.

3. Résultats la compétence est indissociablement liée aux résultats, pas de compétence sans résultats prouvés. On peut démontrer les comportements et les connaissances nécessaires au poste, mais tant que les résultats ne sont pas au rendez-vous, la compétence n'est pas démontrée.

4. Modélisation Suppose enfin la capacité à « modéliser » : analyser, décrire et mettre en cohérence l'ensemble des composantes : pour obtenir les résultats attendus dans le contexte, voici les savoirs et comportements qui devront être maitrisés. C'est à partir de cette modélisation qu'il pourra y avoir transmission et vulgarisation de la compétence. La compétence, dans ce

A ce stade l'entreprise doit tirer profit au mieux des compétences de la technologie et des connaissances, qu'elle regroupe ces trois éléments qui deviennent alors stratégiques et dont la maitrise serait primordiale. (Martinet & Reynaud 2001) considèrent que le vrai avantage concurrentiel d'une firme serait de concilier les deux approches citées : exploiter les atouts propres à l'entreprise en les mettant en exergue tout en se positionnant à l'environnement dans lequel elle évolue.

Tableau 1 : Définition des mots clefs dans la théorie du management

Actif	**Facteur homogène, externe ou interne, qui contribue au processus de la création de la valeur ajoutée de l'entreprise**
Ressource	Résultat des processus fructueux du perfectionnement de l'actif, par la société propriétaire en situation de concurrence, en produisant une hétérogénéité durable et en permettant à l'entreprise de résister aux forces concurrentielles
Compétence	Capacité organisationnelle, répétable, basée sur l'apprentissage et donc non-aléatoire pour soutenir le déploiement coordonné des actifs et des ressources et permettant à l'entreprise d'atteindre et de défendre son niveau de compétitivité et ses objectifs

Source : (J- Freiling, 2004[33])

2.2.3 La performance locale versus performance globale :

Selon (Raymond 2002), on distingue trois niveaux d'appréhension de la performance en entreprise : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance concurrentielle, pour mesurer la performance il suffit d'agréger les différents critères selon le niveau considéré.

sens n'est pas un don. Une personne compétente sait expliquer pourquoi et comment elle s'y prend. (source http://www.canooe.fr/blog/billet.php?url=2012-09-25-Qu-est-ce-que-la-competence-#.UmxkZXBg-Wk)

[33] Freiling-J (2004) « A Competence-based Theory of the Firm », Management Revue, vol. 15 (1), pp27-52

Pour (Pesqueux 2004)[34] la notion de performance globale comme matérialisation et agrégation de la performance organisationnelle est discutable. Dans une autre vision, la littérature s'est divisée ;certains auteurs comme (Globerson 1985) ont proposé des systèmes prenant uniquement en compte l'aspect multidimensionnel de la performance, en relevant deux principaux types qui peuvent ainsi être distingués parmi les courants de recherche traitant le pilotage de la performance des organisations ; ceux qui se placent au niveau local et ceux qui se placent au niveau global d'une activité , la distinction traite le volet mesure a part entière (Shindler 2008).

Par rapport aux caractéristiques du contexte mis en exergue dans cette typologie , à savoir : la diversité des critères de la performance , du niveau d'analyse à la fois global et local et à l'incertitude et la mouvance de l'environnement , nous pouvons préciser le besoin en mode de pilotage en considérant une performance multicritère, conciliant positionnement par rapport à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et le centrage sur les ressources internes de cette dernière au niveau local et global.

À partir des caractéristiques du contexte, à savoir l'entrée dans l'économie de l'innovation et de la connaissance, le renouveau de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le développement durable et l'intégration de nouveaux comportements au travail, nous avons alors identifié quelques théories des sciences de l'organisation qui apportent un éclairage particulier sur la performance par rapport à notre objet de recherche.

Nous n'avons pas l'intention de toutes les décrire ici de façon détaillée et exhaustive mais en démontrer leurs particularités et la façon dont elles peuvent participer à une meilleure compréhension de la performance des organisations et à un meilleur pilotage de celle-ci.

2.3 Vers une perspective de positionnement de recherche sur les théories de la performance multicritère :

La pensée économique sur la performance comprend un grand horizon de différentes approches qui accentuent et mettent en avant le caractère dynamique des processus économiques. Les entreprises évoluent dans un contexte ou elles doivent faire face à quatre nouveaux enjeux principaux :

[34] Pesqueux-Y (2004) « La notion de performance globale » 5eme forum international ETHICS Décembre 2004

Le centrage sur les connaissances et l'innovation, la responsabilité sociétale et l'intégration de nouveaux comportements au travail. Ces nouveaux enjeux font apparaître de nouvelles parties prenantes et diversifient leurs attentes (création d'emplois, création de connaissances, protection de l'environnement). Les critères d'évaluation de la performance de ces organisations se multiplient et se diversifient. Nous proposons une démarche d'intégration originale pour adopter une approche de la performance multicritère.

Il existe un panorama de caractéristiques multi-reflets abordant la réflexion sur la performance. Le dynamisme organisationnel fait donc plonger l'entreprise dans une dimension d'appréhension de la performance qui est rarement stable en raison des relations indissociables avec les objectifs stratégiques attendus, différents courants théoriques fortifient cette démarche , nous insistons particulièrement sur les recherches des différentes théories qui apportent un éclairage particulier sur la performance et qui intéresse notre besoin notamment sur deux perspectives méthodologiques principales : l'approche de contingence (contengency framework) et l'approche évolutionniste (evolution thinking approach).

Le premier groupe de théories identifiées est constitué de la théorie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et du développement durable.

Ces théories apportent un éclairage intéressant mais elles sont encore trop peu outillées et restent à un niveau d'analyse global. Elles ne permettent donc pas de répondre de façon satisfaisante à l'ensemble des besoins en termes de pilotage opérationnel des organisations qui font l'objet de notre étude.

Le deuxième groupe de théories est constitué des approches par les capacités dynamiques et du management des connaissances. Ces théories apportent un éclairage intéressant, en particulier par rapport à l'entrée dans l'économie de l'innovation et de la connaissance. Mais elles sont-elles aussi trop peu outillées en termes de pilotage organisationnel et ne permettent pas de prendre en compte l'ensemble des interfaces à l'environnement. Elles ne permettent donc pas non plus de répondre de façon satisfaisante à l'ensemble des besoins des organisations. Le troisième et dernier groupe de théories identifiées est constitué des théories du comportement, ces théories font apparaître les employés comme des parties prenantes à part entière de l'organisation[35]. Elles apportent un éclairage intéressant, en particulier par rapport à l'intégration de nouveaux comportements au

[35] A-Schindler, (2009) « Vers la multi-performance des organisations : conception et pilotage par les valeurs du centre de recherche intégré MIRCen du CEA » 2009

travail. Mais elles ne sont une nouvelle fois que peu outillées et ne considèrent que peu de critères de performance. Elles ne permettent donc pas elles non plus de répondre de façon satisfaisante à l'ensemble des besoins, nous nous retrouvons donc contraints à étudier le groupe de théories séparément en mettant en exergue l'impact de chacune l'une après l'autre et d'apporter une vision progressive de la performance.

2.3.1 L'apport de l'évolutionnisme sur la performance :

2.3.1.1 La pensée évolutionniste :

L'origine de l'**évolutionnisme** s'est constitué, au 19ème siècle Darwin a dénoncé la notion de "génération spontanée", abordée préalablement par Lavoisier, le "père" de la chimie moderne qui avait, en outre, dit : "Rien ne se perd, rien ne se crée. Tout se transforme". Cette conception de l'évolution, appliquée en économie, adopte deux types de visions, celles qui touchent les théories évolutionnaires et celles qui touchent les théories évolutionnistes, sans que la distinction entre les deux soient catégorique. La théorie évolutionnaire touche les mécanismes qui produisent le changement tandis que la théorie évolutionniste s'attache à la trajectoire du changement et à sa destination finale.

La théorie évolutionniste de la firme a pour objet de démontrer les évolutions touchant les entreprises et les mécanismes de l'innovation. Le père spirituel de la pensée ne peut être que (Nelson 1982), dans son ouvrage intitulé "An Evolutionary of Economic Change" il met en lumière cette théorie basée sur l'ensemble des règles routinières qui permettent d'envisager la dynamique économique d'ensemble et qui déterminent la performance, en guidant la trajectoire technologique, ces règles sont plus ou moins tacites et propres à chaque entreprise et leurs évolutions expliquent les trajectoires que l'entreprise devrait suivre.

Les penseurs de cette théorie évolutionniste, traitent le concept clé de dépendance au sentier, exprimant l'idée que les trajectoires les trajectoires des firmes sont largement en fonctions de leur histoire particulière et des routines qu'elles ont accumulées. Ainsi, un choix effectué au temps (T) va conditionner le développement futur d'un certain nombre de routines organisationnelles et par conséquent les choix stratégiques futurs de l'entreprise. Selon (Quach T-K-O 2006) La logique purement économique des courants néoclassiques qui insistent sur la dualité (connaissances / apprentissage) est remise en cause par l'apport de la thèse évolutionniste**.**

Le premier volet de la perspective des évolutionnistes concerne la compétition et la performance, cette vision prétend que la compétition est à la source de tout développement de la performance pour toutes configurations organisationnelles « Plus l'organisation a été sujette à la compétition à un moment T dans le passé, plus elle a pu acquérir une meilleure performance au jour d'aujourd'hui ». L'entreprise se retrouve alors dans une optique de « sélection naturelle », pour éviter de se faire éliminer et pour rester encore en course, l'entreprise devra briller en possédant des « compétences distinctives de l'apprentissage », qui feront que l'entreprise se fera distinguer par rapport à ses concurrents directs.

Si l'approche évolutionniste présente les compétences distinctives comme force pour la performance de l'organisation, elle aborde également les dangers et l'effet de faiblesse que les compétences acquises pourraient avoir , en tirant l'organisation vers le bas et en la conduisant dans le sens inverse « compentency trap ». La performance est donc un résultat d'un simple processus de sélection et d'apprentissage organisationnel (éviter la compétition ou s'opposer à la concurrence réduiraient la capacité et la performance de l'entreprise petit à petit jusqu'à ce qu'elle fasse l'objet d'une élimination à travers une sélection naturelle) l'ouverture est donc indispensable pour évoluer. La réflexion évolutionniste refuserait alors le système fermé en anticipant et en intégrant les mouvements de l'environnement aux nouvelles connaissances.

De même, en insistant sur l'apprentissage et l'acquisition des connaissances, cette théorie accorde une grande importance aux critères non-financiers (qualitatifs) dans la mesure de performance. A ce stade, la logique évolutionniste apporte les bases méthodologiques pertinentes pour traiter la transformation de la performance organisationnelle qui fera l'objet d'une analyse plus détaillée par la suite.

Le second volet : de la perspective des évolutionnistes intègre, contrairement à la première approche, la considération que l'évolution de l'entreprise n'est pas en harmonie avec la transposition par rapport à l'environnement. (Coriat et Weinstein, 1978)[36] traitent ce point «*c'est la nature même des compétences accumulées au sein de la firme, comme sa capacité à développer en son sein les apprentissages nécessaires pour continuer d'évoluer dans un environnement changeant qui détermine la trajectoire où elle va s'engager* » un vrai compromis entre la continuité (accumulation des apprentissages) et discontinuité (changement de la trajectoire).

[36] Coriat B., Weinstein O., (1978) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Edition Librairie Générale Française-1978

2.3.1.2 Les limites de la théorie évolutionniste :

La théorie en elle-même a été beaucoup critiquée dans l'ère du management moderne en faisant couler beaucoup d'encre, le rapport n'étant pas considérable par manque de réalisme en négligeant et en mettant de côté les trois facteurs susceptibles qui s'appuient sur trois principaux points : Les coûts compétitifs, la flexibilité, et la bonne qualité.

La perspective évolutionniste sur la performance crée un léger amalgame, en illustrant notre approche, une entreprise « multi-units » pourrait survivre à travers le processus de sélection, selon cette même logique, la sélection renforcerait l'apprentissage et la compétition, cette même entreprise pourrait survivre en éliminant les unités qui ne seraient pas aptes à atteindre la performance attendue. Par déduction l'entreprise de très grande taille n'aura jamais un avantage concurrentiel aussi important que celui de la première entreprise citée. La solution envisageable par le manager serait alors la décentralisation de la structure en elle-même, afin d' approcher une flexibilité , et protéger ainsi l'entreprise d'un courant qui lui serait fatal ;dans un marché unique .Sauf qu'une fois la décentralisation appliquée, il serait difficile d'intégrer les compétences distinctes aux nouvelles structures , l'entreprise gagnerait l'avantage concurrentiel mais limiterait le processus d'apprentissage (source de futures compétences) l'entreprise réduirait sa performance de son propre chef.

La théorie évolutionniste reflète l'impression que tout évolue sans aucune modification, elle pourrait même faire croire que la conscience est fortement minimisée et négligée. Les théories évolutionnistes expliquent des phénomènes qui se produisent dans la longue durée, cependant elles sont inappropriées pour expliquer des phénomènes particuliers qui se déroulent sur une petite échelle temporelle.

2.3.2 L'apport de la théorie de contingence sur la performance :

2.3.2.1 Ancrage de l'approche contingente :

La pensée de dépendance ou de contingence se caractérise par la rupture avec les courants normatifs classiques qui encouragent l'existence d'une unique forme structurelle idéale dans tous les cas en ayant comme devise le « one best way ».

La conceptualisation de l'approche contingente s'appuie sur l'apport du dynamisme environnemental, dans une orientation purement managériale et stratégique, la pensée contemporaine souligne l'importance des contraintes tirées du contexte sociologique dans

lequel se déroule les différents processus des décisions intra et inter-organisationnels. En effet aucun choix ne se fait de manière isolée, en référence à une rationalité immanente procurée, soit comme la lumière du Saint-Esprit, soit selon un processus de calcul à réinventer constamment[37].

(Burns & Stalker 1964)[38] présente dans leur ouvrage The management of innovation, une étude des facteurs explicatifs de la structure de l'organisation, dans le but de sélectionner les éléments clés, leur constat était que c'est l'environnement qui dicte la forme choisie par l'organisation. Si l'environnement est stable et les technologies le sont aussi ; l'organisation le sera aussi, si l'environnement est menacé par la complexité et l'incertitude l'organisation devra muter sa structure par rapport à l'environnement dans lequel elle évolue ; pour espérer une pérennité et une continuité en évitant de mettre sa survie en jeu. Pour eux la structure idéale n'existe pas, il n'existe pas de structure adéquate a prendre en compte et d'autres à ne pas revoir, toute structure s'adapte à l'environnement dans lequel elle évolue, sauf que le changement doit faire preuve de maitrise pour être efficace.

Selon (Rouillot-N 2009). Les travaux de (Lawrence & Lorsch 1967) ,dans leur ouvrage « adapter les structures de l'entreprises » démontrent l'incertitude de l'environnement à l'organisation, se distinguent essentiellement par la séparation des phénomènes complexes en des éléments simples, dans le but de décrypter les relations qui existent entre les deux (la démarche analytique), contrairement à l'approche systémique classique qui traite la complexité des phénomènes à l'état brut dans leur totalité tout en mixant la dimension temporelle, de ce fait les deux concepts : intégration et différenciation détermineraient pourquoi une entité dans telle industrie pourrait être plus efficace qu'une concurrente **: La différenciation** : l'organisation va développer des caractéristiques particulières (techniques et humaines) en fonction des contraintes de l'environnement. Elle atteint les multiples attitudes mais ne résultent nullement de la spécialisation, au-delà de celles qui touchent la division du travail[39].Cependant, cette différenciation risque d'entraîner un éclatement de l'organisation, raison pour laquelle **l'intégration** des mécanismes intégrateurs pour maintenir l'unité de l'organisation serait indispensable. Pour ce qui est de l'intégration, elle doit être optimale en répondant à un degré de différenciation.

---

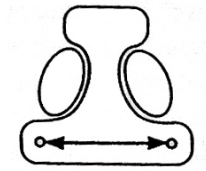
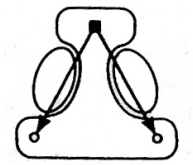
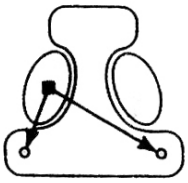
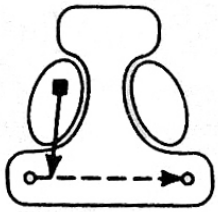
[37] Gomez P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise, Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion,* InterEditions

[38] BURNS -T et STALKER-G.M.: The management of innovation. Tavistock Publications, 1964.

[39] ***Le degré de hiérarchie des divisions de l'entreprise -La nature des objectifs de chaque division -L'orientation temporelle de chaque division -Les relations interpersonnelles de chaque division***

L'entreprise qui est plus performante est celle qui arrive à avoir la meilleure intégration avec des niveaux de différenciations adaptés à l'environnement. Les travaux de(Mintzberg 1978) complètent l'idée et généralisent le lien entre l'organisation et la structure « *La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». Cela s'explique par l'interdépendance de la structure, et du fonctionnement, avec les caractéristiques de son contexte. Une métaphore de l'organisme vivant : l'entreprise est vue par analogie comme une cellule dans son éco –système définition qui fera l'objet d'une analyse particulière dans une lecture du pilotage organisationnel par a suite.

Toute activité humaine organisée – de la création d'un jouet à l'envoi d'un homme dans l'espace – donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : la *division du travail* entre diverses tâches à effectuer et la *coordination de ces tâches* afin d'accomplir cette activité. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre les tâches précises afin d'assurer la coordination nécessaire entre les tâches. Un certain nombre de mécanismes de coordination paraissent décrire les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail :

	**L'ajustement mutuel** réalise la coordination du travail par le simple processus de la communication informelle. *Exemple* : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, négociation et compromis.
	**La supervision directe** réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations. *Exemple* : un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire.
	**La standardisation des procédés de travail** réalise la coordination du travail par l'application de processus d'homogénéisation et d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail formalisées dans des manuels de procédure. *Exemple* : le manuel appelé familièrement « bible » chez Mc Do dans laquelle se trouvent toutes les manières de faire de l'entreprise.
	**La standardisation des résultats** implique l'uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et les cadres fonctionnels se charge de les faire appliquer. *Exemple* : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15%.

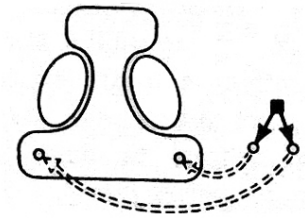
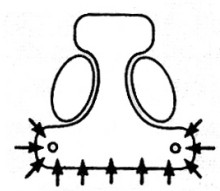
	**La standardisation des qualifications** suppose une uniformisation des savoirs et des compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l'organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail. Le plus souvent, la standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation interne.
	**La standardisation des normes** renvoie à l'existence d'une culture commune à l'ensemble des membres de l'entreprise. Ces normes constituent selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation ».

Tableau 2 : coordination organisationnelle (H Mintzberg[40])

2.3.2.2 Bref aperçu sur les facteurs de la contingence :

La structure d'une entreprise dépend de principes fondamentaux d'organisation. Mais l'observation des entreprises montre qu'il n'existe pas de structure idéale et de déterminisme structurel, de nombreux facteurs influençant la manière dont une entreprise se structure, nous citons :

- **La taille** : Selon (Blau 1970)[41] et (Mintzberg1982) [42] Plus la taille de l'entreprise est importante, plus la spécialisation est importante « Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée.

[40] Mintzberg H(1989) « Management, voyage au centre des organisations », Les Éditions d'organisation ,1989 .
[41] Blau-P.M.(1970), « A formal theory of differenciation in organizations », American Sociological Review, Vol 35, n°2, p. 201-218.
[42] Mintzberg-H(1982) « Structure et dynamique des organisations », édition. D'organisation, Paris 1982 p 26

- **l'Age :** Selon (Stinchcombe 1965)[43] Les structures des entreprises sont liées à la période à laquelle les types d'industries auxquelles elles appartiennent sont apparus. D'après lui, les organisations vieillissent leur objectifs deviennent plus flexible et leurs structures sociales deviennent plus rigides : il intègre alors la notion de résistance au changement.

  - **Système technique** : (Woodward 1965)[44] définie la technologie à travers des modes de production :

    - Production artisanale (à la commande, à l'unité, ou très petite série)
    - Production de masse (produits standardisés)
    - Production continue (les 3X8 heures)

  - **La stratégie** : À chaque changement stratégique existe un changement de structure.

  - **Le pouvoir** : « *L'aspiration au pouvoir des membres de l'organisation, en particulier si le chef d'entreprise a un profond besoin de pouvoir, il tend à accroître la centralisation* » (Dill 1965). Le contrôle extérieur semble accroitre la centralisation et la formalisation (Samuel et Mannheim 1970, Heydebrand 1973, Holdaway 1975, Reimann 1973). Sauf que l'effet de mode exerce également une influence sur la structure, poussant même parfois une organisation au choix d'une structure totalement inappropriée.

  - **La stabilité et l'instabilité de l'environnement** :

    (Burns et Stalker 1966) mesure la variabilité de l'environnement à travers le changement de deux variables :

    - **La technologie**
    - **Le marché :** En mettant en avant les structures mécanistes : cela correspond à des environnements stables. Des structures organiques qui correspondent à des environnements très instables.

  - **L'incertitude de l'environnement** : Selon l'analyse de (Lawrence & Lorsch 1967), ils ont pu démontrer que les entreprises les plus performantes, étaient celles dans lesquelles chaque sous-système avait une organisation conforme aux exigences de son propre environnement ; c'est à dire qu'à une plus grande stabilité correspondait une

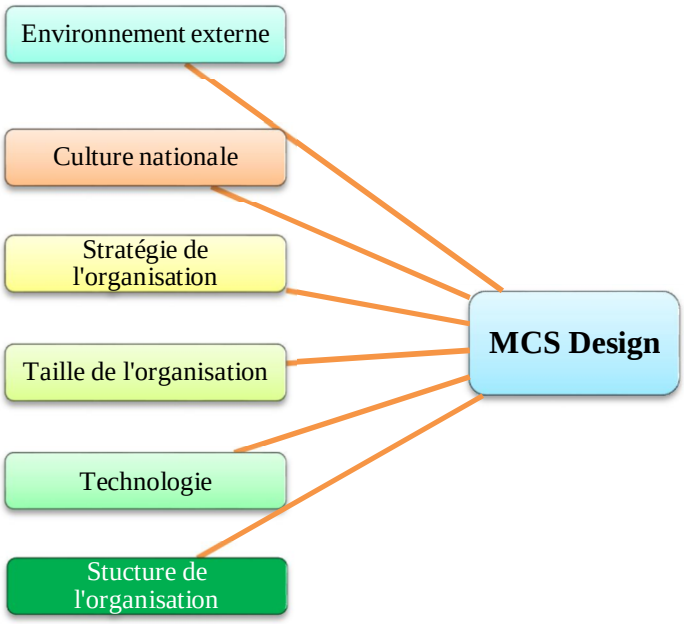
[43] Stinchcombe (1965) « Social Structure and Organizations » In JG March (Ed.), Handbook of Organizations (Chicago: Rand McNally, 1965)
[44] Woodward J. (1965) « Industrial organization: Theory and Practice » Oxford University Press Oxford.

organisation plus formelle et une orientation bien spécifique sur le court terme et inversement.

2.3.2.3 Les limites de la théorie de contingence sur la performance :

Selon (Quach –T-K 2006) ; dans l'évolution de la théorie, (Chenhall 2003)[45] présente le modèle MCS (management control Systems), qui constitue 6 composants principaux : l'environnement externe, la technologie appropriée, la structure organisationnelle, la taille ; la stratégie organisationnelle et la culture de l'entreprise. Ces axes produisent des informations financières et non financières qui s'adaptent en interaction avec le model du management control system dans la prise de décision et dans le processus du contrôle.

Figure 15 : Illustration du -MCS



Source : (**Chenhall 2003**)

Le premier volet de la théorie de la contingence postule qu'il n'existe en aucun cas une structure adaptée à toutes les tâches, la structure organisationnelle s'adapte et se transpose par rapport à l'environnement et aux technologies mises en place. Pour ce qui est de la performance, cette dernière pourrait avoir un goût contingent, lorsqu'elle se retrouve abordée

[45] Chenhall, R. H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n° 2-3, p. 127-168

différemment en sélectionnant des méthodes convenables. Cependant, certains contextes à caractères similaires pourraient offrir une possibilité d'identification des mêmes variables dans le but d'homologuer des propositions propices et appropriées, conformes et applicables.

Le second volet de l'approche traite l'effet de corrélation qui existe entre les différents facteurs de contingence cités ci-dessus. La vision contingente fait ressortir l'impact des technologies et de l'environnement sur les structures organisationnelles. De ce fait, selon (Waterhouse & Tiessen 1983)[46], si l'environnement est incertain et que les technologies sont non routinières, l'information sera interne, tandis que dans le cas contraire l'information est externe. En plus, la dimension de structure implique la structure de pouvoir et ainsi les structures des activités. Dans la pensée contingente, la décentralisation du pouvoir est davantage appropriée et préconisée lorsque l'environnement est incertain ou/et les technologies existent, et la centralisation du pouvoir est plus aperçue au sein d'un environnement certain.

Le plus important de l'approche contingente dans la recherche sur la performance se limite sans doute dans l'interprétation des influences majeures sur la structure et sur la performance de l'organisation. La valorisation de cette théorie fortifie la perspective de performance envisagée auparavant. Elle met le concept de la performance, en relation avec les stratégies, la structure et l'environnement, afin d'analyser l'impact des facteurs sur la performance de l'organisation. Aujourd'hui, la plupart des modèles de management basés intègrent et développent les concepts de la théorie de contingence autour des interactions entre structure.

En insistant sur la corrélation entre la structure organisationnelle, l'environnement, la vision contingente favorise une très grande flexibilité et crée une vision sur la valeur informationnelle dans un contexte purement managérial. Ses faiblesses, se limitent dans cette flexibilité, d'où la difficulté d'évaluer les résultats. La combinaison entre l'approche contingente et l'approche évolutionniste est nécessaire car l'une renforce l'autre et met en avant ladite flexibilité. Selon (King 1996)[47], cette approche est plus pertinente pour expliquer l'évolution de certaines procédures et ainsi leur impact relatif sur la performance de l'organisation.

[46] Tiessen P., Waterhouse J. H., (1978) « The contingency theory of managerial accouting: A comment», The accouting review, vol 53, n°2, p.523-529

[47] King W.R, (1997) «Integration between business planning and information systems planning: An Evolutionary-Contingency Perspective »**,** Journal of Management Information Systems, 14, p.185.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Selon (Deroy 2007)[48] ; en dépit de son enracinement à travers le temps, la théorie de la contingence continue à faire couler beaucoup d'encre et à imprégner d'autres travaux en théorie des organisations et dans la vision stratégique, demeurant une approche théorique pour des concepts contemporains, comme celui de la connaissance (Riddestrale 2002), en l'intégrant comme facteur de contingence. (Wasterman 2006) a pensé à intégrer la théorie de la contingence dans ses études sur le design organisationnel pour les entreprises innovantes en fonction du stade d'évolution où elles se situent, deux évolutions qui feront l'objet d'une analyse dans d'autres sections.

2.3.3 La Théorie des parties prenantes et de la Responsabilité Sociale des Entreprises :

Nos interrogations autour de l'analyse de l'impact de la théorie des parties prenantes sur la performance, nous poussent d'une part, à positionner la dimension à caractère descriptif et instrumental, comme outil au service de la performance et de son analyse. En second lieu l'apport prendra une dimension normative de la théorie des parties prenantes, qui conduira à une approche de la réflexion éthique. Tout en opérant une synthèse des deux branches de la théorie des parties prenantes qu'on exploitera par la suite.

2.3.3.1 La théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes, occupe une place importante dans la littérature managériale, elle se trouve particulièrement au cœur des sujets qui touchent le rôle de l'entreprise dans la société, et des obligations éthiques des dirigeants envers leurs parties prenantes.

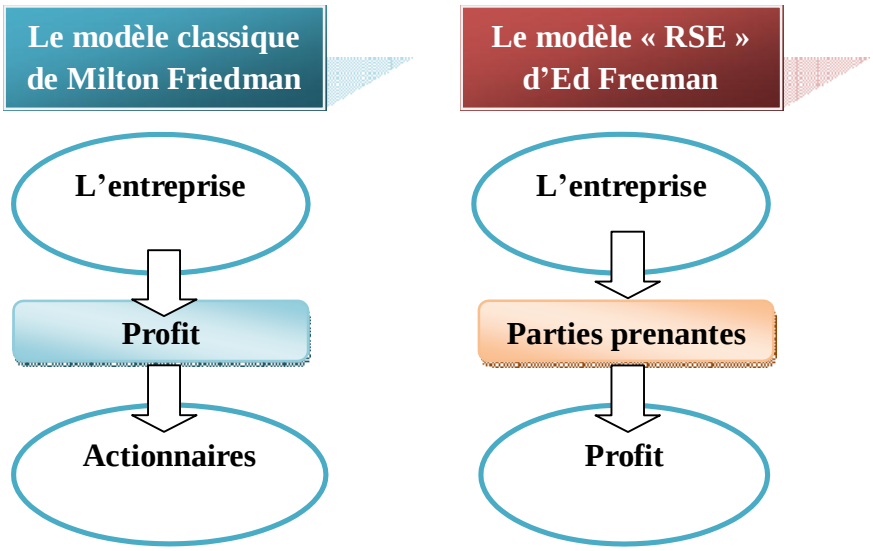
Selon (Schindler 2008) La théorie des parties prenantes offre une approche alternative à l'approche financière, qui aborde les actionnaires comme l'unique partie prenante d'une entreprise. Elle se caractérise essentiellement pour qu'elle puisse être une théorie éthico-managériale. Elle pourrait être appréhendée comme arrière plan de données théoriques du Développement durable ou de la Responsabilité Sociale qui reposent l'interrogation de l'origine de la mission des entreprises. La théorie en elle-même, propose d'approcher l'entreprise comme une pléiade d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents (Donaldson & Preston 1995).

[48] Deroy X , (2007)« Forme de l'agir stratégique », Méthodes et recherche De Boeck 2007 p64

L'origine du terme en lui-même (parties prenantes) remonte aux travaux de (Dodd 1932)[49]. L'approche est encore en phase d'enrichissement et de développement jusqu'au jour d'aujourd'hui, ce qui explique les controverses qui existent autour même de la définition du concept « stakeholders » et son utilisation dans le management.

2.3.3.2 Evolution du terme « Stakeholders » : Selon (Mercier 2001)[50] ; « Stakeholder » (traduit le plus souvent par l'expression « partie prenante » mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit ») a été, selon (Freeman 1984)[51], employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute. Selon Freeman. Le profit est une conséquence de l'activité de l'entreprise, pas sa cause primaire. Pour lui, la logique fait que l'entreprise ne se focalise que sur les actionnaires et pas sur les autres personnes affectées par l'activité de l'entreprise, les clients, les employés ou les fournisseurs. Pourtant, sans eux, elle ferait faillite. Freeman en déduit que le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes (stakeholders), c'est à dire toute personnes concernée par les décisions prises par l'entreprise ; ce qui permettra de réaliser ensuite du profit.

Figure 16 : La théorie des parties prenantes



Source : Inspirée de (Freeman 1985) réalisée par nos soins

[49] - Dodd E. M., « For Whom are Corporate Managers Trustees ? », Harvard Law Review, vol. 45, n° 7, 1932, p. 1145-1163.
[50] L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature .10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001
[51] Freeman, R. E (1984)., "Strategic Management : A Stakeholder Approach", Pitman, Boston, 1984

L'emploi du terme résulte d'une volonté délibérément recherchée dans le concept de « stockholder » qui signifie actionnaire dans le but de préciser que d'autres parties ont-elles aussi un intérêt « stake » au sein de l'entreprise. . La théorie des parties prenantes, postule que le dirigeant à l'obligation fiduciaire d'agir uniquement selon l'intérêt de ses actionnaires. La raison d'être d'une entreprise est d'amasser du profit pour le redistribuer ensuite aux actionnaires (shareholders en anglais).

Selon (Dodd 1932) le père spirituel de la théorie des parties prenantes. L'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants afin de maintenir leur coopération nécessaire. (Hummels 1998) présente quatre parties prenantes : les clients, la communauté, les actionnaires et les employés. A ce stade, l'entreprise est étudiée comme une institution qui contribue à la création, au développement et à l'apprentissage.

Pour (Rhenman 1965) [52] Le concept de parties prenantes désigne les éléments indispensables à la survie de l'entreprise, des éléments qui désignent principalement ce qui touche l'entreprise pour qu'elle puisse réaliser ses objectifs, des éléments auxquels elle dépend pour garantir sa pérennité. Cela à permis d'ouvrir d'autres cieux quant à l'approche de la nature de la firme et du rôle du dirigeant (Pitelis & wahl 1998)[53].

(Ansoff 1968)[54] fut le premier à introduire le terme de théorie des parties prenantes dans ses travaux sur les objectifs organisationnels, en considérant la responsabilité de l'entreprise comme support de conciliation des intérêts à caractères contradictoires des groupes en relation directe avec elle (employés, fournisseurs, dirigeants, distributeurs, actionnaires). L'entreprise doit donc modifier et régler ses objectifs, dans le but d'offrir à chacun d'eux une part de satisfaction équitable. Bien que le profit soit l'une des satisfactions, il n'a pas obligatoirement une place prédominante dans l'ensemble des objectifs.

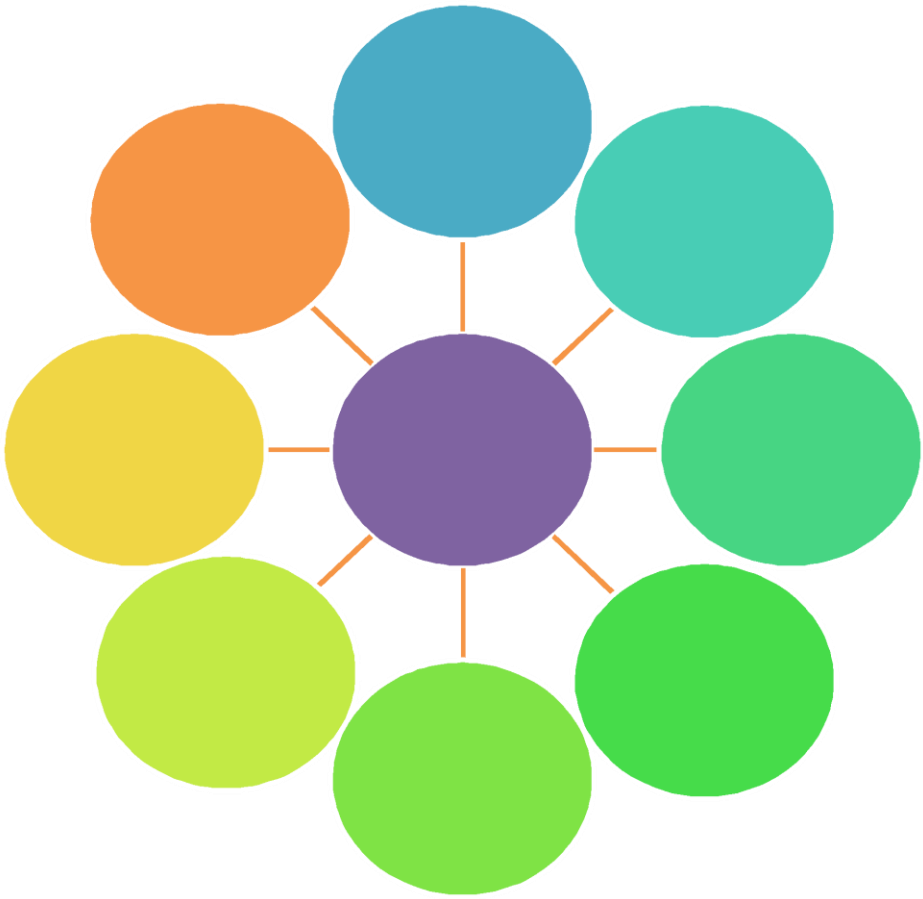
Les travaux en matière de classification des parties prenantes se sont multipliés,, nous pouvons en retenir ceux de (Carrol & Nasi 1997)[55] qui opposent complètement les parties prenantes internes (employés, dirigeants, propriétaires) aux parties prenantes externes

[52] Rhenman-E., Stymne B., « Corporate Management in a Changing World, Aldus/Bonniers », Stockholm, 1965.
[53] Pitelis G. N., Wahl M. W., « Edith Penrose : Pioneer of Stakeholder Theory », Long Range Planning, Vol. 31, n° 2, p. 252-261, 1998
[54] Ansoff-I (1968), « Stratégie du développement de l'entreprise, éditions Hommes et Techniques », traduction française, Paris, 1968.
[55]Carrolla-A. B., NäSI J (1997). « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference», Business Ethics : A European Review, Volume 6, n° 1, p. 46-51, January 1997.

(consommateurs, concurrents, dirigeants, media, communauté et environnement naturel ; groupes de pression).

(Buchholtz 2000)[56] complète les travaux de (Freeman 1984)[57] en donnant au concept de parties prenantes un sens large « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans cette vision, les parties prenantes désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs…etc).

Figure 17 : Les parties prenantes de l'entreprise



Source : Réalisée par nos soins

[56] Buchholtz,-R. A., & ROSENTHAL, S. B. (2005). « Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory ». Journal of Business Ethics. 58, 137-148.
[57] Feeman,-R. E. (1984), « Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston », 1984.

Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation). (Lépineux 2003)[58] propose ainsi de retenir cinq catégories d'acteurs :

- Les actionnaires
- Les parties prenantes internes (salariés, syndicats)
- Les partenaires opérationnels (clients, fournisseurs dont les sous-traitants, les banques dans la position de prêteur mais aussi en attente d'une stabilité et d'une solvabilité,
- Les compagnies d'assurance dans les termes d'une confrontation au risque),
- La communauté sociale (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicat professionnel, organisations non gouvernementales, société civile)

Il convient aussi de souligner qu'une partie prenante peut très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise et inversement. Les parties prenantes peuvent constituer de façon potentielle, soit une aide, soit un danger et une faiblesse pour l'entreprise. Leurs droits légitimes se fondent uniquement sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise, en reprenant le schéma de (rétribution vs contribution) proposé par (March et Simon 1958)[59]. Parallèlement, (Hill et Jones 1992) [60] ne retiennent comme parties prenantes que les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise. Cela rejoint la définition proposée par (Clarkson 1995) [61] qui distingue les parties prenantes volontaires et involontaires, selon qu'elles acceptent ou qu'elles sont exposées à un certain risque, en nouant une relation avec l'entreprise « Stake », se réfère plus à la notion et du concept d'enjeu que celui d'intérêt. De ce fait, les parties prenantes volontaires, courent un risque, en essayant d'investir dans une sorte de capital, qu'il soit financier ou humain au sein d'une entreprise. Contrairement aux parties prenantes involontaires qui se retrouvent exposées aux résultats provoqués par les activités de l'organisation (Mercier 2001)[62].

[58] Lépineux F. (2003). « Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? ». Thèse de doctorat, Spécialité Sciences de Gestion. Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers.
[59] March J., Simon H(1958), « Organizations, John Wiley & Sons », 1958.
[60] -Hill C. W. L., Jones T. M (1992)., « Stakeholder-Agency Theory », Journal of Management Studies, Vol. 29, n° 2, p. 131-154, 1992
[61] Clarkson, M. B., « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance Academy of Management Review », vol. 20, n° 1, p. 92-117, 1995
[62] Mercier (2001) « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature » Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique2001

Pour (Donaldson 2011)[63] « *les approches des parties prenantes se limitent à conseiller au management de prendre en compte les intérêts des actionnaires et ceux des "autres parties prenantes" (par exemple les employés, les membres de la communauté, les clients, etc.*) »

L'apport de la dimension **perspective** dans la théorie des parties prenantes crée une approche descriptive des corrélations du dynamisme de l'environnement et de l'organisation, en expliquant comment les processus du management fonctionnent ils, et si les intérêts des parties prenantes sont effectivement pris en considération ou non. Ce qui pousse à décrire de quelle façon les décisions organisationnelles peuvent affecter ou non les parties prenantes de l'organisation.

Pour ce qui est du caractère **instrumental** de la théorie des parties prenantes, les parties prenantes (hors actionnaires) sont étudiées, comme des mécanismes qui poussent l'entreprise à réaliser les objectifs prédéfinis, tout en remplissant leurs engagements face aux actionnaires. Cependant la vision managériale, prend tout à coup, une tournure à dimension morale, en impliquant la part de responsabilité sociale (Freeman 1984) [64] précisant que la théorie des parties prenantes, prend en considération le comportement du dirigeant ; face aux parties prenantes lors de l'analyse et de l'examen des dangers ou du potentiel acquis.

L'objectif de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes est donc de fournir dans un volet instrumental les outils d'aide aux dirigeants à comprendre les parties prenantes de façon plus stratégique (freeman 1984). Les partisans de la théorie selon (Mercier 2001) tentent de démontrer la supériorité à caractère explicatif de la théorie, en la comparant à la théorie d'agence)[65].

---

[63] Donaldson, T. & Dunfee, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review.* 19:2, 252-284.

[64] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing

[65] La théorie de l'agence ou dilemme de l'agence est l'approche économique qui s'occupe des conséquences du problème principal-agent, en particulier à l'intérieur d'une même unité économique, administration ou entreprise. En tant que telle, en constituant un domaine à cheval entre l'économie industrielle et la théorie des organisations

Elle est fondée sur une opposition entre deux agents :

- D'une part, le détenteur des moyens de production, alors appelé "actionnaire", ou de manière générale, "le principal".
- D'autre part, l'agent qui exploite les moyens de production du premier à sa demande D'autre part, l'agent qui exploite les moyens de production du premier à sa demande.

2.3.3.3 L'analyse heuristique de la théorie des parties prenantes :

L'étude de l'évolution temporelle de la théorie des parties prenantes a fait état de controverses qui concernent les fondements paradigmatiques de la théorie en elle-même :

Des critiques idéologiques qui réfutent le bien-fondé de la théorie (fondée à partir d'un prisme économique), et des critiques qui admettent la nécessité de la théorie en suggérant une idéologie spéciale comme justification parfaite de la théorie.

Selon (Soparnot & Mbani 2013)[66]. L'approche du management par les parties prenantes de l'entreprise a pour finalité absolue, la responsabilité (Mullenbach-Servayre, 2007)[67], d'autres prônent qu'aucune théorie économique ne peut dire ce que signifie être responsable. (Moriceau 2006)[68] (Pesqueux 2006)[69] considère pour sa part que « la théorie des parties prenantes n'est ni économique, ni psychologique, ni psychosociologique, mais elle est plus de caractère politico éthique, avec toute l'ambiguïté et la richesse que cela puisse comporter. Autrement dit, la théorie des parties prenantes n'appartiendrait pas vraiment au volet de la théorie des organisations. Si tel est le cas, elle reviendrait plus à des philosophes qu'à des stratèges.

Selon (Saout 2011)[70], « *la littérature des parties prenantes ne permet pas une compréhension des processus comme la responsabilité sociale de l'entreprise, au-delà d'une optique réductrice, d'un processus managérial permettant la création de valeur monétaire. Cette incapacité réside dans son ancrage théorique dans des théories de la firme qui ne permettent pas d'articuler la rationalité d'un agent économique dans des institutions humaines* ».

Il s'interroge sur la validité de la théorie des parties prenantes, jugeant qu'elle est fondée principalement sur un paradoxe théorique, puisque les hypothèses qui élaborent la théorie vont à contre sens de la théorie en elle-même.

---

[66] SOPARNOT-R & MBANI-J « Synthèse critique des critiques de la théorie des parties prenantes » université de Lille http://rse.univlille1.fr/RIODD/coms/SYNTHESE%20CRITIQUE%20DES%20CRITIQUES%20DE%20LA%20TPP.pdf

[67] MULLENBACH-SERVAYRE , A. (2007) . « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises ». *Revue des Sciences de Gestion*. 223, 109-120.

[68] MORICEAUX J-L(2006) « théorie des parties prenantes » Paris eds la découverte 43-53

[69] PESQUEUX, Y.(2005). « Organisations : modèles et représentations ». Paris : Puf

[70] Saout , G. (2011). « L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique. *Revue De L'organisation Responsable*. 1" : 6, 26-37.

Les théories de l'organisation qui prêchent la maximisation du profit uniquement pour le compte de l'actionnaire ne doivent en aucun cas être un socle porteur de la théorie des parties prenantes. Pour lui la théorie devrait prendre en considération la théorie institutionnaliste du comportement économique.

Pour (Miles 2012)[71] défendeur de la thèse contestée *« il s'agit d'un état de fait logique compte tenu de la nature épistémologique des parties prenantes* ». Pour lui la théorie des parties prenantes est déjà un concept purement contesté, et radicalement confus. L'analyse de l'expression « concept purement contesté », selon (Gallie 1956) [72] « *un concept essentiellement contesté a trait à des situations dans lesquelles il y a une variété de significations employées pour des termes clés dans un argumentaire et est largement invoqué pour signifier l'usage imprécis d'une terminologie. C'est ainsi qu'un concept essentiellement contesté est indiqué dans des contextes pour lesquels il y a un emploi répandu et accepté d'un concept mais avec un désaccord sur la meilleure signification* ».

(Miles 2012) confronte alors la théorie des parties prenantes au concept confus, il souligne qu'*« il serait important de revisiter les vieux arguments et les vieux débats pour établir les raisonnements à partir desquels les auteurs créent des concepts particuliers et travaillent à l'établissement d'un corpus commun qui puisse permettre de développer des meilleures conceptualisations de la théorie des parties prenantes pour des circonstances spécifiques* » Il précise alors dans son analyse que la saisie des parties prenantes demanderait un savoir faire et une touche méthodologique fidèle au contexte d'interaction . L'approche des parties prenantes ne devrait en aucun cas toucher des théories valables en tout temps, au contraire la procédure de l'analyse au cas pas cas s'impose.

Selon (Mitchell & al 1997)[73] « il n'existe pas, dans l'état actuel des connaissances, un modèle qui énonce ce qu'est une entité ou catégorie sociale quand elle n'est pas partie prenante ou même ce qu'est une entité avant d'être partie prenante ». Le tableau ci-dessous, récapitule les différents essais, des approches des parties prenantes.

[71] Miles, S. (2012). "Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused? *Journal of Business Ethics"*, 108, 285–298.
[72] Gallie, W. B. (1956). "Essentially contested concepts. *Proceedings of the Aristotelian Society*," 56, 167–198
[73] Mitchell,R.K. Agle,B. R.,& Wood, D. J. (1997). « Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review »*. 22, 853–886.

Tableau 3 : L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale.

Approche	Idée principale	Source / Auteurs
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation.	(Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983 ; Rhenman & Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	(Cornell & Shapiro, 1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non	(Donaldson & Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation	(Clarkson, 1995 ; Freeman & Evan, 1990 ; Hill & Jones, 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation La forme de la contribution peut varier.	(Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence	(Mitchell, et al., 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	(Girard & Sobczak, 2010)

Source : Mitchell,R.K. Agle,B. R.,& Wood, D. J. (1997). « Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review »*. 22, 853–886.

Prenons en compte le dernier point figurant dans la dernière case du tableau illustrant l'implication des parties prenantes, l'engagement. Découvrons ce que le concept d'engagement social pourrait cacher.

2.3.3.4 A la découverte de la théorie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises :

La théorie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (corporate Social Responsability), a évolué à la fin des Trente Glorieuses et a subi une effervescence et un développement depuis les années 1990 suscitant beaucoup de convoitises et d'initiatives. La récurrence de l'apparition de nouvelles notions de développement durable, de gestion des relations avec les parties prenantes, d'éthique des affaires et l'environnement dans les discours, les journaux et les revues académiques sont autant de démonstrations de ce renouveau. Connue pour sa facette polymorphe, elle se retrouve liée à l'entreprise mais pas exclusivement, en touchant des pratiques politiques environnementales et économiques dont l'ampleur mondiale ne permet plus de douter que la Théorie Sociale des Entreprises n'est pas un simple effet de mode du management moderne.

Contrairement au paradigme effet de mode managériale, l'approche de la Responsabilité Sociale des Entreprises est relativement ancienne, elle se trouve dans les fondements pratiques des vielles entreprises, dans de nombreux pays. Cependant, l'évolution de la Responsabilité Sociale des Entreprises comme approche académique est plus récente. L'un des tous premiers efforts dans cette optique fut celui d'(Howard 1953)[74], considéré jusqu'a aujourd'hui comme père de la théorie, il témoigne de l'ancrage religieux de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Il présente alors en 1953, une analyse systémique des discours et des comportements liés à la responsabilité sociale en marquant l'entrée définitive de la notion dans le lexique économique.

[74] Howard Rothmann Bowen (1953), « Social responsibilities of the businessman »Ethics & Economics of society :New york Harper 1953

Figure 18 : Le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises



Source : https://www.harmonie-mutuelle.fr/web/harmonie-mutuelle/les-etapes-de-la-demarche-rse

Le dernier guide référentiel relatif à la Responsabilité Sociale en date est la norme internationale ISO 26000 : « Guidance on social responsability », qui s'attache explicitement à faire sortir la Responsabilité Sociale du seul milieu des entreprises et à déterminer son applicabilité pour d'autres types d'organisations.

2.3.3.5 La genèse de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (Vers un résumé étendu): Selon les frères (Porcher 2012)[75]La Responsabilité Sociale des Entreprises, est un modèle d'autorégulation d'une entreprise, qui s'adapte à son processus de production. Les premières traces de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans la littérature managériale, apparaissent dès les années 1930 (Barnard 1938[76], Berle[77] 1932) mais le concept sera développé dans les années 1970 (Ackerman[78] 1975, Carroll[79]1977) :

[75] Porcher-T & Porcher-S (2012): « RSE parties prenantes et événements rares : le cas des deux marées noires » La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 253 – Cahier spécial RSE Janvier fevrier 2012.
[76] Barnard C.I. (1938), « The functions of the executive, Harvard University Press, Cambridge, MA ».
[77] Berle A.A. et G.C « Means (1932), The Modern Corporation and Property, NY : The McMillan Company », 1932
[78] Ackerman R.W. (1975), « The social challenge to business, Harvard University Press, Cambridge, MA ».
[79] Carroll A.B. (1977), « Managing corporate social responsibility, Boston : Little, Brown ».

Deux visions respectives ont traité le sujet de la Responsabilité Sociale des Entreprises, la première, est celle des optimistes, pour eux, les entreprises sont tellement dans une perspective d'enclavement dans des communautés ou des cercles d'échange, qu'elles arrivent à résoudre une bonne partie de leurs problèmes environnementaux et sociaux. La seconde vision est celle des pessimistes, qui considèrent que la responsabilité des entreprises se résume uniquement en matière de maximisation du profit, (profit au sommet des attentes et des priorités) (Friedman 1971)[80].

Au début des années 1980, la Responsabilité Sociale des Entreprises se popularise par les dirigeants, mais l'orientation, reste encore trop vaste. (Freeman 1984)[81] souligne que *« La responsabilité organisationnelle et stratégique des entreprises est volontaire – elle n'est pas forcément dictée par le droit – général – elle ne concerne pas seulement les actionnaires ou les acteurs liés par un contrat avec l'entreprise ni la société dans son ensemble mais une pluralité d'acteurs qui peuvent affecter sa survie ou sa performance* ».

Pour (Capron & Quairel-Lanoizelée 2007)[82] « *la RSE reste en débat "et le sera encore pour longtemps, puisque les questions essentielles de la Responsabilité Sociale : responsable à l'égard de qui ? Par rapport à quoi ? Jusqu'où et comment ?" N'obtiennent pas encore de réponse consensuelle* ».

Selon (Igalens 2012)[83] : Il fallait attendre la fin des années 1990 , pour que nombre de dirigeants d'entreprise l'inscrivent à leur agenda. En 1999 Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU,le leur demande , lors de la rencontre de DAVOS. En 2001, la commission européenne cadre le travail, en publiant un livre vert proposant un cadre européen à part entière, en incitant l'engagement volontaire dans la Responsabilité Sociale des Entreprises, jusqu'à la consécration en novembre 2010, lors de la naissance de la nouvelle norme internationale ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale.

[80] Friedman M. (1971), « Capitalisme et liberté », Robert Laffont , Paris.
[81] Freeman R.E. (1984), « Strategic Management : a stakeholder approach, Pitman », Boston, MA.
[82] Capron M & Quairel-Lanoizelée (2007), « La responsabilité sociale d'entreprise »Editions La découverte 2007 P122
[83] Igalens J.(2012), « La responsabilité Sociales des Entreprises, Défis ,Risques et nouvelles pratiques »Eyrolles 2012 p07

✓ LA NORME ISO 26000

La norme modifie la terminologie de responsabilité sociale à sociétale. L'adjectif« social », se référait aux relations (employeurs versus employés), sauf que le noyau dur touchait la dualité : (entreprise versus environnement), il fallait donc distinguer les deux approches, bien que le terme employé au départ ne fût qu'une traduction anglo-saxonne de « corporate social responsability ».

La définition de la responsabilité sociétale par la norme ISO 26000 a été acceptée, par une majorité qualifiée au sein de l'organisation internationale de normalisation[84] . Il appartenait à chaque pays dès le début du processus en 2004, de s'assurer des positions des parties prenantes qui ont participé tout au long de l'élaboration de la norme.

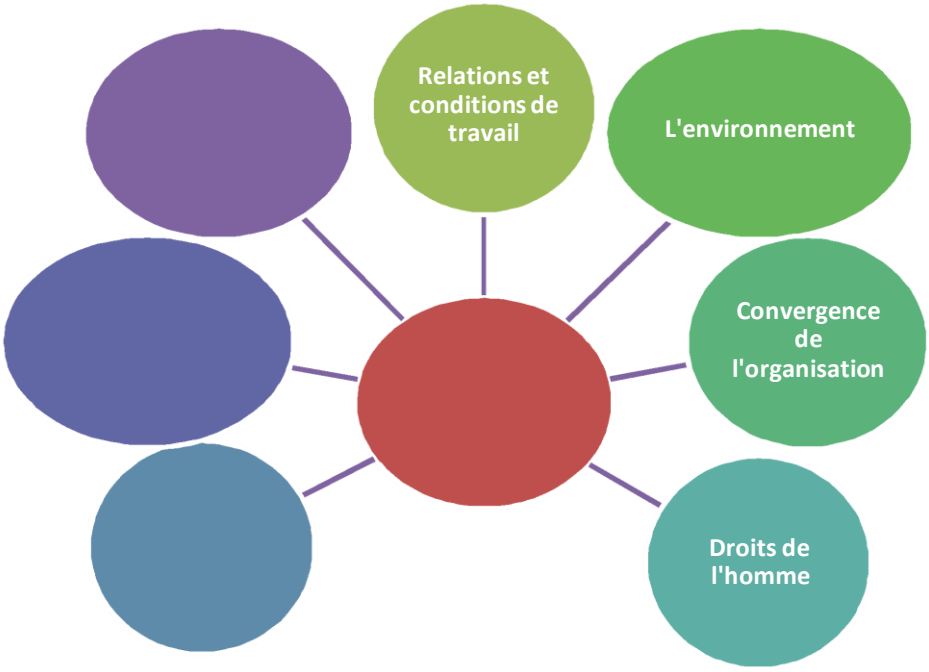
La norme ISO 26 000 (2010) définit la RSE[85] comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.(figure ci-dessous)

[84] Cuba, USA, Luxembourg, Turquie ont voté contre. Onze pays se sont abstenus : Algérie, Allemagne, Australie, Autriche, Bengladesh , Hongrie, Islande, Macédoine, Nouvelle-Zélande, Vietnam.

[85] http://www.jmv-consultant.fr/index.php/rse-iso-26000/

Figure 19 : L'intégration de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



Source : (**Ernst-E 2012**) http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_d=ip1421=

Pour la Commission européenne (2011), pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociétale, les entreprises doivent avoir «engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base».

2.3.3.6 Les limites de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise :

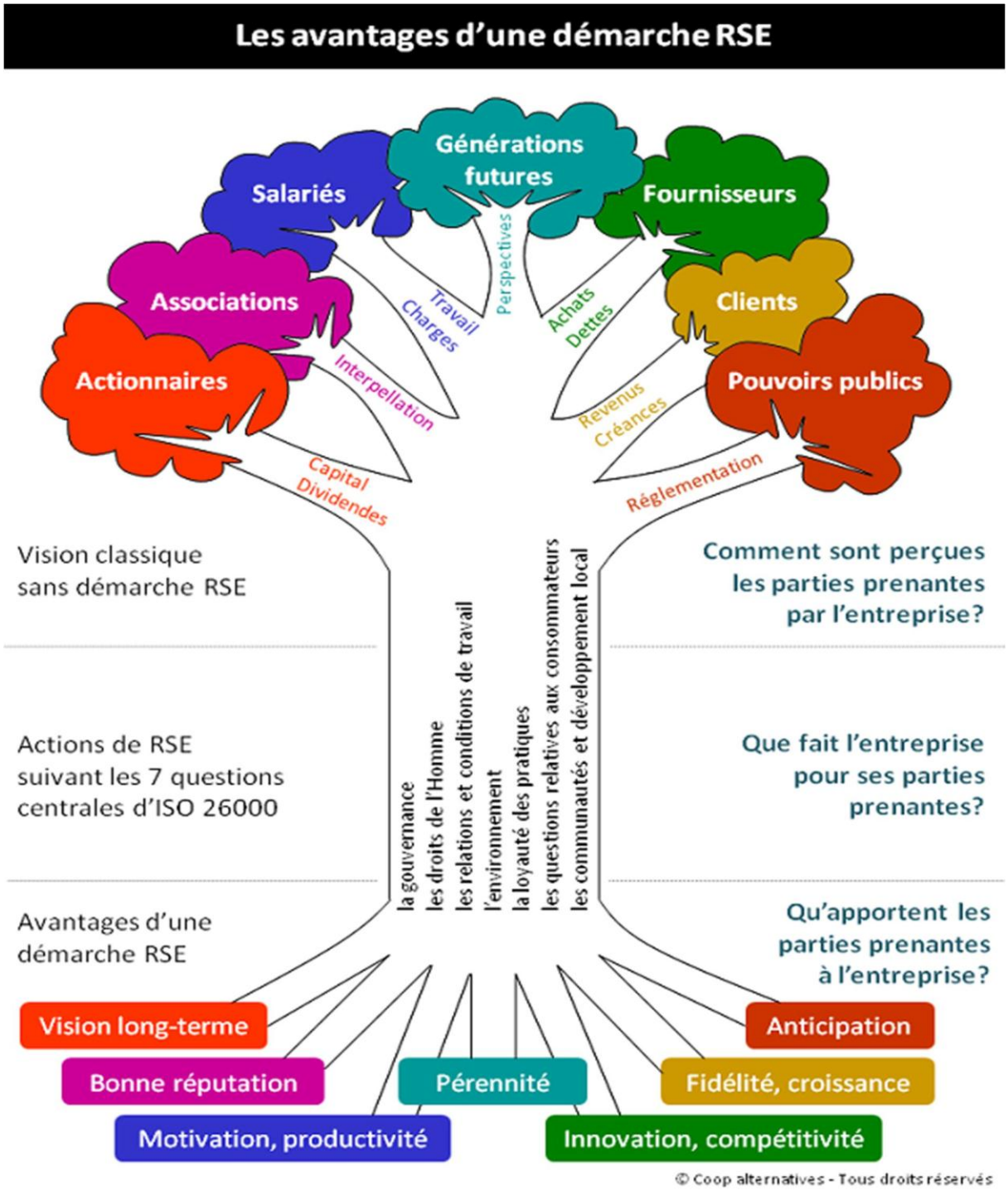
La Responsabilité Sociétale des Entreprises pousse les organisations à rechercher un équilibre concret entre préservation de l'environnement, efficacité économique et. L'intégration de la démarche RSE à la stratégie au sein de l'organisation, permettrait de développer et de booster des partenariats gagnant-gagnant avec les parties prenantes.

L'intérêt de l'approche de la RSE réside dans la diversité des critères de performance prises en compte, permettant de répondre d'une façon efficace aux besoins sur une esplanade d'exploitation face à la mouvance et l'incertitude touchant l'environnement comme interface. Ceci ne répond pas au besoin d'une double lecture d'analyse qu'elle soit globale ou locale**.**

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise n'est pas perçue dans une approche classique des organisations. Cependant la coordination équilibrée avec ses parties prenantes et la prise en compte de leurs attentes développent des avantages non négligeables pour les organisations. Le but de notre analyse n'est pas d'énumérer les avantages de la RSE. La figure ci-dessous présente la vision des actions mises en place dans cette optique suivant les recommandations de l'ISO 26000 et les avantages concurrentiels que l'entreprise peut en retirer. Gustave Tibon disait : « *N'oublions pas que ce n'est pas le nombre et la longueur de ses branches, mais la profondeur et la santé de ses racines qui font la vigueur d'un arbre* »[86].

[86] http://www.coop-alternatives.fr/demarche-rse?symfony=056e9d6d57a74486238aff7ab5d5aa6d

Figure 20 : Les avantages d'une démarche RSE



Source : http://www.coop-alternatives.fr/demarche-rse?symfony=056e9d6d57a74486238aff7ab5d5aa6d

Après avoir cité la diversité des représentations et des démarches de la RSE, voyons à présent les difficultés liées à l'opérationnalisation de cette dernière et de son intégration structurelle. La complexité des normes et la spécificité des besoins selon les activités ou filières avec le manque de moyens, de formation et d'informations ; ralentissent et limitent le développement volontaire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Selon (Rasolofo-Distler F2009)[87]la RSE résulte de la stratégie de satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise. Cette stratégie, formulée par les dirigeants, doit être traduite en objectifs par unité de gestion. De ce point il faudra alors adapter le système de mesure de la performance (système de pilotage et système d'information) en impliquant les différents acteurs. Cette opérationnalisation déclenchera alors deux principales conséquences : un nouveau mode de réorganisation appelé pilotage organisationnel et apprentissage organisationnel (volet d'une analyse ultérieure) et un engagement de l'entreprise elle-même envers ses parties prenantes.

L'analyse démontre que l'existence de l'interdépendance des liens entre entreprise et société demeure un problème récurrent , dans l'histoire contemporaine et que si on a pu considérer que l'entreprise était une affaire de société comme l'a souligné (Sainsaulieu, 1990)[88], on s'interrogerait sur le fait de savoir si la Société n'est pas aussi en train de devenir une affaire d'entreprise . L'intégration progressive de la RSE dans le pilotage et la mesure de la performance des organisations est un phénomène complexe, émergent et trop récent pour faire l'objet d'une standardisation des pratiques.

La théorie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le développement durable se situent au niveau de la performance globale des organisations. Peu de liens existent avec le niveau de la performance opérationnelle. Les évolutions dans l'environnement d'une organisation ne sont pas prises en compte de façon dynamique. Ces approches apportent un éclairage intéressant, en matière d'insertion, mais elles sont encore trop peu outillées et restent à un niveau d'analyse global. Elles ne permettent donc pas de répondre de façon satisfaisante à l'ensemble des besoins en termes de pilotage des organisations de demain.

D'autres théories peuvent apporter un éclairage différent, tout aussi intéressant sur la performance. Il s'agit des approches par le management des connaissances et du capital

[87] Rasolofo-Distler, (2009) « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes » Revue Management & avenir, n°39, p. 70

[88] Sainsaulieu, R.(1990), « L'entreprise, une affaire de société », Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990

immatériel, théories qui nous ont semblé particulièrement intéressantes en traitant l'entrée dans l'économie de l'innovation et de la connaissance**.**

2.3.4 Le management de la connaissance et le capital immatériel :

Selon (Ramangalahy & Sarassin 2007)[89], nous n'avons accès que depuis peu de temps à une meilleure compréhension des processus cognitifs du cerveau humain, comme la mémoire, le raisonnement et la prise de décision. Le processus de catégorisation est à la base de la plupart des activités cognitives humaines et se manifeste à travers le langage que le raisonnement (Estes, 1994). La catégorisation organise les informations par classes en fonction de leurs ressemblances. Ces réseaux d'informations se nomment « *représentation* »ou « *concepts* » (Murphy, 2002) et se forment à partir des relations que les informations entretiennent les unes avec les autres. Ces relations peuvent, entre autres, porter sur des qualités ou des relations causales, comme des procédures.

Le pendant organisationnel de la complexité de l'économie mondialisée est un phénomène omniprésent dans l'environnement, les processus cognitifs humains, qui sont extrêmement efficaces pour gérer cette complexité.

Notre économie se fonde de plus en plus sur l'immatériel et de moins en moins sur des facteurs physiques ou financiers, la tertiarisation croissante des économies se compose essentiellement des trois mouvements de fond que connaissent les sociétés développées[90] : l'importance cruciale de l'innovation, l'explosion des technologies de l'information et de la communication.

La productivité humaine et la productivité du savoir selon (Pinto 2003) forment une dualité indissociable dans une optique de gain et de positionnement d'avantage concurrentiel, deux principaux leviers sont mis en cause à savoir : le management de la connaissance et la diffusion des meilleures pratiques.

La connaissance est donc devenue un vrai facteur de production à part entière. Toute personne qui travaille se développe un savoir-faire avec le temps, de par, l'optimisation de sa propre tache, la mémorisation des connaissances, et de la compilation « cognitive » en matière

[89] Ramangalahy-C &Sarrasin-N (2007) « La gestion cognitive des connaissances dans les organisations »
[90] Levy-M (2006) « l'économie de l'immatériel, la croissance de demain » rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, décembre 2006

d'automatismes et de travail inconscient, d'expériences pour gérer les nouveaux cas. L'efficacité de l'activité passe alors en grande partie par la performance individuelle.

Selon (Drucker & Reich 2001)[91] L'investissement sur la connaissance, prend alors un caractère discriminant qui a un impact direct sur la performance. Ceci dit, beaucoup de concepts voient le jour, économie de la connaissance, management de la connaissance, *Knowledge Management*, autant de concepts en vogue ces dernières années, dans le jargon interne de l'entreprise et dans les sciences de gestion.

✓ **La gestion des connaissances au service de la performance :**

Figure 21 : La relation symbiotique en gestion des connaissances



Source : figure réalisée par nos soins

On appelle « Knowledge Management » (notons *KM*, en français *management des connaissances* ou *management par les connaissances*) l'ensemble des outils logiciels et les méthodes qui permettent d'identifier les connaissances de l'entreprise et de les capitaliser dans le but de les organiser et de les diffuser.

(Crozier 1992)[92] détermine les sources de pouvoir dans une entreprise. Un salarié qui détient des connaissances précises sur son activité, il s'agit parfois d'une compétence rare. C'est un pouvoir lié à l'expertise dont une organisation ne peut se passer, à condition d'être entendu et reconnu par les collaborateurs. La maîtrise des relations avec l'environnement et la

[91] Drucker-P & Reich R(2001) « Management Challenges for the 21 st century »,Kirkus Review, juin 2001
[92] Crozier-M « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective ». Paris : Seuil, 1992, p50.

communication. Les acteurs utilisant et maîtrisant ces réseaux deviennent alors des médiateurs incontournables.

Une organisation doit donc repérer ses communautés d'acteurs, et doit faire émerger les règles tacites, les modèles de travail et les connaissances des individus pour qu'ils soient mis à la disposition de la stratégie de l'entreprise. Le Knowledge Management est une méthodologie qui s'efforce d'identifier ces connaissances expertes.

Comme le suggère (Lungu 2013)[93] Suite à l'intérêt porté sur le capital humain en entreprise le knowledge management s'est cristallisé comme philosophie il y'a plus d'une trentaine d'années, il devient donc de plus en plus important pour les entreprises quels que soient leur activité, secteur, domaine ou zone géographique, de mettre en pratique une gestion des connaissances. On pourrait alors le définir comme étant une approche qui manage des idées, des pensées, des pratiques, des expériences, des intuitions émises par le groupe de personnes dans l'exercice de leur fonction.

Selon (Prax 2003)[94], il existe une définition **utilitaire**, « *Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment ou j'en ai besoin et si possible sans que j'en fasse la demande* », en découpant la définition qui se traduit en différenciant le système d'information du Knowledge Management :

- *Apportez-moi l'information dont j'ai besoin* : indique une attente pour un travail personnalisé, dans une vision de production de l'information (pertinente et sur mesure), *uniquement celle-là, le reste c'est du bruit.*
- *Au moment où j'en ai besoin :* indique que la valeur de l'information réside dans le « juste à temps », une sorte d'unité de temps.
- *Sans que j'en fasse la demande :* l'art de trouver des choses qu'on ne cherchait pas auparavant mais qui au contraire, correspondent à des attentes tacites.

Pour ce qui est du volet **opérationnel**, il existerait une définition contenant trois éléments, nous citons : « *Combiner les savoirs et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur* » :

[93] Lungu-V(2013) « Knowledge management en entreprise » La gestion des connaissances au service de la performance. GERESO 2013 p.15
[94] Prax J-Y(2003) « Le manuel du Knowledge Management 2ème génération » Dunod 2003 p.22

- Faire la distinction entre savoir (explicite diffusable) et savoir-faire (tacite non diffusable)[95].
- Le caractère « création de valeur », le Knowledge Management prend un sens uniquement lorsqu'il est lié au business, avec une capacité d'amélioration de la performance.
- La notion de combinaison : l'interaction entre compétences individuelles et connaissances pour produire de la valeur avec d'autres facteurs. En effet, ce sont bien les ressources humaines d'une entreprise qui en font la force, la réactivité et le dynamisme, ou plus exactement le travail en synergie de ces différentes personnes.

La définition **fonctionnelle,** la plus répondue dans la littérature du Knowledge Management, qui tend à définir, ce qu'il va falloir accomplir, plutôt que de dire pourquoi faut-il le faire. *« Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation…* ».

Pour ce qui est du volet **économique**, cette dernière définition fait référence à la valorisation du savoir-faire et du savoir en tant qu'actif immatériel, qui représentent les fondements de l'économie du Savoir. « *Valoriser le Capital Intellectuel de la firme* ».

Le Knowledge Management, s'inscrirait alors comme le principal outil qui permet de quantifier et de qualifier les actifs[96].

« Les connaissances incorporées dans les actifs immatériels - le capital humain, la recherche et le développement, les brevets, les logiciels et les structures organisationnelles- sont de plus en plus cruciales pour la performance économique et pour la croissance des entreprises et des pays » (OCDE 2006)[97]. Malheureusement, il serait difficile d'opter pour une approche de mesure des actifs immatériels et pour cause, ils sont en interaction les uns avec les autres.

[95] On distingue généralement les **connaissances tangibles** (également appelées *connaissances explicites*) de l'entreprise, contenues dans les bases de données ou bien dans tous les documents papiers ou supports électroniques, des **connaissances tacites** (également appelées *connaissances intangibles)* composées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel (on parle ainsi de « capital immatériel »). La performance d'une entreprise dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances stratégiques individuelles, mais elles sont rarement partagées par tous http://www.commentcamarche.net/contents/325-knowledge-management-km-gestion-des-connaissances

[96] Prax J-Y(2003) op cit p24

[97] OCDE (2006). « Actifs immatériels et création de valeur ». Réunion du conseil de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques au niveau ministériel. Paris, LesEditions de l'OCDE

Tableau 04 : Classification des actifs immatériels de l'entreprise

	Investissements	**Actifs**
Immatériel technologique	▪ Recherche et développement ▪ Technologie de l'information et de la communication	▪ Brevets Savoir- ▪ faire Dessins et ▪ modèles Logiciels ▪
Immatériel lié à l'imaginaire	▪ Communication ▪ Publicité	▪ Propriété littéraire et artistique ▪ Marques
Immatériel organisationnel	▪ Education et formation continue ▪ logiciel et TIC	▪ Culture managériale ▪ Capital humain ▪ Fichiers (clients, fournisseurs…)

Source : (**Lévy & Jouyet 2006**)[98]

Le système d'information et le management accueillent de nouveaux outils qui facilitent d'une partie l'usage et le partage et de l'autre l'exploitation du savoir dans le but de répondre aux enjeux même de l'entreprise, vu que la démarche à un rôle primordial à interpréter au sein de l'entreprise, pour préserver les connaissances, les utiliser au mieux les préserver et éviter de les perdre, puisqu'elles sont la vraie valeur immatérielle, un capital intellectuel[99] volatile que l'on devrait quantifier . La connaissance[100] est donc considérée comme une richesse et non pas comme une source de coût. C'est au Knowledge Management de fluidifier les interactions entre les collaborateurs pour faciliter la circulation des connaissances grâce aux

[98] Levy M. et Jouyet J.-P. (2006). « L'économie de l'immatériel : la croissance de demain ». Paris,Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel

[99] OCDE 28-29 mai 2013 « Bulletin préliminaire du Forum : Emploi, égalité, confiance »

[100] La connaissance n'est ni une donnée, ni une information mais une capacité humaine acquise avec le temps, qui permet de relier les informations en leur donnant du sens

Technologies de l'Information et de la Communication, il côtoie dans la démarche plusieurs domaines, favorables ou non à ladite circulation [101]:

- Le management ;
- Le cloisonnement et la fermeture des collaborateurs ;
- La concurrence des entités du même groupe ;
- La rétention d'information ;
- La gestion des compétences.

Le Knowledge Management n'est pas une fin en soi, il représente une approche au profit d'une simple finalité, qui représente l'ultime clé de segmentation des projets du knowledge Management, nous pouvons en citer quatre en tout, des segments comme le suggère (Prax 2003)[102]:

- L'innovation avec la création d'un espace environnemental qui favorise et booste l'émergence de nouvelles idées, leur capture, leur validation et leur transformation en projet.
- L'amélioration de la décision en environnement complexe tout en intégrant plusieurs intégrations des échanges de multiples sources d'informations et de points de vue, par l'anticipation des besoins, et l'écoute des clients.
- L'optimisation des processus ; en réinjectant la connaissance déjà acquise, il s'agit alors de capitaliser l'expérience en réutilisant des savoirs et savoir-faire existants, en diffusant différentes pratiques de capitalisation bonnes ou mauvaises dans le but de pouvoir réutiliser et améliorer le même processus, qu'ils soient industriel ou administratif, en réduisant des erreurs répétitives. (Nous citons comme exemple des différentes méthodes de capitalisation, la méthode REX (retour d'Expérience, les éléments d'expérience (EC), la méthode MEREX (Mise en Règle de l'EXpérience[103] , la méthode CYGMA (Cycle de vie et Gestion des Métiers et des Applications, la méthode Componential Framework[104])[105]

---

[101] Lungu-V(2013) « Knowledge management en entreprise » La gestion des connaissances au service de la performance. GERESO 2013 p.15

[102] Prax J-Y(2003) « Le Manuel du Knowledge Management »une approche de deuxième génération Dunod (2003) p-211

[103] Méthode mise au point par Renault en 1995, conçue pour décrire un problème avec son incidence qualité, coût et délai sur le projet. Ce problème est susceptible d'avoir une solution capitalisable sous forme de fiche Merex .contient des propositions complètes, avec des informations de différents types qui fournissent le contexte nécessaire. La démarche de capitalisation pour créer une fiche Merex s'articule en trois temps : création, partage, et exploitation : Les deux démarches sont complémentaires par rapport au cycle de vie d'un projet : la fiche Rex est utilisée par les usines (les services d'essai, services après-vente) alors que Merex est utilisée en conception par des bureaux d'étude. Les fiches Rex formalisent le retour d'expérience, et celles de Merex assurent sa capitalisation autrement dit, elles inscrivent dans la pérennité l'expérience.

[104] Dans cette méthode, une activité peut être définie selon trois perspectives: tâche, information et méthode.

[105] La méthode CYGMA préconise des entretiens avec les experts et une étude de la documentation de l'entreprise dans le but de définir un « bréviaire de connaissances » qui sera ensuite validé avec les experts. La méthode prévoit aussi 6 catégories de connaissances industrielles : connaissances singulières, terminologiques,

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Valoriser la capitale compétence.

Les projets de Knowledge Management ont souvent été jusqu'à présent des vrais actes de foi, de la part des décideurs qui percevaient la nécessité globale d'investir dans ce domaine, il s'agissait d'une nouvelle discipline non encore inscrite dans « l'art du manager »[106].

Dans un tout autre volet , au-delà du knowledge Management qui s'est encrée dans le jargon de l'entreprise , et au-delà de l'ancienne vision taylorienne et de l'ouvrier aliéné , il est primordial pour les dirigeants d'avoir comme cap ces méthodes qui voient le jour et se développent de la réalité pratique du terrain , parallèlement aux courants que les chercheurs développent externalisent analysent forment reformulent et vulgarisent pour que ça prennent un goût d'accessibilité, nous pourrons alors considérer la théorie de la motivation qui a participé à la création de bénéfices et de pilotage de la performance de cette dernière comme théorie alternative à notre travail de recherche. **Pour des raisons de concision, nous choisissons de citer uniquement les théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur la performance :**

La théorie des relations humaines (Mayo 1945), au modèle hiérarchique de (Maslow 1987) ; de la théorie ERG d'(Alderfer 1969), « *Existence Relatedness, Growth* »« existence, sociabilité, développement ». La théorie des besoins de (McClelland 1961), la bi factorielle d'Herzberg. Celle des caractéristiques du travail d'(Hackman et Oldham 1980),celle de l'équité et de la justice organisationnelle d'(Adams en 1960) .Théories X et Y de (McGregor 2006) (Lewin 2000).

Les théories du choix cognitif, l'autorégulation la métacognition, nous nous attardons sur cette théorie qui a un impact direct sur la performance de l'entreprise. Selon (Roussel 2000) « *Ces théories étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif.* »

---

structurelles, comportementales, stratégiques et opératoires. Ces connaissances sont alors structurées et réparties entre quatre documents qui constituent chacun une part du « bréviaire de connaissance mis en cause » : le glossaire métier, le livret sémantique, le cahier de règles et le manuel.http://kommunicationetcie.wordpress.com/2012/03/16/les-methodes-de-capitalisation-du-knowledge-management/

[106] Veybel-L & Prieur-P (2003), « Le Knowledge management dans tous ses états » Editions d'Organisation (2003). P 85

L'autorégulation, qui selon (Bérubé 1991) représente «La *capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route* »

Pour ce qui est de la métacognition : *«elle se rapporte à la connaissance qu´on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, les propriétés pertinentes pour l´apprentissage d´informations et de données... La métacognition se rapporte entre autre chose, à l´évaluation active, à la régulation et l´organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret ». (Flavel1976).*

Bien qu'on soit parfois tenté d'établir une dichotomie entre le monde de la recherche académique et celui des professionnels , il est a noter que les interactions entre les chercheurs et les professionnels représentent une vraie source d'innovations et de synergies permettant d'analyser et d'étudier de plus près des courants de pensées, des méthodes et des visions qui tendent vers un développement durable de la gestion des ressources humaines comme source de performance économique , ces synergies permettent alors l' amélioration sociale en mettant en avant les aspirations , les spécificités individuelles, et les attentes de chacun.

Synthèse et conclusion du chapitre :

Nous avons réalisé au terme de ce chapitre, une étude générale sur l'approche théorique de la performance multicritères et de quelques théories étudiées, en fonction des critères issus des caractéristiques du contexte mis à jour. Apportant chacune un éclairage particulier par rapport à notre objet, l'intérêt de notre analyse est d'essayer d'apporter des critères de performance supplémentaires en les positionnant dans notre contexte de recherche. De plus, les théories étudiées, tissent un lien entre performance opérationnelle des employés et performance globale de l'organisation, tout en prenant en considération les évolutions de l'environnement et de sa mouvance. Nous remarquons d'ores et déjà qu'il existe un imbroglio dans notre lecture, la performance comme concept qu'on a pu approcher dans notre premier chapitre, prenait un caractère multicritère. Sauf que la littérature comme vague, nous a fait sortir le concept de « mesure de la performance » venu comme leitmotiv, son exploitation fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3

Mesure et évaluation de la performance
La boite à outils…

Chapitre 3

Mesure et évaluation de la performance
La boite à outils…

Dans ce chapitre, qu'on a pris soin d'intituler mesure et évaluation de la performance, une vraie boite à outils s'offre à nous. Nous essayerons d'approcher le concept de « mesure » mesurer quoi ? A quel niveau ? Comment ? Dans quel but ? Avec quels indicateurs ? Avec quelle méthode ? Nous nous forcerons de distinguer, des niveaux de mesure, des niveaux d'évaluation, de pilotage ….et la curiosité au lecteur de découvrir ce que cache cette mystérieuse boite à outils…

Introduction :

L'intérêt du chapitre serait d'offrir des visions synthétiques de la performance et de ses dimensions, afin que nous puissions intégrer une approche d'ensemble des différents niveaux de la performance, qui seront approfondis par la suite.

Les pratiques de mesure de la performance, sont très hétérogènes, les conceptions elles-mêmes de la démarche s'avèrent disparates, plus ou moins complètes, parfois même obsolètes, souvent confuses, la discipline s'avérant plus complexe qu'il n'y parait de prime abord.

C'est la raison pour laquelle, nous tenterons d'en cerner la nature de façon progressive, l'évolution des démarches et méthodes de mesure des différentes dimensions internes de la performance, nous nous positionnerons dans un contexte volontairement simplifié pour nous permettre d'appréhender les éléments de l'approche, nous analyserons alors les différentes dimensions internes de la performances et l'évolution de mesure de la performance multicritères lors de notre analyse.

3.1 Le cadre général d'analyse de la conception :

La performance constitue plus qu'un fondement majeur, comporte l'idée de qualité de la réalisation comme un jugement de valeur, mais de mise en scène a caractère identitaire, d'où l'aspect performatif, reposant sur la croyance qu'elle puisse se mesurer, en prenant en compte un repère par rapport à un autre, elle constitue alors une coupure spatio-temporelle.

3.1.1 Les dimensions fondamentales de l'évaluation de la performance

La performance se retrouve au cœur de toutes démarches d'évaluation des organisations, le constat brut détectant le résultat enregistré à un instant T0, en référence à un contexte, à un objectif et même à un résultat attendu (Notat2007)[1]. Suite à notre analyse de la littérature du premier chapitre de l'évolution du concept de la performance, on se rend tout de suite à l'évidence, que la performance est réellement un mot-valise, un concept multidimensionnel, prenant un vrai sens ; uniquement par rapport au contexte dans lequel il est considéré.

(Saulquin & Schier2005)[2] indiquent que la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La valeur est donc prise en compte que par rapport à ce que l'utilisateur de l'information va en faire, elle reste alors une affaire de perception avant tout entre les individus, ce qui risque d'engendrer des conflits dans des périodes de crises en raison de la divergence de cette perception en elle-même, autant de significations, qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent, puisque pour un dirigeant, la performance pourrait être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourrait être le climat de travail dans lequel il évolue ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation en elle-même.

En prenant en compte le culte de la performance (Bessire 1999)[3] dont l'obsession, a envahit la plupart des organisations, l'objectif étant simple, « il faut être performant » et compte tenu de l'absence de visions partagées, le travail de clarifications s'impose sur les dites dimensions de la performance en sciences de gestion.

---

[1]Notat,N (2007). "une question centrale", Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72

[2] Saulquin J.Y et Schier (2005). « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance? », Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?, Mars2005

[3] Bessire,D (1999). « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, t.5, vol.2, septembre 1999, p. 126

Dans le vaste domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë. Traditionnellement, elle s'assimile à la réalisation et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement, elle est alors polarisée uniquement sur le résultat annoncé, qui véhicule pourtant en lui-même, un jugement de valeur sur les résultat finaux obtenus (qu'ils soient positifs ou négatifs) tout en prenant en considération la démarche entreprise permettant l'atteinte de ses objectifs, en cohabitant des notions voisines efficience, efficacité.

3.1.2 Les indicateurs de performance comme un nouvel outil de gestion

Selon (Gruat la forme-Chretien 2007)[4] Dans le but d'évaluer la performance de l'entreprise, traditionnellement la méthode classique est citée , on utilise de prime abord une vision purement financière quant à l'appréhension des indicateurs a caractères financiers, la flexibilité pour ce qui est de la production et de la distribution, les coûts d'approvisionnement et de distribution, la réactivité en matière de délais de mise sur le marché après conception, la qualité de production, la fiabilité en taux de service de livraison et de prévisions… ; sauf que la prise en compte des approches des différentes considérations des problématiques de responsabilité sociale dans l'entreprise, modifie d'un coté l'évaluation de la performance, il faudrait alors prendre le concept de performance, en intégrant plus des critères de durabilité dans la conception de performance, au delà des critères économiques, des critères de durabilité dans la vraie conception, en incluant des dimensions environnementales et sociétales.

Afin d'assurer leur survie sur le marché et améliorer leur performance, les entreprises et les organisations se retrouvent dans une position neutre, comme acteurs des moteurs importants de la vie sociale et économique en explorant et en exploitant en permanence les ressources alloués, pour se retrouver dans une position de réactivité et d'agissement, elles doivent alors avant tout mesurer cette performance qualitativement et quantitativement à partir d'outils déjà existants sur quelques dimensions qui touchent notre objet de recherche.

[4] GRUAT LA FORME-CHRETIEN. F.A (2007) « Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaine logistique », thèse de Doctorat, Lyon 6-12-2007.

3.1.3 Qu'est ce qu'un indicateur ?

La racine étymologique du mot est issue selon le (Robert 2011) du latin « indico » : indiquer, dénoncer, révéler une chose. Dans le contexte contemporain, le terme, pourrait être utilisé de plusieurs façons. Selon, il existe quatre significations différentes :

- Livre servant de guide ou d'horaire ;
- Instrument fournissant une indication sur une mesure ;
- Corps qui change de couleur après une réaction chimique ;
- Variable (économique) dont certaines valeurs sont significatives d'un état ou d'un phénomène.

Dans le domaine des sciences, les indicateurs sont des instruments, fournissant diverses indications physiques : vitesse, niveau, pression. Dans le domaine de l'électronique, une analogie peut être faite entre indicateur et capteur. Sur les systèmes linéaires bouclés (exemple : une chaudière avec un système d'asservissement pour l'obtention d'une température précise), un capteur qui a pour but de mesurer le ou les résultats obtenus en fin du processus de fonctionnement.

En économie, les indicateurs sont des statistiques construites dans le but de mesurer certaines dimensions de l'activité économique et l'analyse des évolutions des statistiques étudiées (Larousse, 2012). Ils peuvent regrouper plusieurs catégories d'indicateurs : indicateurs de production, indicateurs financiers, indicateurs de population

De façon globale, l'indicateur peut être définit comme un élément, une information qui fournit des indications, des renseignements sur la valeur d'une grandeur mesurée. L'information quant à elle, est une donnée ou un ensemble de données articulées de manière à construire un message ayant un sens bien précis.

Selon (Voyer1994)[5], un indicateur est un objet informationnel, ce qui signifie qu'il permet d'obtenir une information sur un phénomène. L'indicateur est donc créé à partir des préoccupations relatives au phénomène que l'on veut évaluer. Ces préoccupations servent ensuite à préciser la mesure par laquelle l'indicateur sera évalué.

La notion d'indicateur, est intimement liée à celle de mesure. L'action de mesurer peut être définie (Plante1994) comme le fait « *d'attribuer une quantité quelconque à un phénomène ou*

[5] Voyer P, (1994). «Tableaux de bord de gestion: « L'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance », *Presse de l'université du Québec,*1994- p334.

à un objet à partir d'une règle d'attribution déterminée a priori ». Bien que cette définition traite des mesures quantitatives, il faut spécifier que la mesure n'est pas nécessairement une quantité; elle peut également être qualitative.

Les indicateurs sont alors des outils qui associent une mesure aux critères d'évaluation afin de permettre d'évaluer la qualité d'un jeu de données. L'utilisation du concept d'indicateur est largement répandue dans les domaines liés à la gestion, ils sont très utiles car ils sont porteurs d'informations pertinentes pour le décideur lors d'un processus de prise de décision.

(Marakas 1999)[6] définit l'indicateur comme suit « *L'indicateur est composé de données qui sont, à la base, des faits, des mesures ou des observations sans contexte* ,ces données ne prennent la forme d'information qu'une fois *organisées de manière à être utiles et appropriées au décideur pour la réalisation d'un objectif* ».

(Fernandez 2005)[7] s'étend sur une autre optique «l'indicateur est *une information ou un regroupement d'informations qui contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur* ». Toujours selon (Fernandez 2007)[8] « *Un indicateur n'est jamais muet. Il est construit à la manière d'un schéma stimulus/réponse, traduisant une prise de décision de la part du décideur. Dans le cas de situations sous contrôle ou jugées normales, la décision peut être de ne rien faire. Il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification à l'action zéro* ».

3.2 Les indicateurs de performance

Compte tenu du degré d'importance accordé à un indicateur indépendant ou à un groupe d'indicateurs dans le système de gestion, ces derniers pourraient être qualifiés d'indicateurs de performance « clés » (Key Performance Indicator). Un groupe d'indicateurs prépondérants dans le système de maitrise de suivi et de contrôle de la performance et qui nécessitent le plus d'attention de la part des gestionnaires. De ce fait, l'indicateur de performance pourrait être défini comme une information pouvant aider le « décideur », qu'il soit individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

---

[6] Marakas, J-M, (1999). « Decision support systems », Prentice Hall.
[7] Fernandez-A, (2005). « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'organisation.
[8] Fernandez-A.(2007).« Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation. Le tout en poche, CampusPress.

Les indicateurs de nature généralement financière sont utilisés depuis longtemps et figurent parmi les outils traditionnels utilisés et connus dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent (bénéfice net, bénéfice par action , rendement sur capital investi), (Kaplan et Norton en 1996) avancent que ce type d'outils ne suffit plus à traiter les différentes facettes de la performance des entreprises, puisqu'elles reconnaissent au final que le système devrait être adapté au changement. A partir de ce point là, la conception de mesure de la performance devrait donc suivre certains principes pour en assurer l'efficacité, en particulier les stratégies et les objectifs attendus de l'entreprise qui devraient être pris en compte au moment de la conception.

L'objectif de l'opération mènerait alors à la mesure des performances est à fonder le processus même de la gestion. Il recoupe alors la question plus générale de l'organisation, comme support de la performance en question, donnant ainsi emphase à une conception plutôt fonctionnaliste. Il faudrait alors selon (Lorino 1997)[9] mesurer pour agir, agir pour modifier le résultat, un vrai fondement d'un modèle d'action que l'on retrouve dans les démarches rationalistes qui viennent constituer la croyance la plus établie dans le monde de la gestion.

Toute cette explication nous conduit alors vers l'interrogation au sujet des indicateurs de performance.

(Lorino1997) définit l'indicateur comme une information qui devrait aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat attendu.

En général, l'indicateur de performance a comme utilité relative à une action précise à piloter, à lancer, à ajuster, à évaluer, il est alors étroitement lié à un certain processus d'actions opérationnelles bien précises, cet indicateur, devrait alors correspondre à un objectif , mesurant l'atteinte proprement dite de cette attente (un réel indicateur de pilotage) ayant un poids stratégique pertinent et une destiné à l'utilisation par différents acteurs bien précis.

La mesure permet alors d'évaluer les écarts par rapport à la consigne et ainsi, obtenir le niveau d'erreur du système. Les organes de traitement de l'information du système ont pour but de minimiser cette erreur, en effectuant toutes les corrections nécessaires. Ils agissent sur les actionneurs afin de minimiser cette ou ces erreurs et ainsi tendent vers l'objectif défini par la consigne initiale.

[9] Lorino.P (1997) «Méthodes et pratiques de la performance », éditions d'organisation.

D'une optique synthétique, nous pouvons dire que les indicateurs de performance pourraient être considérés comme une donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs attendus.

(Voyer 1999) considère un indicateur de performance comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation. Les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage. Selon (Aslanoff 2013)[10] Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance (Bergeron2000). Néanmoins, (Pesqueux 2004) rappelle qu'un indicateur de performance n'est pas forcément une évaluation ou une mesure purement « objective », qui ne traduit pas uniquement le phénomène mesuré comme un fait indépendant , mais construit une relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs a atteindre . L'indicateur doit alors avoir une pertinence opérationnelle, étroitement liée à un processus d'action bien précis. L'indicateur doit alors avoir une pertinence stratégique, son obtention devrait correspondre à un objectif et mesurer si cet objectif est atteint (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). L'indicateur doit enfin avoir une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné (Pesqueux 2005)[11].

3.2.1 Les spécificités des indicateurs performance :

Selon (Lorino 2001)[12], la qualité et la pertinence des indicateurs de performance s'évaluent selon trois spécificités :

- la pertinence stratégique de l'indicateur :

L'indicateur devrait être constamment associé à un objectif stratégique à atteindre. Il informe du bon déroulement ou non d'une action qui participe à l'atteinte des objectifs attendus. Un

[10] Aslanoff.A, (2013) « La perception de la performance des fusions & acquisitions dans le secteur bancaire » Thèse de l'IAE Nice-Sophia-Anitpols 29-3-2013.
[11] Pesqueux-Y (2005) « Management de la connaissance : un modèle organisationnel ? » CNAM, 2005.
[12] Lorino, P (2001) « Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance : Exemple d'une entreprise énergétique » « 22eme congrès de l'AFC. France 2001.

indicateur inadapté à l'objectif visé pourrait être contre productif et peut engendrer des dérives fatales.

- la qualité d'un indicateur repose sur sa capacité cognitive. :

L'indicateur doit permettre d'orienter d'une façon extrêmement simple l'acteur, ou plus généralement le groupe d'acteurs, à agir et comprendre les facteurs de réussite ou d'échec.

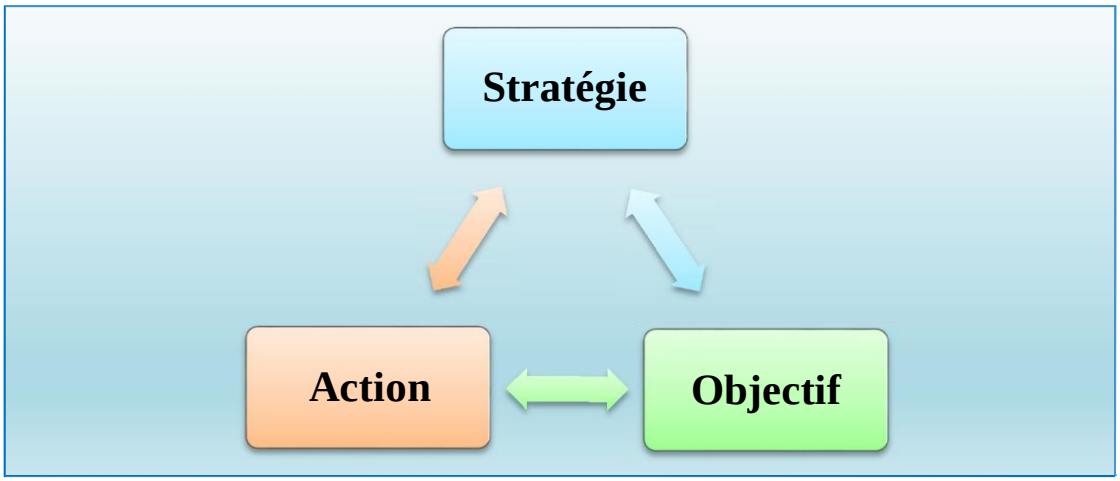
A son analyse, le ou les décideurs devraient être en capacité de pouvoir et d'inciter à agir.

- La pertinence opérationnelle :

La pertinence opérationnelle consiste à vérifier que les mesures effectuées sont réellement les résultats d'un type d'action dentifié, que les données utilisées sont dignes de confiance. La pertinence opérationnelle d'un indicateur concerne alors la validité des résultats. La relation entre l'indicateur et l'action se doit d'être unidirectionnelle : de l'action vers l'indicateur. L'indicateur est déduit à partir du choix de l'action (l'indicateur n'a d'utilité que pour piloter l'action et son résultat) et non l'inverse.

Les indicateurs de performance interagissent donc avec trois composantes : les objectifs induits par la stratégie, les acteurs qui sont les destinataires des informations, et les actions mises en place par les acteurs pour l'atteinte des objectifs.

Figure 21 : Le « Triangle d'or »



Source : Illustration faite par nos soins selon Lorino 2001

(Fernandez 2005)[13] complète la liste des spécificités avec trois autres critères :

- Un indicateur de performance se doit d'être facile à construire : aucune difficulté majeure ne doit handicaper sa réalisation.
- La construction de l'indicateur de performance doit être réalisée à un coût acceptable.

Le coût de réalisation et de construction doit toujours être tolérable comparé à la valeur décisionnelle du message porté. Les informations délivrées doivent être actualisées selon un cycle qui est propre et adapté à chaque indicateur de performance pour permettre une prise de décision réellement efficace[14].

- Un indicateur doit être sensible et spécifique :

  En fonction des actions que l'on met en œuvre. Un indicateur est dit spécifique lorsqu'il ne varie que si le phénomène étudié subissait une modification. La sensibilité est l'aptitude à varier beaucoup et rapidement lorsque des variations apparaissent, même de faibles amplitudes, du phénomène étudié.

- Un indicateur doit être fiable :

  La fiabilité touche sensiblement l'aptitude à une mesure précise et reproductible. La reproductibilité est la capacité de produire plusieurs fois le même résultat lorsque la mesure est répétée dans le temps réel, dans des conditions identiques et sur les mêmes éléments. Les sources d'erreur qui peuvent affecter et toucher la fiabilité des mesures sont nombreuses. Elles peuvent venir de l'outil de collecte, de la personne qui fournit l'information et de la façon dont elle est demandée.

Ainsi, lorsque le recueil de l'information nécessaire à la détermination de l'indicateur en lui-même implique la sensibilisation des acteurs (ex: taux de certains événements indésirables établi par déclaration volontaire), il est fréquent d'observer et de déterminer dans les premiers mois, des changements importants du simple fait de la mobilisation des acteurs.

3.2.2 Les mesures financières et non financières comme indicateurs explicatifs :

Les indicateurs peuvent être groupés selon deux grandes familles : les indicateurs à caractère quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. Parmi les indicateurs quantitatifs, il conviendrait de décrire les différents types numériques pouvant être utilisés. La deuxième

[13] Fernandez A.(2005) « L'essentiel du tableau de bord, Edition d'organisation ».
[14] Juglaret,F (2012)« indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail » ParisTech 17-12-2012

partie serait consacrée aux types d'indicateur. Dans la continuité de recherche de liens entre les critères de classification, nous ne pouvons pas passer à côté de la « performance Matrix » et de la classification de (Keegan 1989)[15] classant les critères selon des aspects externes ou internes, financiers, ou non financiers.

Tableau 05 : Typologie des critères de performance(1)

– Client – Part de marché – Nombre de réclamations – Nombre de relances acheteurs	– Position compétitive – Dépenses en recherche et développement
– Taux de service – Temps de développement – Nombre de nouveaux produits	– Coût de production – Coût de conception – Coût fourniture

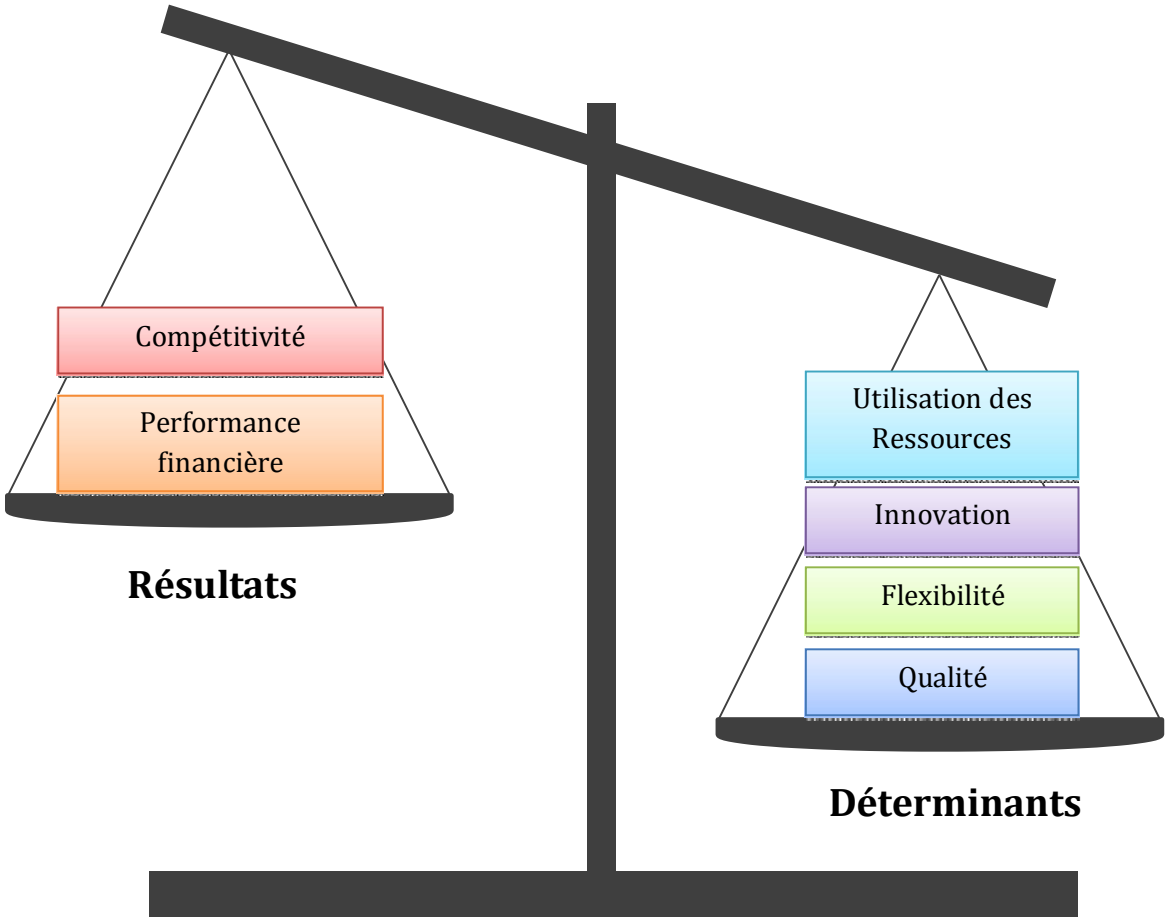
Source : selon (**Keegan 1989**) « Are your performance measures obsolete » Management Accounting, pp 45-50, juin 1989.

En 1991, Fitzgerald[16] a distingué dans le même cadre, pour sa part, des critères génériques permettant de mesurer la performance :

- La performance de facteurs d'influence, exprimée par des indicateurs de processus de la performance globale.
- Des indicateurs de résultat, qui expriment la performance globale.

[15] Keegan D.P (1989) « Are your performance measures obsolete » Management Accounting, pp 45-50, juin 1989.
[16] Fitzgeral L, (1991). « Performance Measurment in service Business, CIMA London, 1991.

Figure22 : La typologie de critères de performance(2)



Selon (**Fitzgerald 1991**) *"Performance Measurment in service Business, CIMA London*".

3.2.3 Recueil bibliographique et évolution :

À partir des années 1990, beaucoup d'auteurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations, dans un environnement d'affaires, turbulent en perpétuel changement et hautement compétitif. (Medori et Steeple2000 Gomes et al 2004 Kennerley et Neely 2003, Said, Wier, 2003, Cumby et Conrod 2001) ajoutent à cette grille de lecture, que les limites des mesures comptables ou financières sont encore plus importantes a prendre en considération, et flagrantes pour des compagnies innovantes, dont la valeur réel est fortement liée à des actifs intangibles et à du capital intellectuel (Amir et Lev 1996). On reproche alors, aux mesures issues des états financiers le fait qu'elles soient historiques et offrent peu d'indication sur la performance future, ne prenant en compte, que les éléments

intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les dirigeants (Kennerley et Neely 2003, Ittner et al 2003, Kaplan et Norton 2001)[17].

Selon (Eccles 1999)[18] «*On ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés*».

(Cumby et Conrod 2001) rappellent que la performance financière «soutenable» à long terme est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. (Ittner et Larcker1999) continuent dans le même sens en affirmant que les données comptables ne sont pas en mesure de prendre en compte l'investissement dans des actifs intangibles tels que la satisfaction de la clientèle.

Pour (Cauvin et al. 2008)[19] , En dépit de l'importance accordée aux indicateurs financiers, dans la littérature qui traite, les modèles d'évaluation des performances, (Kaplan et Norton 1996), (Ittner et al 2003) Identifient seulement un effet de substitution pour les indicateurs financiers. Or les indicateurs non financiers montrent un pouvoir explicatif marginal sur la performance par rapport aux indicateurs financiers, sauf que le contraire ne pourrait être vrai, ils ont alors démontré, qu'en réalité les managers tendaient à ignorer ces mesures souvent considérées comme un peu trop subjectives et un peu trop manipulables. Plus récemment, les résultats d'une étude expérimentale[20] ont montré que dans leurs attitudes, les évaluateurs considéraient les indicateurs financiers comme plus pertinents, plus fiables et plus comparables que les indicateurs non financiers. En revanche, dans leurs jugements, ce biais disparaissait et il apparaissait même que les évaluateurs les plus expérimentés accordaient plus d'importance aux indicateurs non financiers.

[17] ST PIERRE-J (2005) « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? » Hors série comptabilité et connaissances, France 2005.
[18] Eccles, R-G,(1999) « le manifeste de l'évaluation des performances » Editions de l'organisation, 1999 p25
[19] Cauvin.E, Neuman B, Roberts. M (2008) « indicateurs financiers et indicateurs non financiers : importance des indicateurs financiers et ordre de présentation des indicateurs : Effet sur l'évaluation de la performance des managers » Congrès annuel de l'Association francophone de Comptabilité, avril 2008.
[20] En partant des résultats des travaux des psychologues (Slovic &MacPhillamy 1974), (Lipe &Salterio 2000), ont démontré que dans l'évaluation comparative de la performance des managers, il existait une surcharge cognitive, conduisait les évaluateurs à privilégier un nombre plus réduit d'indicateurs ; en l'occurrence les indicateurs que les managers avaient en

3.2.4 Les indicateurs financiers :

Historiquement, c'est le modèle de (Sloan & Brown 1921) qui a inspiré la plupart des indicateurs de performance financiers, utilisés dans les entreprises.

L'apparition du contrôle de gestion était attribuée, par la plupart des auteurs (Bouquin 1994, Johnson& Kaplan 1987 Chandler 1977) au modèle Sloan-Brown en lui-même. Cette conception et cette vision d'un management délégataire et surtout décentralisé, aurait vu le jour au sein du groupe Du pont, qui à l'époque contrôlait la General Motors[21], qui elle-même était un groupe d'entreprises de plusieurs marques. Donaldson Brown, passé de la « Du Pont Company » à General Motors en 1921, et son jeune adjoint Albert Bradley, embauché en 1919, ont alors implanté dans l'entreprise dirigée par Alfred Sloan des méthodes de contrôle financier jusqu'alors inconnues dans l'industrie automobile mais contrairement à Henry Ford, Alfred Sloan[22] était convaincu de cette nécessité :

La déprime du marché en 1920 avait encore accentué la pression, notamment sur le contrôle des investissements et des stocks, à l'origine des problèmes de trésorerie de G.M. Le groupe Du Pont a donc profité pour généraliser une logique et une feuille de route d'encadrement des engagements des dirigeants des différentes filiales.

Un certain nombre de mesures et de précautions qui ont vite forcé cette ambition, nous citons:

- **Le consolidated cash control system**

La procédure en elle-même, consistait a une centralisation des trésoreries des divisions au travers d'un réseau de comptes bancaires gérés par la direction financière du siège. Nous ne saurions dire s'il s'agit, de la plus ancienne constitution de pool de trésorerie, mais probablement d'un système rendu nécessaire, de par la complexité du groupe Du Pont et qui est lié à cette vision relativement inédite.

---

[21] Gumb-B.(2003).« Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique », « Les 9èmes journées d'histoire de la comptabilité et du Management », Gouvernement d'entreprise : perspectives historiques, colloque international organisé par le CREFIGE les 20 et 21 mars 2003

[22] La citation la plus connue de Sloan fut :"financial method is so refined today, the financial model, as some call it – by organizing and presenting the significant facts about what is going on and around a business, is one of the chief bases for strategic business decisions " – My years with General Motors (1963) ; réédition Doubleday, New-York 1990.
Le manuscrit de Sloan , achevé dès 1954, lui-même a tenu à ce qu'il ne soit pas publié du vivant des personnes qui y sont citées. Par "chance", il fut le dernier survivant et il a ainsi vécu la sortie de son ouvrage en 1963. A.Sloan décédé en 1966 à l'âge de 90 ans

- **La politique drastique de réduction des stocks**

L'opération va s'appuyer alors, sur une meilleure articulation entre les prévisions de vente et les approvisionnements. La rotation des stocks passa ainsi, entre 1920 et 1922, de deux à quatre fois par an. Il s'agissait de prime abord, de prendre en considération, la situation de crise issue de la chute des ventes en 1920, puis de se prémunir, par une meilleure gestion prévisionnelle, contre de tels accidents.

- **L'instauration d'un rapport prévisionnel**

Les approvisionnements, les stocks, la trésorerie, les investissements et le besoin en fonds de roulement (working capital). Ce qui a pu permettre à Sloan, le 25 de chaque mois, d'approuver ou d'amender le programme de production du mois suivant. La véritable tache consistait alors à gérer au mieux l'incertitude, liée à de fortes variations de la demande. Cette dernière opération, était mise sous surveillance, notamment au travers du suivi des stocks et des distributions.

- **Le rapport historique**

Cela s'appuyait sur quatre éléments essentiels : les coûts, les prix, les volumes et le taux de retour sur investissement. La grande ambition des dirigeants était alors, de parvenir à une uniformisation des reports.

À partir de 1921, un standard d'un manuel comptable, a été mis en place et tous les contrôleurs des divisions devaient impérativement s'y conformer.

- **Concernant les coûts**

L'équipe avait effectué un arbitrage entre les coûts complets et les couts directs. L'idée, était alors de calculer des coûts complets, intégrant les frais indirects, tout en demeurant insensibles à des variations de volume liées : soit à la saisonnalité, soit à la conjoncture. Les coûts standards, étaient fixés à partir des frais directs de matières premières, de consommables et de main d'œuvre, ainsi que d'une quote-part de frais généraux imputée sur la base d'un standard volume correspondant à un niveau d'activité normal, du contrôle budgétaire, avec analyse régulière des écarts entre le standard et le réalisé.

À la fin des années 1970, date à laquelle, plusieurs écrits ont carrément, remis en cause la pertinence du modèle de Sloan, avec l'apparition soudaine, des premières crises économico-financières, dans plusieurs pays industriels, la faillite de grands groupes américains, a été le fruit de la défaillance d'un système de contrôle et de suivi de performance.

Les indicateurs financiers constituent donc, un outil indispensable et puissant dans un système de contrôle, afin qu'ils puissent accomplir leur rôle de coordination des unités et des membres de l'organisation (Meyssonnier 1999, Fiol 1991, Besson et Bouquin 1991).

Plusieurs travaux ont tenté d'identifier les principales caractéristiques que doivent avoir les indicateurs de performance avant d'être mis en place (Kaplan et Atkinson 1989 ; Lebas et McNair, 1993). Les indicateurs doivent ainsi être :

- ✓ Intégrés aux objectifs stratégiques de la firme en créant des liens entre les plans stratégiques et les actions des business units ;
- ✓ Intégrés et hiérarchisés, à travers les fonctions administratives et managériales ;
- ✓ En parfaite symbiose avec les caractéristiques multidimensionnelles de l'environnement interne et externe de la firme ;
- ✓ Basés sur une compréhension approfondie en matière de coûts au sein de la firme

Selon (Bollecker 2004)[23] Les indicateurs financiers, utilisés, jouent un rôle majeur dans l'unification, puisqu'ils permettent d'assurer la liaison entre la direction générale et les différents services compte tenu de :

- ✓ La contribution à une déclinaison aisée des objectifs globaux en objectifs locaux, en matière de délégation et décentralisations, des responsabilités.

Les indicateurs financiers permettent alors au contrôle de gestion, de contribuer au contrôle organisationnel, dans la mesure où le contrôle en lui-même, se retrouve orienté vers la standardisation des résultats, c'est-à-dire à la spécification de la performance que les individus doivent atteindre.

- ✓ La facilité en matière de consolidation, qui permet le suivi à distance de la délégation des responsabilités. Dans leur fonction de représentation du fonctionnement de l'organisation, les indicateurs financiers assurent alors, la cohérence des décisions prises à différents niveaux, puisque leur rôle est de mesurer l'efficacité, de tout ou d'une partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif , déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise entreprise

[23] Bollecker-M,(2004). « Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information »Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 4, décembre 2004

pour atteindre un objectif bien précis. Mais ces indicateurs financiers ont atteint leurs limites dès que les organisations ont voulu élargir les champs que couvre la notion de performance traditionnelle. Une nouvelle forme d'indicateurs a ainsi vu le jour : les indicateurs non financiers.

3.2.5 Les indicateurs non financiers :

Selon (Pesqueux2004)[24], les indicateurs de performance, ne devaient plus se limiter uniquement, aux informations financières, comptables et boursières. Un nouveau consensus général, à caractère académique et managérial, a démontré la nécessité d'intégrer de nouveaux paramètres, au-delà des informations chiffrées.

L'intégration des indicateurs de performance non financiers, dans l'évaluation et la mesure des résultats des centres de profits, s'est enracinée dans le monde du contrôle de gestion au milieu des années 80. L'objectif primaire, était de faire passer l'information à caractère financier, orientée vers les actionnaires, à une infirmation non financière dédiée aux parties prenantes. La naissance de la réflexion autour des indicateurs non financiers, dont le balanced scorecard[25] est le plus célèbre, a été expliquée par (Iter et Larker 1998) comme une continuité, à certains phénomènes comme la pression concurrentielle ou encore, la perception des limites des indicateurs comptables traditionnels. Il faut savoir que plusieurs entreprises ont commencé à se rendre compte que les indicateurs comptables traditionnels sont devenus trop historiques et obsolètes, induisant une gestion dictée, ne permettant pas d'approcher, ni de toucher correctement les performances attendues, récompensant des comportements court-termistes ou incorrects, ne fournissant que peu d'informations sur les causes des problèmes et le pourquoi du comment, en ne permettant pas de valoriser les actifs intangibles (Berland 2004)[26] .

Les indicateurs non financiers visent, à informer non seulement sur la valeur de la firme, mais aussi sur la création de valeur globale au sein de l'entreprise.

Ces enseignements nous ont ainsi permis de comprendre, que la raison principale de l'apparition des indicateurs non financiers, était en réalité une conséquence d'un autre

[24] Pesqueux-Y (2004) « Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie » - Ellipses, Paris 2004

[25] Terme anglo-saxon du « tableau de bord prospectif ». David Norton et Robert S Kaplan, (1992) sont à l'origine de ce terme. Le TBP mesure les activités de l'entreprise en quatre perspectives : apprentissage, processus, clients et finances.

[26] Berland- N, (2004). « Mesurer et piloter la performance », Éditions de la Performance, juin 2004.

phénomène : ces derniers sont apparus comme réaction aux limites des indicateurs financiers et comptables traditionnels.

C'est pour cette raison qu'il ne se dégage pas des écrits de la littérature, jusqu'à présent, une définition qui synthétise ces indicateurs : les indicateurs non financiers sont le plus souvent appréhendés par opposition aux indicateurs financiers, en fonction de leur finalité ou de leur contexte. « *Ils sont rarement abrégeables … ne fournissent pas une évaluation arithmétique globale de la création de valeur d'une entreprise* » (Poincelot et Wegmann 2005)[27].

Ils correspondent, en définitive, à tous les indicateurs qui ne se réfèrent pas directement à des mesures comptables ou financières issues des flux financiers de l'organisation. Ils sont non financiers puisqu' ils n'expriment pas directement l'objectif ou l'état financier de la firme, comme peuvent le faire des indicateurs de rentabilité, fondés uniquement sur le compte de résultat ou le chiffre d'affaires. Or, que ; dire systématiquement, que les indicateurs non financiers prennent toujours un caractère qualitatif, ne peut être vrai. Ils peuvent également être de nature quantitative : comme exemple le ratio d'absentéisme des employés. Notons que même si la nature des indicateurs performance était qualitative, ils pourraient avoir une certaine influence sur les résultats financiers, prenons pour exemple la démotivation des salariés qui engendrera une baisse de productivité et ainsi aura une répercussion directe, sur la rentabilité de l'entreprise d'un plan financier.

Néanmoins, discuter de l'émergence des indicateurs non financiers revient principalement, à la recherche des origines de leur apparition, qui ne sont autres que par réaction aux insuffisances des indicateurs classiques financiers : en effet, les indicateurs de performance traditionnellement communiqués aux marchés financiers, ont été reconnus comme insuffisants par nombre de spécialistes pour appréhender les valeurs des dites entreprises.

L'opinion classique selon laquelle le marché porte un regard perspicace sur les bénéfices comptables est ainsi critiquée par de nombreux écrits. De plus, certaines critiques ont été relatives au fait que les indicateurs comptables et autres ratios traditionnels n'offrent qu'un tableau de bord volumétrique, peu propice aux extrapolations qualitatives en termes de stratégie à suivre.

[27] Poincelot E. et Wegmann G., (2005), « Utilisation des critères financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », *Comptabilité-Contrôle-Audit* , Tome 11, vol. 2, décembre, p. 109-125

Dans cette optique, (Ameels et al 2002)[28] affirment que les mesures traditionnelles, étant essentiellement comptables, ne prennent pas en compte la notion du risque, ni l'impact de l'inflation ou le coût d'opportunité. Ces indicateurs traditionnels sont ainsi frappés d'obsolescence, ne répondant pleinement ni aux besoins des marchés financiers ni à ceux du management. Aux critiques précédentes, nous pouvons ajouter une limite relative au manque de pertinence des ratios comptables de rentabilité en tant qu'indicateurs d'évaluation économique. L'argument fondamental de ces critiques est que le niveau de ratio de rentabilité comptable considéré isolément, n'apporte aucune information quant aux perspectives de création de valeur de l'entreprise (Zarlowski, 1996)[29].

D'une manière générale, les limites des indicateurs financiers ont donné naissance à un nombre impressionnant de recherches. (Merchant 1985) présente une liste des défauts que peuvent avoir ces indicateurs : il les accuse de créer une myopie organisationnelle, de favoriser les manipulations comptables et de jouer le jeu de tous les managers qui sont excessivement averses aux risques. (Merchant 1998) ajoute que ces indicateurs présentent un défaut majeur qui est la non prise en compte de l'immatériel. De même, selon (Johnson et Kaplan 1987) les informations issues des systèmes comptables et financiers ne fournissent pas une bonne base pour une prise de décision rapide, puisqu' ils arrivent souvent trop tard et ils sont souvent trop agrégés et trop déformés. En conséquence, ils font alors l'hypothèse qu'une excellente information comptable à court terme mais peut être nuisible à long terme. « *Les indicateurs financiers revêtent souvent un caractère historique et sont la plupart du temps orientés vers l'intérieur des entreprises, sans fournir d'indications sur le développement des facteurs clés de succès stratégiques* » (Kaplan et Norton 1992)[30].

L'ensemble de ces critiques a plaidé en faveur du développement d'une nouvelle catégorie d'indicateurs, autres que financiers, issus directement de la comptabilité financière. Grâce (ou à cause) de cette distinction, on les appellera indicateurs non financiers[31]. Pour de nombreux

---

[28] Ameels A., Bruggeman W & Scheipers G(2002) "Value-based management control processes to create value through integration: a literature review", *Working Papers* , Vlerick Leuven Gent Management School. 2002

[29] Zarlowski-P., (1996), « Le pilotage par la valeur : Étude théorique et analyse d'un exemple de mise en oeuvre», *Thèse de doctorat*, Université Paris Dauphine, janvier.

[30] Kaplan R.S. et Norton D.P (1992) "The Balance Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review* (Janvier-Février) 1992 p-79

[31] Signalons néanmoins que bien que les indicateurs non financiers aient fait leur première apparition dans les années 1980 dans le discours des consultants, leur utilisation remonte à plus loin. (Tuomela 2005) cite les écrits (d'Hopwood 1973) et de (Simon et al 1954) qui retracent l'utilisation d'indicateurs non financiers par les opérationnels eux-mêmes dans les grandes entreprises américaines depuis plusieurs décennies. On peut également citer le cas des tableaux de bord en France (Pezet, 2007) dont l'usage, incluant des données non financières, qui remontent probablement au début du 20ème siècle.

auteurs, les indicateurs non financiers présentent des vertus que ne possèdent pas, les données monétaires. Ainsi, ils permettent d'assurer la réactivité organisationnelle (Chiapello et Delmond 1994), ils contribuent à la transversalité (De Montgolfier, 1994), ils permettent de mesurer, avec plus de pertinence que les données financières, la complexité organisationnelle, notamment l'immatérialité (Mavrinac et Siesfeld 1998) et surtout la performance de plus en plus multidimensionnelle et multicritère (Lorino 1991). Ils sont, de ce fait, davantage en phase avec les stratégies de différenciation et la diversité des facteurs clés de succès (Malo et Mathé 2000). L'utilisation de données non financières conduirait ainsi à une meilleure performance organisationnelle (Jorissen 1999 ; Boisvert 1991). Mais c'est surtout la capacité de ces indicateurs à mesurer les actifs immatériels qui expliquent en grande partie les raisons de leur émergence.

En réalité, la problématique des indicateurs non financiers a, dès le départ, été reliée à une autre problématique comptable que sont les actifs intangibles. Le recours à des indicateurs non financiers s'est donc fait, dès lors que les entreprises se sont rendues compte qu'il ne suffisait plus de mesurer la performance financière et comptable, mais qu'il fallait aussi appréhender la performance des autres activités intangibles et incorporelles en intégrant d'autres dimensions (recherche et développement, satisfaction des clients). Il est vrai que Les indicateurs financiers, ont été le premier instrument pour la mesure de la performance mais ils ont rapidement été complétés par des indicateurs non financiers, plus maniables, plus opérationnels, et comblant notamment les limites dévoilées par la première catégorie d'indicateurs. En effet, le concept de la performance ne se limite plus à la simple performance financière. Elle s'est considérablement élargie et étoffée, touchant de nouvelles dimensions. Ainsi, les thématiques récentes, liées notamment aux opérations de pilotage, ne pouvaient rester sans bouleverser davantage le dogme managérial que constitue la performance. Comme nous l'avons vu précédemment, lorsque l'on parle de performance, les auteurs ont tendance à plus se focaliser sur un niveau d'analyse macro (la stratégie et la finance) que micro (réaction des individus)[32].

3.3 L'évaluation de la performance :

Il est vrai que les écrits sur les mesures de la performance remettent en cause l'utilisation de mesures financières comme seul système permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs et la

[32] Aslanoff.A (2013) « La perception de la performance des fusions & acquisitions dans le secteur bancaire » Thèse de l'IAE Nice-Sophia-Antipolis 29-3-2013.

réussite des entreprises. Si les mesures financières telles que le bénéfice et le rendement sur capital investi ou même la croissance des ventes, sont de bons indicateurs du rendement d'une entreprise, ces indicateurs demeurent axés sur le passé et n'indiquent pas aux gestionnaires comment améliorer leur performance. Ils n'indiquent pas non plus davantage si cette performance est en cohérence avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise adaptées. Dans un contexte de globalisation, d'économie du savoir et d'entreprises innovantes, il devient impératif de devoir faire un suivi des déterminants de la performance financière. Ainsi, plusieurs auteurs suggèrent la mise en place et l'utilisation de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance comme outils de gestion complémentaires aux outils traditionnels

Pour (Otley 1999, Ittner et Larcker 1998, Kaplan et Norton 1996, Biggs 1996). Une condition pluridisciplinaire à l'efficacité de ces outils de mesure serait la cohérence entre les objectifs et les stratégies de l'entreprise et les indicateurs de performance[33].

Les travaux récents regorgent de mots clés et de multiples formules pour désigner la performance, productivité, efficacité, succès, réussite ou excellence d'une entreprise ; par ailleurs, l'intérêt porté pour la mesure de la performance, connait une intensification. Face à cette profusion de terminologie, tenter de comprendre les concepts et leurs similitudes et différences, stipule un intéressement grandissant, il nous apparait alors juste de mettre en exergue notre recension de la littérature sur le sujet, et de palper de ladite : performance organisationnelle.

Une des définitions possibles de l'efficacité, pouvant être retenue, est celle développée par (Morin 1989) : l'efficacité, est un *«jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle* ». Définition assez large, mais suffisamment précise, pour mettre en lumière, la complexité de la notion. En effet la définition exige que l'on accepte qu'une telle chose nommée performance, ou « efficacité organisationnelle » parle d'un construit, résultant de représentations ou de prises de position à l'égard d'une organisation (Savoie et Beaudin 1994). Tout jugement dans ce sens, même s'il est porté sur des résultats organisationnels, finira par refléter des préférences axiologiques et des intérêts politiques quant aux dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité organisationnelle privilégiés » (Morin 2000).

[33] Bergeron-H (2002) « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME » 6ème congrés international francophone sur la PME –octobre 2002-HEC -Montéal

(Lynn 1998, Martin 2000[34]) mettent en lumière les difficultés associées à la mesure de la performance. Plusieurs comptables et économistes, voudraient tenter d'assimiler, la nouvelle économie du savoir dans leurs modèles traditionnels. Cependant, plutôt que de miser sur la capacité des structures actuelles à intégrer ou même à assimiler les nouvelles informations provenant de l'extérieur, quelques acteurs évoquent l'ultime nécessité que les structures actuelles s'adaptent aux nouvelles réalités. Bien que (Lynn 1998)[35] ait poussé ses réflexions, concluant qu'il faudrait modifier le paradigme, dans le but d'intégrer au corpus de la comptabilité financière, des biens tangibles et intangibles associés à la mesure de la performance. La position renforce celle qu'expriment plusieurs autres auteurs, pour qui la principale difficulté mettant un frein à un nécessaire renouveau, est que les organisations ont plus ou moins, peur de tout ce qui s'éloigne de la comptabilité, de la rationalité, du profit et de la rentabilité[36].

Dans le cadre d'un diagnostic de la performance organisationnelle, large, mais précis, la distinction conceptuelle des processus, est incontestable, en matière d'actions, de ressources de l'organisation et des résultats des activités de l'organisation en elle-même. Nous allons donc passer en revue, quelques modèles de référence, intégrateurs de mesure de performance. Sauf qu'avant toute approche, il nous est apparu nécessaire de distinguer les trois niveaux habituellement présents dans un modèle de la performance, nous citons :

- Les **dimensions** qui servent à décrire le concept étudié
- Les **critères**, qui définissent les dimensions (les indices qui servent de base au jugement)
- Les **indicateurs** qui servent à mesurer ou apprécier de façon précise les critères.

Il existe 8 dimensions de l'efficacité dans plusieurs modèles analysés[37] : la dimension financière, le client, la gestion interne, l'innovation et l'apprentissage, les ressources humaines, l'efficience économique, la légitimité auprès de groupes externes et la pérennité de l'organisation. Les dimensions sont recensées et, intégrées dans les modèles de mesure pour encadrer quelque peu les résultats.

---

[34] Martin, W.J(2000) « Approaches to the measurement of the impact of knowledge management », journal of information Science, vol. 26, n° 1, (2000) p.21 - 27

[35] Lynn, B.E (1998)« La gestion du capital intellectuel : enjeux et pratiques », Hamilton, Société des comptables en management du Canada (1998).

[36] Tremblay D-G (2012) « Performance organisationnelle et temps sociaux » Presses de l'Université du Québec. Dépôt légal 3ème trimestre 2012 p.57

[37] Boulianne. E (2000) « Vers une validation du construit performance organisationnelle » Thèse de Doctorat Novembre (2000).

3.3.1 Description des modèles de la performance :

Historiquement, (c'est à partir de 1985), que les premières contributions des précurseurs, ont vu le jour, en matière de traitement des problématiques liées, respectivement à l'exploitation, ainsi qu'à la conception et l'évolution du traitement des indicateurs, concernant les aspects particuliers des terrains vastes de la performance. C'est à partir de 1990, qu'une nouvelle ère, s'est imposée, souvent désignée sous le terme de « Performance Measurment System », qui traite des cadres plus généraux de la performance comme suit :

3.3.2 Les précurseurs :

Les contributions qui démarquent la volonté de prendre en considération ladite performance multicritère, touchent un modèle plus, hiérarchique et fonctionnel de l'entreprise, ces contributions traitent la vraie expression de la performance multicritère sur plusieurs niveaux. (Clivillé 2004) retrace l'évolution de la mesure à partir de 1990 comme suit :

(Globerson 1985) proposait « le système de critères de performance » ce dernier avait pour objectif de toucher l'aspect multidimensionnel suivant une démarche bien cadrée en quatre étapes respectives :

- ✓ Le choix de critères critiques, vis-à-vis des clients, employés et dirigeants,
- ✓ La mise en place d'indicateurs suivant les critères choisis,
- ✓ Une définition des objectifs par étalonnage concurrentiel,
- ✓ La conception d'une boucle de pilotage dans le but de corriger les écarts entre (performance réalisée et objectifs)

La cohésion de la performance globale de toute l'entreprise, compte tenu des indicateurs stratégiques, est basée sur la moyenne pondérée, le poids des indicateurs étant déterminé grâce à une matrice de comparaison deux à deux[38] .

(Dixon 1990[39]), a identifié les zones d'amélioration de l'entreprise, en proposant des indicateurs de performance qui y correspondent, en les hiérarchisant. Un modèle de questionnaire est alors établi, nommé le « Performance Measurement Questionnaire » PMQ, organisé en trois phases :

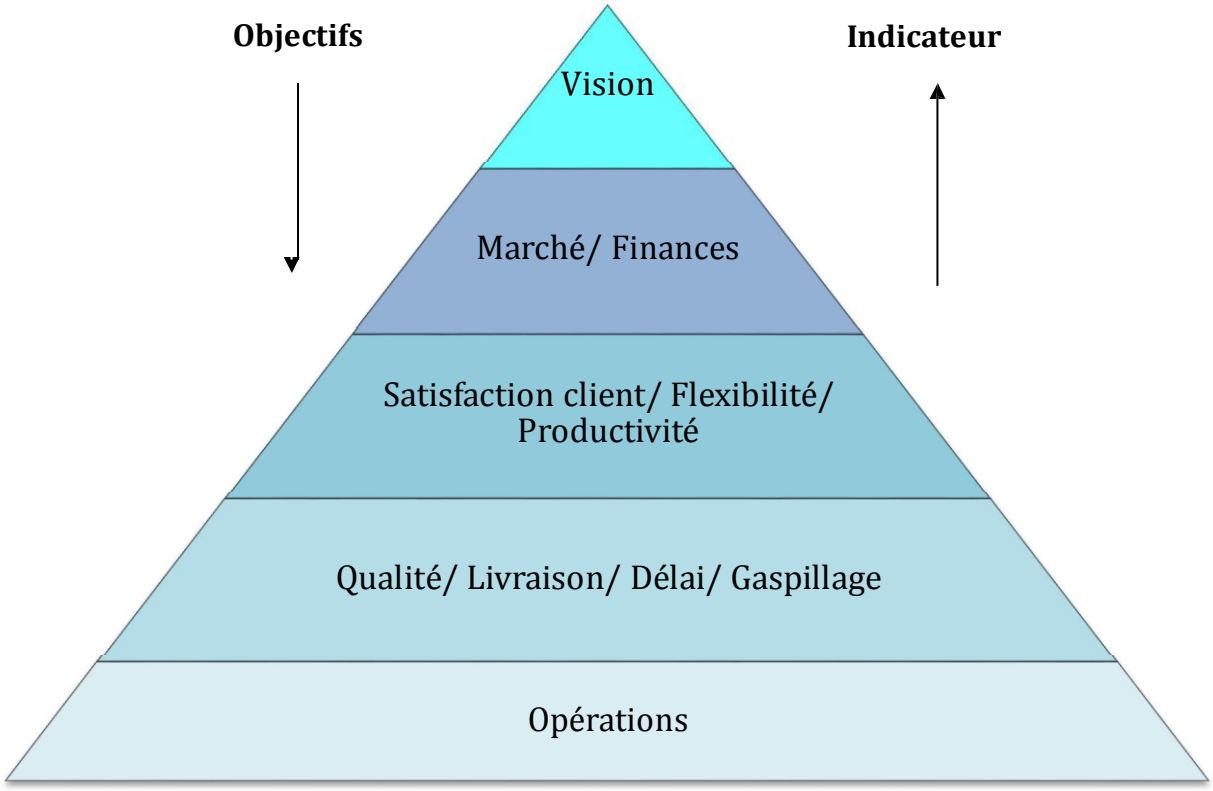
[38] Clivillé-V « Approche systémique et méthode multicritère, pour la définition d'un système d'indicateurs de performance » thèse de Doctorat . Université de Savoie 2004

[39] Dixon-J.R « The new performance challenge : measuring operations for world class competition » ; Homewood, 1990

- ✓ Phase 1 : Qui sont les dirigeants de l'entreprise à questionner ?
- ✓ Phase 2 : Quelle est la pertinence des indicateurs ? quelles sont les priorités de l'entreprise à long terme ?
- ✓ Phase 3 : Qu'est ce qui a déjà été tracé en termes d'indicateurs et d'objectifs ?

(Cross 1988[40]), décline la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel, suivant des critères quantitatifs, en se basant sur l'approche multicritère du modèle, SMART (System Measurment Analysis and Reporting Technique), le modèle permettait alors de hiérarchiser les critères en cinq niveaux, en constituant la « pyramide de la performance » .Les indicateurs sont alors reportés du plus bas niveau vers le plus haut et les objectifs sont alors décomposés du plus haut niveau vers le plus bas.

Figure 23 : La pyramide de la performance dans le modèle SMART



Source : (Cross 1988) - K.F « The SMART way to define and sustain success » Productivity Review, vol 8.

[40] Cross- K.F « The SMART way to define and sustain success » Productivity Review, vol 8-1 1988.

(Maskell 1991[41]) propose, un cadre précis pour l'approche de la performance, en prenant en compte sept spécificités quant à la technique de mesure: Les principes de mesures doivent :

- ✓ Favoriser l'amélioration continue, plutôt que le contrôle,
- ✓ Permettre une réactivité dans le pilotage,
- ✓ Etre faciles d'utilisation,
- ✓ Changer quand l'environnement change,
- ✓ Etre spécifiques à une entité de l'entreprise,
- ✓ Etre liées directement à la stratégie de l'entreprise,
- ✓ Adopter des caractères non financiers.

Ainsi (Wisner 1991[42]), s'inspirant des travaux précédents, crée un cadre formalisé, en insistant sur la notion pure de déploiement stratégique, couvrant les parties critiques de l'entreprise comme zones fonctionnelles et en intégrant des actualisations périodiques de l'évaluation en elle-même , il met alors 9 phases pour la formalisation de sa procédure comme suit :

Phase 01 :	Définir de façon claire, la mission de l'entreprise.
Phase 02 :	L'identification des objectifs stratégiques qui découlent de la dite mission.
Phase 03 :	L'analyse de l'atteinte des objectifs stratégiques, par la contribution des différentes zones critiques.
Phase 04 :	Mettre en place des indicateurs globaux des zones critiques, destinés au reporting vers la direction.
Phase 05 :	Déploiement des objectifs stratégiques à tous les niveaux.
Phase 06 :	Vérification à tous les niveaux des indicateurs mis en place.
Phase 07 :	Vérification de la comptabilité des indicateurs adoptés sur les zones critiques.
Phase 08 :	L'utilisation des indicateurs de performance pour piloter l'entreprise.
Phase 09 :	Réévaluation périodique de la pertinence des indicateurs, selon l'environnement concurrentiel

[41] Maskell-B.H, « Performance Measurement for world class manufacturing » productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1991.
[42] Wisner-J.D « Link firm strategy to operating through performance measurement », Production an Inventory Management Journal, Third Quarter, 1991.

L'approche de Wisner qui représente un vrai cadre global de la performance, comme une nécessité de mise en place et de **déploiement**, en prenant en considération les phases de 01=>07 et la **mise à jour** (phase 09, pourrait être comme étant l'une des premières approches de la (Performance Measurement Systems).

3.3.3 Les approches de la « Performance Measurement Systems » :

Il existe plusieurs approches des systèmes de mesure de performance, nous présenterons dans l'ordre chronologique, les plus significatives :

3.3.3.1 La méthode (ECOGRAI 1990) (l'unification par le modèle) :

Cette méthode consiste à implanter et à concevoir le système de mesure de performance, dans l'évaluation technico-économique d'une unité de production ; développée sur le modèle de base de l'entreprise GRAI. La méthode décompose l'entreprise par niveau et par fonction.

La structure du modèle GRAI en lui-même, matérialise la grille du pilotage, mais se superpose à la grille, formant un centre de décision, définissant une fonction à un niveau donné avec les liens de subordination du centre de décision, de synchronisation du même niveau ; le système physique est alors défini sur cette base, associant une activité au centre de décision.

- **Conception descriptive de la méthode ECOGRAI :**

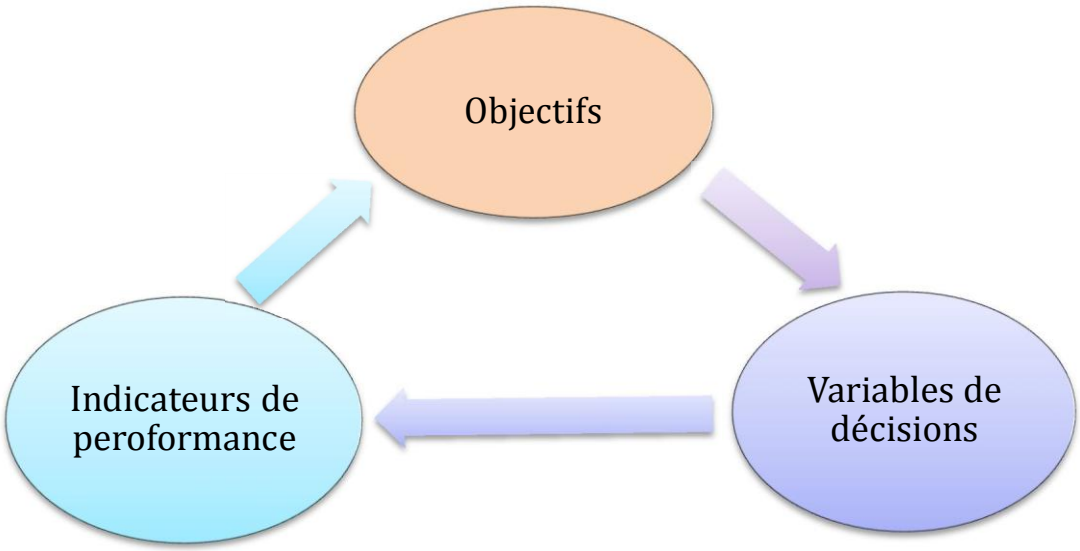
L'objectif de la méthode est d'apporter une homogénéité et une liaison dans la définition d'un système d'indicateurs de performance à travers l'utilisation appropriée des indicateurs, et une méthodologie d'élaboration.

La méthode dispose d'un modèle basé sur le triplet (mesure, indicateur, objectif). La conformité du modèle garantit la liaison de l'indicateur. Pour ce qui est des objectifs, ils sont décomposés, par rapport à la structure de pilotage de l'entreprise et à ses lien de synchronisation et de subordination. Selon (Ducq 1999[43]) Le respect de ladite structure garantit la cohérence des indicateurs définis sur deux niveaux. Les opérateurs d'agrégation dépendent du type de fonction qui permet la **composition des activités**, et du **critère** considéré en matière de qualité (expression d'une valeur particulière, déterminée comme

[43] Ducq-Y « Contribution à une méthodologie d'analyse de la cohérence des systèmes de production dans le cadre du modèle GRAI ». Thèse de Doctorat en Productique. Université de Bordeaux I, Février 1999.

performance de l'activité) de **délai** (qui correspond à une atteinte totale de l'objectif globale) et de **coût** (l'opérateur pour les coûts et le mini).

Figure 24 : L'approche originale de la méthode ECOGRAI



Source : Figure conçue par nos soins

- **Exploitation des caractéristiques du modèle de la méthode ECOGRAI**

Selon (Lauras 2003[44]) : Ce qui caractérise la méthode ECOGRAI repose principalement sur une démarche en plusieurs temps :

- **Utilise des outils graphiques en matière de modélisation :** la grille GRAI[45] :

Dans une logique GRAI, le système de décision[46], est lui-même décomposé en centres de décision, représentant chaque case de la grille ; comme le démontre la figure ci-dessous, (axe verticale de décomposition temporelle, et horizontal de la décomposition fonctionnelle). Le système est alors décomposé en plusieurs niveaux de décision (Giard 1988) :

[44] Lauras-M « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaines logistiques » thèse de Doctorat. L'institut national polytechnique de Toulouse. 7 Juillet 2004.
[45] Achhal-Y « Cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable » Laval, Québec, Canada 2013.
[46] Le système de décision : assure la coordination et l'organisation des activités en se basant essentiellement sur les données communiquées par le système d'information dans le but de prendre des décisions dans un environnement incertain (Achhal 2013).

- Un niveau **stratégique** : dans lequel les décisions sont entreprises à long terme, et font principalement appel à la gestion des ressources durables (l'homme, l'information…) dans le but que celles-ci soient constamment suffisantes et disponibles.

- Un niveau **tactique** : À moyen terme, permettant la liaison et la coordination entre les niveaux stratégiques et opérationnels, assurant la concordance des ressources disponibles et des charges générés par les révisions, sans toucher ni modifier le fonctionnement structural de l'entreprise.

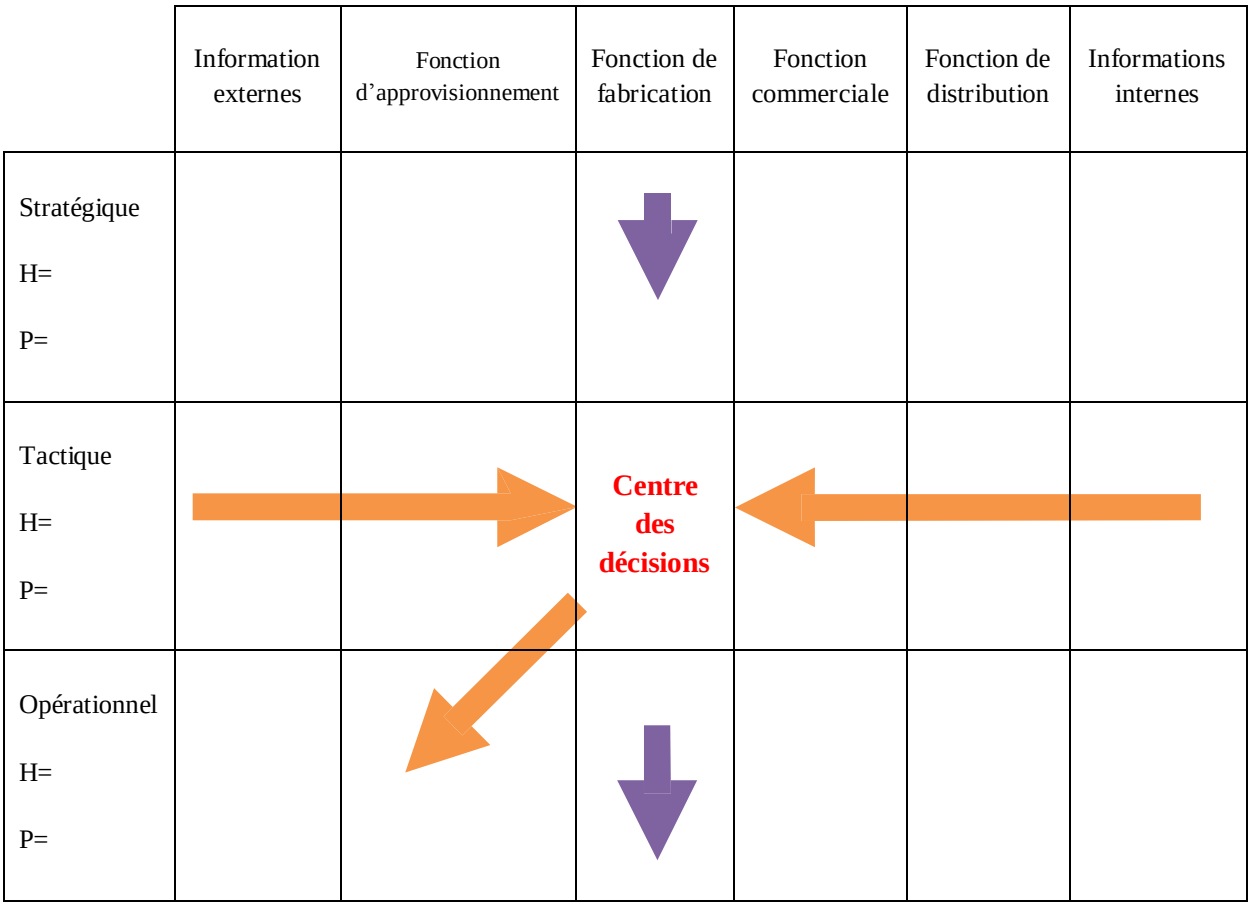
- Un niveau **opérationnel** : des décisions prises à court terme, assurant la bonne conduite de la production.

Pour ce qui est des objectifs, ces derniers doivent être réalistes, atteignables pour que le système soit fonctionnel.

Dans la même optique, le système de décision se retrouve alors décomposé en centres de décision représentées par chaque (case) de la grille GRAI, « voir figure ci-dessous », axe horizontal (décomposition fonctionnelle) axe vertical (décomposition temporelle), le centre de décision représente alors l'ensemble de même horizon et de la même période, réalisé avec les mêmes objectifs. Les objectifs d'un centre de décision, sont transmis au moyen d'un cadre de décision. Ce dernier assure le lien décisionnel d'un centre de décision à l'autre sous forme d'informations concernant la prise de décision par le centre (performances ou objectifs à atteindre, variables de décision, etc.). Les objectifs doivent être réalistes et atteignables pour que le système soit fonctionnel[47].

[47] Achhal-Y, op.cit.

Figure 25: Représentation d'une grille GRAI



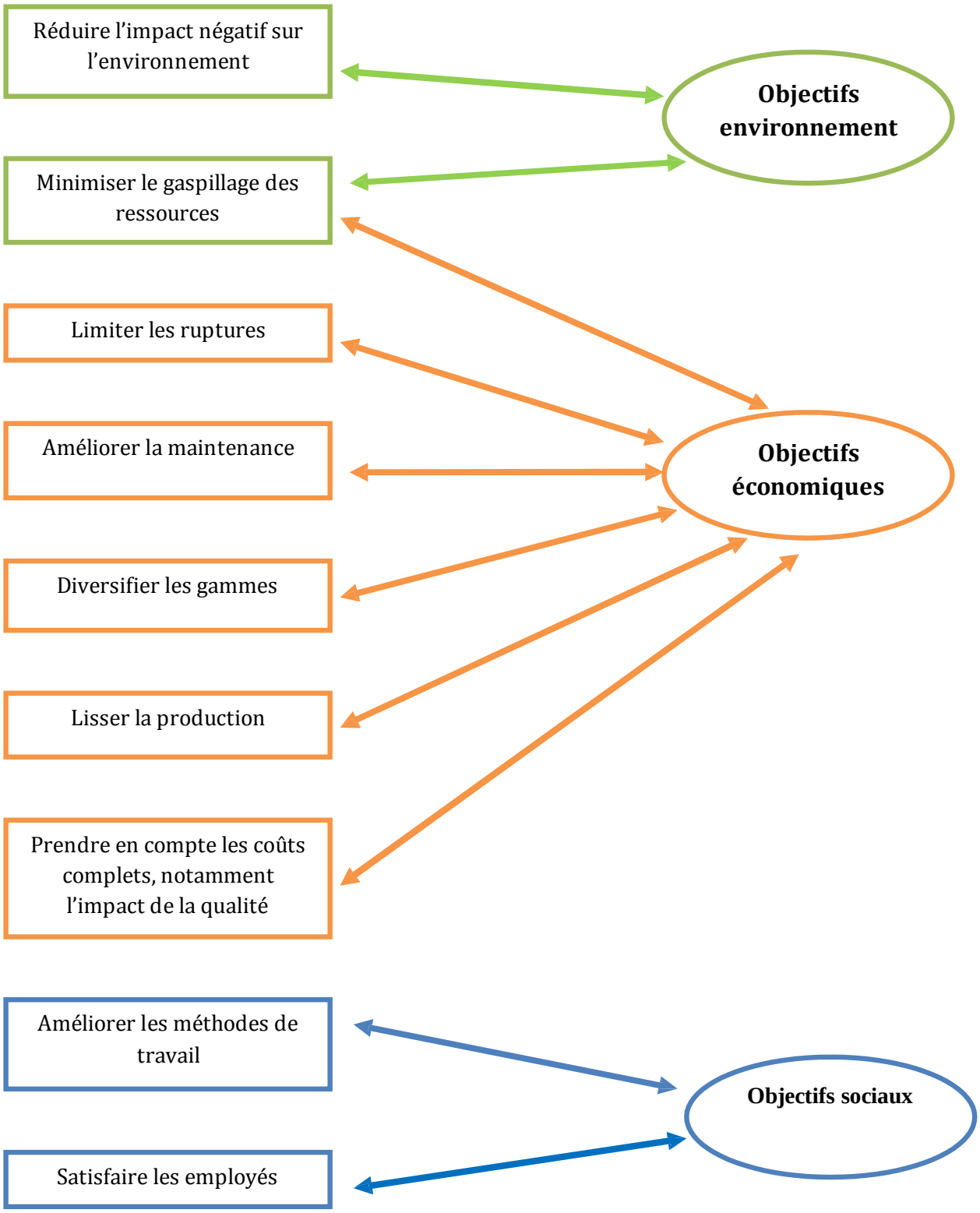
Source : (Humez 2008)

- **Identifier les objectifs ;**

On distingue trois types de familles d'objectifs : environnementaux, économiques et sociaux (voir figure ci-dessous), le cadre de mesure des objectifs intègre les trois types d'objectifs.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Figure : Phase2 : identification des objectifs



Source : (Achhal 2013)

- **La méthode vise à décliner l'identification des variables de décision ;**

Variables, sur lesquelles les décideurs peuvent agir pour faire évoluer le système, dans le but d'atteindre les objectifs. À titre d'exemple : si le décideur, visait la réduction de l'impact négatif sur l'environnement, la variable de décision qui correspond au mieux serait : le choix du moyen de transport (objectif économique et environnemental).

- **Participative : avec une approche ascendante, auprès des futurs utilisateurs : Analyse de cohérence et identification des indicateurs de performance ;**

Les décisions prises préalablement permettent de mesurer l'efficacité des actions sur les variables de décision pour atteindre les objectifs. Constamment liés aux variables de décision et aux objectifs , l'information est alors transmise, d'un centre de décision inférieur à un autre supérieur, de façon ascendante, tout en procédant au respect, d'une cohérence interne des variables, au centre de décision, avec une cohérence intra et inter fonction (au sein de la même fonction ; sur l'ensemble de la structure décisionnelle).

- **Répartition cohérente des indicateurs de performance, tant sur le plan des horizons décisionnels que sur le plan des fonctions ;**

Pour assurer l'intégration dans le système, l'identification de données comme information de base est alors nécessaire dans la construction du vrai indicateur de performance et savoir traiter lesdites données de base. L'opération se déroule en définissant et en complétant les spécifications contenues dans les informations recueillies, il s'agit de lister chaque indicateur de performance[48] en retenant, l'objectif visé par rapport aux variables de décision auxquelles il se retrouve lié, et étudier l'impact et les répercussions possibles.

- **Intégrer le système d'information des indicateurs de performance dans le système d'information de l'entreprise** ;

Une fois que les fiches de classification sont établies, la nécessité d'implanter dans le système d'information toutes les données contenues des fiches dressées, doivent correspondre aux indicateurs de performance appropriés.

[48] Recherche et traite un nombre limité et suffisant d'indicateurs en trois temps : Expression des objectifs, identification des variables de décision et définition des indicateurs de performance.
N-B : Les deux dernières étapes nécessitent une application directe avec le système de gestion d'une quelconque entreprise.

Après la conception du triplet (mesure, indicateur objectif), tout indicateur est spécifié est classé conformément à une fiche de référence, précisant les variables d'action, tout en associant l'indicateur et l'implantant dans le système d'information. Toute activité est suivie par un ou plusieurs indicateurs, mis à la disposition du centre de décision[49]. Le fait de grouper les informations (indicateurs, variables d'action, mesures, objectifs, autres spécifications) constitue le tableau de bord d'un centre de décision. Le pilotage au niveau d'un centre de décision constitue alors le choix de la meilleure combinaison dans le but d'atteindre les objectifs de ce centre de décision.

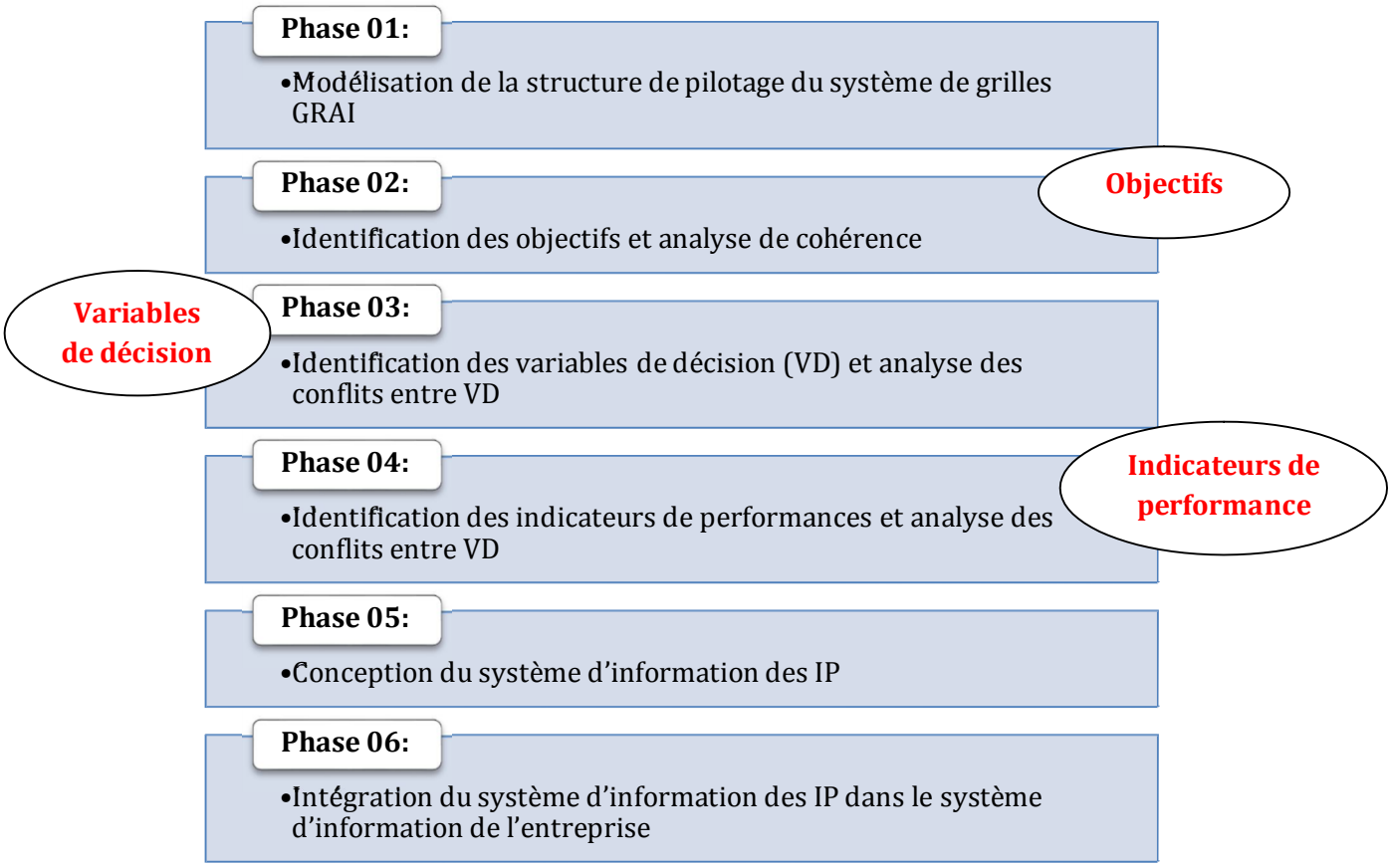
L'application de la méthode ECOGRAI développée, touche l'amélioration à long terme de la performance des entreprises. Il s'agit le plus souvent de l'interprétation, d'une analyse descendante de l'organisation dans le but de décomposer les objectifs stratégiques en objectifs tactiques et opérationnels, puis sur une démarche ascendante pour l'implantation. La structure de l'organisation en centres de décision est le principe de base de cette démarche. Elle propose l'identification des centres de décision et des variables de décision cohérentes avant les indicateurs de performance pour limiter le nombre de ces derniers. Cette méthode peut être utilisée dans n'importe quel système de production (Achhal 2013)[50]

Rapport-Gratuit.com

[49] Clivillé-V « Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance ». Université de Savoie. 9 septembre 2004

[50] Achhal-Y « Cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable » Laval, Québec, Canada 2013.

Figure 27 : Synthèse de la démarche ECOGRAI



Source : **(Lauras 2003)**

L'originalité de la méthode ECOGRAI ne réside pas uniquement au niveau de la définition des indicateurs de performance, mais aussi dans la démarche, c'est-à-dire la nécessité de définir clairement les objectifs, les variables de décision et les indicateurs de performance de manière hiérarchique. De plus, cette méthode permet l'obtention d'un nombre limité d'indicateurs cohérents. A l'inverse, d'autres méthodes de définition d'indicateurs de performance n'identifient pas en premier lieu les variables de décisions, ce qui n'implique pas forcément une cohérence entre objectif. En effet, les méthodes d'évaluation de performance présentées, commencent toutes par la définition des objectifs du système étudié. Elles ne précisent toutefois pas comment déterminer par la suite les indicateurs de performance à mettre au point.

3.3.3.2 Les méthodologies liées à la démarche ABC « Activity Based Costing » 1991 : La méthode ABC[51], (Activity Based Costing) appelée aussi comptabilité d'activités, a fait son apparition dans les textes académiques de la comptabilité de gestion depuis 1990. Un peu plus tard, elle fut complétée par la méthode ABM. ABC a fait l'objet d'une progression dans le monde des entreprises.

- **Conception descriptive de la méthode ABC :**

Le modèle à base d'activité, appelé ABC, propose une solution alternative au modèle ECOGRAI, la méthode en elle-même, redéfinit les traitements des charges indirectes et propose l'analyse novatrice du découpage de l'entreprise en activités. L'objectif du modèle, réside dans l'instauration d'une traçabilité des charges indirectes, en dépassant l'analyse fonctionnelle, adoptant une analyse transversale.

La genèse de la méthode remonterait alors, au développement de l'automatisation des processus de production, les coûts de revient consacrés à la fabrication, dont les charges directes, diminuaient régulièrement, la fabrication en grande masse permettait alors la réalisation des économies d'échelles. Au jour d'aujourd'hui, les coûts de revient sont de plus en plus constitués par les dépenses en matière de charges indirectes, liées au fonctionnement des services de recherche, de gestion ; de développement, aux dépends des ateliers de fabrication et des services.

De ce fait, la comptabilité de gestion ne se centre plus sur le service ou le produit, mais distingue les charges directes des charges indirectes.

- **Ce qui caractérise la méthode ABC :**

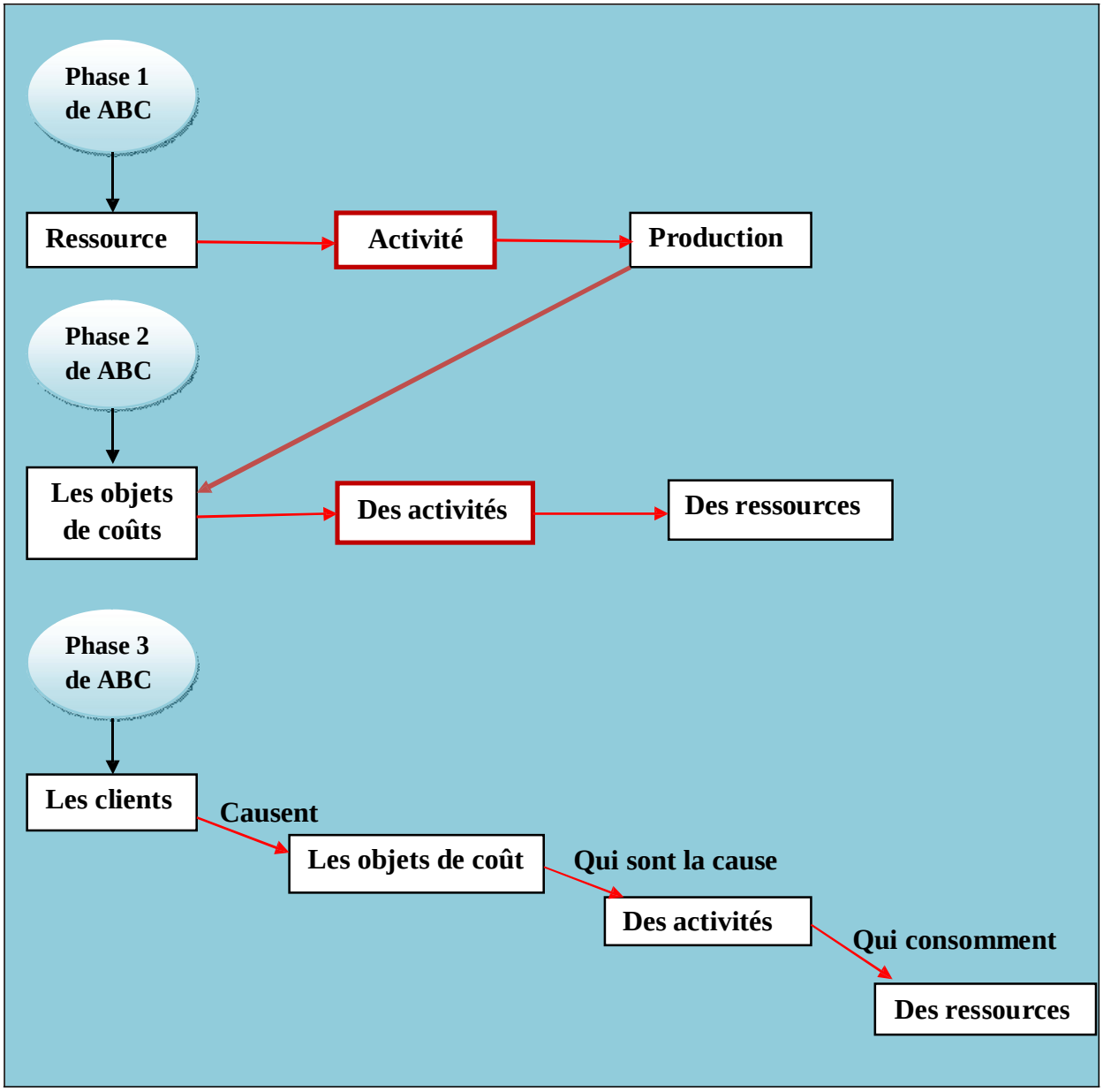
On considère que la méthode intègre les deux principes suivants :

Les activités consomment des ressources (matérielles, financières, humaines)

Les produits ou les services consomment des activités. Le découpage en activité, permet de mieux répartir les charges indirectes, il n'y a alors plus de clé unique par centre, mais plusieurs.

[51] L'histoire de l'acronyme ABC est assez intéressante, Johnson et Kaplan (1987), dans le « *Relevance Lost* », ne désignent pas la nouvelle méthode de comptabilité de gestion qu'ils proposent. C'est en 1988, que Kaplan en collaboration avec Cooper la nomment « *transaction costin* », Johnson introduit en juin 1991, le concept de « *activity based costing* » dans son article « *key to future costs* ».

Figure28 : Les trois phases de l'approche ABC



Source : Selon (Mévellec 1999) « Vingt ans de chantier en comptabilité de gestion », CCA, mai 1999, p84.

La méthode nécessite :

- Une mise en place d'une gestion opérationnelle, précise et rigoureuse ;
- Une optimisation des ressources ou des moyens mis en œuvre ;
- Une gestion stratégique des cycles de vie des produits et des services ;
- Un ordonnancement logistique ;
- Une aide à la prise de décision ;
- Impute aux coûts des objets, les ressources réellement consommées.

La méthode repose sur une vision différente du fonctionnement de l'entreprise et sur une nouvelle approche de la valeur. Introduite en France dès 90, grâce aux travaux de (Mevellec & Evraert1991)[52] .(Alcouffe 2008)[53] décrit la méthode comme suit : « *Il faut essayer de prendre en considération la nécessité de gérer simultanément le coût et la valeur …regrouper les activités qui forment, par leur relations, un segment de la chaine de valeur de l'entreprise…l'unité de mesure de la production, qui normalement explicite l'essentiel de la consommation de ressources, est désignée sous le terme d'inducteur… une fois les attentes connues, on compare les processus actuels avec ceux qui sont requis pour détecter les éventuels besoins d'adaptation pour répondre à une stratégie de marché (logique de causalité). La gestion au quotidien exige que l'on construise un système de suivi du fonctionnement efficient et efficace des processus, des activités et des tâches (logique de pilotage).*

- **Discussion théorique et principes de la méthode ABC**

Selon (Cokins 2002)[54], les données de la méthode sont servies, comme préface de mise à jour d'information de données aux différents systèmes d'amélioration développés dans les entreprises comme les « *six-sigma, change management, business process reengieering…* ». Plus précisément, les informations de l'ABC viennent alimenter les systèmes d'aide à la décision, de planning prévisionnel, de coûts estimés et les systèmes budgétaires à base d'activité. Les tenants de la méthode partent du principe que les systèmes de coût traditionnels doivent être affinés pour tenir compte de la complexité des processus des entreprises. Le réseau de coûts qu'ils proposent est présenté dans les schémas suivants :

La nouveauté tient en plusieurs éléments[55] :

- ✓ Les centres d'analyse sont remplacés par des activités. La distinction disparaît apparemment. Le but est de rattacher le plus de coûts possibles directement aux produits et aux objets de coûts.
- ✓ La gamme des inducteurs est enrichie. À côté d'inducteurs volumiques, qui conservent souvent leur pertinence, existent des inducteurs non volumiques traduisant mieux le travail réel des entreprises.

[52] Evraert-S et Mevellec-P « Les systèmes de coût par activité ; Réconcilier le calcul de coût des produits et le contrôle de gestion » RFG, Jan-Févr 1991
[53] Alcouffe.S « Actor-networks and the diffusion of management accaunting innovations : A comparative study ». Management Accounting Resaerch. 2008, P17
[54] Cokins-G « Activity based costing : Optional or Riquired », AACE International Transactions, 2002.
[55] Berland-N « Mesurer et piloter la performance, e-book, 2009, p 42

- **Au-delà d'un système de calcul de coûts**

Le choix des inducteurs d'activités peut paraître arbitraire et discutable comme le sont les choix des unités d'œuvre dans la méthode traditionnelle. Elle ne garantit en aucun cas l'amélioration de la progression de certaines charges, dans le but de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise. En repérant les ressources consommées par chaque activité, elle permet d'apprécier son efficacité et susciter des moyens d'amélioration de la productivité.

La méthode permet d'élargir le rôle de la comptabilité de gestion au niveau de l'optimisation des processus de production. Sa mission n'est plus centrée seulement sur l'évaluation des coûts mais aussi d'identifier toutes les activités génératrices de valeurs pour l'entreprise et son développement. La comptabilité de gestion s'intègre ainsi davantage dans la stratégie globale de l'entreprise.

3.3.3.3 Le Balanced Scorecard (BSC) 1992 :

Le Balanced Scorecard est un concept de management, qui vise essentiellement à traduire la stratégie d'une organisation en action. Le BSC, tend à prendre comme point de départ, la vision et la mission d'une organisation dans le but de formuler les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès, convertis par la suite, en indicateurs de performance mesurables et en actions. Le BSC, a pour objectif, de focaliser l'attention des collaborateurs sur les actions, qui contribuent réellement à la réalisation de la stratégie en prenant en compte les aspects les plus critiques de la stratégie de l'organisation.

- **La démarche et l'articulation (stratégie-BSC)**

Né d'une remise en cause, dans un contexte anglo-saxon des systèmes d'évaluation de la performance exclusivement, le BSC est centré sur le suivi des résultats financiers (Bonneau et Poitier 2008) [56] Depuis la création du BSC, l'évolution semble avoir connu trois stades. Selon (Lawrie et Cobbold 2003), le premier stade du BSC, avait une spécificité assez particulière, présentant le BSC en lui-même, comme un outil de gestion purement synthétique, regroupant des perspectives :

[56] Bonneau-L et Potier-H, « Le tableau de bord de gestion et le Balanced Scorecard quelle comparaison entre ces deux outils de gestion ? » ESC Lille, 2008.

➔ **Financières** : Quelle est la valeur créée ? Cet axe-là, devrait refléter la vision des actionnaires de l'entreprise, avec une vision assez similaire à la vision traditionnelle de la performance, en y apportant une touche opérationnelle, reliant les indicateurs financiers à la fois à la réalité client et au processus de création de l'entreprise, tout en recommandant trois objectifs :

L'augmentation du Chiffre d'affaire, la baisse des coûts et la maitrise de l'actif engagé,

➔ **Processus internes** : Quelle est la performance des processus clé de la réussite ?

En s'interrogeant sur les processus clés de l'entreprise, la distinction de deux processus est mise en exergue :

- Processus opérationnels ;
- Processus supports ;

Ne contribuant pas directement à la création de la valeur pour le client mais permet l'optimisation du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

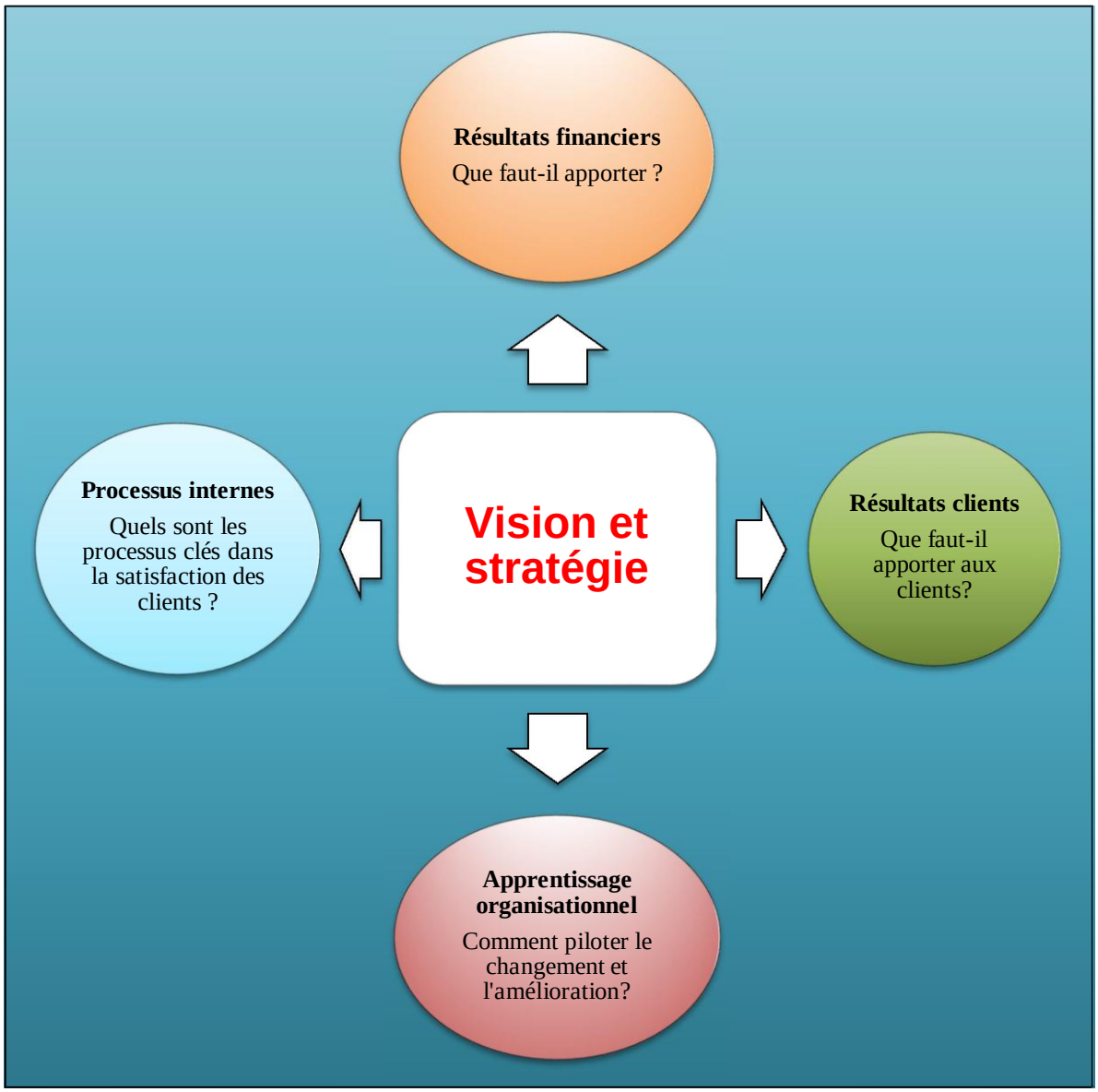
L'enjeu principal de cet axe, est de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, en prenant en considération les tenants, aboutissants existants dans l'entreprise dans le but, de ne pas se tromper sur ce que l'on considère comme processus clé

➔ **Apprentissage organisationnel** : Quelle est la capacité à progresser ? La façon dont on gère les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs préalablement définis).

➔ **L'axe client** : Que faut-il apporter aux clients ? Cinq perspectives sont préconisées par Kaplan et Norton :

- Les parts de marché ;
- La rétention des clients ;
- Leur degré de satisfaction ;
- La rentabilité de chaque segment de la clientèle ;
- L'acquisition de nouveaux clients.

Figure 29 : illustration des 4 axes du Balanced Scorecard



Source : Selon **(Kaplan R-S, Norton D-P)** « *Putting The Balanced Scorecard to work* », Harvard Business Review, September-October 1993, p 134.

Le changement le plus significatif du deuxième stade fut connu par l'introduction du concept de « *strategic objectives* » (Kaplan et Norton 1993)[57], ainsi que le développement de la notion de la causalité entre perspectives présentées précédemment, qui insistait sur la juxtaposition des représentations que sur les interrelations. Initialement le premier stade, s'intéressait aux mesures sans se focaliser dessus, engendrant des problèmes conceptuels. L'évolution produite

[57] Kaplan R-S, Norton D-P « *Putting The Balanced Scorecard to work* », Harvard Business Review, September-October 1993, p 134.

par Kaplan et Norton en 1996[58], a placé le BSC, au cœur d'un *« strategic management system »* expliquant les connexions entre les objectifs, faisant de lui l'outil qui permet de favoriser les initiatives permettant de viser à donner des indications pour comprendre les objectifs stratégiques. Arrive le troisième stade de l'évolution qui consiste à raffiner des spécificités de conception du stade précédent, en apportant de meilleures fonctionnalités et une amélioration de la pertinence des liens de causalité, en une clarification des idées, et des liens de cause à effet. « *Des projets spéciaux avec des dates de début et de fin, visant à donner des indications ou des actions nécessaires pour comprendre les objectifs stratégiques* » (Kaplan et Norton2001)[59].

- **Le déploiement du Balanced Scorecard**

Selon (Meyssonnier et Choffei 2011)[60], (Saulpic 2003), soulève toutefois les limites conceptuelles d'une telle réconciliation des approches, indiquant que le Balanced Scorecard se focalise, sur une contradiction car il cherche à la fois à modéliser les facteurs clés de succès et à déployer la stratégie : la modélisation renvoie à des relations de cause à effet, tandis que le déploiement s'inscrit dans une logique de responsabilisation. La modélisation concerne l'apprentissage et la coordination des représentations alors que le déploiement s'intéresse à l'alignement stratégique et aux incitations. On se retrouve alors, face à une contradiction car, pour lui, le Balanced Scorecard est principalement un modèle causal *« Chaque mesure sélectionnée pour le Balanced Scorecard doit être un élément d'une chaîne de valeur de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise » (*Kaplan et Norton 1996*).*

- **Ce qui caractérise le Balaced Scorecard :**
  - Le Balanced Scorecard, sert à piloter les activités de l'entreprise dans le but, de créer de la valeur financière.
  - Constitue un outil de management global.
  - Permet de diffuser la stratégie au sein de l'entreprise.

La mise en œuvre du Balanced Scorecard s'effectue en 9 temps :

---

[58] Kaplan R-S, Norton D-P « *Using the Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press* », Boston. Traduction française : Le tableau de bord prospectif. Les éditions d'organisation 1998

[59] Kaplan R-S, Norton D-P « *comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée* » Editions d'organisation, 2001.

[60] Meyssonnier et Choffei D «*Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard comptabilité et connaissances* » 30 mars 2011.

- Définir une vision partagée des raisons de mettre en œuvre du Balanced Scorecard.
- Élaborer les différents ingrédients de l'arbre d'alignement stratégique à partir de la stratégie de l'entreprise :
  - Déterminer les Facteurs Clés de Succès
  - Définir les mesures stratégiques (mesures « en avance »)
  - Identifier les mesures opérationnelles (processus, a postériori)
  - Libeller les projets stratégiques
- Équilibrer les différents indicateurs (en avance et a postériori) ;
- Définir les index (indicateurs novateurs composites) ;
- Mettre en forme le Balanced Scorecard ;
- Rendre opérationnel le Balanced Scorecard ;
- Déployer le Balanced Scorecard dans les unités opérationnelles et fonctionnelles ;
- Établir les arbres causes effets et analyser les corrélations ;
- Valider les hypothèses stratégiques et ajuster la stratégie.

3.3.3.4 Le QMPMS (1995) « Quantitative Model for Performance Measurement System » :

La méthode « Quantitative Model for Performance Measurement System » est considérée comme sous-système du système de pilotage et se fixe, deux objectifs et représente l'aboutissement des travaux menés par (Bitici 1995-1997).

- La méthode permet d'assurer la définition des opérateurs d'agrégation, en assurant le retour des mesures de performance du niveau opérationnel, vers des niveaux décisionnels supérieurs (entreprise, unité, processus).

- Facilite la réalisation du dispatching des objectifs stratégiques ; tout en définissant et en quantifiant les liens de coordination et de subordination, entre les différents indicateurs au travers d'une identification des variables d'action.

- **Conception de la méthode :**

Le modèle est conçu, de façon à ce que l'objectif auquel sont associées des variables identifiées sur plusieurs niveaux, soit réalisable, grâce à des outils d'analyse à effet direct, et indirect :

(Lorsqu'une variable du niveau inférieur, influence une variable d'un niveau supérieur (vertical), un jugement d'expert, compare alors, les facteurs d'un même niveau par pair, définissant leur importance. Par ailleurs, l'effet horizontal, pousse les experts à quantifier de façon directe, les variables du même niveau. Une correction est alors effectuée, pour combiner les effets directs aux indirects.

- **Synthèse** :

Nous remarquons, que le modèle épouse un mécanisme basé sur la roue de DEMING. De prime abord, il (check) en scrutant les évolutions propres à l'entreprise. Planifie l'atteinte des objectifs (Plan), en pilotant l'analyse des évolutions (act), tout en mettant en route de nouvelles feuilles de route (Do).

3.3.3.5 « Integrated Dynamic Performance Measurement System » IDPMS 1997

Le système permet l'intégration (integrated) des différents aspects du système d'indicateurs dans un même modèle, tout en l'actualisant (dynamic). Outre cette référence, le système s'inspire des propositions telles que le SMART pour déployer la stratégie et l'identification des entités à améliorer, et l'équilibre en faisant appel au Balanced Scorecard, appréhendant l'entreprise en trois sous-systèmes (pilotage stratégique, tactique, opérant).

3.3.3.6 « Le Process Performance Measurement System » PPMS 1999

Pour (Kueng 1999) ; le PPMS permet de fournir à l'entreprise un système, abordant l'expression de la performance de façon quantitative et qualitative dans sa totale globalité, trouvant des fondements dans la méthode ABC et le Balanced Scorecard.

Le processus opérationnel, est conçu de façon à ce que les objectifs stratégiques soient décomposés en prenant en compte cinq aspects génériques (innovation, clients, société, financier, clients) s'effectuant selon quatre phases « implémentation, démantèlement, exploitation ». Ainsi, la performance de chaque processus est exprimée au moyen d'arborescence d'indicateurs à cinq branches. Avant d'être implémentés, les indicateurs sont soumis à certaines vérifications, en termes « d'aptitude à être quantifié, de linéarité, d'efficience, de sensibilité, de fiabilité ». Le processus collecte automatiquement les données grâce à un workflow, en proposant une analyse de cette performance afin d'aider à la décision. (Berrah 2013)[61].

3.3.3.7 « European Network for Advanced Performance Studies » ENAPS 1999

L'approche propose une base de données européenne commune, qui prône un système d'indicateurs générique, et ce à des fins de benchmarking. L'European Network for Advanced

[61] Berrah-L « La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières : de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs » LISTIC 3juin 2013

Performance Studies, reprend certains principes énoncés dans les approches décrites précédemment telles que : ECOGRAI, et le Balanced Scorecard. Fondé sur une vision processus de l'entreprise. ENAPS considère en l'occurrence deux autres systèmes d'indicateurs existants. AMBITE & TOPP. Toujours selon (Berrah 2013) , TOPP system, a été développé par un consortium norvégien, intégrant la profitabilité de l'entreprise et proposant, l'évaluation de la performance, suivant des critères de qualité, de coûts ; et de délais, en mettant en exergue, trois indicateurs (l'efficacité, l'efficience et l'adaptabilité) (Sintef 1992). Pour ce qui est du système AMBITE, Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe : il propose un mécanisme de décomposition des objectifs stratégiques en indicateurs opérationnels. Des indicateurs standards sont définis, selon (la qualité, le délai, la flexibilité, l'environnement et le coût) et ceci pour les cinq principaux processus opérationnels de l'entreprise « conception, l'ingénierie collaborative, production, achat, vente) (Rolstadas 2000). Dans le but de faciliter l'interprétation, les indicateurs sont fournis sous forme de listes relatives à un niveau, un critère et un processus. L'utilisation de 95 standards, permettent aux entreprises d'étalonner leur performance aux niveaux tactique et stratégique.

3.3.3.8 Le système de management de la qualité ISO 9000 -2000 :

- **Qu'est-ce que ISO 9000 ?**

ISO 9000, est une série de normes internationales développées par des experts en qualité du monde entier, sous les auspices de l'organisation internationale de normalisation (ISO), à la fois pour la gestion et pour l'assurance de la qualité (processus décrit dans le fascicule FD X 50-171, FD X 50-176). Les normes sont utilisées par les entreprises désireuses de mettre en place leurs propres systèmes internes de qualité, ou de s'assurer que leurs fournisseurs ont instauré des systèmes de qualité. Un système de management de qualité, permet à l'organisation de mettre par écrit puis en œuvre les procédures à suivre pour atteindre des objectifs préalablement définis.

Les préconisations de la norme ISO 9000 se présentent sous la forme d'un guide de mise en place des indicateurs nécessaires pour l'évaluation des processus, préalablement formalisés.

Les indicateurs sont conçus conformément à un modèle précis, et regroupés en tableau de bord. Les critères considérés définis par la norme sont (impact environnemental, coûts du cycle de vie, disponibilité, conformité) les processus (achat, production, conception) et les

aspects (infrastructures, personnes, partenaires) de l'entreprise à prendre en considération dans la vision de l'amélioration de la performance, tout en soulignant que la révision du système s'effectue conformément à l'évolution des démarches d'amélioration mises en place (Berrah 2013). L'objectif du système repose sur l'instauration systématique des processus, dans le système de pilotage, dans le but d'inscrire une amélioration continue.

3.3.3.9 Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference)

Le modèle SCOR, a la fois procédural et structurel, il a comme but d'instrumenter une démarche de configuration d'une chaîne logistique ; cette dernière se définit selon quatre niveaux :

- Le niveau global : lui-même définit six processus majeurs en tout : la planification- l'approviossement- la production- la livraison- le retour du produit- le processus supports)
- Le second niveau détaille chaque processus majeur, en un processus générique de base (ex : décliner le processus production en processus générique : production pour le stock 1)
- L'identification des éléments de processus génériques du niveau précédent : Planifier la production du stock 1 : de ce fait, trois éléments sont identifiés « L'identification des ressources par rapport aux capacités, calcul des besoins net, ajustement charge »
- Conformément au niveau précédent, les activités propres aux entreprises, sont incluses dans la chaine logistique, tout en fournissant une aide capitale pour l'obtention d'une bonne performance sur trois axes (la réactivité, le coût, la fiabilité).

Conclusion du chapitre :

Toutes les approches présentées et analysées, insistent sur la conception du système d'indicateurs allant même, jusqu'à proposer des démarches assez structurées sous forme de guide méthodologique à part entière, nous citons (ECOGRAI et les approches telles que ABC, PPMS). La famille regroupant (le Balanced Scorecard, l'ENAPS, IDPMS, et le SCOR) propose plus une structure, là où les liens de subordination d'indicateurs, sont déjà préétablis. Avec cette vision, tout système mis en place dans l'entreprise via cette structure, garde la cohérence par l'approche. Dans la seconde famille, se bousculent les approches (ECOGRAI, ABC, QMPMS et ISO 9000). (Clivillé2004)[62] . Ces approches définissent des procédures pour décomposer les objectifs globaux. Dans le cas de ECOGRAI, les liens de subordination sont définis conformément aux niveaux du modèle GRAI. Pour ce qui est du QMPMS, les quantifications des liens de coordination et de subordination sont basées sur l'analyse causale.

Au terme de ce chapitre, l'analyse montre bien la pertinence des problèmes de conception, de révision, et d'exploitation des systèmes d'indicateurs de performance. Néanmoins, une constatation s'est faite par elle-même : Aucune des approches puisées dans la boite à outils, ne permet de répondre pleinement à l'ensemble des problèmes, puisque les outils formels qui expriment la performance, décomposent systématiquement les objectifs à atteindre. En effet, aucune des méthodes ne prend suffisamment en considération le fait, qu'un système d'indicateurs puisse mettre en place, une association à un plan d'action, destiné à l'atteinte d'objectifs globaux. En s'appuyant sur ce constat, il nous parait légitime de démontrer dans le chapitre pratique, l'intégration des indicateurs dans un système de performance.

[62]Clivillé-V « Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance ». Université de Savoie. 9 septembre 2004

Chapitre 4

Pilotage organisationnel et performance économique… Pratique algérienne

Chapitre 4

Pilotage organisationnel et performance économique… Pratique algérienne

Ce chapitre a pour objectif, d'exposer l'ensemble du management des organisations en tant que discipline fondamentale, longtemps réservée à un groupe restreint de chercheurs, praticiens et décideurs, en utilisant les schémas explicatifs illustrés par de nombreux exemples et cas réels d'entreprises. Notre démarche proposera une conception novatrice des démarches et des fondements des outils du management, de pilotage de la performance et de la mise sous la loupe des pratiques algériennes.

Introduction :

Après avoir exposé les instruments traditionnels de mesure de la performance et étudié leur aspect théorique, nous démontrerons dans ce dernier volet la pratique nationale dans l'approche de la productivité et de la performance économique mise en œuvre, via le pilotage organisationnel. L'objectif est de remettre l'anticipation du futur au cœur de la stratégie des entreprises comme centre des préoccupations de tous les managers, dirigeants d'entreprises. Après avoir tracé les grands repères, ce dernier volet illustre comment la maitrise des facteurs de succès dans une société de plus en plus intelligente, technologique et communicante, peuvent affecter la performance de ladite entreprise.

4.1 Positionner l'objet dans un contexte macroéconomique :

« *Beaucoup de chemin a déjà été accompli et le mérite des algériens est de l'avoir fait dans des conditions particulièrement difficiles (crise financière, insécurité, mentalités rentières héritées du régime socialiste etc). Un retard considérable dans la mise en œuvre de certaines réformes… il serait beaucoup plus productif pour le pays de réfléchir à ce qui reste à faire et comment le faire sans trop tarder compte tenu de l'amélioration de la situation sécuritaire et de l'embellie des finances publiques… La période de transition à l'économie de marché promettant d'être longue, les entrepreneurs ne doivent surtout pas sombrer dans l'attentisme car c'est par leurs actions de tous les jours, notamment lorsqu'elles sont organisées, qu'ils susciteront le besoin d'aller chaque fois plus loin dans les réformes et qu'ils pousseront l'Etat à réagir… »*[1].

4.1.1 Les réformes algériennes (Beaucoup de temps perdu) :

L'instabilité politique et l'insécurité qui ont touché le pays au cours de la décennie noire, mais sans doute plus encore le mode de gestion rentier et bureaucratique des secteurs publics et privés, ont fortement compromis le processus de réforme économique et notamment son volet restructuration qui consiste en un ensemble de mesures de réorganisation et de redéploiement de l'outil national de production visant à insérer les entreprises dans un volet international, les poussant à injecter des techniques et des outils de gestion modernes. Pour bon nombre d'entre elles, les restructurations envisagées passent chaque fois que les données du marché l'exigent par la reconversion de certaines unités économiques et si nécessaires par

[1] Ait Yala Kaci PDG du groupe REVOX (Préface de l'ouvrage de Nordine GRIM) « L'économie Algérienne otage de la politique » Casbah Edition 2004.

l'abandon de celles qui travaillent à perte. Les actifs des unités non viables doivent immédiatement être mis sur le marché pour permettre la création de nouvelles entreprises ou pour renforcer le potentiel de production des entreprises en activité. Les résultats prometteurs enregistrés à la faveur de cette première vague de restructuration, sont aujourd'hui totalement compromis. Ne reste de cette période d'assainissement des entreprises que le souvenir douloureux des compressions d'effectifs, des dissolutions en passant par d'interminables et ruineuses opérations de liquidation. L'arrêt du processus de restructuration a évidemment nui à l'économie algérienne qui continue tant bien que mal à trainer des centaines d'entreprises insolvables et à bloquer faute d'attention particulière, l'émergence de celles qui sont bien intégrées au marché local ou international. Les capitaux injectés à perte dans des entreprises irrémédiablement déstructurées auraient certainement trouvé meilleur emploi dans les entreprises (publiques ou privées) viables, ayant seulement besoin d'une contribution financière pour améliorer leurs performances productives et pour certaines se lancer dans l'exportation. Les entreprises algériennes ont en effet besoin de moyens financiers supplémentaires pour impulser les changements nécessaires à la mise à norme des standards internationaux à défaut desquels elles auront à l'évidence bien peu de chances de trouver des débouchés internationaux à leurs produits. Le paradoxe est que l'argent nécessaire à existe aussi bien a niveau de l'état qu'au niveau de certaines institutions internationales, mais que très peu d'actions ont malheureusement été concrétisées dans ce sens en raison de la complexité des procédures de financement en vigueur. Beaucoup de temps à ainsi été perdu dans un contexte de rapide mutation qui a accru encore davantage le fossé économique et technologique qui séparait déjà l'industrie algérienne de celle des pays développés.

Les actions de restructuration menées sans volonté politique ni conviction particulières échoueront lamentablement pour le malheur de notre économie. L'échec des mouvements de privatisation et le tournant malheureux pris par les liquidations d'entreprises dissoutes en sont les meilleurs exemples.[2]

4.1.2 Les facteurs clés de succès du développement local : (Quelques repères économiques)

Le développement local et régional, tient une place importante dans les discussions et les formulations de politiques économiques modernes. Aussi bien les théories économiques que les sciences politiques qui lui accordent une place prépondérante dans les études. Un

[2] Grim-N, (2004), « L'économie algérienne otage de la politique ». Casbah Editions. Alger. p58

consensus se crée alors dans ce domaine. Les politiciens de nombreux pays poussent vers l'adoption de décentralisation, cependant les analystes ne ratent aucune occasion pour situer les conditions de réussite. Il ne suffit pas de vouloir opérer un développement local pour le réussir. Un certain nombre de contrainte subsistent. La première concerne les qualifications humaines. Un développement centralisé nécessite de former des cadres permanents à la gestion et au développement économique local et régional. L'absence de qualifications humaines fera dérailler n'importe quel processus. La seconde condition concerne les ressources.

L'Algérie à mis en avant les grands projets industriels lui conférant ainsi une plate-forme économique solide. La majeure partie des revenus des exportations des hydrocarbures ont été orienté vers la réalisation des projets visant le développement de l'économie nationale. Cette quête de la croissance à été succédée par une panoplie de difficultés. Nous retiendrons à cet effet qu'en 1986 l'économie algérienne a été frappée de plein fouet par le choc pétrolier de 1986. Ceci a eu des répercussions néfastes sur la santé économique du pays vu que cette dernière était qualifiée de rentière.

Au début des années 1990, à travers les accords conclus avec les institutions de BRETTON WOODS, visant à opérer des ajustements et réformes structurelles, l'économie s'est vue positionnée dans une nouvelle ère, celle d'une transition d'une économie de marché vers un contexte de libre échange et de mondialisation. L'enveloppe financière adressée au développement des infrastructures dans la période allant de 1970 à 2000 était anodine (inferieure à 25%) du budget alloué aux équipements. En ce qui concerne les investissements importants pour la croissance économique, ils ont été relativement bas dans le total des dépenses estimées alors dans une fourchette allant de 15% à 33 % sur la période allant de 1970 à 1998[3].

En 2001, l'état a conçu un programme de redressement économique visant à booster la croissance et permettre une stabilité économique. Ces derniers avaient pour enveloppe la somme de 07 milliards de dollars US, dans l'objectif de redynamiser le secteur agricole, améliorer l'infrastructure et les services de transport et le redressement pétrolier continu. Depuis cela a permis d'augmenter rapidement les recettes budgétaires et d'accumuler des réserves de change sans précédents. La croissance du PIB, menée par le secteur

[3] Benabdallah-Y, « Le développement des infrastructures en Algérie : quels effets sur la croissance économique et l'environnement et l'investissement », CREAD, Alger, 2008.

d'hydrocarbure et également par d'autre secteur (construction, télécommunication, et les services…) a atteint 6,9% en 2003 et 5,2 % en 2004 et 2005. La manne pétrolière à fait de l'Algérie un créditeur net vis-à-vis de la finance internationale. Les réserves de change ont atteint fin décembre 2004, environ 35 milliards d'euros[4].

La hausse des recettes pétrolière de l'Algérie lui a permis de lancer un programme d'investissement public intitulé « deuxième programme de redressement économique 2005-2009 ». A travers ce programme de relance économique il a été question de promouvoir le secteur du logement, des services publics et des PME. Le volume des dettes algériennes à l'extérieur était évalué à 15,5 milliard de dollars à la fin de février 2006, contre 21,4 au 31 décembre 2004 et 16,4 milliards de dollars fin décembre 2005[5], ce qui engendre une baisse de dette d'environ 06 milliards en 14 mois. Ceci grâce à l'alternative trouvée à la dette russe, qui a permis l'effacement de 4,737 milliards de dollars. En 1990, la politique monétaire a constitué un élément stabilisateur. L'offre de monnaie demeure un élément déterminé par la hausse des rentrées de devises, générées par les revenus des exportations des hydrocarbures. A travers cette politique, il a toujours été pour but le maintien de la stabilité des prix, par le biais des différents dispositifs de lutte contre le mouvement inflationniste depuis 1997. La politique d'ajustement structurel menée en collaboration avec le FMI a conduit l'encadrement de la masse monétaire et une baisse de la liquidité dans l'économie.

Les pouvoirs publics actuels œuvrent à redynamiser les systèmes économiques actuels, en aspirant à réduire les taux de chômage et à diversifier l'économie et à sortir du spectre de l'économie rentière, nous dénotons que la vague de privatisation des entreprises publiques figure dans le programme de réformes des entreprises par l'état. Il existe une multitude de réformes cherchant à faire hisser l'Algérie aux standards internationaux, en libérant le pays de sa dépendance à l'égard du secteur des hydrocarbures, l'Algérie est parvenue à accroitre sa croissance grâce aux secteurs des hydrocarbures et agricole et par l'ascension fulgurante des secteurs du bâtiment et des services fortement appuyés par les dépenses publiques. Considérée comme la huitième plus grande réserve mondiale de gaz naturel, L'Algérie à mis en place des plans de restructuration et d'investissement dans l'objectif de donner un nouveau souffle aux différents type de secteur à travers l'agrandissement des sites portuaires, optimiser

[4] Achour Tani-Y (2013), « L'analyse de la croissance économique en Algérie», thèse de doctorat, université Paris 1. Panthéon Sorbonne., p.25

l'efficacité des réseaux de télécommunication, l'approvisionnement en eau, le secteur de la santé, l'alimentation du secteur agricole.

4.1.3 Les principaux secteurs de l'économie algérienne

L'économie algérienne continue à être alimentée essentiellement par les revenus abondants du secteur des hydrocarbures. Le PIB réel continue son ascension pour avoisiner les 5% et ce grâce à la production des hydrocarbures, et l'activité soutenue des secteurs de la construction et des services. En revanche et en dépit des points positifs, l'économie algérienne continue à subir des fragilités d'ordre structurel relatives principalement aux revenus des hydrocarbures, qui représentent 50% du PIB, 75% des revenus fiscaux et 98% des exportations.

- **Le secteur des hydrocarbures** :

En 2004, le secteur des hydrocarbures représentait 38% du PIB, et 98% des exportations et 71% des recettes budgétaires. La production pétrolière était de 1 million de barils par jour et la production commercialisée de gaz se chiffrait à 225 millions de mètre cube par jour. En 2005, le secteur des exportations représentait 36,5 du PIB, 65% des recettes de l'état et 97% des recettes d'exportation, comblant ainsi 24% des besoins de gaz naturel de l'Europe. L'Algérie a exporté 97% de sa production de gaz naturel vers l'Europe[6].

En 2006 et 2007, la part de contribution des hydrocarbures dans le PIB avoisinait les 40 à 50%, en 2007 le secteur des hydrocarbures a constitué la part la plus importante dans l'accroissement du PIB avec 45% du volume global, ayant ainsi répercussion sur la valeur ajoutée qui s'est vu augmentée à prés de 4140 Milliards de dinars. De ce fait la hausse du prix du pétrole a accru les revenus de l'état et permis une amélioration importante des finances publiques.

- **Le secteur hors hydrocarbures**

Au début des années 1980, La part de croissance du secteur hors hydrocarbure a enregistré un taux avoisinant le 5,1% annuellement suite au cours élevé du pétrole, à partir de 1986 jusqu'à 1994 et relativement au choc pétrolier les cours du pétrole ont atteint un niveau très bas, cette

[6] Achour Tani yamna, Op. cit, p. 27

époque a connu également une instabilité sur le plan politique. Le PIB hors hydrocarbure a chuté en moyenne d'environ 1% et ce d'une manière continue jusqu'à 1994.

Par ailleurs, la baisse soudaine des prix du pétrole a eu des répercussions négatives traduites par des dégradations sur les conditions économiques et sociales. Cette conjoncture a perduré et a connue une inertie de l'état car au lieu d'un ajustement graduel pour faire face à la baisse des recettes, les pouvoirs publics ont maintenu leur politique de relance et d'expansion budgétaire, provoquant ainsi un mouvement inflationniste sans précédent et un taux d'endettement excessif et une restriction sur les importations.

4.1.4 Ou en sommes-nous dans ce processus ?

On imagine rarement le rôle des institutions locales et régionales dans la création de la croissance économique, puisque nous nous sommes obnubilés par les grosses firmes internationales. Cependant ces dernières ont souvent été des micros et des petites entreprises créées dans une optique de développement local. La réussite de la Chine à titre comparatif, est un phénomène analysé par plusieurs chercheurs. Il en sort que la Chine a commencé son développement par remplir quatre conditions : Développement humain, l'industrie du savoir, la décentralisation intense et les institutions locales et régionales. Le processus a bien marché puisque 60% des exportations du pays proviennent d'entreprises locales. La commune Chinoise représente peut être la moitié de notre pays, mais l'exemple polonais pourrait faire office d'étude comparative. La Pologne a choisi à l'instar de l'Allemagne et des pays scandinaves, un développement très décentralisé. Toutes ses expériences nous interpellent pour aller vers une décentralisation effective. En Algérie, les missions dévolues aux autorités locales sont mineures, au regard des potentialités énormes qu'elles recèlent. Les politiques et les pratiques algériennes, sont décidées au niveau central, mais ce sont les élus locaux qui font face à la furie des citoyens. Force de constater que les propositions sont encore loin de satisfaire un minimum d'exigence, d'un développement local de qualité, en prenant en compte les formations dérisoires comparé au plan Marshall ; qui devraient s'effectuer dans ce domaine. Le développement locale est alors une affaire complexe, car l'impulsion doit venir d'en haut et les initiatives et l'exécution par des milliers et des milliers de personnes à tous les niveaux hiérarchiques du pays. (Abdelhak LAMIRI 2015)[7] .

[7] Lamiri-A « Les facteurs-clés du succès du développement local » El Watan Economie 20 avril 2015

Après 12 années d'autonomie, (1988-2000), l'entreprise publique est revenue à une gestion administrative centralisée des plus sévères et des plus rigoureuses, et semble vivre la même époque que celle des années 1970 les plus critiquées, car les plus négatives à l'économie nationale.

Alors que la période d'autonomie se prêtait aisément à l'établissement, le développement et l'implantation de système dévaluation et d'appréciation de la productivité pour asseoir une culture de recherche appliquée et une gestion dynamique. Nous relevons, des dysfonctionnements entre les différents acteurs du système et des ambiguïtés fortes dans la prise de décision dans l'acte de vendre (fixation du prix) ou d'investir et même dans la gestion courante. Cette façon de manager a bien entendu un impact négatif sur la performance globale de l'entreprise qu'on attribué aisément et mécaniquement à la sous productivité des travailleurs qui sont ainsi de formidables bouc-émissaires à toute anal[8]yse en visant d'une manière générale les entreprises qui calculent les indicateurs de performances affirment le faire pour des besoin internes, en vue d'une meilleure connaissance d'elle-même ou pour répondre à une demande externe émanant de structures centrales ou sectorielles[9].

4.2 Quelle leçon pour l'Algérie ?

Une trentaine d'entreprises algériennes publiques et privées figurent dans le classement 2015 des 500 entreprises africaines les plus performantes. Etabli par l'hebdomadaire Jeune Afrique : Le tableau ci-dessous montre le classement des entreprises algériennes par rapport à leurs chiffres d'affaires en (milliers de dollars) :

[8] Hors série Jeune Afrique numéro 40 . avril 2015

[9] Adouane-M,(2005), « La performance économique pratiques algériennes, la réussite de l'échec » suivi des concepts théoriques et des instruments modernes de mesure » El othmania (2005) p.110-111.

Tableau 06 : Classement des entreprises algériennes dans le top 500 des entreprises performantes Africaines

Classement	Entreprise	Chiffres d'affaires (milliers de dollars)
1	Sonatrach	67 827 760
30	Naftal	4 157 572
45	Cevital	3 260 446
55	Sonelgaz	2 880 425
86	optimum Telecom Algérie (Djezzy)	1 796 323
143	Cosider	1 096 201
146	Wataniya Telecom Algérie (oreedoo)	1 065 900
167	Algérie Telecom	934 566
172	Algérie Telecom Mobilis	915 836
185	Air Algérie	853 580
208	Groupe CFAO	742 088
214	Société nationales des tabacs et des allumettes	721 084
229	Société de distribution d'électricité et du gaz du centre	662 799
266	Entreprise nationale des travaux aux puits	580 167
281	Condor electronics	549 000
328	Fertial	451 558
360	Groupe ETRHB Hadad	392 207
364	Algérie poste	388 120
377	Biopharm	366 222
382	Entreprise nationale de forage	361 650
407	Société Algérienne des Assurances	328 144
416	Groupe industriel des productions laitières	315 761
426	Arcelor Mital Annaba	308 121
432	Elsecom	303 331
450	Groupe Benamor	282 346
461	Groupe Metidji	271 311
466	Entreprise Nationale de grands travaux pétroliers	269 438
468	Kia Motors	268 850
478	Compagnie centrale de réassurance	258813

Source : Jeune Afrique 2015

4.2.1 L'évolution de l'entreprise algérienne

Selon les données quantitatives du recensement économique effectué par l'office national des statistiques en 2013. Le tissu économique algérien est fortement dominé par le secteur privé avec ses 915.316 entités, soit 98% du total, le reste étant partagé entre le secteur public et les entreprises mixtes et étrangères**.**

Le secteur public compte 16.718 entreprises, soit seulement 1,8%. Les entreprises mixtes et étrangères comptent 2.216 entités, soit 0,2%. Le commerce occupe la première place dans le secteur privé avec 508.638 entités, soit 55,6%, alors que le commerce de détail représente près de 85% de l'ensemble des entreprises recensées, soit 427.931 entreprises.

En deuxième position, se placent les services, avec 306.931 entités, l'activité d'hébergement étant en tête de liste avec 20%, suivis des industries manufacturières (91.149 entités), soit 10 % du total. Les industries manufacturières sont dominées par les industries alimentaires qui comptent 23.252 entités, 25,5%, suivie de l'indu strie de l'habillement et du textile avec 11,6%. Concernant l'évolution de la création des entités économiques par période. Une montée en cadence des créations s'enregistre durant les années 2000 et 2011 avec 716.026 entités soit 76,6% sur un total de 934.250 entités recensées.

Entre 1990-1999, les nouvelles créations ont représenté 17% contre 4,2% durant la période 1980-1989 et seulement 2,2% créations avant 1980. Sur les 716.026 entités créées entre 2000-2011, plus de la moitié (55%) concerne le secteur commercial. Les services sont en seconde position avec 34%, dont 89% pour le secteur tertiaire (éducation, administration, les corps organisés, hôpitaux ... etc.)

L'industrie ne représente que 10,2% des entités créées durant la dernière décennie, qui ajoute que cette structure est relativement identique pour toutes les périodes antérieures à l'année 2000.

En ce qui concerne l'année de début d'activité, la dernière décennie a vu un nombre important d'entrée en activité par rapport aux périodes précédentes, puisque 731.912 entités sont concernées, soit 78,3%. Les données relatives à l'emploi, révèlent un très important nombre d'entreprises qui emploient moins de 9 personnes, avec 97,8% (914.106 entités) du total (934.250 recensées), et seulement 932 entités économiques qui emploient 250 occupés et plus.

Par zones géographiques, environ 84% des entités économiques employant moins de 10 salariés sont dans le secteur urbain. L'exploitation des statistiques sur la répartition des entités économiques selon le chiffre d'affaires révèle que près de 94% (874.403 entités) ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de DA.

Les entités dont le chiffre d'affaires se situe entre 20 et 200 millions de DA représentent 5,7% (53.153) du nombre total d'entités recensées. De ce fait, seules moins de 1% des entités recensées ont un chiffre d'affaires annuel supérieur ou égal à 200 millions de DA. Par secteur juridique, les données de l'office démontrent clairement que ce sont les entreprises publiques qui sont sur les tranches supérieures de chiffres d'affaires.

Par ailleurs, 94,6% des entreprises privées ont un chiffre d'affaires inférieur ou égale à 20 millions de DA. Le nombre d'entreprises recensées sur le territoire national a atteint 990.496 entités dont plus de 934. 250 entités économiques, selon les résultats du RE, qui révèlent la "prédominance" du secteur commercial et le caractère "tertiaire de l'économie nationale". Sur ce total, on dénombre 934.250 entités économiques représentant plus de 94% du total, le reste (56.246), soit 6% sont des entités administratives.

Cette opération d'envergure, la première du genre en Algérie, a révélé que le tissu économique national est fortement dominé par les personnes physiques à 95% (888.794) alors que les personnes morales ne représentent que 5%, soit 45.456 entités, selon l'Office qui estime que "ce résultat est révélateur d'une économie basée essentiellement sur des micros entités".

Malgré l'ensemble des réformes économiques mises en œuvre, la privatisation effective des entreprises publiques s'est mise en vigueur avec la promulgation de l'ordonnance n°95/22 qui a été révisée et modifiée par le décret n°96/10 de janvier 1996. Le contenu de cette loi a permis de démontrer les particularités de la privatisation et ses méthodes utilisées à travers le monde ; Ces méthodes sont selon Abderrahmane MEBTOUL, qui était à la tête du conseil algérien des privatisations, citées comme suit [10] :

a) l'offre publique de vente d'actions (bourse des valeurs) impliquant la refonte du système financier ;
b) L'offre publique de vente à prix fixe ;
c) La cession des actions par appel d'offre ;

[10] http://www.algerienews.info/les-dessous-des-cartes/

d) Le contrat de management par appel d'offre ;
e) Le contrat de gré à gré pour la privatisation de la gestion ou la cession des actifs à titre exceptionnel selon la loi car elle favorise les malversations ;
f) La privatisation de masse ou populaire favorisant la rupture systémique ;
g) La privatisation totale ou partielle au profit des ouvriers et des cadres ;
h) Conversion de la dette extérieure en prise de participation.

Ce mouvement de privatisation à l'aspect progressif à été le point de départ pour l'essence et l'évolution du secteur privé, notamment la petite et moyenne entreprise (PME). Dans l'objectif d'optimiser les mécanismes du secteur public et de booster le secteur privé, une panoplie de mesures a été déployée[11]:

- La création d'un ministère de la PME en 1993,
- La promulgation du code de l'investissement en Octobre 1993,
- L'élaboration d'une stratégie de développement de PME par le ministère de la PME en 1995,
- La création de l'agence de promotion de soutien et de suivi de l'investissement (APSI) en Octobre 1994,
- La création d'une commission interministérielle en 1996,
- La mise en place de l'agence nationale de développement de l'investissement en 2001, -Installation du programme de mise à niveau des PME/PMI (2003/2006) prolongé jusqu'en 2007, la mise en place du programme MEDA, (programme d'appui au développement des PME en Algérie en 2008).

4.2.2 État des lieux du secteur privé en Algérie :

L'essence du tissu des entreprises privées en Algérie est relativement récent. Comme le démontre les statistiques, (75%) des entreprises furent créées entre (1995-2000), (35%) durant la période (2000-2005)[12]. L'aspiration vers une dynamique entrepreneuriale en vue de réaliser une libéralisation de l'économie du pays, n'a pas pu être concrétisée, qu'après l'instauration d'une panoplie de réformes économiques touchant tous les niveaux (réformes fiscales, réformes bancaires, libéralisation des prix, libéralisation du commerce extérieur…etc.).

L'état est le principal élément fédérateur de cette ambition libéraliste. Ce mouvement à caractère libéraliste est fondé principalement sur l'implication quasi entière de l'état entant

[11] Benmessaoud-K, (2009), « la privatisation : opportunités pour le développement des PME, la revue de l'économie et du management », n°9.
[12]Djemai- S (2013), « Les PME exportatrices : croissance économique hors hydrocarbures » 11-12 mars 2013 université Sétif 1 -

que facilitateur et accompagnateur des entreprises privées, et ceci à travers la mise en œuvre des moyens nécessaires dans l'objectif d'atteindre les objectifs fixés.

En 1993, l'approbation d'un nouveau texte de loi, à conféré une multitude d'avantages à l'égard des fournisseurs. En 2000, et dans l'objectif à la fois de promouvoir et d'améliorer l'environnement des entreprises privées, l'état a opté pour une série de mesure, visant principalement la remise à niveau des PME cofinancé par l'union européenne. L'objectif attendu de ce type d'initiative est de donner un nouveau souffle aux capacités de production de ces entreprises, et d'accroitre leur niveau de compétitivité en vue d'intégrer l'OMC, ainsi leur permettre d'accéder à la zone de libre échange euro-méditerranéenne.

En 2001, une panoplie de mesures ont été entreprises, visant à baisser le taux des taxes, les redevances fiscales et les charges sociales ainsi que les dispositifs d'allégement des procédures de créations d'entreprise. En 2004, La promulgation de la loi d'orientation pour la promotion de la PME à permis au secteur une dynamique à travers la mise à disposition d'organismes visant à promouvoir le secteur, tel que les pépinières d'entreprises et l'agence nationale du développement de la PME. En juillet 2010, les pouvoirs publics ont instauré un programme chapoté par l'agence nationale pour le développement de la PME (AND PME), avec un support financier estimé à 386 Mds DZD sur une durée de 05 ans, dont l'objectif vise à la fois de remettre à niveau 20000 entreprises et de permettre la création de 200000 autres nouvelles entreprises en renforçant la compétitivité de ces dernières. Ces mesures visent exclusivement les secteurs à forte valeur ajoutée, tels que le secteur du bâtiment et des travaux publics, la pêche et les services[13]. De plus, ceci permettra une hausse allant de 5% à 10% du PIB et un apport considérable en matière de développement du secteur de l'industrie. Ce programme s'est vu complété par le programme d'appui aux PME et la maitrise des technologies de l'information et de la communication.

En 2011, le secteur privé s'est vu doté d'un budget de 44millions d'euro octroyé par l'état algérien. Ce programme à pour but la mise à niveau de 150 à 200 PME issues du secteur de l'industrie agroalimentaire, des matériaux de construction la mécanique, la transformation des métaux, de la chimie et de la pharmacie, de l'électricité de l'électronique et des TIC

Actuellement, le tissu des entreprises privées en Algérie, s'est étendu au point de dominer la majorité des secteurs. Cependant nous constatons que ce dernier peut en comporter

[13] La situation des PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement, Janvier 2012- Ambassade de France en Algérie.

davantage, si les chefs ou gérants de ces entreprises venaient à déclarer leurs activités, sachant que la plus part des entreprises privées activent dans le domaine de l'informel.

Toutefois, l'entrepreneur fait face à un milieu parasité par divers dysfonctionnements, qui entravent l'expansion du secteur des PME, caractérisés par deux types de contraintes :

Celles relatives à l'accès aux marchés aussi bien locaux qu'internationaux, et celles ayant un rapport avec le cadre de gouvernance et les institutions du marché (le secteur informel et la cooccurrence déloyale, les taux d'impositions, les incertitudes dans la politique économique. Pour une firme l'octroi du crédit et les coûts qu'il engendre représente une contrainte majeure, suivis par la concurrence déloyale et le secteur informel[14].

Le nombre de recherches et d'enquêtes aussi minoritaires soient elles, et visant le secteur de la PME mettent en évidence la multiplicité des caractéristiques des PME Algériennes[15] :

- Les PME sont plutôt concentrées sur des créneaux que le secteur public à délaissé, ceci a servis à conforter leur position monopolistique. Par conséquent ces dernières sont devenues peu enclines à l'innovation et ainsi incapables d'être compétitives aussi bien sur le plan local qu'international.
- Plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers ;
- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).
- Le marché des entreprises est principalement local et très rarement international.
- La collaboration entre entreprises et avec les pouvoirs publics n'est pas assez développée.
- Les techniques de croissance (cessions, fusion, regroupement…) sont non maitrisées et non utilisées.
- Les PME algériennes possèdent des ressources sous utilisées faute d'un environnement peu formalisé. La majorité des PME algériennes activent à un niveau local, peu souvent à l'échelle internationale. Nous décelons une faiblesse dans les plates-formes informatiques de cesdernières, du fait de l'absence d'outils technologiques modernes. D'un autre coté nous dénotons plusieurs caractéristiques appuyant le retard qu'enregistre la PME algérienne en matière d'internationalisation.

[14] Belhachemi-A. (2014) « L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants : Etude exploratoire dans les sociétés par action en Algérie » thèse de Doctorat université de Tlemcen

[15] Assala-K (2006) « PME en Algérie: de la création à la mondialisation». 8ème Congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME, 2006, p.3.

Plus de 95% des PME ont le statut d'EURL ou SARL caractérisé par un mode de gestion familial.

4.2.3 PME et exportation en Algérie :

Engagées sur les marchés étrangers, le volume des exportations globales hors hydrocarbures arrive à peine à franchir le cap de 2 milliards de dollars/an. Les données disponibles au niveau de ministère de l'industrie indiquent que la portée internationale des PME algériennes est très réduite; Les exportations hors hydrocarbures, restent toujours marginales, avec seulement 2,93% du volume global des exportations soit l'équivalent de 2,15milliards de dollars US, ont enregistré une augmentation de l'ordre de 41% par rapport à 2010. Les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des semi-produits qui représentent 2,15% du volume global des exportations (soit l'équivalent de 1,58 milliard de $US), des biens alimentaires avec une part de 0,49% (soit 356 millions de $US), des produits bruts avec une part de 0,22% (soit 160 millions de $US et enfin des biens d'équipements industriels et des biens de consommations non alimentaires avec les parts respectives de 0,05% et 0,02%[16].

Selon, l'Algex [17], 40 % des exportations hors hydrocarbures sont en fait des produits de raffinage des hydrocarbures et le reste constitué d'une gamme réduite de produits traditionnels. Pour illustrer cette faiblesse, le taux de couverture des importations par les exportations hors hydrocarbures en 2011 n'était que de 4,5% contre 4% en 2010". Par contre, le taux de couverture des importations par les exportations totales est de 158% en 2011 contre 141% en 2010.

4.3 Le cadre de la recherche :

Au cours des deux dernières décennies, l'internationalisation est apparue comme un changement important qui a affecté la gestion des PME. Longtemps considérés comme réservés aux grandes entreprises, les marchés internationaux ne représentaient pas un domaine de prédilection pour les petites entreprises, mais la mondialisation n'a pas frappé que les grandes entreprises, elle a été aussi très utile aux PME.

La création d'emplois représentait, le point le plus souvent mis à l'actif des PME, leur rôle en matière d'innovation et de changement, commence également à être reconnu, tant par les

[16] Djemai- S, (2013), op.cit
[17] Rapport de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur en Algérie (Algex), 2012.

chercheurs (Roper et Love 2002, St-Pierre et Mathieu 2004) que par les praticiens. (St-Pierre 2009) souligne la nécessité d'innover tant pour répondre aux exigences des clients que pour faire face aux contraintes issues de la mondialisation.

Si les recherches sur la performance sont de plus en plus nombreuses, elles adoptent, la plupart du temps, une démarche empirique. Être fort sur son marché domestique est souvent présenté comme une condition préalable au développement international. (OCDE 2002)[18] souligne que si les multinationales disposent d'avantages d'échelle, les PME ont d'autres atouts à faire valoir : la spécialisation poussée, ouvre des possibilités de développement insoupçonnées sur des marchés assez étendus et différenciés. Les recherches sur le développement des PME sont de plus en plus nombreuses et viennent confirmer l'importance de cette évolution. (Cavusgil et Zou 1994)[19] traite le sujet comme degré, auquel sont atteints les objectifs de l'entreprise quand elle exporte ses produits. Définition qui a le mérite de mettre d'emblée l'évaluation de la performance au niveau du dirigeant, comme étant la personne la mieux placée pour connaître les objectifs fixés. Les chercheurs ont pu identifier plusieurs facteurs déterminants de la performance à l'exportation des PME étrangères. Au travers de ces facteurs, apparaît l'importance du rôle joué par l'entrepreneur en matière de pilotage organisationnel, de son engagement et de sa perception des marchés internationaux. Ces déterminants sont particulièrement importants et ont été identifiés par plusieurs études (Aaby et Slater, 1989[20]; Walters et Samiee 1990[21]; Cavusgil et Zou, 1994; Boyer, 1994; Zou et Stan, 1998[22]) comme facteurs essentiels du succès à l'exportation des PME.

Longtemps considérées comme mal armées, les PME du fait de leur taille, dans le but d'affronter les difficultés spécifiques de marchés très variés, ne pouvaient que se faire porter par les grandes sociétés de commerce, bien spécialisées qui leur permettraient d'accéder à ces débouchés dans les meilleures conditions. L'observation particulière de ce point, a rattrapé les préjugés et a bien remis en question cette évidence théorique. Selon les enquêtes de

[18] OCDE (2002), « Perspectives de l'OCDE sur les PME », Organisation de Coopération et de Développement économiques, Paris.
[19]Cavusgil-S.T & Zou-S (1994), « Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures », *Journal of Marketing*, vol. 58, no 1.
[20]Aaby &.Slater (1989), «*Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88* », *International Marketing Review*, vol. 6, no 4
[21]Walters & Samiee (1990), «*A model for assessing performance in small U.S exporting firms*», Entrepreneurship Theory and Practice. p. 33
[22]Zou-S & Stan-S (1998), « The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997 », *International Marketing Review*, vol. 15, no 5, p 356.

l'OCDE, environ 1/3 de l'ensemble des PME européennes indique avoir eu des contacts d'affaires internationaux pendant les dix dernières années. Environ une PME sur cinq en Europe obtient au moins 25% de son chiffre d'affaires au-delà des frontières. Aux États-Unis, comme au Japon ou en Corée du sud la part des PME dans les exportations et dans les investissements à l'étranger est désormais considérable (OCDE, 2002, 2005).

Les écrits et recherches sur les PME exportatrices sont au jour d'aujourd'hui abondantes. Elles sont le plus souvent réalisées dans le contexte des pays développés comme les États-Unis ou les pays européens, mais beaucoup plus rarement dans le cas de pays émergents ou en transition vers une économie libérale : (Sousa *et al.* 2008)[23] ont réalisé une recension des travaux récents dans ce domaine, mettant ainsi à jour les recensions antérieures d'(Aaby et Slater 1989) et de (Zou et Stan 1998). 52 études sont ainsi recensées parmi lesquelles seulement deux portent sur des pays émergents : le Chili et l'Inde. Pourtant, les pays en transition constituent un contexte bien différent de celui des pays développés : ils engagent la mutation de leur mode d'organisation économique jusque là planifié et centralisé, pour évoluer vers une économie de marché.

En situant notre observation dans notre pays, nous contribuons à une meilleure connaissance de ce contexte particulier, cependant, notre analyse n'étant pas comparative, il sera difficile pour nous de généraliser les conclusions. Il s'agit aussi de vérifier si, dans ce contexte bien particulier, les déterminants de la performance internationale des PME sont les mêmes que ceux identifiés dans des économies développées et de tradition libérale. En décortiquant notre problématique, notre immersion prend comme point de départ, les travaux de (Katsikeas & al. 2000). (Katsikeas *et al.* 2000)[24] ont réalisé une revue de la littérature sur les mesures de la performance, l'étude s'est accentuée sur une lecture de 93 travaux de recherches élaborés dans le cadre de l'analyse de la performance à l'export. En effet, la démarche suivie par les auteurs s'articule à travers le comptage et l'évaluation des approches d'opérationnalisation et d'investigation empirique du concept de performance à l'export par l'intermédiaire des méthodes de protocole de codage d'évaluation à travers des critères établis par des chercheurs experts en marketing à l'export , recensant une cinquantaine d'indicateurs

[23]Sousa CMP- Marttinez-Lopez F.J, Cohelho-F (2008) "The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005, *International Journal of Management Reviews*, 10(4), p-374.

[24]Katsikeas, Leonidou L-C & Morgan N-A (2000) "Firm-Level Export Performance Assessment: Review. Evaluation & Development", Journal of the Aademy of Marketing Science, 28 (4) p 491

de performance export différents. Ces auteurs ont proposé de les regrouper en trois catégories : indicateurs économiques ou comptables (pourcentage des ventes à l'exportation, profit à l'exportation, part de marché à l'exportation), stratégiques ou non-économiques (nouveaux produits exportés, nombre de pays-marché d'exportation), génériques ou subjectifs (perception du dirigeant de ses succès à l'exportation, de sa performance). Les mesures comptables sont, de très loin, les plus fréquemment utilisées. Sauf que la plupart des chercheurs retiennent surtout deux dimensions pour la mesure de la performance à l'exportation : la performance objective et la performance subjective (Robinson et Dess[25]1984, Ramanujam et Venkatraman[26] 1986 Lages et Lages, 2004[27], Sousa, 2004[28]).

Les témoins objectifs mesurent la performance de façon directe et prédéterminée, en intégrant l'utilisant les chiffres issus des comptes ou de l'histoire de l'exportation et qui mesurent de façon objective, la rentabilité de l'entreprise, le niveau des ventes, *etc*. A contrario, les indicateurs ou témoins subjectifs, qui puisent dans la recherche de l'opinion des responsables dirigeants dans l'accomplissement de ces performances. L'avis et l'opinion de la personne la plus qualifiée pour évaluer une entreprise permet d'introduire et d'intégrer de façon qualitative et informelle des paramètres absents des mesures comptables assez systématiques dans le pilotage organisationnel en posant les bonnes questions : quels objectifs étaient fixés au départ, ont-ils été atteints ou dépassés, l'entreprise s'est-elle mieux comportée que ses concurrents immédiats ? Mais comme toute mesure d'opinion, ces mesures dépendent aussi du caractère ou du profil psychologique de la personne interrogée. Près de trois quarts des études ont utilisé des indicateurs objectifs et la moitié a eu recours à des mesures à caractère subjectif (Luong & al. 2010)[29].

Par ailleurs, les travaux de (Ben Marzouk et de Bouslama en 2011)[30] analysent l'étude de (Sousa 2004) qui révèle la problématique de la dominance des critères objectifs sur ceux subjectifs. Basée sur une lecture de 43 travaux élaborés en performances à l'export, l'étude

---

[25] Robinson R-B et Dess-G.G. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal,* 5, p-273.

[26]Ramanujam-V& Venkatraman-N (1986),"Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review,* 11(4), p. 800.

[27] Lages C-R et Lages L.F,. (2004), The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12 (1), p. 36

[28] Sousa(2004) op cit.

[29] Luong-M.H Leo-P.Y & Philippe (2010) « Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : *un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam »*

[30] Ben Marzouk-W & Bouslama-N (2011) « Les variables de contrôle de la performance à l'Export : Quelques recommandations empiriques » 2ème colloque de l' URAM Hammamet. Université de Tunis

stipule cinq indicateurs de performances significativement sollicités par les travaux désignés : L'intensité export (Objectif), La croissance des ventes à l'export (Objectif), La profitabilité export (Subjectif), Part de marché à l'export (Subjectif) et La croissance des ventes à l'export (Subjectif).

Face à la complexité des mesures et de l'évaluation du concept de la performance à l'export, on se propose d'analyser les variables explicatives dûment sollicitées par les auteurs. En effet la littérature pertinente en marketing à l'export met en relief trois dimensions de la performance à l'export : Efficacité, efficience et adaptabilité. Par efficacité, on désigne l'ampleur de la réalisation des objectifs tracés par l'entreprise (Kohli & Jaworski 1993, Sousa 2004). Cette dimension a fait l'objet de plusieurs analyses en tant que variable explicative, prouvant ainsi une validité significative par rapport au construit élaboré (Zou, Taylor& Osland 1998, Lages& Lages 2004[31]). L'efficacité a été utilisée par la majorité des travaux comme un indicateur subjectif où l'opinion de l'interviewé est testée (Sousa 2004). L'efficience est désignée par les travaux dédiés à la performance à l'export comme le ratio entre les résultats concrétisés de la performance et les entrants déployés pour leurs réalisations (Katsikeas *et al* 2000). Cet indicateur fait l'objet de plusieurs difficultés de mesures dues essentiellement à l'indisponibilité des données et le recours des chercheurs à des sources de données secondaires qui peuvent être dans plusieurs cas fortement biaisées. Il convient de noter à cet égard que la plupart des travaux utilisent l'efficience comme un indicateur objectif (Sousa 2004).

(Becker 2005) [32]a avancé 12 recommandations évoquant l'importance des explications que les auteurs sont censés présenter à l'égard du choix de la variable de contrôle. La pertinence conceptuelle de l'introduction d'une variable de contrôle permettra de comprendre l'influence statistique et d'éclaircir les outils de mesures. En négligeant les variables de contrôle, la revue de la littérature est réduite à un simple examen de la relation entre la variable explicative et la variable à expliquer, d'où l'émergence des biais statistiques. Nonobstant l'erreur du type I, les chercheurs peuvent comprendre la colinéarité entre la variable indépendante et les variables de contrôle (Becker 2005).

[31] Lages F L., & Lages C R. (2002) : « The STEP Scale : A Cross-National Scale for Short Term Export Performance Improvement » Journal of International Marketing, 12 (1), p36

[32] Becker-E. (2005): "Potentiel Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations" Organizational Research Methods, vol 18.

En augmentant le nombre des variables de contrôle, les chercheurs identifient un certain nombre de problèmes à l'égard de la variable expliquée. Le recours à une seule variable de contrôle augmente la probabilité de la non significativité des variables choisies, d'où l'impuissance du contrôle statistique (Becker 2005). Il en ressort ainsi qu'une explication approfondie du choix des variables de contrôle de la performance à l'export s'avère nécessaire pour le présent travail. D'autres études ont montré que la taille de l'entreprise est une variable qui contribue positivement à la performance à l'export. Le travail de (Pla-Berber & Alegre 2007)[33] révèle deux approches expliquant la relation entre la taille de la firme et l'intension à l'export : il s'agit de l'approche des coûts de transaction et l'approche basée sur les ressources. Dans ce même sens, (Mittelstaedt *et al* 2003)[34]ont conclut que la taille minimale pour accomplir des activités d'exportation avancées est de 20 employés. Leur investigation s'est portée sur 2822 entreprises qui relèvent de 49 secteurs. Cette taille minimale constitue une variable ayant une influence positive sur la performance à l'export. Par ailleurs, le travail de (Wolff et Pett 2000)[35] stipule que les ressources pourraient avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise en termes de qualité et non pas en terme de quantité. Il en découle que le type de ressources détermine la performance à l'export de l'entreprise. La taille de l'entreprise mesurée essentiellement par le nombre d'employés pourrait avoir une relation positive avec la performance à l'export tout en misant sur leurs compétences. Cette conclusion est vérifiée auprès des industries basées sur la recherche scientifiques, telles le cas des firmes de biotechnologies (Pla-Barber et Alegre, 2007). Le travail de (Pla-Barber et Alegre 2007) confirme l'hypothèse selon laquelle la taille de la firme ne constitue pas un déterminant de la performance à l'export (Ben Marzouk et Bouslama 2011)[36].

- **Perception des barrières à la performance (exportation)**

Des recherches sur les barrières à la performance et à l'exportation ont été entreprises. (Luong et Le 2009)[37] ont retracé l'évolution des recherches. (Bilkey et Tesar 1977)[38] ont

[33] Pla-Barber J, Alegre J (2007): "Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in science based industry" International Business Review, 16, pp 275-293
[34] Millelstaed J.D., Harben G.N. & Ward W.A. (2003): "How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States." Journal of Small Business Management, 41 (1), p 68
[35]Wolff J.A. & Pett T.L. (2000): "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firms size and export performance" Journal of Small Business Management, 38 (2), p35
[36] Ben Marzouk et Bouslama (2011). Op cit.
[37] Luong-M-H & Le-Q : (2009) « Barrière et stimuli à l'exportation perçus par les entrepreneurs d'un pays en transition : le cas des PME du Vietnam » colloque international, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé 11ème journée scientifique du réseau entrepreneuriat INPME 27-29-2009
[38]Bilkey, W.J. et Tesar-G (1977), « The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », Journal of International Business Studies, vol. 8, no 1,

identifié un certain nombre de barrières à l'exportation: différences de normes, de standards de qualité et des habitudes de consommation, difficulté de comprendre certaines pratiques commerciales difficulté d'encaisser des paiements étrangers et difficulté de trouver de bons représentants sur le marché étranger. (Barrett et Willkinson 1985)[39], étudient 19 barrières à l'exportation pour les PME australiennes et relèvent que l'offre d'un prix compétitif et le coût de transport sont les deux freins les plus importants autres barrières viennent ensuite : le manque de continuité des commandes étrangères et le manque d'informations sur les marchés étrangers. Ce dernier classement peut s'expliquer par la position géographique de l'Australie. L'étude de (Yaprak 1985)[40] aux USA, aboutit à un autre classement des facteurs amenant les PME à ne pas exporter: le manque d'informations sur les marchés étrangers et sur les contacts pour y trouver des acheteurs viendrait en tête. L'insuffisance de la capacité de production vient ensuite. Quant aux exportateurs, ils mettent en avant la bureaucratie du gouvernement comme étant la barrière la plus importante. (Leonidou 1995[41], 2000[42]) a mené deux études sur les barrières à l'exportation des PME à Chypre. Dans la première étude de 1995, il a identifié des raisons pour lesquelles des PME ne veulent pas exporter, la forte concurrence sur les marchés étrangers, le manque de personnel ou de temps, le manque d'informations concernant le marché étranger pour la gestion spécifique de l'exportation et les risques. Les coûts élevés impliqués par la vente à l'étranger. Dans la deuxième étude, il s'est intéressé aux PME exportatrices chypriotes et a constaté que les mêmes difficultés étaient évoquées en premier : forte concurrence et prix. Quatre barrières sont soulignées ensuite : mauvaise situation économique du pays, manque d'informations pour choisir de nouveaux pays-marchés et risque d'instabilité politique du pays-marché ; absence d'aide gouvernementale.

(Crick 2004) a enquêté auprès de PME britanniques qui ont exporté dans le passé, mais qui ont du y renoncer. Proposant vingt-quatre raisons à l'origine de ce désengagement. Cinq viennent largement en tête des réponses des dirigeants : les risques des coûts élevés liés à l'exportation, l'incapacité d'offrir un prix compétitif, l'absence d'aide gouvernementale, les difficultés ou lenteurs dans l'encaissement des créances à l'étranger et les difficultés pour y

[39] Barrett, N.J. et I.F. Wilkinson (1985), « Export stimulation: a segmentation study of the exporting problems of Australian manufacturing firms », European Journal of Marketing, vol. 19, no 2, p. 53

[40] Yaprak, A. (1985), « An empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms », International Marketing Review, p. 72

[41] Leonidou, L.C. (1995), « Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis », *Journal of International Marketing*, vol. 3, no 1, p. 29

[42] Leonidou, L.C. (2000), « Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis », *Journal of International Management*, vol. 6, p. 121

implanter des représentations adéquates. Ce rapide survol permet de constater l'ampleur de la liste des barrières à l'exportation qui varie de cinq à trente énoncés (Leonidou, 1995, 2004[43]). Plus qu'un problème méthodologique, nous pouvons d'ores et déjà mesurer l'importance du contexte et de l'environnement dans lequel opèrent les PME exportatrices. En nous basant sur l'origine des barrières à l'exportation, Leonidou a regroupé en quatre catégories le croisement de deux critères. Les barrières peuvent provenir de l'intérieur de l'entreprise ou lui être extérieures. A cette distinction interne/externe, s'ajoute un critère de localisation des barrières qui peuvent se manifester dans le pays d'origine ou dans les pays-marchés. Les barrières internes et domestiques concernent les ressources de l'entreprise, les barrières internes étrangères caractérisent ses difficultés à maîtriser le changement d'environnement lié à l'exportation. Les barrières externes échappent par contre au contrôle de l'entreprise mais définissent l'environnement auquel elle est sont contraintes de s'adapter. Cependant, aucune différence statistiquement significative n'a pu être observée entre ces groupes pour confirmer lequel aurait un impact plus important sur le comportement à l'exportation. Cette typologie ne nous paraît pas pleinement satisfaisante. Les barrières internes y sont aussi sans doute très importantes du fait de l'absence ou de la disparition de toute tradition entrepreneuriale dans ces pays. Une autre typologie des barrières à l'exportation a été proposée par (Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz 2008[44]). Selon ces auteurs, les barrières à l'exportation peuvent être regroupées en quatre catégories : barrières tenant à la connaissance, barrières tenant aux moyens, barrières tenant au processus et barrières exogènes. En enquêtant auprès des PME espagnoles, ces deux auteurs ont réussi à confirmer cette échelle de mesure des barrières. Cette typologie séduisante vient renouveler l'approche empirique des barrières à l'exportation mais le problème de son opérationnalisation reste posé.

- **Perception des stimuli :**

Selon (Luong and Le 2009)[45], les premières recherches sur les stimuli à la performance à l'exportation ont été réalisées aux États-Unis, puis se sont étendues progressivement vers d'autres pays, près de la moitié des recherches recensées par (Katsikeas 1996) et (Leonidou

[43] Leonidou, L.C. (2004), « An Analysis of the barriers hindering small bsiness export development», Journal of Small Business Management, vol. 42, no 3, p. 279

[44] Arteage-J.et Fernandez-Ortiz (2008), « Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative », Revue internationale PME, vol. 21, no 2

[45] Luong-M-H & Le-Q : (2009) « Barrière et stimuli à l'exportation perçus par les entrepreneurs d'un pays en transition : le cas des PME du Vietnam » colloque international, la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé 11ème journée scientifique du réseau entrepreneuriat INPME 27-29-2009

1998) ont été effectuées en Amérique du Nord, tandis qu'ils ne trouvent que peu d'études portant sur les pays en voie de développement. La majorité des recherches sur les stimuli ont choisi les PME comme champ d'étude. (Wiedersheim et al. 1978) ont relevé six stimuli qui ont amené des PME à la phase initiale de l'exportation. Le fait de disposer d'une compétence exclusive, une sous utilisation de la capacité de production, une opportunité sur un marché étranger, une concurrence trop forte sur le marché intérieur, ou encore les politiques d'aide à l'exportation du gouvernement sont les principaux facteurs évoqués par les PME suédoises enquêtées. (Brooks et Rosson 1982) relèvent pas moins de 14 motivations qui peuvent avoir poussé les PME à décider de vendre à l'étranger. Selon eux, la motivation première du démarrage à l'export serait l'existence d'une capacité inemployée. Ces auteurs confirment aussi que plusieurs PME ont été motivées par une multiplication des stimuli à l'exportation. (Keynak et Stevenson 1982) ont distingué deux types de stimuli, les facteurs « push » et les facteurs« pull », les premiers étant les plus importants: en matière d'intensité de la concurrence qui y règne, existence d'une capacité de production inexploitée, et le contexte économique. Une opportunité perçue sur un marché étranger, est considérée comme un facteur « pull » important. (Johnston et Czinkota 1982) ont recensé treize stimuli à l'exportation des PME aux États-Unis. Sept joueraient un rôle important. Les deux principaux sont l'opportunité de réaliser un meilleur profit à l'étranger et le fait de disposer d'un produit unique. Les autres stimuli sont, dans l'ordre : l'avance technologique, la volonté du management, l'aide gouvernementale, la pression de la concurrence sur le marché national et le fait de disposer d'un avantage en matière de marketing et de maitrise des ressources. En Norvège (Joynt 1982) a testé 9 stimuli à la performance à l'exportation des PME. Il observe que les motivations les plus citées sont la. Cette distinction des stimuli proactifs et réactifs s'avère plus efficace que la différenciation interne/externe car elle explique mieux les différences de comportement sur les marchés étrangers. Les différentes recherches qui l'ont utilisée ont observé que les stimuli proactifs étaient plus souvent jugés importants par les dirigeants de PME que les stimuli réactifs (Johnston et Czinkota 1982, Katsikeas 1996, Pope 2002) mais il faut être conscient qu'ils sont aussi sans doute plus valorisants pour le répondant.

4.4 Etude de cas : Les déterminants de la réussite et de la performance des Entreprises Exportatrices Algériennes :

A ce stade de notre étude, nous présentons notre méthodologie de recherche qui repose sur un ensemble d'étapes allant de la conception du questionnaire en définissant l'objectif

primaire de l'enquête, consolidant les données à travers des réponses brutes obtenues, élargissant le champ de nos connaissances sur les petites et moyennes entreprises algériennes, développant une fiabilité d'évaluation plus ou moins logique aux résultats de l'enquête et déterminant l'univers de cette dernière.

4.4.1 Structure du questionnaire «Conception et construction»

Le choix de l'instrumentalisation du questionnaire administré pour notre enquête, s'est fait pour apporter des réponses vraies, précises et utilisables dans notre travail de thèse, en définissant de façon précise le champ de l'étude. Qu'est-ce que l'on souhaite étudier ? Qu'est ce que l'on souhaite savoir ? Sans perdre le fil conducteur de notre objectif enquête.

La définition de la structure de notre questionnaire comporte des parties et des sous parties que couvre l'enquête, dans un ordre simple, traitant de prime abord, l'identification de l'entreprise comme premier axe, en posant des questions dans un ordre plus simple pour que nous puissions discuter du comportement et des opinions pour qu'ensuite nous puissions aborder des questions de choix (du pourquoi du comment) en passant progressivement a des questions beaucoup plus personnelles, en définissant de façon précise, l'adéquation de la question avec son objectif. En étudiant dans un deuxième axe le baromètre de l'organisation interne de l'entreprise, notre vision primaire fut, l'apport du pilotage organisationnel et son impact sur la performance de l'entreprise exportatrice algérienne, pour qu'au final nous puissions estimer et mettre à plat en apportant des grandeurs absolues des données socioéconomiques, en dressant un état des faits du troisième axe qui traite, les stimuli et entraves à la compétitivité.

La collecte d'information s'est faite pendant plusieurs mois, nous avons opté pour une étude de terrain touchant un échantillon de plusieurs entreprises privées. La rencontre avec les chefs d'entreprises s'est faite lors des rencontres du forum des chefs d'entreprises, ou nous avons été accueillis, reçus par quelques membres du conseil exécutif, qui nous ont facilité la distribution des questionnaires, ciblant les PME exportatrices essentiellement.

La rédaction de notre canevas des grands traits du questionnaire, fut une phase fondamentale. Souvent négligée, cette étape consiste à la mise à l'épreuve du questionnaire, autrement dit à le (tester). Nous avons centré cette évaluation du dit questionnaire primaire, à l'évaluation qualitative, auprès de trois chefs d'entreprises, mesurant la clarté et la précision des termes utilisés et des questions posées, la formulation des questions, l'ordre et l'efficacité de la mise

en page, en éliminant toutes les questions ambiguës et repérant les omissions. Le pré-test a donc été effectué avant la phase définitive, qu'était la rédaction finale du questionnaire.

4.4.2 Le mode d'administration du questionnaire

L'approche des chefs d'entreprises, s'est faite lors des rencontres régulières du F.C.E, la collecte des données s'est faite par enquêteur : En posant les questions et en notant les réponses de l'enquêté (face à face avec le répondant) la personnalité de l'enquêteur joue un très grand rôle dont il ne faut négliger les effets.

Par auto-administration : En laissant le temps à certains enquêtés de répondre seuls en passant par les directeurs commerciaux des pages Maghreb (l'annuaire économique algérien des professionnels) en faisant parvenir le questionnaire aux exposants de l'édition du salon « Diversification économique pour une croissance durable[46] » organisé par la SAFEX[47] le 1er juin 2015.

Les limites de l'étude de cas se résument comme suit :

- **Temporelles** : Les résultats et le contenu de notre étude sont conditionnés par la période temporelle, durant laquelle l'étude de cas a été réalisée du 10 février 2015 au 10 juin 2015.
- **Humaines** : L'étude a été basée sur les opinions et les réponses des stratèges
- **Spatiales** : Dans les quatre coins du pays, dans le but de connaitre l'impact du pilotage organisationnel et la maitrise des ressources, dans la performance de l'entreprise à travers tout le territoire national.
- **Objectives** : l'étude a livré son attention sur des thèmes liés à la question de la performance.

4.5 Résultats descriptifs de l'enquête :

Nous nous sommes intéressés pour la présentation des premiers résultats de notre enquête, à l'analyse unidimensionnelle bidimensionnelle et multidimensionnelle, en commençant par le respect de questions triées des grands axes de notre questionnaire pour le contrôle de cohérence. Le tri à plat donne la répartition des réponses avec le traitement statistique effectué.

[46] 48ème foire internationale d'Alger. Palais des expositions (pins-maritimes).
[47] Société algérienne des foires et des exportations.

L'analyse s'est faite avec (LOG MOD)[48], l'utilisation du Logiciel Modalisa 6.0 comme outil de traitement et investigation des données du questionnaire. Modalisa appartient à la catégorie des analyses de contenu thématique. Il possède plusieurs atouts qui en font probablement l'un des plus complets pour des besoins de recherches classiques, mais surtout l'un des plus souples dans sa catégorie, fournissant un ensemble d'outils permettant l'exploration des entretiens.

4.5.1 Population de l'étude :

Notre échantillon de l'étude comprenait 60 interrogateurs des différentes PME algériennes exportatrices, sélectionnées de façon aléatoire. Il n'y a pas eu de difficultés qui ont menacé le déroulement de l'enquête.

60 questionnaires ont été envoyés. Sur l'ensemble de ces questionnaires 12 n'ont pas été récupérés, 03 remis tardivement (post date butoir), 03 se sont avérés biaisés avec des réponses contradictoires. 42 ont donc été utilisés dans l'analyse statistique, avec un enregistrement d'un taux de réponse atteignant les 70%, considéré comme un chiffre conséquent et acceptable dans la pratique statistique.

Tableau n°07 : Les statistiques concernant les formulaires du questionnaire distribué

État	Questionnaire	
Questionnaires distribués	60	100%
Questionnaires non récupérés	12	20%
Questionnaires annulés	03	05%
Questionnaires reçus tardivement	03	05%

Source : élaboré par nos soins

[48] Marteau-H (2005), « une méthode d'analyse de données textuelles pour les sciences sociales basée sur l'évolution des textes » université François-Rabelais Tours. Thèse de Doctorat

Les secteurs d'activité qui caractérisent notre échantillon d'étude visent un éventail assez riche, des entreprises exportatrices, à un certain stade de leur vie. Il s'agit d'entités qui ont dépassé le stade de démarrage et qui se situent au stade « développement » (phase primordiale pour étudier le dynamisme du pilotage organisationnel et son impact, sur l'amélioration de la performance de l'entreprise).

- **La réalisation du tri à plat**[49]
- **Identification de l'entreprise et niveau d'activité**
- **Domaine d'activité**

Les secteurs d'activité des entreprises étudiées sont répartis comme suit :

Tableau n°08 : Les caractéristiques de l'échantillon

Secteurs d'activité	Effectifs	Pourcentage
Edition et art graphique	01	2.38
Produits de la maroquinerie cuirs et peaux	02	4.76
Produits de l'artisanat	02	4.76
Produits plastiques	07	16.67
Industrie papier et carton	04	9.53
Liège et article en bois	03	7.14
Matériaux de construction et céramique	03	7.14
Equipements et articles électroniques et électrotechnique	02	4.76
Déchets ferreux	01	2.38
Produits sidérurgiques et métalliques	04	9.53
Produits chimiques	03	7.14
Produits agro-industriels	04	9.53
Elevage et produits agricoles	06	14.28

Source : établi par nos soins

[49] Modalisa 7.0. Logiciel de traitement d'enquêtes par questionnaires et entretiens. «La réalisation du tri à plat permet une ventilation des réponses, par modalités nécessaire lors d'un premier dépouillement des données. Si ce type de graphique permet de réaliser et de tester des regroupements de variables directement à l'écran. Cette fonction permet de créer autant de nouvelles variables (recodages) que nécessaire. Ces recodages seront automatiquement mis à jour dans le cas où l'on ajouterait des données » **http://www.modalisa.com/pdf/presentation-modalisa.pdf**.

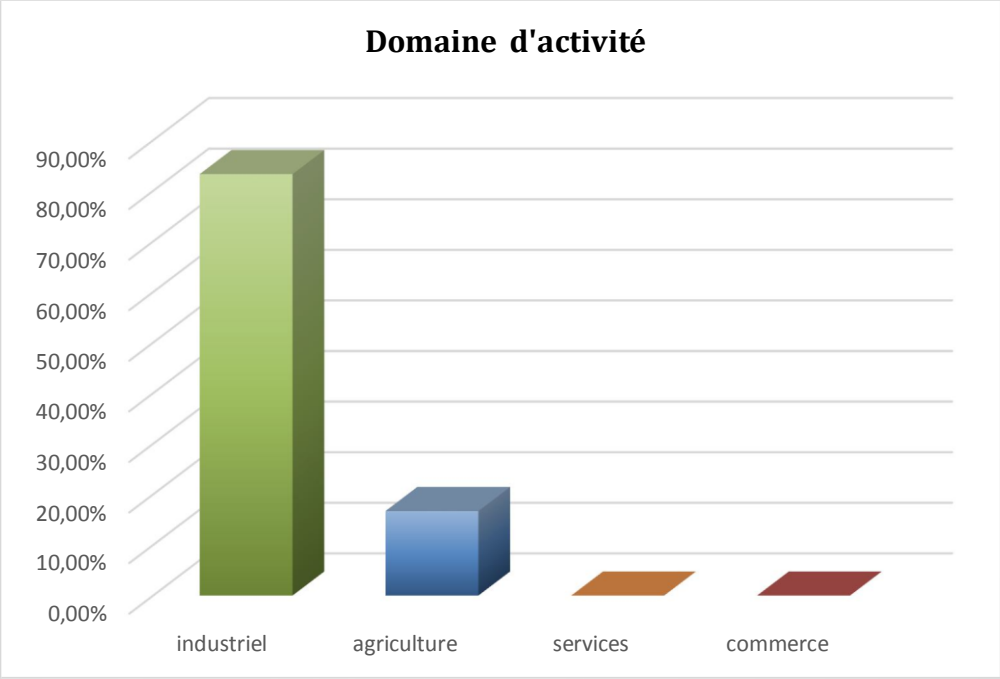
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau n°09 : Caractéristiques du domaine d'activité de l'entreprise :

	EFFECTIFS	%
Industriel	35	83,3%
Agriculture	7	16,7%
Total / Réponses	42	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Source : Log Mod

Notre échantillon se compose essentiellement d'industries manufacturières. Ce choix est expliqué par une plus grande exposition de ces industries, à la concurrence étrangère et leur importance dans l'industrie algérienne. (16.67%) soit 7 entreprises développent l'industrie du plastique (nattes en polypropylène, verre multi-feuilleté). (14.28%) de notre échantillon dans l'élevage et produits agricoles (datte, pate de datte, truffes, graines de caroubes). Produits agro-industriels (9.53%) de notre échantillon dans l'export des (biscuits et galettes, petit lait et vinaigre), déchets ferreux (2.38%), articles électroniques (4.76%), liège et articles en bois (granulés de liège), art graphique (livres), maroquinerie cuirs et peaux (peaux bovines). Produits de l'artisanat (4.76%) (Bijoux en corail), produits sidérurgiques et métalliques (lingots d'aluminium), papier et carton (9.53%) (Couches bébé). (Figure 30 ci-dessous).



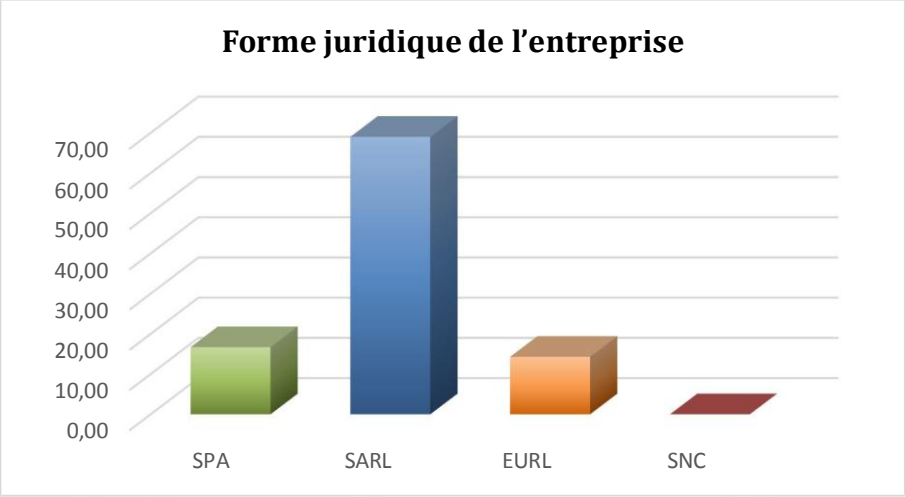
- **Formes juridiques**

Tableau n°10 : Les formes juridiques de l'entreprise de notre échantillon

	EFFECTIFS	%
SPA	7	16,7%
SARL	29	69,0%
EURL	6	14,3%
Total / Réponses	42	100,0%

Source : Log Mod

Nous distinguons dans cette première étape d'analyse et de dépouillement qui est très révélatrice, que (29%) des entreprises de notre échantillon, possèdent le statut de responsabilité limitée et (06%) des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée et (07%) de Sociétés par actions. Le choix de la forme juridique SARL, correspond le mieux aux entreprises familiales, en préservant leur patrimoine personnel qui reste indépendant de celui de la société. Ce caractère patrimonial des PME représente une halte à la croissance et à la formalisation de leurs croissances et leurs activités. Notons, que la culture en Algérie prime sur les standards reconnus en management, des choix sociaux devancent des réalités économiques, les perceptions négatives de l'environnement institutionnel réduisent les tendances des entrepreneurs à rechercher la croissance, voire à manquer de vision entrepreneuriale où la réussite se mesure par la qualité du réseau de relations et non par l'effort d'organisation et d'adaptation à la concurrence existante. (Kerzabi & Tabet 2009)[50]. (Voir figure 31 ci-dessous).



[50]Kerzabi A- Tabet L-W (2009) « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme »« La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11eme Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada

- **L'âge de l'entreprise**

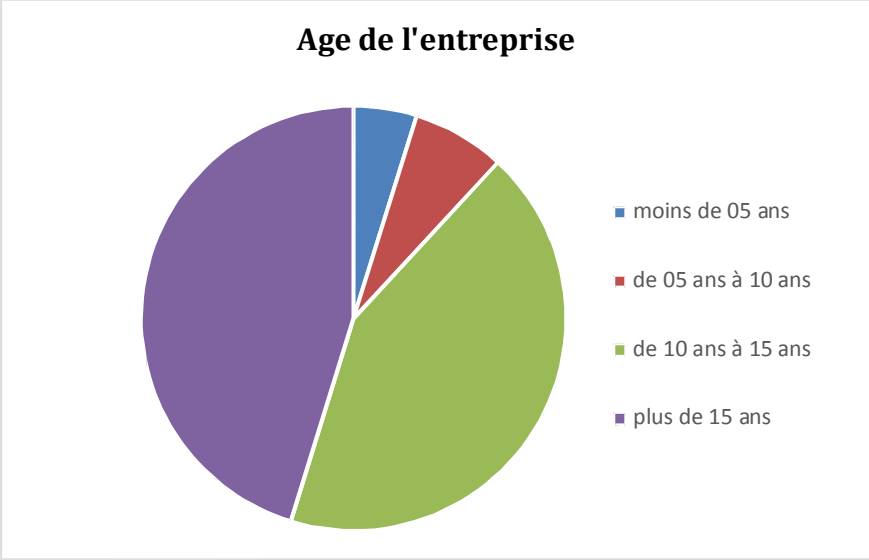
Tableau n°11 : L'ancienneté de l'entreprise dans son domaine d'activité

	EFFECTIFS	%
Moins de 05 ans	2	4,8%
De 05 ans à 10 ans	3	7,1%
De 10 ans à 15 ans	18	42,9%
Plus de 15 ans	19	45,2%
TOTAL / RÉPONSES	42	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Pourcentages calculés sur la base des réponses
Source : Log Mod

Nous observons qu'une grande partie des entreprises exportatrices interrogées, ont un âge moyen, supérieur à 10 ans. 10 années d'exportation et plus, pour (18%) des entreprises de notre échantillon. (19%) ont bien plus de 15 années, contrairement à (02%) pour les entreprises de moins de 05 ans mais qui opèrent déjà dans la cour des marchés internationaux.

En effet, l'âge peut avoir un impact sur les performances de l'entreprise à travers les avantages de l'apprentissage liés à la jeunesse. L'expansion internationale repose sur une adaptabilité et une réactivité et nécessite un apprentissage vraiment rapide. Mais il ne faut en aucun cas négliger les potentialités de ces entreprises là, puisqu'elles apprennent plus rapidement, n'ayant pas encore de routine à désapprendre, puisque l'organisation est plus flexible que celle des entreprises plus anciennes. La question de l'influence de l'âge sur les performances reste donc très délicate, puisque l'âge non pas juridique mais réel d'une entreprise peut fausser les résultats des études de terrain. (Voir figure 32 ci-dessous).



- **L'effectif employé**

Tableau n°12 : Représentation de la taille de l'entreprise

	EFFECTIFS	%
1 à 9 salariés	2	4,8%
10 à 49 salariés	33	78,6%
50 à 250 salariés	7	16,7%
Total / réponses	42	100,0%

Source : Log Mod

(78.6%), soit 33 entreprises de notre échantillon emploient entre 10 et 49 salariés, contre (16.7%) pour celles qui emploient entre 50 et 250 salariés. (4.8%) emploient de 01 à 09 salariés.

L'analyse de la taille de l'entreprise, est relative et doit se faire avec prudence, les nouvelles technologies, leur généralisation et intégration dans les processus industriels ont fait fondre les effectifs de certaines grandes entreprises. Une entreprise peut continuer à générer du chiffre d'affaires important, avec un nombre bien limité de salariés. La taille perd sensiblement en pouvoir, quand on observe le dynamisme de croissance : les grandes entreprises présentant un potentiel de production et de gain de nouvelles parts de marché, deviennent plus performantes que les petites ayant de fragiles occasions de croissance ou qui se distinguent par une faible productivité du travail. A l'opposé, un fort potentiel de développement couplé à une dynamique de croissance élevée, accentue l'aptitude d'une "petite" entreprise à devenir nettement plus performante. (Voir figure 33 ci-dessous).



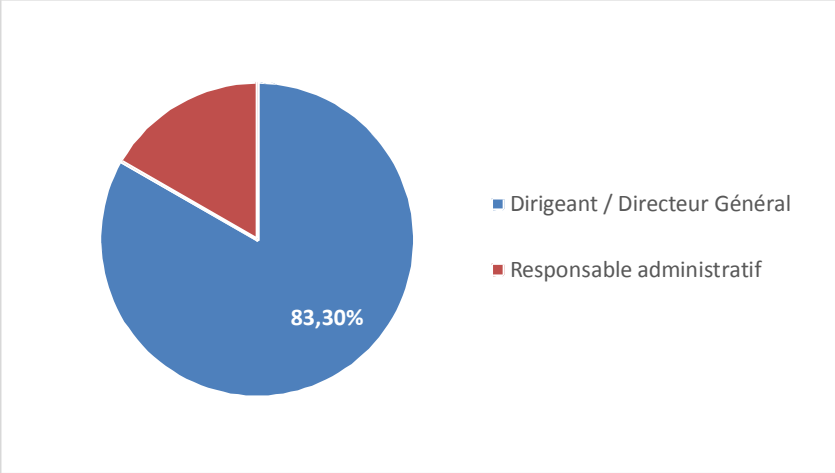
- **Fonction**

Tableau n°13 : Représentation des fonctions

	EFFECTIFS	%
Dirigeant / Directeur Général	35	83,3%
Responsable administratif	7	16,7%
Total / réponses	42	100,0%

Source : Log Mod

Nous avons volontairement réduit les catégories des répondants à notre questionnaire, dans le but de toucher le preneur de décision. De ce fait, nous avons pu approcher 35 directeurs généraux, soit (83.3%) de notre échantillon, pour que les réponses à nos interrogations soient précises et exhaustives. (Figure 34)



- **Niveau d'instruction**

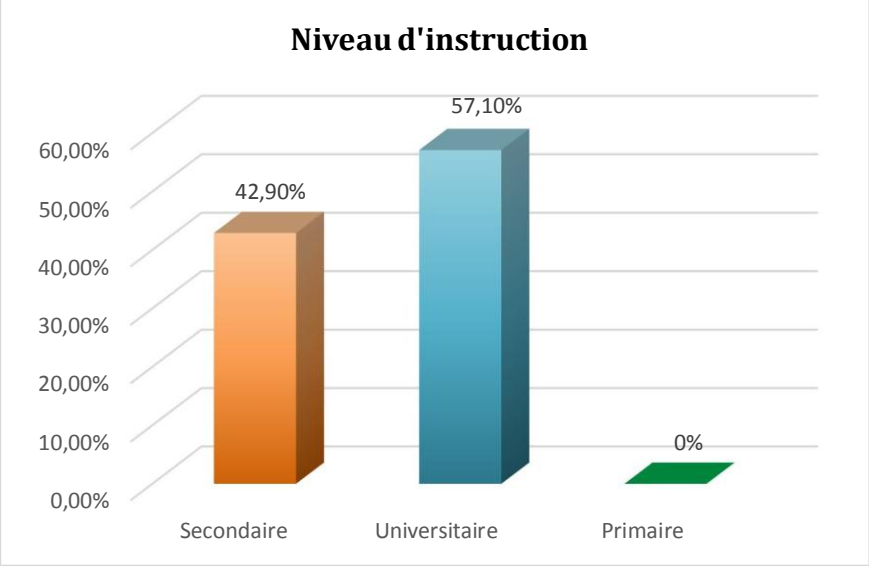
Tableau n°14 : Représentation du niveau d'instruction

	EFFECTIFS	%
Secondaire	18	42,9%
Universitaire	24	57,1%
Total / réponses	42	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Pourcentages calculés sur la base des réponses
Source : Log Mod

L'analyse du niveau d'instruction de nos répondants est hétérogène, (57.1%) sont d'un niveau universitaire, (42.9%) sont d'un niveau secondaire. Ceci indique que les dirigeants ont un niveau d'instruction assez bon, pour faire face au tourbillon des marchés internationaux.

Dans une étude précédente, sur la pratique du mangement stratégique dans les PME algériennes[51], nous avons étudié la variable de l'influence du niveau d'instruction dans la prise de décision : En ayant un échantillon assez riche, les réponses différaient, d'un chef d'entreprise à un autre. Mais les réponses convergeaient en un seul son, « *l'acquisition des compétences se fait sur le terrain et avec le temps* » (Figure 35 ci-dessous).



- **L'expérience professionnelle**

Tableau n°15 : Représentation de l'expérience professionnelle

	Effectifs	%
Oui	27	64,3%
Non	15	35,7%
Total	42	100,0%

Source : Log Mod

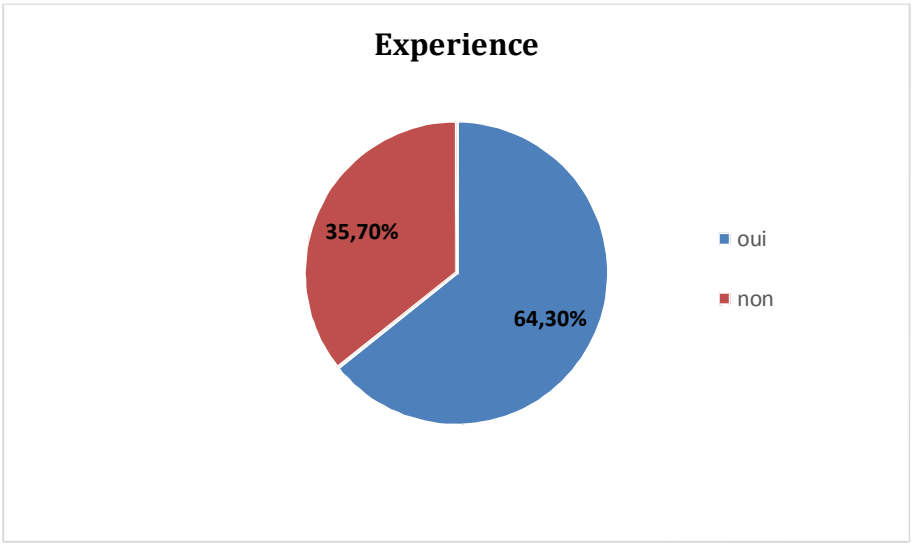
Concernant le paramètre de l'approche cognitive : (64.3%) des répondants, affirment avoir une expérience dans le domaine d'activité, contre (35.7%).

(Bygrave et Minniti 2001)[52]précisent que*« l'entrepreneuriat est un processus d'apprentissage perpétuel et qu'une théorie de l'entrepreneuriat requiert une théorie de l'apprentissage… les connaissances et compétences entrepreneuriales ne peuvent être acquises qu'à travers l'apprentissage par l'action (learning by doing) ou par observation directe*». La recherche

[51] Mahida-H (2005) « La pratique du management stratégique dans les PME algériennes » Mémoire de Master en Audit et contrôle de gestion. Université Abou Bekr BELKAID
[52]Minniti-M & Bygrave-W (2001). «Le dynamisme du model entrepreneurial. Théories et pratiques » Vol.2- p19

consacrée à l'apprentissage entrepreneurial avant la création d'une activité reste encore à ses premiers stades de développement. L'acquisition de l'expérience professionnelle peut se faire selon (Kolb1984)[53]: ou bien à travers une expérience tangible et directe, permettant une immersion totale dans la réalité bien concrète. Ou alors à travers la conceptualisation abstraite, qui fait référence à la pensée, à la planification et à l'analyse systémique, faisant face à n'importe quel obstacle (vision stratège).

Cependant la théorie behavioriste en gestion cognitive ne peut s'appliquer dans le contexte algérien. Expériences ne rime pas avec compétences, le réseau de connaissances favorise le dynamisme économique : ce facteur est composé d'éléments qui abordent le réseau de connaissances du profil de l'entrepreneur algérien. Connu par le terme «réseautage» ou «El maarifa» qui a été vulgarisé dans la littérature, principalement durant ces dernières années. Devenant un phénomène qui s'est développé rapidement dans le monde des affaires et qui joue un bras de fer avec l'expérience professionnelle et la théorie de transposition. (Figure 36 ci-dessous).



Baromètre de l'organisation interne de l'entreprise

Positionnement

Principaux concurrents

[53] Kolb-D.A. (1984) "Experiential Learning" Prentice Hall. P 230

Tableau n°16 : Représentation des principaux concurrents

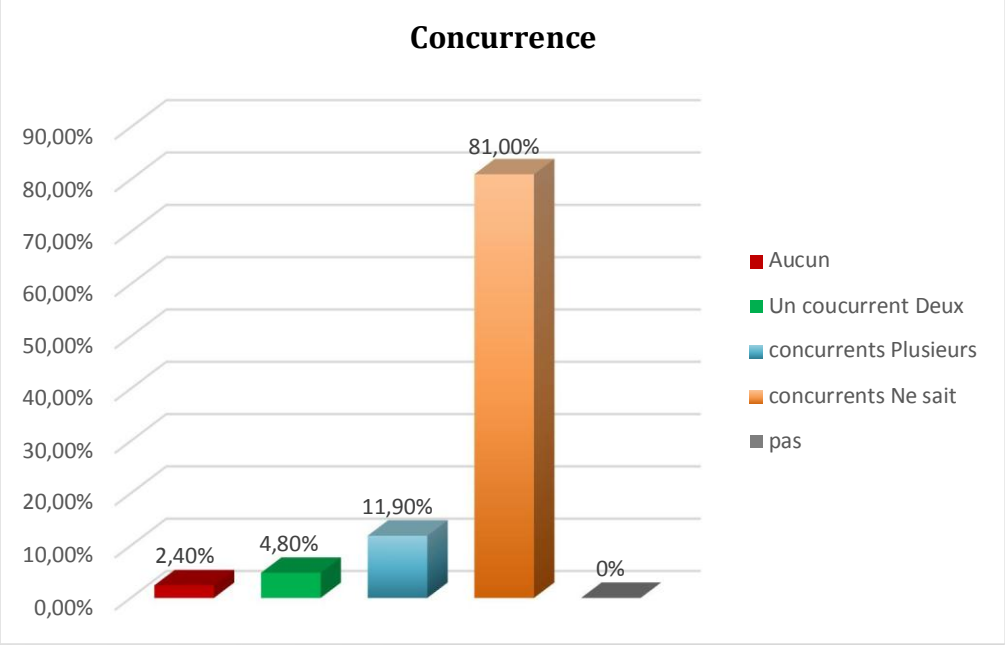
	Effectifs	%
Aucun	1	2,4%
Un concurrent	2	4,8%
Deux concurrents	5	11,9%
Plusieurs concurrents	34	81,0%
Total / Réponses	42	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Pourcentages calculés sur la base des réponses

Source : Log Mod

Nous remarquons à travers notre analyse, que nous possédons dans notre échantillon une entreprise qui détient un monopole. Il s'agit de l'entreprise créatrice et exportatrice de bijoux uniques : (exploitation/ transformation du corail et développant du bijou ethnique (Targuis) comme pièce unique) œuvres d'artisans aux esprits libres, associant l'art au prestige.

(81%) soit 34 répondants, affirment avoir plusieurs concurrents contre (81%) qui confirment n'en avoir que 02 : présentant une réelle rivalité dans leur activité économique. Cela s'explique par la composition de notre échantillon, qui se compose essentiellement d'industries manufacturières, exposant les PMI à une concentration dans les créneaux et des niches pratiquement similaires. (Figure 37 ci-dessous).



- **Positionnement des concurrents**

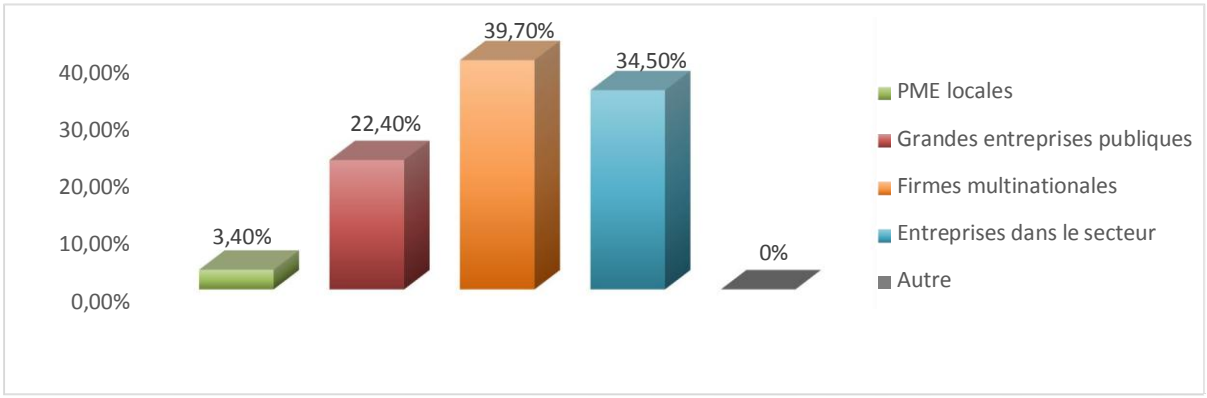
Tableau n°17 : Représentation des positions des concurrents

	Effectifs	%
PME locales	2	3,4%
Grandes entreprises publiques	13	22,4%
Firmes multinationales	23	39,7%
Entreprises dans le secteur	20	34,5%
Total / réponses	58	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 58
Pourcentages calculés sur la base des réponses
Source : Log Mod

(39.7%) soit 23 entreprises, déclarent avoir pour principal rival, les firmes multinationales. (34.5%) ont pour principal concurrent des entreprises dans le même secteur d'activité, (3.4%) précisent que les PME locales, représentent un réel poids dans la concurrence. Pour (22.4%): soit 13 entreprises de notre échantillon, affirment que ceux sont les grandes entreprises publiques qui présentent une position de concurrents directs. Ceci ne va pas en adéquation avec la mondialisation. L'entreprise algérienne ne vit pas en autarcie : elle est conditionnée par le milieu d'échange dans lequel elle évolue, ou elle insère son activité et entretient des relations constantes avec son environnement. L'analyse de cet environnement est particulièrement complexe. Ce dernier cache en effet de multiples facettes, poussant les entreprises à agir (théorie de la transposition) influençant néanmoins leurs vies, leurs décisions et leurs actions pour y faire face.

Durant nos entretiens, le concept même d'agressivité concurrentielle a été employé, du large éventail des concurrents. Cette agressivité est donc comprise comme un comportement d'anticipation par rapport à des évolutions accrues de la demande, définissant l'ampleur de l'engagement des ressources et le risque associé à l'allocation de ces dernières. (Voir figure 38 ci-dessous).



- **Profitabilité des ventes à l'étranger**

Tableau n°18 : Évaluation de la profitabilité des ventes à l'étranger

	Effectifs	%
Faibles	2	4,8%
Moyennes	21	50,0%
Satisfaisantes	19	45,2%
Total / Réponses	42	100,0%

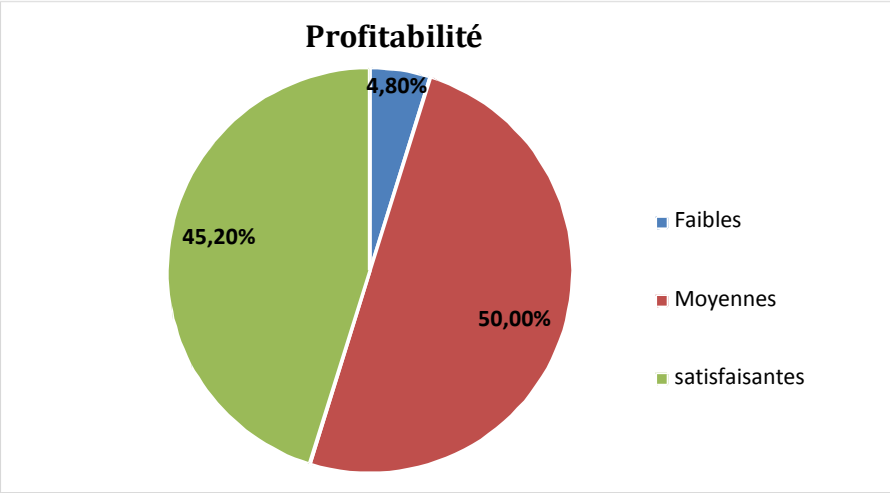
Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Pourcentages calculés sur la base des réponses
Source : Log Mod

La profitabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité. (Rapport entre le résultat et les ventes), le taux de profitabilité est comptabilisé comme suit : résultat /chiffre d'affaires.

Les entreprises de notre échantillon ont répondu à une question comparative, des ventes en Algérie versus celles du marché international. L'analyse des résultats de l'évaluation de la profitabilité des ventes à l'étranger pendant les trois dernières années, représente (50%) soit 21 répondants affirment qu'en comparant leurs ventes en Algérie, ils jugent qu'elles sont plutôt « moyennes ». (45.2%) trouvent qu'elles sont « satisfaisantes». Cependant (4.8%) les qualifient de «faibles».

Selon les chiffres qui nous ont été communiqués par l'Agence nationale de promotion du commerce extérieur (Algex): le montant global de l'export hors hydrocarbure, a augmenté de (23%) en 2014pour atteindre 975 milliards de dollars pendant les six premiers mois de l'année en cours (2015). Cette progression reste faible, sachant que les exportations hors hydrocarbures ne représentent que (03%) du total des exportations du pays. Selon le directeur de l'agence Boukhalfa Khemnou[54] : la plupart des entreprises algériennes préfèrent écouler leurs produits sur le marché local. Les entreprises qui exportent sont au nombre de 900, sachant que seules 450 d'entre elles exportent de façon régulière. Les autres font des opérations d'exportations occasionnelles et écoulent généralement leurs produits lors des manifestations organisées à l'étranger (une vingtaine par an à travers le monde entier). En dépit de l'évolution que le secteur agroalimentaire et certains secteurs de l'industrie ont connu, le plus gros de la production est consommé sur le marché national. La capacité d'absorption de ce marché est très élevée, surtout avec l'augmentation des salaires et l'amélioration du niveau de vie des citoyens. (Figure 39).

[54] http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/exportations/tendance_baissiere.htm



Pilotage organisationnel

Fournisseurs

Tableau n°19 : Caractéristiques du choix des fournisseurs de l'échantillon

	Effectifs	%
Prix d'achat	19	17,8%
Qualité	36	33,6%
Disponibilité du produit	11	10,3%
Garantie	17	15,9%
Compétences techniques	8	7,5%
Position financière	3	2,8%
Services après-vente	2	1,9%
Localisation géographique	10	9,3%
Autres	1	0,9%
Total / Réponses	107	100,0%

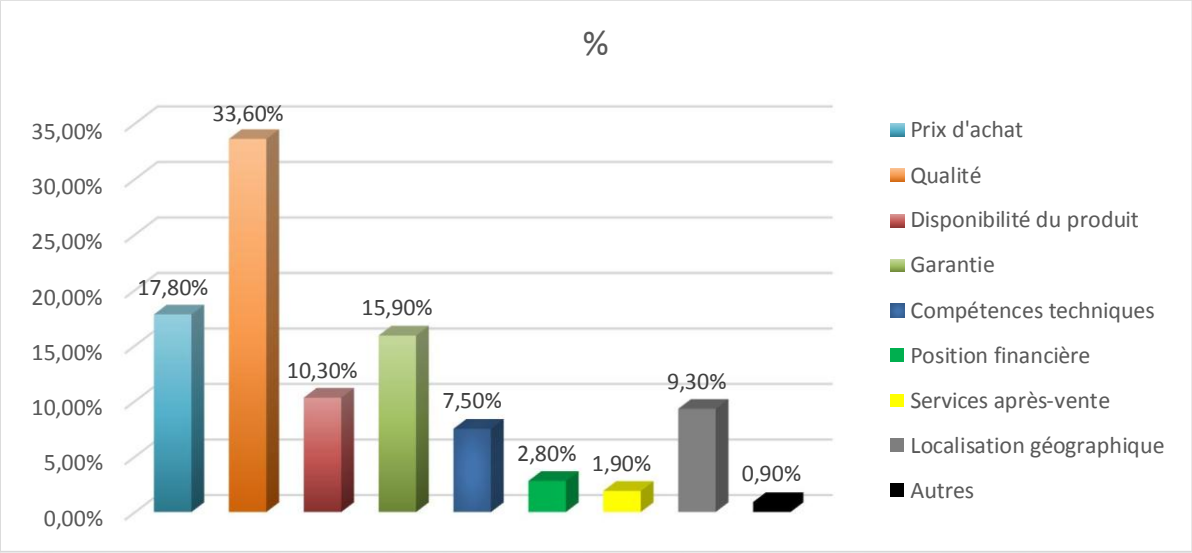
Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 107
Pourcentages calculés sur la base des réponses
Source : Log Mod

Les critères d'évaluation des fournisseurs de (Dickson 1966) sont encore d'actualité et sont cités dans toutes les études empiriques et exploratoires[55]. Bien que l'importance relative à chacun des critères ait changé suite à l'avancé technologique et industrielle, nous avons voulu garder l'emprunte de la toute première étude dans notre investigation.

(33.6%) choisissent leurs fournisseurs en fonction de la qualité du produit qu'ils offrent. (17.8%) se basent sur le prix d'achat. (15.9%) prennent en priorité la garantie. (7.5%) les compétences techniques. (9.3%) se basent sur la localisation géographique du fournisseur. Nous distinguons à travers notre analyse, que la majeure partie des répondants, considèrent que le choix du fournisseur par rapport à la qualité des produits approvisionnés, est

[55] Aguezzoul-A et Ladet-P, (2009).«Sélection et évaluation des fournisseurs: critères et méthodes » Revue française de Gestion industrielle

extrêmement important. Ils optent pour une politique qui s'inscrit dans une logique d'optimisation des processus de gestion des approvisionnements, en se positionnant dans une vision d'amélioration continue et misent sur la continuité des flux physiques. Un bon fournisseur n'est pas forcément le moins cher, il doit être partenaire au développement. Le prix d'achat reste alors un critère de choix parmi tant d'autres. Plus que le prix, c'est le rapport qualité/ prix qui permet de comparer les fournisseurs entre eux. (10.3%) prennent en priorité la disponibilité du produit, nous remarquons que 11 répondants misent sur la continuité des flux physiques, sur des fournisseurs qui leur assurent un flux continu des inputs dans leur processus de production. Plusieurs études de types empiriques et exploratoires sur le problème de l'évaluation et la sélection des fournisseurs, montrant l'importance stratégique de ce phénomène se sont multipliés, mais rien n'a été fait pour le tissus économique algérien. Il convient, bien entendu de n'accepter que les résultats obtenus dans le cadre des limites de l'étude et de l'analyse de ce point. (Figure 40 ci-dessous).



- **Rapports avec les clients étrangers**

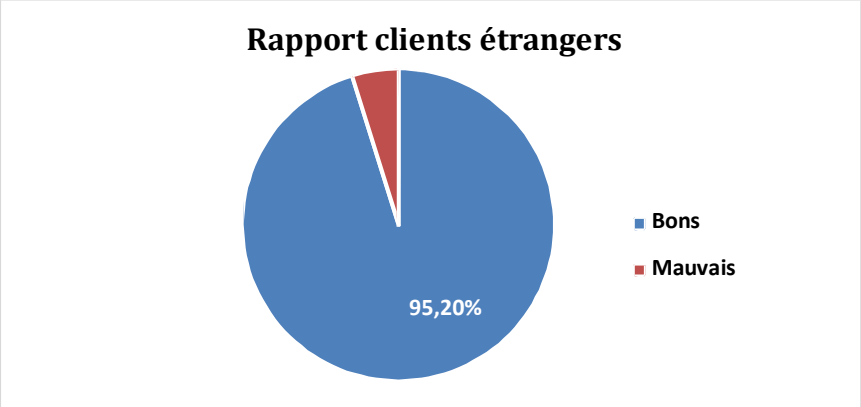
Tableau n°20 : La qualité des rapports avec les clients étrangers

	Effectifs	%
Bons	40	94.2%
Mauvais	02	4.8%
Total	42	100,0%

Source : Log Mod

Dans une perspective d'appréciation de la qualité des rapports des entreprises de notre échantillon avec leurs clients étrangers, nous avons mesuré l'impact de ce qui puisse avoir sur l'efficacité de la politique du pilotage organisationnel sur la performance. A cet effet (94.2%)

affirment avoir de bons contacts avec leurs clients internationaux. (Voir figure 41 ci-dessous).



Sources d'information

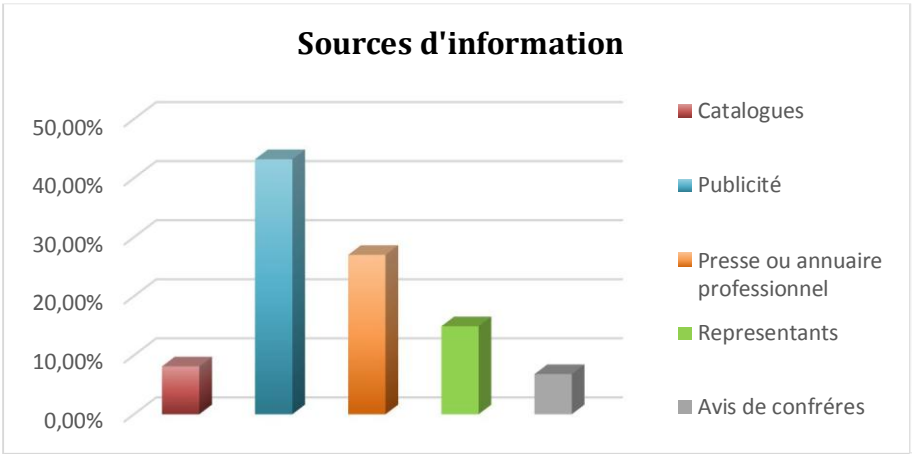
Tableau n°21 : les outils de promotion

	Effectifs	%
Catalogues	6	8,1%
Publicité	32	43,2%
Presse ou annuaire professionnel	20	27,0%
Représentants	11	14,9%
Avis de confrères	5	6,8%
Total / réponses	74	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 74
Pourcentages calculés sur la base des réponses
Source : Log Mod

(43.2%) soit 32 entreprises de notre échantillon considèrent la publicité comme outil de circulation d'information. (14.9%) comptent sur les représentants. (27%) optent pour les annuaires professionnels. (8.1%) pour les catalogues et (6.8%) sur les confrères.

La stratégie marketing est présente pour développer la notoriété de l'entreprise et mettre en lumière les différents axes du positionnement. La communication commerciale est donc importante pour guider, orienter, informer et développer une bonne image de marque, annoncer et faire connaître son produit à l'international. (Voir figure 42 ci-dessous).



Circulation des flux d'informationnels

Tableau n°22 : Les outils de transfert d'information

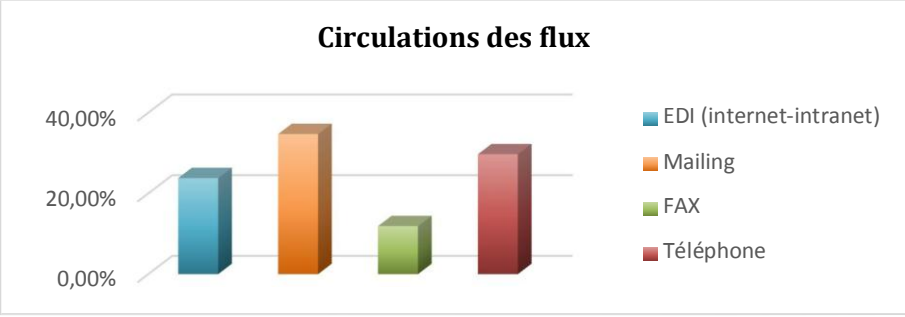
	Effectifs	%
EDI (internet-intranet)	24	23,8%
Mailing	35	34,7%
FAX	12	11,9%
Téléphone	30	29,7%
Total / Réponses	101	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 101
Pourcentages calculés sur la base des réponses

Source : Log Mod

L'analyse du tableau ci-dessus nous montre que (34.7%) des entreprises de notre échantillon utilisent le mailing comme moyen de transfert d'information. (23.8%) font usage des EDI comme moyen de transfert des flux informationnels. Le fax et le téléphone ont eux aussi leur place dans le canal de transmission d'information avec (11.9%) et (29.7%). Notons que plusieurs entreprises de notre échantillon, disposent du CRM (Customer Relationship Management) qui est très « tendance », mais surtout indispensable.

La généralisation d'Internet ces dix dernières années, a conduit à l'amélioration de la qualité des interfaces. Aujourd'hui les solutions de circulation des informations pour les entreprises exportatrices, sont souvent en interface web. Cela permet de réduire les coûts, de faciliter la maintenance et d'augmenter la sécurité et la confidentialité des données de l'entreprise. Le CRM vise à développer selon (Allaouat 2008), un dialogue avec le client, dans le but de connaitre et de toucher ses besoins et ses attentes, le fidéliser et ainsi accroitre la rentabilité de l'entreprise, en optimisant les processus commerciaux qui impliquent un contact direct avec le client, en coordonnant les canaux d'interaction et en unifiant l'intégration de l'information relative au client. L' ERP a été cité (Enterprise Resource Planning) : progiciel de gestion intégrée permettant de mettre en réseau toutes les données relatives aux fonctions de l'entreprise grâce à une base de données unique, fournissant un tableau de bord de l'activité de l'entreprise mise à jour en temps réel poussant à l'amélioration de la productivité et à la compétitivité de l'entreprise (nous analyserons par la suite, l'impact de l'exploitation de ces précieuses informations dans la performance de l'entreprise). (Figure43).



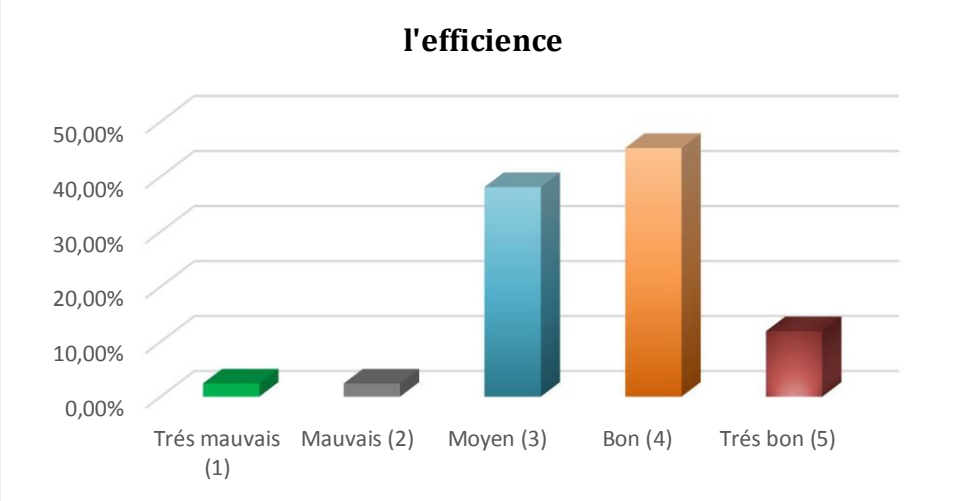
Résultats du déploiement

Tableau n°23 : L'efficience de la politique interne de l'entreprise

	Effectifs	%
Très mauvais (1)	1	2,4%
Mauvais (2)	1	2,4%
Moyen (3)	16	38,1%
Bon (4)	19	45,2%
Très bon (5)	5	11,9%
Total / réponses	42	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Source : Log Mod

Nous avons demandé à nos interlocuteurs de s'auto-noter en matière d'évaluation de leur propre politique interne. Les réponses divergeaient d'un répondant à un autre. (2.4%) soit un dirigeant sur 42 trouve que sa politique interne est assez mauvaise. Il explique que ses chiffres stagnent, qu'il est bien temps de faire bouger les choses. Nous énumérerons les éléments qui l'handicapent lors de la dernière question de notre questionnaire.
16 répondants trouvent que la politique déployée est assez moyenne contre 19 soit (45.2%) qui trouvent que tout va bien pour eux. (11.9%) déclarent que tout va très bien même.
Démon cornu de la confiance outrancière ?... Réelle évaluation ? Le trait de caractère du dirigeant joue un rôle pour la prise en compte de ces réponses là. (Figure 44).



Stimuli et entraves à la compétitivité internationale

Priorités et stratégies

- **Objectifs assignés**

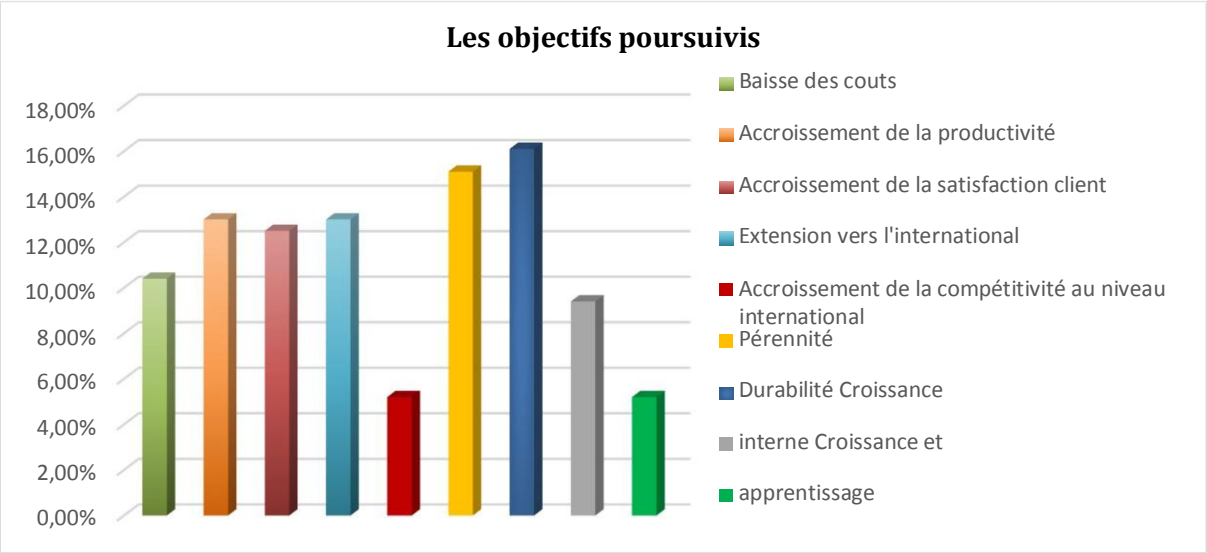
Tableau n°24 : Les objectifs poursuivis par l'entreprise

	Effectifs	%
Baisse des coûts	20	10,4%
Accroissement de la productivité	25	13,0%
Accroissement de la satisfaction client	24	12,5%
Extension vers l'international	25	13,0%
Accroissement de la compétitivité au niveau international	10	5,2%
Pérennité	29	15,1%
Durabilité	31	16,1%
Croissance interne	18	9,4%
Croissance et apprentissage	10	5,2%
Total / réponses	192	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 192
Pourcentages calculés sur la base des réponses

Source : Log Mod

Le traitement des objectifs assignés par les entreprises qui visent la performance, révèle clairement que nos répondants aspirent vers un accroissement de la productivité (13%) la satisfaction du client (12.5%) La relation client prend une ampleur particulière (la fidélisation est sur le même pied que la conquête). (15.1%) visent la pérennité, (16.1%) la durabilité. L'orientation de la vision vers la baisse des coûts représente (10.4%). L'objectif de l'internalisation est représenté par un taux de (13%). Nous remarquons que la stratégie d'entreprise, et a fortiori toute stratégie commerciale, bâtie à partir d'objectifs, qui représentent un véritable guide de la démarche managériale. Les attentes d'une entreprise à une autre, permettent de prendre des décisions, d'anticiper et de gérer au mieux l'activité. La politique du pilotage organisationnel se fonde tout d'abord sur un objectif global de l'entreprise. Les objectifs portent sur des indicateurs quantitatifs de résultats (volume de ventes, marge et du chiffre d'affaire). Il est également recommandé, de fixer des objectifs qualitatifs: atteindre tel taux de satisfaction clients ou de renouvellement de contrats. L'apprentissage aussi, gagne sa place, jouant un rôle essentiel dans la démarche stratégique. La notion d'apprentissage et compétence apparaît en stratégie comme concept central « La théorie des ressources » substituant le paradigme de « l'analyse environnementale ». (Figure 45 ci-dessous).



Les obstacles à la bonne gestion de l'activité

Tableau n°25 : La constitution des obstacles à la bonne gestion de l'activité

	Effectifs	%
Des stocks trop volumineux entraînent une augmentation des dépenses de gestion	9	16,4%
Une conception déficiente, qui ne répond pas aux besoins du client	15	27,3%
Un équipement inadapté ou obsolète qui peut causer un retard dans les délais	6	10,9%
Une déficience des compétences	11	20,0%
Aucun obstacle	11	20,0%
Autres	3	5,5%
Total / réponses	55	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 55
Pourcentages calculés sur la base des réponses
Source: Log Mod

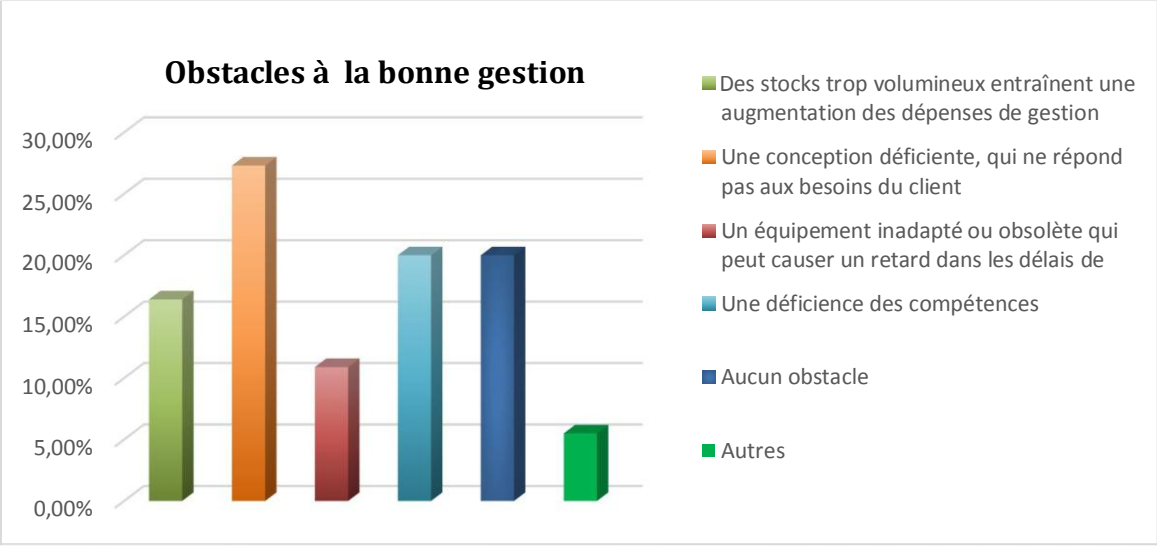
A l'issus de la dissémination des résultats de ce point, nous relevons une observation sur l'aptitude différenciée des obstacles susceptibles de s'opposer aux velléités de transposition des entreprises. Nous relevons qu'une synergie se crée entre l'analyse de ce point et celle du point précédent. L'objectif visé des entreprises de notre échantillon est relatif au bon fonctionnement de la chaine logistique, nous avons donc fait immersion, dans le processus de production, histoire de relever les obstacles qui entravent l'activité de nos entreprises.

(27.3%) soit 15 répondants citent la déficience et la non réponse aux besoins du client étranger, comme réels obstacles à la bonne gestion de l'activité de l'internationalisation. Les enjeux de la mondialisation et les règles du jeu de la concurrence dus au mouvement continu et conflictuel des marchés internationaux, font que l'unique règle pour garder une place est

telle que pour survivre, il faut soit s'adapter, soit disparaitre.

(16.4%) stipulent que ceux sont les stocks trop volumineux, qui entraînent une réelle augmentation des dépenses de gestion, qui avec l'effet boule de neige créent un réel déséquilibre de la chaine de production. (20%) mettent en avant le facteur de déficience des compétences : La gestion des compétences s'intègre au cycle complet du Management des Ressources Humaines. Nous avons interprété ce point cité comme obstacle ; plus comme : un point noir dans la défaillance de gestion des carrières, des cohésions sociales et la non application d'une politique de gestion des talents et de développement des compétences. (Le savoir, le savoir-faire et le savoir être individuel et collectif : visent à optimiser les performances et les compétitivités de l'entreprise). 11 répondants, estiment qu'aucun obstacle de cet ordre ne menace leur politique de gestion.

(10.9%) soit 6 répondants, estiment que l'équipement inadapté peut causer un retard dans les délais de livraison. En effet, l'évolution du paysage industriel et l'intégration des nouvelles technologies, représentent un surprenant paradoxe. Le secteur de la maintenance manque de bras. A cet effet, les professionnels de l'industrie multiplient les compagnes pour faire connaitre le secteur et sensibiliser les jeunes au manque cruel de techniciens de maintenance industrielle en Algérie.(Figure 46).



- **Les types de risques : (Se référer à l'annexe 2.4)**

Le risque se manifeste principalement par un dysfonctionnement, voire une rupture et une coupure du flux, entre les différents maillons de la chaine. Ce changement représente un dysfonctionnement, qui peut affecter les flux d'information et les flux physiques, provoquant ainsi une modification dans le processus de gestion des ressources humaines et matérielles. En partant de ce point, nous avons dressé un éventail assez riche des types de risques qui

peuvent se répandre, au sein des entreprises[56]. (12.3%) soit 20 entreprises, affirment être confrontées à la défaillance de livraison. Ce risque est associé de façon directe à la panne fréquente des machines et à la limitation, de la capacité de production (9.9%). Cette dernière à un impact direct sur l'incapacité de répondre aux variations quantitatives de la demande (3.7%). Cette incapacité est due à l'imprévisibilité des prix de la matière première de la chaine d'approvisionnement (3.7%.). Cette imprévisibilité est rattachée à son tour aux problèmes qui menacent le flux de trésorerie (3.7%). Le management du risque intervient alors comme système de pilotage de ces risques, qui consiste en une inspection approfondie du lieu de travail, en vue d'identifier les situations et procédés qui causent un préjudice.

Les dommages intérêts extrajudiciaires (pénalités pour livraison tardive) sont communs dans les échanges internationaux pour non respect des délais de livraison. Les pénalités sont généralement de l'ordre de (1 %) par semaine et peuvent être exigées non seulement à l'égard du retard de livraison des biens mais à d'autres éléments, tels que les documents importants. Ces pénalités peuvent faire disparaitre la marge bénéficiaire, il est donc très important de comprendre les dispositions contractuelles en matière de retards de livraison et les incidences sur les flux de trésorerie si les choses tournent mal.

Le risque lié au paiement, peut constituer une menace en commerce international et découle souvent du manque d'information sur la solvabilité de l'acheteur étranger. Afin d'atténuer ce risque, une entreprise doit être au courant des activités de ses partenaires commerciaux, s'ils sont en mesure de respecter leurs obligations. Souvent ces problèmes découlent des divergences entre les pratiques commerciales étrangères.

Toutes les entreprises actives au niveau du commerce international ne prennent pas la peine de se protéger contre le risque de change (opération de couverture). Notons, que l'objet d'une opération de couverture n'est pas de réaliser un bénéfice plus important en spéculant sur les mouvements relatifs des devises, mais de créer des conditions de certitude à l'égard des flux de trésorerie et les bénéfices escomptés. La notion de fragilité de la chaine logistique et des modes managériaux en charge d'identifier les risques, sont encore à un état embryonnaire. Beaucoup d'entreprises de notre échantillon, présentent le besoin d'être assujetties à une forme d'audit de risques en attendant des solutions et démarches impératives en retour.

[56] Ferrahi-A et Mahida-H, (2015) « Le risque au cœur de la problématique de performance du supply chain management » G.I.E.M.

- **Outils de gestion :**

Tableau n°26 : Mise en place de TBP

	Effectifs	%
Oui	26	63,4%
Non	15	36,6%
Total	41	100,0%

Source : Log Mod

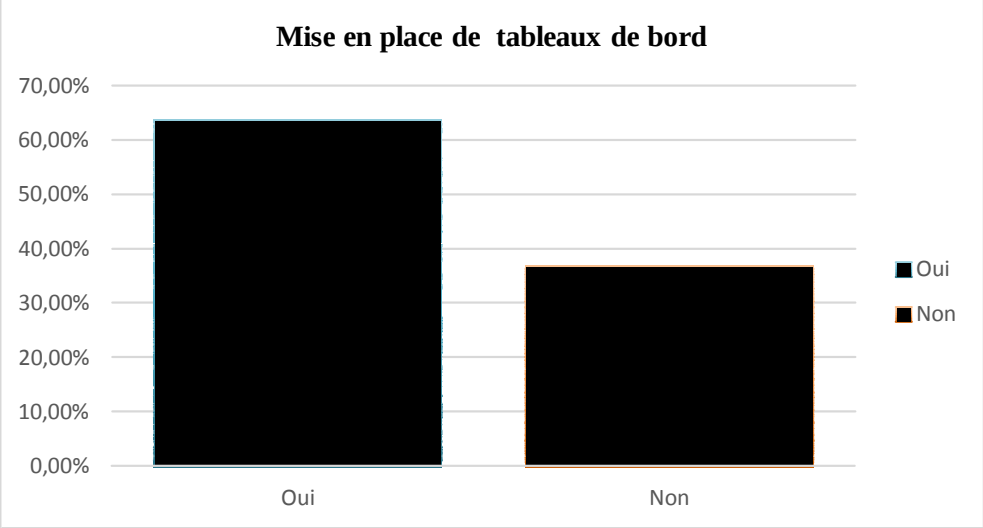
La question de rattachement du dispositif de l'outil tableaux de bord dans la gestion du pilotage de la performance, démontre qu'un taux de (63.4%) soit 26 répondants intègrent l'utilisation de tableaux de bord. (36.6%) déclarent ne pas affilier l'utilisation des Scorecard dans la gestion de leur politique managériale. La prise en compte des éléments d'information de ce point, devrait se faire sous réserve. L'objectif clé du rattachement de cette question, était de peser le poids de l'utilisation des outils de performance dans le processus de gestion et de pilotage décisionnel. Sauf que, durant nos entretiens ; d'autres éléments que nous n'avions pas étalé dans le second et le troisième chapitre ont légitimé d'une façon ou d'une autre le NON comme élément de réponse des répondants de notre échantillon.

En bousculant les lois de la méthodologie, juste comme rappel : la définition du tableau de bord prospectif selon (Kaplan et Norton 2003)

« Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie… Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés: les résultats financiers, la performance vis- à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future ». Il est important de préciser que le TBP n'a pas été premièrement conçu pour formuler les stratégies mais bien pour aider les entreprises à les mettre en pratique et à les tester[57]. La méthode GIMSI a été citée par l'un des répondants « La latin Touch ». La méthode contrebalance la démarche Bottom => up qui se focalise sur : Comment faciliter la perception des risques en situation d'incertitude ? Il s'agit alors de pousser et imposer de façon unilatérale, les solutions dans une optique de contraintes bien propres aux organisations hiérarchisées (Fernandez 2011). C'est le seul

[57] Lagaditis-C (2012) « L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : Etude de cas du Groupe GDF Suez » ICHEC Brussels Management School.

moyen de maitriser la complexité croissante. Le (Non) expliquerait alors l'utilisation de moyens similaires dans le processus de management de la performance qui ne reposent pas uniquement sur la dénomination: tableaux de bord, mais d'outils de planification, tels que le plan d'affaires pour la croissance. Notons que les répondants ont introduit ces méthodes dans la case « Roadmaps ». (Voir figure 47 ci-dessous).



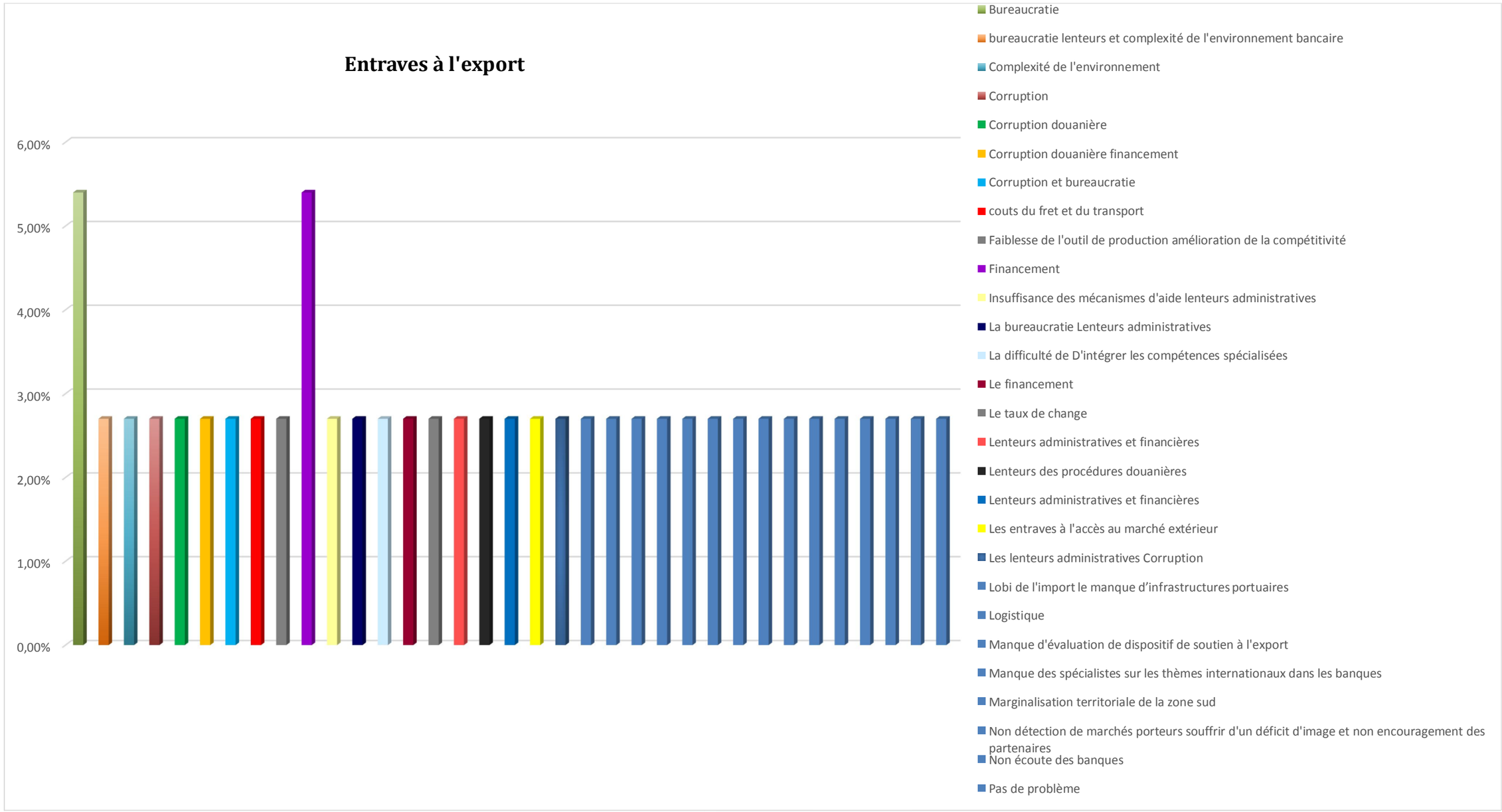
- **Facteurs qui empêchent d'exporter (voir figure et tableau)**

Dans le but de laisser un espace de liberté en aérant le questionnaire, nous avons intégré une question ouverte, qui exige une très forte implication des répondants : A savoir : l'énumération des facteurs qui empêchent d'exporter, de décoller et d'y faire face. Laissant nos répondants s'exprimer ouvertement, librement et en toute confiance, dénonçant les entraves qui handicapent la bonne gestion de leur politique managériale.

Le graphe et le tableau illustrent les éléments de réponses brutes de notre échantillon.

Entraves à l'exportation

Réponses différentes (34)	Effectifs	%
Bureaucratie	2	5,4%
bureaucratie lenteurs et complexité de l'environnement bancaire	1	2,7%
Complexité de l'environnement	1	2,7%
Corruption	1	2,7%
Corruption douanière	1	2,7%
Corruption douanière financement	1	2,7%
Corruption et bureaucratie	1	2,7%
Coûts du fret et du transport	1	2,7%
Faiblesse de l'outil de production amélioration de la compétitivité	1	2,7%
Financement	2	5,4%
Insuffisance des mécanismes d'aide lenteurs administratives	1	2,7%
La bureaucratie & la lenteur administrative	1	2,7%
La difficulté d'intégrer les compétences spécialisées	1	2,7%
Le financement	1	2,7%
Le taux de change	1	2,7%
Lenteurs administratives et financières	1	2,7%
Lenteurs des procédures douanières	1	2,7%
Lenteurs administratives et financières	1	2,7%
Les entraves à l'accès au marché extérieur	1	2,7%
Les lenteurs administratives - corruption	1	2,7%
Lobby de l'import-le manque d'infrastructures portuaires	1	2,7%
Logistique	1	2,7%
Manque d'évaluation du dispositif de soutien à l'export	1	2,7%
Manque des spécialistes sur les thèmes internationaux dans les banques	1	2,7%
Marginalisation territoriale de la zone sud	1	2,7%
Non détection de marchés porteurs- souffrir d'un déficit d'image - non encouragement des partenaires	1	2,7%
Non écoute des banques	1	2,7%
Pas de problèmes	1	2,7%
Problème de logistique	1	2,7%
Problème de logistique- Concurrence	1	2,7%
Problème de logistique	1	2,7%
Problème de trésorerie manque de lisibilité du système d'aide	1	2,7%
Problème financier	1	2,7%
Problèmes internes et fiscaux	1	2,7%
Taux de change	1	2,7%
Total	37	100,0%


Entraves à l'export
6,00%
5,00%
4,00%
3,00%
2,00%
1,00%
0,00%
Bureaucratie
bureaucratie lenteurs et complexité de l'environnement bancaire
Complexité de l'environnement
Corruption
Corruption douanière
Corruption douanière financement
Corruption et bureaucratie
couts du fret et du transport
Faiblesse de l'outil de production amélioration de la compétitivité
Financement
Insuffisance des mécanismes d'aide lenteurs administratives
La bureaucratie Lenteurs administratives
La difficulté de D'intégrer les compétences spécialisées
Le financement
Le taux de change
Lenteurs administratives et financières
Lenteurs des procédures douanières
Lenteurs administratives et financières
Les entraves à l'accès au marché extérieur
Les lenteurs administratives Corruption
Lobi de l'import le manque d'infrastructures portuaires
Logistique
Manque d'évaluation de dispositif de soutien à l'export
Manque des spécialistes sur les thèmes internationaux dans les banques
Marginalisation territoriale de la zone sud
Non détection de marchés porteurs souffrir d'un déficit d'image et non encouragement des partenaires
Non écoute des banques
Pas de problème

Les tests de significativité :

Après ce premier volet de tri à plat qui correspond en statistiques à ce qu'on appelle, la présentation et l'analyse des tableaux de fréquences. Ces tableaux, permettent de connaitre la distribution, en nombre et en proportion des individus entre les différentes modalités d'une question à réponse unique ou multiple[1]. Nous procéderons dans ce deuxième volet d'analyse de nos données, à un tri croisé. Ce dernier correspond à ce qu'on appelle en statistiques les tableaux de contingence. Le traitement statistique d'un tableau dans lequel sont confrontées les réponses à deux questions différentes, l'une étant figurée en lignes et l'autre en colonnes, dans le but de tester l'existence d'une relation statistique entre deux variables et le cas échéant d'établir la forme de cette relation.

- **Les tris croisés**
- **Le test du KHI 2 (X^2)**

Profitabilité / Roadmaps

Tableau n°28 : Tableau croisé de la profitabilité des ventes à l'étranger selon l'utilisation des roadmaps

Tableau : %. Khi2=3,12 ddl=1 p=0,073 (Assez significatif)

	Oui	Non	Total
Faible/Moyenne	29,3	22,0	51,2
Satisfaisante	**36,6**	**7,3**	43,9
Total	65,9	34,1	100,0

Source : Log Mod

L'analyse du tableau croisé de la profitabilité des ventes à l'étranger selon l'utilisation des roadmaps (voir annexes), stipule qu'un t'aux de (36.6%) des utilisateurs d'outils de gestion, évaluent la profitabilité des ventes à l'étranger pendant les trois dernières années, comparée aux ventes en Algérie de «Satisfaisante». En revanche: seulement (7.3%) des non utilisateurs de roadmaps sont du même avis.

A ce stade de l'analyse du tri croisé. Le test d'indépendance du khi-carré développé par Karl Pearson, va nous permettre de répondre à plusieurs interrogations. Il permettra en toute

[1] Mercklé-P (2003) « Modalisa création et exploitation d'enquêtes par questionnaire». (ENS-LSH)

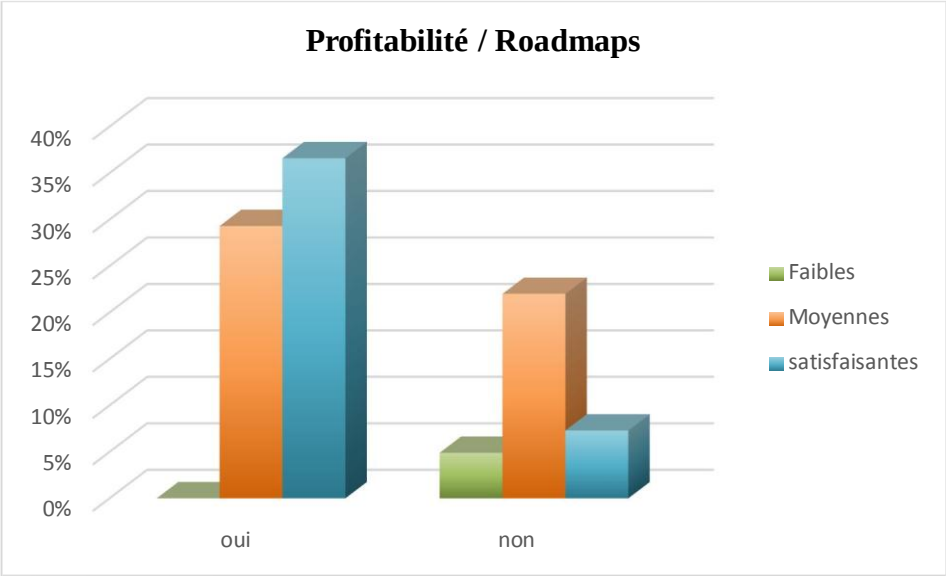
objectivité, de relever les différences constatées et de déterminer si elles sont statistiquement significatives ou pas.

L'expression test du khi-carré recouvre plusieurs tests statistiques:

- le test d'ajustement ou d'adéquation, ce test compare de façon générale la distribution observée dans un échantillon statistique à une distribution théorique, celle du khi-carré.
- Le test d'indépendance du khi-carré qui permet de contrôler l'indépendance de deux caractères dans une population donnée.
- le test d'homogénéité du khi-carré qui teste si des échantillons sont issus d'une même population.

Nous nous intéresserons uniquement, au test d'indépendance. Celui-ci, sert à apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux caractères au sein d'une population, lorsque ces caractères sont qualitatifs où lorsqu'un caractère est quantitatif et l'autre qualitatif, ou bien encore lorsque les deux caractères sont quantitatifs mais que les valeurs ont été regroupées. Khi carré ou X^2 est calculé comme suit :

$$X^2=\sum\frac{(\text{□□□



- **Niveau d'instruction / Profitabilité**

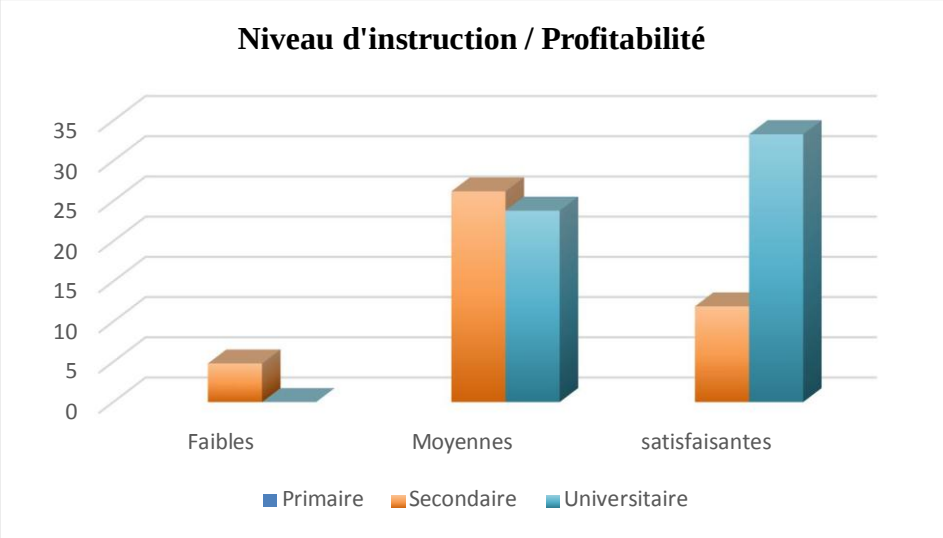
Tableau n° 29 : Tableau croisé du niveau d'instruction selon la profitabilité des ventes à l'étranger

Tableau : %. Khi2=2,76 ddl=1 p=0,093 (Pas assez significatif)

	Primaire/Secondaire	Universitaire	Total
Faible/Moyenne	**31,0**	**23,8**	54,8
Satisfaisante	**11,9**	**33,3**	45,2
Total	42,9	57,1	100,0

Source : Log Mod

L'analyse du tableau de contingence suivant démontre qu'un taux de (31%) des répondants d'un niveau d'instruction primaire et secondaire, affirment que leur profitabilité des ventes à l'étranger est moyennement faible. (23,8%) d'un niveau universitaire déclarent la même chose. (11,9%) du même niveau d'instruction indiquent que la profitabilité est satisfaisante, contre (33,3%). La valeur de l'indice du résultat de croisement du niveau d'instruction et de la profitabilité des ventes : (p= 0,093). (p≅ 0,1). Cela signifie que la probabilité de rejeter par erreur l'hypothèse d'indépendance est de (9,3%). Nous ne rejetons pas l'hypothèse 0. **Il n'y a pas de relation de significativité entre le niveau d'instruction et la profitabilité des ventes à l'étranger**. (Figure 50).



- **L'efficience /Utilisation de tableaux de bord**

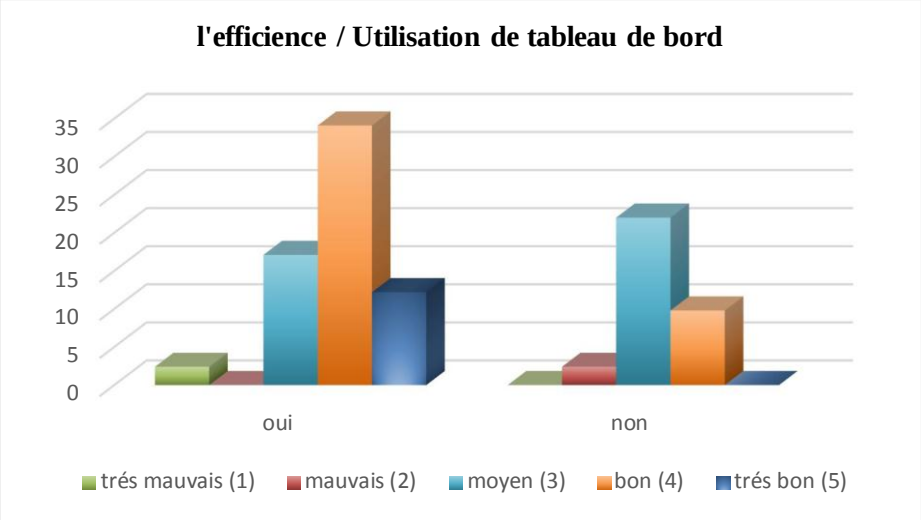
Tableau n° 30 : Tableau croisé de l'efficience de la politique interne de l'entreprise selon l'utilisation des tableaux de bord

Tableau : %. Khi2=6,35 ddl=2 p=0,041 (Val. théoriques < 5 = 2)

	Oui	Non	Total
Mauvaise	2,4	2,4	4.9
Moyenne	**17,1**	**22,0**	39,0
Bonne	46.3	9,8	56,1
Total	65,9	34,1	100,0

Source : Log Mod

En examinant le tableau croisé des résultats de l'efficience de la politique interne de l'entreprise selon l'utilisation de tableaux de bord, seulement (22%) des non utilisateurs de TBP, jugent que leur politique interne de l'entreprise est moyenne. En revanche (46,3%) des utilisateurs d'indicateurs de performance, affirment pouvoir donner un carton plein à l'évaluation de l'efficience de leur politique interne. Le résultat de l'indice de probabilité est de 0,041. ($p<0,1$). Cela signifie que la probabilité de rejeter par erreur l'hypothèse d'indépendance est de (4,1%). Nous rejetons alors l'hypothèse 0. Il existe alors une relation de significativité entre l'efficience de la politique interne propre à l'entreprise et l'utilisation de tableau de bord dans la gestion des processus. La relation entre la dualité (Efficience/ Utilisation de tableaux de bord prospectifs) est donc significative au seuil de (95,9%). (Figure ci-dessous n°51).



- **L'efficience / Gestion de risque**

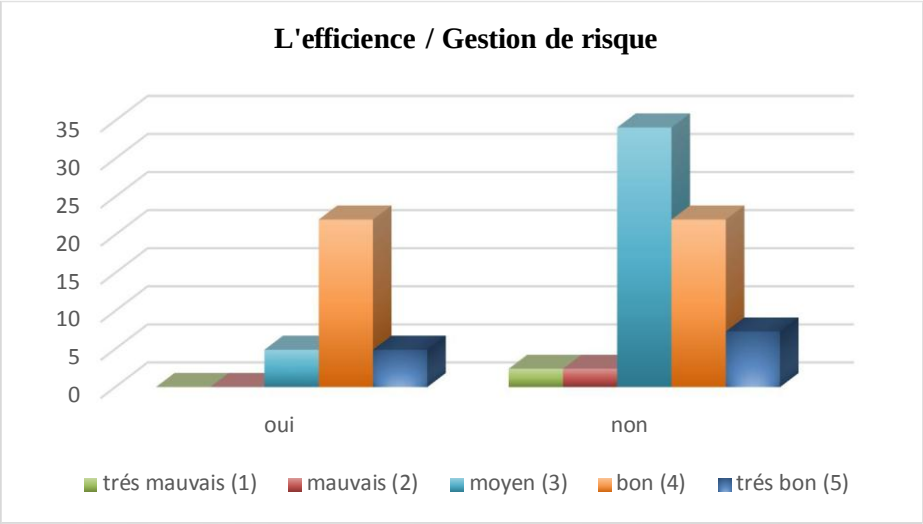
Tableau n°31 : Tableau croisé de l'efficience de la politique interne selon la gestion du risque

Tableau : %. Khi2=4,78 ddl=1 p=0,027 (Significatif)

	Oui	Non	Total
Mauvaise/Moyenne	**4,9**	**39,0**	43,9
Bonne	**26,8**	**29,3**	56,1
Total	31,7	68,3	100,0

Source : Log Mod

L'analyse du tableau de contingence du tri croisé de l'efficience de la politique interne et de la gestion du risque au sein de l'entreprise, indique qu'un taux de (39%) des répondants qui n'entreprennent pas la maitrise du risque au sein de leurs entreprises, attestent que l'efficience de leurs politiques internes ; est de mauvaise à moyenne, contre (4,9%) qui s'intéressent particulièrement à la gestion du risque. (26,8%) des répondants qui se soucient de l'identification et l'évaluation des risques, en tirant profit des opportunités et en détectant les menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation, garantissent que leurs politiques internes sont bonnes à très bonnes. En effet, l'indice de probabilité enregistré de ce test indique (p=0,027). Cela signifie que la probabilité de rejeter par erreur l'hypothèse d'indépendance est de moins de (2,7%). La relation entre les variables (efficience/ gestion de risques) est significative au seuil de (97,3%). Il existe alors une relation de cause à effet entre l'efficience de la politique interne et la gestion du risque. (Figure ci-dessous n°52)



- **Analyse préventive / Utilisation de tableaux de bord**

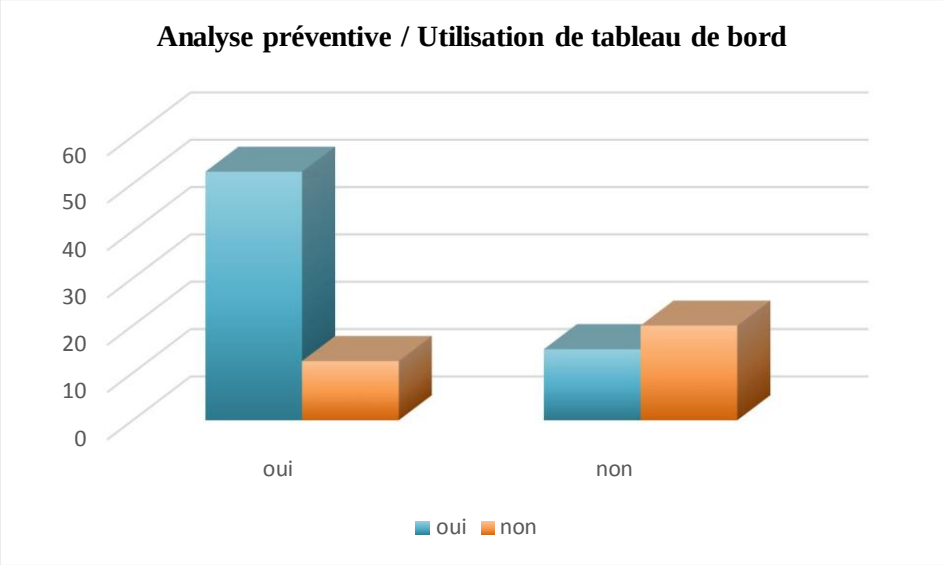
Tableau n° 32 : Tableau croisé de l'analyse préventive selon l'utilisation de tableaux de bord

Tableau : %. Khi2=4,27 ddl=1 p=0,037 (Val. théoriques < 5 = 1)

	Oui	Non	Total
Oui	**52,5**	**15,0**	67,5
Non	**12,5**	**20,0**	32,5
Total	65,0	35,0	100,0

Source : LOG MOD

En explorant les résultats du tableau croisé de l'analyse préventive selon l'utilisation des tableaux de bord, nous remarquons qu'un taux record de (52,5%) des utilisateurs de tableaux de bord ont recours à des démarches d'analyse du risque, comme processus dont l'objectif est d'évaluer les problèmes à résoudre en matière de maitrise. Utilisant des méthodes d'analyse telles que l'AMDEC, l'arbre de défaillance…(Se référer au chapitre 3 « la boite à outils »). L'indice de probabilité de ce test croisé indique (p=0,037). Cela signifie que la probabilité de rejeter par erreur l'hypothèse d'indépendance est de moins de (3,7%). La relation entre les variables (Analyse préventive/ utilisation de tableaux de bord) est significative au seuil de (96,3%). (Figure ci-dessous n°53).



Profitabilité/ Expérience

Tableau n° 33 : Tableau croisé de l'analyse de la profitabilité selon l'expérience

Tableau : %. Khi2=2,21 ddl=1 p=0,133 **(Peu significatif)**

	Oui	Non	Total
Faible/Moyenne	**28,6**	**26,2**	54,8
Satisfaisante	**35,7**	**9,5**	45,2
Total	64,3	35,7	100,0

Source : LOG MOD

Dans le but d'étudier l'expérience par l'apprentissage. Nous nous sommes intéressés au croisement de la profitabilité des ventes à l'étranger pendant les trois dernières années avec l'expérience professionnelle dans le même secteur d'activité. Les résultats de l'analyse, dévoilent un taux de (35,7%) des répondants qui ont déjà une expérience dans le même secteur d'activité et qui certifient, que la profitabilité est plus satisfaisante. (28,6%) affirment quant à eux, qu'en ayant une expérience à leur actif, la profitabilité est moyennement faible. Le test indique un indice (p=0,133). (La probabilité du seuil de signification <13%). Nous ne rejetons pas alors l'hypothèse 0. **Il n'existe aucune relation de significativité entre la profitabilité des ventes à l'étranger selon l'expérience**.

Le PEM : Pourcentage de l'écart maximum : un indice de liaison entre modalités d'un tableau de contingence et l'écart à l'indépendance

Le calcul du PEM diffère de la procédure du KHI 2. L'interprétation n'est pas tout à fait la même que lorsque nous lisons les résultats en repérant les écarts significatifs. Nous calculons

en référence à la moyenne en pourcentage. Les résultats case par case prennent à la fois en compte les écarts en colonne et en ligne :

PEM = (Ecart observé / Ecart maximum) X 100

- **Calcul de l'écart observé** : Ecart observé = Effectif observé – Effectif théorique
- **Effectif théorique :** celui que l'on observerait si les variables étaient en totale indépendance.
- **Valeurs théoriques :** «effectifs calculés de telle sorte que chaque case représente à la fois la proportion du total colonne et du total ligne par rapport à la somme du tableau».
- **Écart maximum =** Effectif maximum – Effectif théorique
- **Écart maximum =** Effectif dans le cas d'une totale dépendance – Effectif dans le cas d'une totale indépendance.

Nous avons fait en sorte que les cases pour lesquelles nous observons des PEM positifs et négatifs significatifs, soient de couleur. Les cases indiquant une relation d'attraction (en vert) ou de répulsion (en bleu) entre les deux modalités des deux variables considérées. (Plus le vert est foncé, plus l'attraction est forte, plus le bleu est foncé, plus la répulsion est forte).

Le PEM est considéré comme significatif au delà de 10%. Quand l'effectif observé est plus élevé que l'effectif théorique, le PEM est positif. Il indique alors, une relation d'attraction entre les deux modalités des variables. Il peut aussi être négatif, quand l'effectif observé est plus faible que l'effectif théorique. Dans ce cas, le PEM indique une relation de répulsion entre les modalités considérées.

Notons que TH= La valeur théorique, **EC= écart à l'indépendance.**

- **Profitabilité / Effectif**

Tableau n° 34 : Calcul du PEM du tableau croisé de la profitabilité selon l'effectif

Tableau : %. Khi2=1,3 ddl=2 p=0,527 (Val. théoriques < 5 = 4)

	1 à 9 salariés				10 à 49 salariés				50 à 250 salariés				Total			
	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM
Faible /Moyenne	**4,8**	**1,1**	**0,4**		**38,1**	**18,1**	**-2,1**		**11,9**	**3,8**	**0,7**		**54,8**			
Satisfaisante		**0,9**	**-0,4**		**40,5**	**14,9**	**2,1**		**4,8**	**3,2**	**-0,7**		**45,2**			
Total	**4,8**				**78,6**				**16,7**				**100, 0**			

Source : Log Mod

En analysant le tableau de la profitabilité selon l'effectif, nous remarquons que le détail des effectifs de notre échantillon par rapport à la profitabilité est réparti de façon homogène. (4.8%) des TPE déclarent que leurs profitabilité des ventes à l'étranger pendant les trois dernières années est « faible à moyenne ». (38,1%) des entreprises qui emploient entre (10-49 salariés) sont du même avis. (11,9%) de celles qui emploient entre (50 et 250 personnes) ont le même discours. (40,5%) des entreprises qui emploient (10-49 salariés) prétendent qu'elle est satisfaisante, contre (4,8%) de celles qui emploient de (50 à 250 salariés). L'indice de probabilité enregistré de ce test indique (p=0,527). (La probabilité du seuil de signification <52,7%). Nous ne rejetons pas alors l'hypothèse 0. Il n'y a donc aucune relation de significativité entre les deux variables. Le pourcentage de l'écart maximum est de 00%). **Nous retenons alors, l'existence d'une forte répulsion entre la taille de l'entreprise et la profitabilité des ventres à l'étranger.**

- **Profitabilité / Roadmaps**

Tableau n°35 : Calcul du PEM du tableau croisé de la profitabilité selon l'utilisation des Roadmaps

Tableau : %. Khi2=3,12 ddl=1 p=0,073 (Assez significatif)

	oui				non				Total			
	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM
Faible /Moyenne	**29,3**	**15,1**	**-2,6**	**-43%**	**26,8**	**7,9**	**2,6**	**43%**	56,1			
satisfaisante	**36,6**	**11,9**	**2,6**	**43%**	**7,3**	**6,1**	**-2,6**	**-43%**	43,9			
Total	65,9				34,1				100, 0			

Source : Log Mod

L'analyse du tableau croisé de la profitabilité selon l'utilisation ou non des indicateurs de gestion comme outil du pilotage, a démontré de prime abord ; une signification et le rejet de H0 avec le test du KHI 2. A présent le but du calcul du PEM comme second test s'impose dans notre analyse pour tirer nos conclusions. Nous avons choisi le test de l'écart à l'indépendance et plus spécialement le pourcentage à l'écart maximum comme tests complémentaires. En effet le PEM est peu sensible aux variations des effectifs contrairement aux autres tests, il est donc considéré comme test statistiquement robuste. Dans notre tableau de contingence ci-dessus. Le PEM local de la case qui correspond aux utilisateurs de roadmpas dont la profitabilité est faible ou moyenne, est de (-43%). Avec un écart à l'indépendance négatif (-2,6%). Il n'existe alors aucune attraction entre les deux modalités du test.

La différence entre le taux de l'effectif observé et le taux de l'effectif théorique de la case du croisement, des non utilisateurs qui prétendent avoir une profitabilité des ventes plutôt satisfaisante : est négative. Ainsi l'écart à l'indépendance est négatif, et il est de (-2,6%) avec un PEM local de (-43%) qui révèle encore un résultat non significatif. Cependant, L'écart de l'indépendance des utilisateurs de roadmaps dans leurs pratiques de gestion et dont la profitabilité est assez satisfaisante, EC= (+2,6%) avec un pourcentage d'écart maximum de (43%). Il existe alors une attraction entre la modalité : profitabilité des ventes à l'étranger selon l'utilisation de Roadmaps.

Idem pour les non utilisateurs de roadmaps qui stipulent avoir une faible profitabilité à l'étranger, la case affiche un écart d'indépendance positif de (2,6%) et d'un PEM de (+43%). Nous retenons du croisement heuristique des modalités de ce tableau de contingence, **l'existence d'une forte attraction entre les modalités de l'utilisation (ou non) des Roadmaps et la profitabilité des ventes à l'étranger.**

- **l'efficience / Utilisation de tableaux de bord**

Tableau n °36 : Calcul du PEM à partir du tableau croisé de l'efficience selon l'utilisation de tableaux de bord

Tableau : %. Khi2=6,35 ddl=2 p=0,041 (Val. théoriques < 5 =2)

	oui				Non				Total			
	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM
Mauvaise	2,4	1,3			2,4	0,7			4,9			
moyenne	**17,1**	**10,5**	**-3,5**	**-41%**	**22,0**	**5,5**	**3,5**	**41%**	39,0			
Bonne	**46,3**	**15,1**	**3,9**	**49%**	**9,8**	**7,9**	**-3,9**	**-49%**	56,1			
Total	65,9				34,1				100,0			

Source : Log Mod

L'observation du tableau de contingence de l'efficience selon l'utilisation ou non des tableaux de bord a révélé préalablement le rejet de H0. Pour les utilisateurs des tableaux de bord, qui confessent avoir un rendement d'une politique interne assez médiocre : L'écart à l'indépendance de cette case est de 00. Le PEM=00%. Il en est de même pour les répondants des non utilisateurs de tableaux de bord.

Concernant ceux qui jugent que l'efficience de la politique interne, est plus ou moins moyenne, mais qui utilisent dans leurs exercices des tableaux de bord prospectifs, le résultat du calcul du PEM est négatif (-41%). Tout comme les non utilisateurs de TBP mais qui déclarent avoir une bonne politique interne. (PEM= - 49%). Il existe alors une forte répulsion entre ces deux modalités.

En revanche ; les non utilisateurs de tableaux de bord, avec une évaluation de l'efficience de la politique interne là caractérisant d'«assez moyenne», enregistrent un écart d'indépendance positif de (3,5%) et un PEM de (41%). En attendant ; ceux qui utilisent les tableaux de bord et gardent un œil optimiste sur leurs politiques internes les qualifiant de bonne, inscrivent un écart à l'indépendance de (3,9%) et un pourcentage d'écart maximum local de (49%).

Nous relevons alors une très forte attraction entre l'utilisation de tableaux de bord et l'efficience de la « bonne » politique interne de l'entreprise. Cependant, il est important de citer le second résultat de ce calcul du PEM. La non utilisation de tableaux de bord à une forte attraction avec l'efficience moyenne de la politique interne de l'entreprise. Cette conclusion est encore une fois à prendre son acceptation partielle en considération, en vue d'une confusion qui s'est créée entre TBP et Roadmaps. Nonobstant, l'objectif premier de la collecte de nos données via le questionnaire de notre enquête, était de relever les différents outils de gestion dont dispose le dirigeant. Nous avons donc procédé à l'analyse en intégrant les deux éléments, en laissant un autre terrain de tests des autres indicateurs.

- **l'efficience / Gestion des risques**

Tableau n°37 : Calcul du PEM à partir du tableau croisé de l'efficience selon la gestion des risques

Tableau : %. Khi2=4,78 ddl=1 p=0,027 (Significatif)

L'analyse	Oui				Non				Total			
	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM	%	Th	Ec	PEM
Mauvaise /moyenne	**4,9**	**5,7**	**-3,2**	**-56%**	**39,0**	**12,3**	**3,2**	**56%**	43,9			
bonne	**26,8**	**7,3**	**3,2**	**56%**	**29,3**	**15,7**	**-3,2**	**-56%**	56,1			
Total	31,7				68,3				100			

L'analyse du tableau croisé de l'efficience selon la gestion des risques, comme clé du pilotage pour un diagnostic organisationnel, a démontré en premier lieu : un PEM local de la case qui correspond au taux des répondants qui ont recours à la gestion des risques et dont l'évaluation de l'efficience des politiques internes est entre « mauvaise et moyenne ». (PEM= -56%) (Nous avons regroupé les éléments de réponses: de 1 à 3, soit de très mauvaise à moyenne, puis de bonne à très bonne) .La différence entre le taux de l'effectif observé et le taux de l'effectif théorique de la même case du croisement, est négative. Ainsi l'écart à l'indépendance (-3,2%) révèle un résultat non significatif, tout comme l'EC= (-3,2%) de ceux qui n'ont pas recours à la gestion des risques, mais qui prétendent avoir une

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

bonne politique interne. Le pourcentage de l'écart maximum de cette case est négatif avec un chiffre record (-56%).

Seulement, le PEM local de la case : ne pas avoir recours à la gestion de risques, et la caractérisation de la politique interne de « mauvaise » est de (56%) avec un écart à l'indépendance de (3,2%). Mêmes chiffres pour les répondants qui ont recours à la gestion des risques dans leurs « bonne/ très bonne » politiques internes. **Il existe alors une très forte attraction entre : avoir recours à la gestion des risques et la bonne politique interne de la firme.**

- **Analyse préventive / Utilisation de tableaux de bord**

Tableau n° 38 : Calcul du PEM à partir du tableau croisé de l'analyse préventive selon l'utilisation de tableaux de bord

Tableau : %. Khi2=4,27 ddl=1 p=0,037 (Val. théoriques < 5 = 1)

	Oui				non				Total			
	%	Ec	Th	PEM	%	Ec	Th	PEM	%	Ec	Th	PEM
oui	52,5	3,0	17,6	35%	15,0	-3,0	9,5	-35%	67,5			
non	12,5	-3,0	8,5	-35%	20,0	3,0	4,6	35%	32,5			
Total	65,0				35,0				100,0			

Source : Log Mod

L'observation du tableau de contingence de l'analyse préventive selon l'utilisation ou non des tableaux de bord a révélé préalablement le rejet de H0. Pour les utilisateurs des tableaux de bord, qui déclarent avoir recours à l'analyse préventive : L'écart à l'indépendance de cette case est de (3%). Le (PEM=35%). Pour les non utilisateurs qui n'ont pas recours à l'analyse préventive (PEM= 35%) et (EC= 03%).

Il existe une forte attraction entre les deux modalités. L'analyse préventive prend donc en considération les résultats des tableaux de bord dans le but de mettre une stratégie de planification et le calcul du risque.

4.6 Mise en perspective des résultats et validation des hypothèses :

Notre étude a pour objectif de mieux comprendre comment certaines PME algériennes parviennent à être performantes à l'exportation. Cette intégration a fait l'objet de très nombreux travaux empiriques. Notre vision permet de dresser un éventail de déterminants de la performance. Le profil entrepreneurial du dirigeant apparaît très en amont de la performance.

Une des idées au départ de notre recherche, était d'ordre méthodologique : la quasi-totalité des travaux évoqués dans la littérature, mesuraient la performance de l'entreprise, à partir d'une batterie plus ou moins développée d'indicateurs puis recherchaient qu'est-ce qui apporterait la meilleure explication, des écarts de performance mesurés entre les firmes enquêtées.

Une PME n'étant pas capable de contrôler son environnement, doit donc s'appuyer sur ses avantages stratégiques afin d'être performante. La théorie des ressources met l'accent sur le pilotage organisationnel en matière de maitrise des ressources stratégiques dont dispose l'entreprise. Ses capacités techniques et son savoir-faire, vont créer les avantages stratégiques lui permettant de mieux se positionner sur le marché (Luong et al 2010)[2]. Pour obtenir une bonne performance, l'entreprise doit alors assurer l'ajustement entre son orientation stratégique, son organisation et son environnement (Yeoh et Jeong 1995, Robertson et Chetty, 2000). Dans une PME, cette tâche centrale est la mission du dirigeant. La particularité de notre analyse statistique de l'enquête, dévoile des traits et conclusions qui proviennent des résultats principaux ayant trait aux hypothèses posées, visant à apporter des réponses à notre problématique de recherche qui traite, l'impact du pilotage organisationnel sur la performance, en analysant les conséquences sociales et économiques tout en mettant en exergue l'importance de l'emploi de la grille cognitive dans l'intégration des pratiques d'apprentissage organisationnel, autour des outils de contrôle de gestion.
La combinaison des indices qui décrivent à la fois le bon pilotage de l'interface organisationnelle pour que l'entreprise soit performante au-delà de son marché domestique, fait l'originalité des résultats de notre enquête. En effet :

- Les déterminants qui décrivent l'environnement de l'entreprise: les facteurs macro-économiques, sociaux, techniques, culturels et politiques qui agissent sur le niveau de performance et sur lesquels l'entreprise n'a que très peu d'influence ; ont été cités par nos répondants.
- Ceux relatifs à la stratégie et au fonctionnement interne de l'entreprise : Les déterminants relevant des décisions de management, prises en matière de pilotage de la structure organisationnelle et des décisions contrôlées par la direction de l'entreprise, ont eux aussi été mis en avant. Notre analyse statistique s'est rapportée à cette deuxième catégorie. Nous constatons qu'en réalité, l'entreprise souffre de symptômes de réels problèmes relevant de la stratégie. Cette dernière,

[2] Luong-M.H, Leo-P.Y & Philippe, (2010). « Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : *un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam* »

> est certes indispensable à la réussite, mais le simple fait de découvrir en quoi les entraves agissent comme un frein, peut donner quelques idées sur ce qui doit être changé. (L'analyse des risques).

Le passage de l'idée initiale de notre objet de recherche, était de réfléchir à la performance des entreprises via le pilotage organisationnel et d'étudier l'effet de causalité de notre thématique de recherche, qui intéresse le volet opérationnel afin de mieux l'enrichir. Notre travail ne se situe donc pas, dans un domaine de recherche bien ciblé mais à l'interface entre plusieurs et c'est selon nous une de ses spécificités.

Notre enquête a pu répondre à toutes nos interrogations. En effet, la détermination de l'identification des clés de réussite en matière de performance adoptées par les structures organisationnelles algériennes, représente notre noyau dur. Cette même détermination, concerne alors le renouvellement de la vision de performance des organisations et leurs modes de conception du pilotage organisationnel, et la conception de déterminants qui accompagnent les entreprises pour qu'elles soient plus performantes que d'autres. (Les stimuli et barrières).

Discutons point par point des principaux résultats de notre analyse.

- **Profil entrepreneurial du dirigeant**

De nombreux travaux traitent du profil des dirigeants des petites et moyennes entreprises et proposent des classifications complexes. Dans notre contexte, la simple distinction entre un dirigeant conservateur et un dirigeant entrepreneur nous paraît déjà pertinente et bien capable d'influencer le niveau de performance des PME/PMI. Le marché international recèle des opportunités mais aussi des risques pour les grandes entreprises en général, et les PME/ PMI en particulier.

Un dirigeant qui ose prendre des risques, en s'acharnant aux changements de l'environnement et en prenant des initiatives avant ses concurrents, est par définition un entrepreneur plus qu'un simple patron, est représente un atout de premier ordre. Il favorisera l'innovation et exigera de son personnel du professionnalisme. Un dirigeant entrepreneur cherchera sans cesse à améliorer sa performance à l'exportation, plus que ne le ferait un dirigeant conservateur. Nous pouvons nous prononcer sur le profil du dirigeant algérien (du moins ceux avec qui nous nous sommes entretenus) à l'issus de cette enquête, en se prononçant sur les traits de son caractère. Sans trame spécifique, les exportateurs interrogés se sont naturellement

perçues comme des leaders, des meneurs d'hommes, des chefs d'entreprises capables de gérer leurs structures et générer du chiffre, avec des compétences comportementales en matière de rigueur, qui collent parfaitement avec la naissance du projet et de son développement.

Pour ainsi caricaturer le périple de l'exportateur algérien: une PME cantonne son développement à sa zone géographique, qui est généralement la région d'origine de son fondateur, qui, après des approches successives, définit un besoin latent, une technique originale de production, puis, l'approche d'un marché, suivi d'un marathon pour surmonter un à un les obstacles innombrables qui se présentent à lui pendant la longue élaboration de son projet. Arrive, que cette peur s'efface et que la tentation de l'ailleurs soit à l'ordre du jour, peu à peu, pour des raisons diverses, aux dépens des arguments et sentiments contraires que le chef d'entreprise tenait assurés jusqu'alors.

- **La taille de l'entreprise**

La taille de l'entreprise fait référence au nombre d'employés (Diamantopoulos et Winklhofer 1999, Majocchi et al. 2005, Eusebio et al, 2007) ou au chiffre d'affaire global (Seev et Zvi, 1974 Maurel, 2009). Mais, malgré le nombre important des recherches qui traitent la relation entre la taille de l'entreprise comme une arme du pilotage organisationnel et la performance à l'export, il existe une certaine divergence dans les résultats. En effet, la nature de cette relation reste assez controversée (Bellaaj et Akrou, 2005, Maurel 2009). Certains auteurs ont démontré que la taille a une influence positive sur la stratégie marketing à l'export et par la suite sur la performance (Seev et Zvi 197, Majocchi et al.2005, Maurel 2009, Singh 2009)[3]. En effet, la firme de grande taille dispose plus de ressources et bénéficie d'une large économie d'échelle, acquiert une plus grande expérience à l'international et est capable de prendre le risque et de vendre à l'étranger par conséquent la taille de l'entreprise peut affecter le choix et la stratégie marketing à l'export. Peu d'auteurs ont démontré une relation de non significativité entre la variable taille et croissance. (Cooper et Kleinschmidt 1985). La relation entre la taille de l'entreprise et la variable profitabilité des ventes à l'étranger qui a été mesurée par KHI 2 avec un (p=0,527%) et un PEM nul. Les résultats n'ont pas indiqué une corrélation significative entre les deux variables. Ceci prouve que la taille n'est pas déterminante dans les pratiques commerciales des entreprises exportatrices. La taille ne peut

[3] Zghidi-A.B.Y et Zaiem-I, (2011). « Stratégie d'adaptation du produit et performance à l'export : Effets du secteur d'activité et des caractéristiques internes de l'entreprise », 20ème conférence d'AIMS, Nantes

donc pas influencer la profitabilité des ventes. Ce résultat converge avec ceux de (Cooper et Kleinschmidt 1985)[4] la taille n'a aucun effet sur la performance.

- **Le pilotage organisationnel**

Il est souvent difficile de laisser le pilotage organisationnel à sa place qui est elle-même au centre de tous les carrefours, de toutes les fonctions de la gestion interne stratégique de l'entreprise. C'est à l'entreprise que revient la charge de conquérir les marchés extérieurs.

Ce dont elle a besoin pour son développement, c'est d'une organisation proche de ses préoccupations. Le rattachement du dispositif de gestion de risques à travers une analyse préventive, nonobstant des entraves qui menacent la démarche d'optimisation de la bonne gestion, utilisant des indicateurs et outils de contrôle et de prise de décisions, en les faisant circuler via un système d'information performant. Le processus forme la chaine de tous les maillons du pilotage organisationnel de la performance de l'entreprise. Nous avons décortiqué la chaine des déterminants durant notre enquête, maillon après maillon dans le but d'étudier le rapport de significativité entre les déterminants. Nous nous sommes référés à nos rencontres avec les chefs d'entreprises, aux résultats du tri croisé de l'enquête et à l'étude statistique pour dresser nos constats.

- **L'altérité du système d'information**

L'analyse du système d'information de notre échantillon qui à pour objectif, l'aide au pilotage organisationnel et à la performance de l'entreprise, fournit des arguments susceptibles de convaincre les dirigeants d'entreprises exportatrices qui n'auraient pas encore suffisamment pris conscience du rôle capital des systèmes d'information tournés vers les marchés extérieurs, dans leur lutte contre la concurrence.

En effet, la différence de l'international, par rapport au marché domestique est que la bonne gestion de l'exportation passe par la mesure de cet écart entre l'entreprise et ses marchés. (Abakouy 2006)[5] .

Replacer l'importance de l'information dans le cadre de l'ambition internationale de l'entreprise, permettrait aux dirigeants d'entreprises de déterminer de façon aisée le degré

[4] Cooper-R.G et Kleinschmidt-E.K, (1985). « The impact of export strategy on export sales performance, *Journal of International Business Studies*».

[5]Abakouy-M, (2006). «L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »25,26,27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et de la PME.

d'engagement de leurs firmes. Ceci permettrait de cadrer le maintient du flux d'information en amont ou en aval, tout en actualisant les données du marché. Les résultats de notre enquête indiquent l'utilisation de divers moyens assurant la circulation des informations. Un faible taux de (23,8%) pour ceux qui bénéficient d'avantages significatifs, tels que l'amélioration de la vitesse de traitement et la diminution des erreurs et la réduction des coûts avec leurs partenaires commerciaux en ayant recours à l'EDI.

Nous pouvons donc nous prononcer sur les actions de veille technologique «*L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution de l'information aux acteurs économiques en vue de son exploitation* », qui commencent à être tendance, et à s'encrer dans les pratiques managériales des entreprises algériennes. Mais malheureux de constater qu'a l'heure ou les dirigeants exportateurs algériens procèdent toujours et encore à la circulation des flux informationnels, en ayant recours à l'invention de Graham Bell (29,7%). Un tout autre concept d'intelligence économique, qui représente une suite logique de la veille technologique, (mais là dépasse), voit le jour. Il préconise un usage offensif de l'information. L'intention stratégique et tactique avec interaction entre les acteurs économiques de tous les niveaux : entreprise, interprofessionnel, national, transnational et international, est au goût du jour. 3 répondants ont évoqué ce système d'aide à la décision, lors de notre enquête. Le système utilise tous types d'information, en y intégrant même l'information ouverte non publiée, «généralement appelée "information informelle"». « *Le système d'information d'aide à la décision, est défini, comme un système homme machine permettant à travers un dialogue, une amplification du raisonnement humain lors de résolution d'un problème faiblement structuré* ».

La gestion du risque

L'analyse préventive des risques comme démarche d'optimisation de la bonne gestion de la politique interne de l'entreprise, nous a poussé à creuser davantage afin d'étudier, la signification ou non entre les deux modalités du croisement. Ainsi le PEM local de la case: ne pas avoir recours à la gestion de risques, et la caractérisation de la politique interne de « mauvaise » était de (56%) avec un écart à l'indépendance de (3,2%). Mêmes résultats, pour les répondants qui ont recours à la gestion des risques dans leurs « bonne/ très bonne » politiques internes. Le bilan de ce point, nous pousse à accepter l'existence d'une très forte attraction entre : avoir recours à la gestion des risques et la bonne politique interne de la firme. Nos interrogations étaient tournées vers les risques internes des entreprises de notre échantillon. Ce dernier était composé principalement de PMI. C'est pourquoi nous nous

sommes attardés sur les défaillances de la chaine logistique (Annexe 2-4) qui ralentissent les maillons de la chaine de performance. Nous pouvons d'ores et déjà relier la détection et neutralité à temps des dysfonctionnements (annexe 2-2) à la prise en compte des défaillances (annexe 2-3) qui ralentissent la cadence du bon déroulement de la gestion de la chaine logistique. Ainsi après l'analyse des résultats, nous constatons que l'ensemble des entreprises subissent des risques suite à des dysfonctionnements en matière de :

Planification : Cette catégorie de risques, menace le niveau de performance qui reste très en deçà des ambitions initiales. De manière quasi systématique, la première des causes incriminées vient du manque de fiabilité des prévisions, conduisant d'ailleurs à deux attitudes opposées : Persévérer dans la «**fiabilisation**» des prévisions, par l'amélioration des pratiques en mettant en œuvre des outils sophistiqués dans le partage d'informations prévisionnelles. A l'inverse, se concentrer sur la réduction des «**flexibilisation**» de la *supply chain*, de façon à la «tirer» par la demande réelle. (Hilon 2007)[6].

Nous avons regroupé les risques liés à la visibilité et au manque d'appréhension des mécanismes, dans une seconde catégorie liée au **système de gestion logistique**: (12.3%) soit 20 entreprises, affirment être confrontées à la défaillance de livraison. Ce risque est associé de façon directe à la panne fréquente des machines et à la limitation, de la capacité de production (9.9%). Cette dernière à un impact direct sur l'incapacité de répondre aux variations quantitatives de la demande (3.7%). Cette incapacité est quant à elle, due à l'imprévisibilité des prix de la matière première de la chaine d'approvisionnement (3.7%.). Cette imprévisibilité est rattachée à son tour aux problèmes qui menacent le flux de trésorerie (3.7%). Le management du risque intervient alors comme système de pilotage de ces risques, qui consiste en une inspection approfondie du lieu de travail, en vue d'identifier les situations et procédés qui causent un préjudice. Les résultats statistiques en témoignent. La gestion de risques est présente au sein des entreprises de notre échantillon (annexe 2-5). (31,7%) soit 4 entreprises de notre échantillon disposent d'un gestionnaire de risques à plein temps.
Se référer à (l'annexe 2-6) (17,2%) des répondants, font appel à des interventions de collaborateurs externes. La culture de la sous-traitance externe d'expertise en matière de gestion des risques, commence à se faire adopter, offrant une réelle prise de conscience de l'importance que porte une telle démarche.

[6] Hilon-H, (2007). « Management des risques financiers et opérationnels de la supply chain » Entreprise et management. N°628 octobre 2007.

Les indicateurs du suivi des résultats

Force d'admettre que l'ensemble des indicateurs de pilotage en matière de *reporting* pour le contrôle et les tableaux de bord, *roadmpas* ou autres méthodes de la boite à outils du (chapitre3) auxquels nous nous sommes intéressés, ont démontré lors du croisement heuristique des modalités, l'existence d'une forte attraction entre les modalités de l'utilisation (ou non) des *roadmaps* et la profitabilité des ventes à l'étranger. Pour les non utilisateurs de roadmaps qui stipulent avoir une faible profitabilité à l'étranger, la case affichait un écart d'indépendance positif de (2,6%) et d'un PEM de (+43%). Ceux qui utilisent les tableaux de bord et gardent un œil optimiste sur leurs politiques internes les qualifiant de « bonnes », ont inscrit un écart à l'indépendance de (3,9%) et un pourcentage d'écart maximum local de (49%). Nous relevons alors une très forte attraction entre l'utilisation de tableaux de bord et l'efficience de la « bonne » politique interne de l'entreprise. Il serait judicieux, de citer le second résultat de ce calcul du PEM. La non utilisation de tableaux de bord, à une forte attraction et incidence sur l'efficience moyenne de la politique interne de l'entreprise. Ajoutant à cette formule le brin des résultats de la carence de la circulation des flux informationnels au sein de « certaines » entreprises de notre échantillon. Cette conclusion de l'examen de cette dualité touche particulièrement le noyau de la recherche de notre programme, relatif aux indicateurs. Le moteur, comportait une dimension explicative sur l'état des pratiques des entreprises algériennes: notre hypothèse que : ***le mode d'interpellation du marché de l'export n'est que très peu formalisé, car les indicateurs sont soit inexistants, soit suspects. L'exercice est donc biaisé par la carence d'informations utilisables :*** est partiellement acceptée.

H1- Partiellement acceptée.

L'altérité de l'environnement

Les contraintes et les données externes ne sont pas nécessairement un prétexte à l'immobilisme (les conditions sont difficiles) ou au contraire à la facilité (environnement favorable). Les facteurs externes semblent moins mobiliser l'attention des chercheurs dans ce domaine, ceci pourrait s'expliquer de par la difficulté de mesure ces facteurs (Zou et Stan, 1998).

Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés aux obstacles de la chaine logistique des PMI. Rappelons que, dans les pays en transition comme le notre, le marché domestique reste souvent insuffisant pour encourager des PME à l'exportation. Car c'est bien

d'encouragements dont elles ont besoin et dans ce domaine, les politiques publiques peuvent jouer un rôle puissant, de même que l'existence d'un milieu de services spécialisés à proximité des PMI. Le soutien que peuvent trouver les PME exportatrices dans leur environnement immédiat se réduit souvent à l'action des pouvoirs publics. L'encouragement du gouvernement peut s'exprimer, par la création des conditions favorables à l'exportation.

De ce fait, nous avons privilégié une lecture partielle mais ciblée de l'environnement utile aux exportateurs. Les effets économiques, techniques, scientifiques et culturels ont manifestement un énorme rôle, mais sont probablement beaucoup plus diffus et difficiles à spécifier, notre enquête n'ayant pour champ que l'Algérie.

Comme nous l'avons évoqué précédemment ; durant nos entretiens, le concept même d'agressivité concurrentielle a été employé, du large éventail des concurrents. Cette agressivité est donc comprise comme un comportement d'anticipation par rapport à des évolutions accrues de la demande. En parlant chiffres : (39.7%) soit 23 entreprises, déclarent avoir pour principal rival, les firmes multinationales. (34.5%) ont pour principal concurrent des entreprises dans le même secteur d'activité, (3.4%) précisent que les PME locales, représentent un réel poids dans la concurrence. Pour (22.4%): soit 13 entreprises de notre échantillon, déclarent que ceux sont les grandes entreprises publiques qui présentent une position de concurrents directs. Ceci ne va pas en adéquation avec la mondialisation. L'entreprise algérienne ne vit pas en autarcie : elle est conditionnée par le milieu d'échange dans lequel elle évolue, ou elle insère son activité et entretient des relations constantes avec son environnement.

Dans la même perspective d'appréhension, la stratégie marketing comme baguette magique pour booster la performance, gagne sa place et présente pour développer la notoriété de l'entreprise et mettre en lumière les différents axes du positionnement, une communication commerciale importante pour guider, orienter, informer et développer une bonne image de marque. Annoncer et faire connaître son produit à l'international, est une action omniprésente (43.2%) soit 32 entreprises de notre échantillon considèrent la publicité comme outil de circulation d'information. (14.9%) comptent sur les représentants. (27%) optent pour les annuaires professionnels. (8.1%) pour les catalogues et (6.8%) sur les confrères.

Concernant la multitude d'entraves au développement : Deux masses de contraintes sont soulevées : macro/mico. La partie visible de l'iceberg représente les difficultés financières :

Les fonds propres et les trésoreries sont en effet souvent insuffisants. Les PME doivent faire face à la frilosité de leurs partenaires bancaires. (18%) des PMI de notre échantillon ne disposent d'aucun financement, (annexe 2-13), elles éprouvent des difficultés à accéder aux concours bancaires à cause des risques élevés, l'absence de garanties et la dissidence des banques.

Il existe pourtant, une panoplie d'aides assez complètes, mais nous observons un chevauchement des missions des institutions et organismes, en charge de la promotion des exportations et une absence de coordination sur le terrain pour la concrétisation des opérations.

Il s'avère que la faiblesse du système de financement, réside dans le manque d'information sur les dispositifs existants et au niveau de l'attribution de ces aides. Parallèlement, faute de moyens financiers, les dirigeants éprouvent des difficultés à intégrer des compétences spécialisées (traitements des affaires juridiques et financières, négociation commerciale, webmasters, responsables commerciaux). Ces recrutements leurs permettraient pourtant d'opérer un changement d'échelle au niveau interne et externe. S'ajoute à cela, la fluctuation des prix de la matière première, qui constitue selon les entreprises interrogées des facteurs qui les empêchent de s'épanouir.

Par ailleurs, les répondants, ont mis l'accent sur l'existence du facteur de lenteur et lourdeur des mesures administratives (annexe 2-10) (80,5%) des répondants déclarent en souffrir. Ainsi, les contraintes dans les délais de domiciliation, des crédits documentaires et les délais d'encaissement continuent à entraver la bonne volonté des entreprises algériennes.

Pour exporter en Algérie, le candidat doit fournir un dossier de 8 documents et attendre 17 jours pour pouvoir expédier sa marchandise, les coûts liés à l'exportation sont estimés à 1198 dollars par conteneur. Nous occupons la quatorzième place selon le classement mondial, en termes de lenteur des procédures à l'exportation[7].

Dans un tout autre registre. Il est vrai qu'il est plus facile d'écouter son interlocuteur mettre des mots sur ses maux. Nous avons intégré une question ouverte dans le but de collecter le plus d'informations. De ce fait, nous ne voulions pas faire un codage statistique pour laisser le lecteur voir les résultats bruts par lui-même.

[7] Redouane-A : « Développement des PME et promotion des exportations : quelle perspective pour l'Algérie, une étude de cas de la wilaya de béjaia », 2008.

En s'exprimant ouvertement et librement, la bureaucratie en matière de lenteurs administratives est une conséquence directe de la corruption douanière qui gangrène le système (réponse évoquée plus d'une fois). Pour ainsi dire, des scandales à répétition écornent la réputation de cette omnipotente administration fiscale, censée protéger l'économie nationale. Secret de polichinelle ; la corruption douanière fait que dans le milieu du commerce extérieur, la loi du silence est une règle d'or. (Rappelons que notre travail de recherche se positionne dans l'analyse du rôle de la dimension organisationnelle, dans la perception de la performance) et que son impact sur l'exercice export, illustre notre objet de thèse ; nous ne sommes ni dans la dénonciation ni dans l'investigation**.**

- **Le capital immatériel**

La connaissance est devenue un vrai facteur de production à part entière. Toute personne qui travaille se développe un savoir-faire avec le temps, de par, l'optimisation de sa propre tache. La mémorisation des connaissances et de la compilation «cognitive» en matière d'automatisme pour gérer les nouveaux cas, cadrent l'efficacité de l'activité qui passe alors en grande partie par la performance individuelle.

le résultat d'une plus grande lucidité à l'égard des nouveaux défis qu'impose le marché, défis qui se conjuguent en terme de flexibilité et de capacité d'adaptation permanente, et ce, aussi bien en ce qui concerne l'entreprise elle-même (à travers ses métiers, ses techniques de productions, ses méthodes d'organisation..) qu'en ce qui concerne ses hommes, aux différents niveaux de la hiérarchie[8].

La productivité humaine et la productivité du savoir selon (Pinto 2003)[9] forment une dualité indissociable dans une optique de gain et de positionnement d'avantage concurrentiel. Deux principaux leviers sont mis en cause à savoir : le management de la connaissance et la diffusion des meilleures pratiques. Il a été question d'évaluer le poids des connaissances et du savoir faire en matière de pilotage organisationnel et de la performance de l'entreprise. Les résultats restent statiques.

[8] BENDIABDELLAH-A CHELIL-A « Formation et développement des Compétences dans la pratique des entreprises algériennes. Université de Tlemcen.
http://fseg.univtlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/BENDIABDELLAH%20&%20Abdelatif%20CHELIL.pdf

[9]Pinto-P, (2003). « La performance durable, Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent » DUNOD 2003.

L'immatériel organisationnel lié à l'actif, selon (Jouyet et Levy 2006)[10] est renvoyé à une série de traits de caractère. Nous retenons l'expérience professionnelle et les diplômes obtenus.

Pour tester leurs impacts respectifs sur la performance de l'entreprise, nous nous sommes intéressés au croisement de la profitabilité des ventes à l'étranger pendant les trois dernières, années avec l'expérience professionnelle dans le même secteur d'activité : Le test a indiqué un indice (p=0,133). (La probabilité du seuil de signification<13%). Nous avons rejeté l'hypothèse 0. Il n'existe aucune relation de significativité entre la profitabilité des ventes à l'étranger selon l'expérience.

La valeur de l'indice du résultat de croisement du niveau d'instruction et de la profitabilité des ventes a indiqué (p= 0,093). (p≅ 0,1). Cela signifie que la probabilité de rejeter par erreur l'hypothèse d'indépendance est de (9,3%). Nous ne rejetons pas l'hypothèse 0. Il n'y a pas de relation de significativité entre le niveau d'instruction et la profitabilité des ventes à l'étranger. Nous rejetons alors l'hypothèse 2. « ***Les connaissances acquises et leur maitrise aident les firmes qui commencent à exporter à améliorer leurs performances*** ».

- **H2 : Rejetée.**

Eu égard à tout ce qui précède et afin d'améliorer le pilotage organisationnel et son efficacité à l'export, les pouvoirs publics ainsi que les dirigeants des entreprises, doivent entreprendre des mesures palliatives, dans le but de remédier aux différentes contraintes que subissent l'interface organisationnelle et la chaine logistique. Nous présentons ses mesures à travers les recommandations suivantes[11] :

- Opter impérativement à une amélioration des infrastructures portuaires, accompagnée des mesures de facilitation des formalités douanières, avec l'intégration des technologies de l'information et de la communication, dans l'objectif de réduire le délai du traitement douanier tout en optimisant le contrôle .(délai de dédouanement à l'export ne devrait pas dépasser deux jours francs-alléger les procédures- revoir le règlement de la Banque d'Algérie du dispositif « dépassé » de l'admission temporaire) ;

[10]Levy-M. et Jouyet-J.P, (2006). « L'économie de l'immatériel: la croissance de demain ». Paris. Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel.

[11] Recommandations inspirées des contributions du forum des chefs d'entreprise Juin 2015

- Créer des centres logistiques régionaux afin de permettre une fluidité des flux physiques et une proximité au profit du client ;
- Mettre en place des acteurs logistiques à proximité des zones industrielles, dans le but d'assurer des services de transport et de stockage;
- Planifier, structurer et coordonner les actions d'amélioration des chaines de production ;
- Mettre en œuvre un cadre réglementaire et normatif, propice à l'expansion des entreprises ;
- Création d'une plateforme portuaire dédiée à l'export des produits frais ou il y a urgence ;
- Réduire les délais d'attente au niveau portuaire ;
- Elaborer conjointement avec le ministère de l'enseignement supérieur, et la formation professionnelle, des sessions de formations pour combler les besoins en métiers spécifiques liés à la fonction logistique ;
- Œuvrer à hausser le niveau des compétences relatifs à la gestion des risques;
- Gérer stratégiquement les achats, dans le but de réduire le cout total de possession ;
- Opter pour une prise de conscience collective du risque ;
- Intégrer les outils d'intelligence, dans le processus de gestion organisationnel,
- Formaliser une approche collaborative de la gestion des risques au sein de l'entreprise ;
- Introduire les méthodes de notre boite à outils comme indicateurs de la performance ;
- Instaurer une relation dans laquelle l'entreprise et son fournisseur agissent dans une logique gagnant/gagnant, dans une co-dépendance durable. Ce qui permettra une acquisition d'expérience et un échange stratégique ;

4.7 Conclusion du chapitre

L'étude empirique que nous venons de mener, nous a permis de démystifier notre problématique. Notre travail, se positionne dans l'analyse du rôle de la dimension organisationnelle, dans la perception de la performance, autour de laquelle est construite notre recherche.

Cette dernière; avait pour objectif de mieux comprendre comment nos entreprises parviennent à être performantes à l'exportation. Ceci en mettant sous la loupe les capacités en matière de

pilotage organisationnel et du résultat qui en découle pour qu'elles soient performantes dans leurs exercices.

Consacré à l'approche empirique, ce chapitre a proposé une approche réflexive de nos interrogations. En positionnant notre recherche exploratoire suivant une posture interprétative. Nous avons retenu dans notre idée embryonnaire de l'analyse qualitative, le principe de l'abduction de «Charles Pierce » pour une exploration hybride. *« L'abduction désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative. Nous pratiquons l'abduction dans la vie courante, lorsque nous recherchons les causes d'un phénomène ou d'un fait surprenant* » (Catellin 2004)[12].

Concernant la collecte des données : nous nous sommes positionnés dans « l'expérimentation scientifique », en généralisant les résultats pour la compréhension du phénomène social, pour un éventuel enrichissement de la théorie existante, en se positionnant dans l'analyse et le traitement des données recueillies, notamment à l'aide du logiciel Modalisa. Ainsi la présentation de toutes ces procédures, a été un énorme moyen permettant d'effectuer les analyses nécessaires dans le but d'interpréter nos résultats et valider nos hypothèses.

Ce dernier chapitre représente le cœur battant de notre recherche. Il a permis de mettre en avant l'étude empirique en démystifiant la problématique du pilotage organisationnel, en étudiant les fondements de l'interprétation statistique de nos résultats.

[12]CATTELIN-S, (2004). « L'abduction: Une pratique de la découverte scientifique et littéraire » Hermès CNRS 39.

Conclusion générale

Notre travail de recherche s'est donné pour ambition, de se positionner dans l'analyse du rôle de la dimension organisationnelle, dans la perception de la performance. L'originalité de la thèse réside dans le rapprochement que nous avons fait avec la littérature du management des organisations, avec l'intégration du dynamisme des activités des entreprises dans l'analyse des performances.
Le premier chapitre de la thèse, avait pour objectif de présenter et de toucher le cadre conceptuel du pilotage organisationnel, procédant ainsi à l'analyse des différentes approches mobilisées pour l'étude théorique du pilotage organisationnel et ainsi cerner notre problématique.

La principale critique des études antérieures et que ces dernières, se fondent principalement sur des mesures ex-antes de la performance, utilisant le concept de stratégies entreprises, comme seule arme (outil) pour la prise de conscience en matière d'hétérogénéité du phénomène. L'aspect organisationnel joue un rôle prépondérant. Nous nous sommes rapprochés de l'interface organisationnelle en intégrant les sciences de gestion qui mobilisent le concept d'interface, en référence aux interactions qui opèrent entre plusieurs fonctions ou organisations, à l'inter-fonctionnel et à l'inter-organisationnel, dans un but de coordination et de communication, à des niveaux stratégiques, opérationnels et tactiques.

Pilotage organisationnel/maitrise des ressources. Partis de ce concept ; nous avons touché la théorie des ressources. L'approche basée sur les ressources (Resource Based View), longtemps critiquée au sujet de son caractère répétitif, son tri a donné à notre analyse, une plénitude indispensable, grâce à la mise en exergue des séries de courants portant sur la gestion praxéologique des capacités organisationnelles. L'approche formalise l'insuffisance du trio SCP (Structure-Conduite-Performance). En effet, celui-ci explique la performance de l'entreprise d'abord par la structure de la concurrence « le nombre de concurrents et l'intensité de cette concurrence ». Porter a rappelé l'ouverture partielle de la boîte noire organisationnelle en définissant des canevas de management de la firme, tout en intégrant les outils de gestion qui se matérialisent de plus en plus dans les systèmes d'information.

Parmi les différentes pistes possibles, notre deuxième chapitre, a soulevé notre interrogation fondamentale de la conception des outils de gestion et du déploiement pour piloter la performance de l'entreprise, en cadrant la pertinence et la logique de co-conception simultanée des outils et du roadmap. Une entreprise qui cherche à être pérenne doit gérer la tension quasi-permanente, dans l'utilisation optimale de ses capacités organisationnelles qui seront les gages de sa performance future, qui est vue est traduite comme une maitrise du potentiel de réalisation, en concrétisant une adaptation des outils de pilotage qui intègrent les problématiques du développement du progrès et de la maitrise du pilotage organisationnel des entités.

L'étude générale de l'approche théorique de la performance multicritères et de quelques théories étudiées, en fonction des critères issus des caractéristiques du contexte mis à jour, ont apporté chacune un éclairage particulier par rapport à notre objet. L'intérêt de notre analyse était, d'essayer d'apporter des critères de performance supplémentaires en les positionnant dans notre contexte de recherche. De plus, nous avons tout de suite soulevé un point fondamental, les théories étudiées, tissent un lien entre performance opérationnelle des employés et de la performance globale de l'organisation, tout en prenant en considération les évolutions de l'environnement et de sa mouvance. Nous avons relevé l'existence d'un imbroglio dans notre lecture, la performance comme concept qu'on a pu approcher dans notre premier chapitre, prenait un caractère multicritère. Sauf que la littérature comme vague, nous a fait sortir le concept de « mesure de la performance » venu comme leitmotiv. Son exploration avait fait l'objet du chapitre trois. L'analyse de ce dernier, a bien montré bien la pertinence des problèmes de conception, de révision, et d'exploitation des systèmes d'indicateurs de performance. Néanmoins, une constatation s'est faite par elle-même : Aucune des approches puisées dans la boite à outils, ne permet de répondre pleinement à l'ensemble des problèmes, puisque les outils formels qui expriment la performance, décomposent systématiquement les objectifs à atteindre. En effet, aucune des méthodes ne prend suffisamment en considération le fait, qu'un système d'indicateurs puisse mettre en place, une association à un plan d'action, destiné à l'atteinte d'objectifs globaux.

- **Les contributions de notre recherche**

En s'appuyant sur ce constat, il nous a paru légitime de démontrer dans le chapitre pratique, l'intégration des indicateurs dans un système de performance.

En effet, à l'issue de l'étude empirique, nous avons pu observer que ce qui était déterminant d'un échec ou d'une réussite de la performance, était la dimension organisationnelle. Ce résultat nous a permis de compléter et de confirmer la théorie déjà existante. L'anticipation, la vérification, et le pilotage sont les trois piliers hiérarchiques résumant le bon développement d'une opération. (Aslanoff 2013).

Dans un tout autre registre. Il est connu et, communément accepté que « *Le chercheur se préoccupe le plus souvent de sa contribution à la littérature* », cette formule laisse entendre que l'essentiel d'un travail de recherche est de produire de nouveaux résultats » (Baumard et Ibert 2003)[1]. Il existe pourtant une autre contribution à la recherche en management : Le chercheur peur apporter au niveau de sa méthode de collecte et d'analyse ce petit plus dans la contribution scientifique. Notre apport, apporte nous semble-t-il une contribution d'ordre, théorique, méthodologique que managériale.

Aux réflexions théoriques : Il nous a été difficile de déterminer dans notre cadre théorique. Quelle théorie devrions nous appréhender, pour définir la synergie des deux blocs (pilotage organisationnel/ performance). Il nous a semblé utile de réussir à définir les plus importantes, en étudiant l'ancrage de chacune, et l'apport de l'autre dans la réponse à notre problématique de recherche.

Nous pensons que notre travail de recherche, contribuerait, aux réflexions actuelles sur les aspects méthodologiques des études empiriques : Nous rejoignons (Koenig 2005)[2] qui explique qu'il serait illusoire de vouloir connaître toutes les contrées du domaine étudié. Nonobstant, l'étude empirique traite l'étude du processus autopsié, tout en offrant la prise en compte du contexte et des éléments qui composent le processus dans une situation réelle. De plus l'intégration de Modalisa dans notre étude, assure une robustesse technique pour l'interprétation des résultats statistiques.

Concernant le volet managérial et technique : Il est vrai que notre voyage empirique, peut aboutir à plusieurs enseignements. En effet, les professionnels peuvent trouver au cœur de notre étude, un reflet émergeant en matière d'une vision objective du pilotage organisationnel et de la performance de l'entreprise avec une illustration d'un volet (performance à l'export).

[1] Baumard-P et Ibert-J, (2003). « La collecte des donnée et la gestion de leurs sources » dans thiétart R.A. (Editions, Méthodes de recherche en Management) Paris, P 224.

[2] Koeing-G, (2005). «Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbelienne » conférence de l'association internationale de Management Stratégique, Anger.

Nous avons pu vivre une expérience humaine, avec ce brin de finesse dans l'approche humaine de l'entreprise algérienne. L'objectif étant de pousser ces répondants à développer de nouvelles pratiques, qui pourront (nous l'espérons) peut-être résoudre une lourde partie, des problématiques causées.

- **Les limites de la recherche**

En dépit des contributions, notre recherche n'est pas exempte de limites, les situant principalement, sur le plan méthodologique.

La partie « théorique» a permis de poser un cadre assez riche et structuré à notre recherche. Cet état de l'art et l'évolution des concepts, a pu nous éclairer sur l'importance d'un bon déploiement et d'une structuration d'une interface organisationnelle idéale.

Arrive la conceptualisation de notre problématique, puis l'analyse des résultats, qui nous a en quelque sorte attribués une certaine légitimité, en montrant que l'aspect organisationnel est peu pris en compte dans le processus de la performance.

Il est vrai, que nous avons pour obligation en sciences de gestion, de répondre aux besoins des professionnels. Ainsi, des perspectives d'études pourront permettre, d'ouvrir cette boite magique que couvre notre sujet et d'approfondir notre étude empirique.

La première et principale limite de notre travail, réside dans la faible taille de l'échantillon de l'étude. A cet effet, notre étude constitue « *un petit pas pour l'homme, un grand pour l'humanité* ».

En second lieu. Nous avons volontairement réduit les catégories des répondants à notre questionnaire, dans le but de toucher le preneur de décision. De ce fait, nous avons pu approcher pratiquement que des directeurs généraux, pour que les réponses à nos interrogations soient précises et exhaustives. Ce choix là peut conduire à biaiser le résultat de notre étude. Certes, cette thèse ne permet pas de généraliser des résultats pour toutes les entreprises algériennes, mais pourrait participer aux débats récents sur l'instrumentalisation en gestion des problématiques du pilotage organisationnel et de la performance de l'entreprise.

Malgré l'utilité des résultats obtenus et les recommandations proposées, certaines limites de ce travail de recherche devraient être prises en compte :

Tout d'abord, nous suggérons que dans les futures recherches, la relation pilotage organisationnel et performance devrait :

- Couvrir et « cibler » un aspect bien précis du pilotage organisationnel et non pas, traiter tout un volet du pilotage de l'interface organisationnelle.
- Comprendre la dynamique de la relation pilotage organisationnel et performance de l'entreprise avec une illustration dans une étude longitudinale complémentaire sur les cinq premières années à l'export. Tout en étudiant l'intégration d'un ou deux éléments « push ».
- Opter pour une étude factorielle, en intégrant une hiérarchisation des obstacles à la performance de l'entreprise. « Obstacles internes ».

Dans la continuité de notre étude exploratoire : Une première voie « future » de recherche serait : d'aborder, la responsabilité sociale de l'entreprise, offrant des problématiques futures : Quelles sont les conditions organisationnelles et humaines pour être offensif à l'export ?

En se rapprochant de la performance des entreprises, notre travail s'est appuyé sur les seules perceptions des gestionnaires (mesures subjectives). En outre, les futures recherches devraient être renforcées par des données plus objectives. Il serait intéressant de compléter par des informations chiffrées pertinentes.

Malgré le nombre assez important de modalités incluses dans l'étude, notre recherche ouvre la voie à l'investigation sur l'influence d'autres déterminants qui, dans l'avenir devront être explorés telles que l'aide gouvernementale, les caractéristiques des marchés étrangers et le profil du dirigeant.

Nous ne pouvons pas dire si notre étude retiendra l'attention des acteurs travaillant à l'évolution des pratiques dans la profession, mais la réalisation de cette recherche a été riche d'enseignements, dont certains ne seront pas sans conséquences, sur les pratiques professionnelles futures. Les étudiants d'aujourd'hui seront les dirigeants de demain, nous pensons qu'au sein de la formation universitaire, les mettre face aux problèmes organisationnels et humains serait d'une énorme avancée, d'un point de vue humain, avant tout et managérial, dans l'amélioration du management futur des firmes algériennes.
Une perspective de recherche pourrait carrément accompagner cette réflexion en suivant d'anciens étudiants en management des organisations devenus chefs d'entreprise, et étudier l'impact de leur formation sur leurs carrières

L’objectif des chercheurs, qui s’engageraient dans cette voie, pourrait être de construire des connaissances scientifiques robustes afin de compléter ce travail.

Nous souhaitons que notre contribution soit une étape décisive dans ces cheminements.

Références bibliographiques

- AABY.N-E & SLATERS-F, (1989). "*Management Influences on Export Performance*": A Review of the Empirical Literature 1978-88, *International Marketing Review*, 6(4), pp. 7-26.
- AABY &.SLATER (1989), «*Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88* », *International Marketing Review,* vol. 6, no 4
- ABAKOUY-M, (2006). «L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse. Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et la PME.
- ACKERMAN-R.W, (1975), « *The social challenge to business, Harvard University Press, Cambridge, MA* ».
- ACHHAL-Y, (2013). «Cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable » Laval, Québec, Canada 2013.
- ACHOUR TANI-Y (2013), « L'analyse de la croissance économique en Algérie», thèse de doctorat, université Paris 1. Panthéon Sorbonne., p.25
- ADOUANE-M,(2005), « La performance économique pratiques algériennes, la réussite de l'échec » suivi des concepts théoriques et des instruments modernes de mesure » El othmania (2005) p.110-111
- AGGERI-F, PEZETT-E, ABRASSART-C, ACQUIER-A, (2005). « Organiser le développement durable, Vuibert, Paris.
- AGUEZZOUL-A et LADER-P, (2009). « Sélection et évaluation des fournisseurs : critères et méthodes » revue française de Gestion industrielle.
- AHMED ZAID CHERTOUK-M, (2011). «Performance financière et performance sociale dans les entreprise publiques algériennes. Valencia 21-22 octobre 2011
- ANSOFF- I, (1968). «Stratégie du développement de l'entreprise, éditions Hommes et Techniques », traduction française, Paris, 1968.
- ARDOIN-L et SCHMIDT- J, (1986). « Le contrôle de gestion ». Publi-union. Paris.
- ARREGLE J-L, AMBURGEY-T, DACIN-T, « Rôle des routines organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : Une application aux alliances ». Travaux d'alliance du Kentucky university & du collège départemental du Texas.

- ARTEAGE-J.et FERNANDEZ-ORTIZ (2008), « Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative », Revue internationale PME, vol. 21, no 2

- ASLANOFF-A, (2013). « La perception de la performance des fusions & acquisitions dans le secteur bancaire » Thèse de l'IAE Nice-Sophia-Antipolis 29-3-2013.

- AURIFEILLE J.-M,COLIN J, FABBES COSTES-N, JAFFREUX-C & PACHE-G, (1997). « Management logistique : une approche transversale », Litec, 1997.

- AKTOUF-O (1987), « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presses de l'Université du Québec.

- ALCOUFFE-S,(2008). « *Actor-networks and the diffusion of management accaunting innovations : A comparative study* ». Management Accounting Resaerch. 2008, P17

- AMEELS-A, BRUGGEMAN-W & SCHEIPERS-G, (2002). "Value-based management control processes to create value through integration: a literature review", *Working Papers*, Vlerick Leuven Gent Management School.

- ASSALA-K (2006) « PME en Algérie: de la création à la mondialisation». 8ème Congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME, 2006, p.3.

- BACHELARD-G (1992), « Le nouvel esprit scientifique », PUF "Quadrige" n° 47, (première édition 1934).

- BALABANIS, G. I. & KATSIKEAS, E. S. (2003), "*Being an Entrepreneurial Exporter:Does It Pay?, International Business Review, 12*" pp. 233–235.

- BARET-P,(2006). « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ?», 2ème journée de recherche du CEROS

- BARRETT, N.J. & I.F. WILKINSON (1985), *« Export stimulation: a segmentation study of the exporting problems of Australian manufacturing firms* », European Journal of Marketing, vol. 19, no 2, p. 53

- BARNEY-J, (1991), "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management"*, 17 (1), pp. 99-120.

- BAURMARD-P et IBERT-J, (2003). « La collecte des donnée et la gestion de leurs sources » dans thiétart R.A. (Editions, Méthodes de recherche en Management) Paris, p 224.

- BEAUD-S, WEBER-F (1997), « Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques », Paris, La Découverte.

- BECKER-H (2002), Les ficelles du métier: «comment conduire sa recherche en sciences sociales ? », Paris, La Découverte

- BECKER-E. (2005), "*Potentiel Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations"* Organizational Research Methods, vol 18

- BELHACHEMI-A. (2014) « L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants : Etude exploratoire dans les sociétés par action en Algérie » thèse de Doctorat université de Tlemcen

- BENABDELLAH-Y, (2008) « Le développement des infrastructures en Algérie : quels effets sur la croissance économique et l'environnement et l'investissement », CREAD, Alger, 2008

- BENDIABDELLAH-A CHELIL-A « Formation et développement des Compétences dans la pratique des entreprises algériennes ». Université de Tlemcen.

- BEN MARZOUK-W & BOUSLAMA-N (2011) « Les variables de contrôle de la performance à l'Export : Quelques recommandations empiriques » 2ème colloque de l' URAM Hammamet. Université de Tunis

- BENMESSAOUD-K, (2009), « la privatisation : opportunités pour le développement des PME, la revue de l'économie et du management », n°9.

- BERGERON-H, (2002). « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME » 6ème congrès international francophone sur la PME –octobre 2002- HEC –Montréal

- BERINER–J,(1988). « *cost management for today, advanced manufacturing THE CAM conceptual design* », editions Harvard Business School Press 1988.

- BERLAND-N, (2002). « Mesurer et piloter la performance, e-book, 2009, p 42

- BERLAND-N, (2007). « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage», Espace Mendès France.

- BERLAND- N, (2004). «Mesurer et piloter la performance», Éditions de la Performance, juin 2004.

- BERLE-A, (1932). «*The Modern Corporation and Property, NY: The McMillan Company* ».

- BERNARD-C.I, (1938). «*The functions of the executive, Harvard University Press, Cambridge, MA* ».

- BERRAH-L, (2013). «La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières : de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs » LISTIC 3juin 2013

- BESCOS- P, DOPLER- P, MENDOZA C, NAULLEAU G, (1993). « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 2ème édition.

- BESSIRE-D, (1999). « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, t.5, vol.2, septembre 1999, p. 126

- BEZTOUH-D, (2013). « Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : Quelles contraintes et quelles stratégie pour leur développement». CCISB et l'université de Bejaia. 24-25 juin 2013.

- BOYER-M, (1994). « La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux » : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE, *Revue Internationale P.M.E.*, 7(2), p. 59.

- BIEKERT-T, (2002). « *Managing Corporate Sustainability With The Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management* », Oikos summer academy, 2002.

- BILKEY, W.J. et TESAR-G (1977), «*The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms* », Journal of International Business Studies, vol. 8, no 1

- BLANC-G, (2012). « Capacité organisationnelle et compétence, des qualités complémentaires » Le Magazine des TIC Février Mars 2012 Vol 25 N°1 It World Canada http://epubs.itworldcanada.com/issue/56335

- BOLLECKER-M, (2004). «Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information »Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 4, décembre 2004.

- BONNEAU-L et POTIRER-H, (2008). « Le tableau de bord de gestion et le Balanced Scorecard quelle comparaison entre ces deux outils de gestion ? » ESC Lille, 2008.

- BONOMI-G & PALIER-B, (1999). « Phénomènes de Path Dependence et réforme des systèmes de protection sociale ». Revue française des Sciences politiques, Vol 49, N°3 juin 1999 .p339.

- BOULIANNE- E, (2000). «Vers une validation du construit performance organisationnelle » Thèse de Doctorat Novembre (2000).

- BOURGUIGNON-A. (1995) « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet –août.

- BOURGUIGNON -A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica.
- BOUQUIN –H, (2004). « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.
- BLAU-P.M, (1970). «*A formal theory of differenciation in organizations* », American Sociological Review, Vol 35, n°2, p. 201-218
- BUCHHOLZ,-R.A et ROSENTHAL, S. B, (2005). « *Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory* ». Journal of Business Ethics. 58, 137-148.
- BURNS-T & STALKER-G.M, (1964). "*The management of innovation. Tavistock Publications, 1964* ».
- CAUVIN-E,NEUMAN-B,ROBERTS-M,(2008).« Indicateurs financiers et indicateurs non financiers : importance des indicateurs financiers et ordre de présentation des indicateurs : Effet sur l'évaluation de la performance des managers » Congrès annuel de l'Association francophone de Comptabilité, avril 2008.
- CARROLL-A.B, (1977). « Managing *corporate social responsibility, Boston :Little, Brown* ».
- CARROLL-A.B & NASI-J, (1997). *« Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference*», Business Ethics : A European Review, Volume 6, n° 1, p. 46-51, January 1997.
- CAPRON-M, (2000), «Comptabilité sociale et sociétale », in Colasse B. Encyclopédie de Compatibilité.
- CAPRON-M & QUAIREL-LANOIZELEE, (2007). « La responsabilité sociale d'entreprise »Editions La découverte 2007 P122.
- CAVUSGIL-S.T & ZOU-S, (1994). *« Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures* », *Journal of Marketing*, vol. 58, no 1.
- CHAABOUNI-J et JOUILI-K, (2005). « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieures informatiques tunisiennes », Revue internationale sur le travail et la société, n° 2 vol. octobre 2005.
- CHANDLER AD, (1977). « La main visible des managers » Paris ,Economica, 1989.
- CHANTEUX-A, NIESSEN-W, (2006). « Les tableaux de bord et business plan ». L.Venanzi. Liège P.21.

- CHENHALL-R.H, (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n° 2-3, p. 127-168.

- CLARKSON-M.B, (1995). «*A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance Academy of Management Review* », vol. 20, n° 1, p. 92-117.

- CLIVILLE-V, (2004). «Approche systémique et méthode multicritère, pour la définition d'un système d'indicateurs de performance » thèse de Doctorat . Université de Savoie 2004.

- COKINS-G, (2009). «*Activity based costing: Optional or Riquire*d », AACE International Transactions, 2002.

- COLIN-A, (2005). « Le Supply Chain Management existe-il réellement ? », Revue Française de Gestion, n° 156, mai-juin, 2005.

- COOPER -R.G et KLEINSHMIDT-E-K, (1985). « *The impact of export strategy on export sales performance, Journal of International Business Studies* » 16, 37-55.

- CORIAT-B et WEINSTEIN-O, (1978). « Les nouvelles théories de l'entreprise », Edition Librairie Générale Française-1978.

- CROSS- K.F, (1989). « *The SMART way to define and sustain success* » Productivity Review, vol 8-1 1988.

- CROZIER-M, (1992). « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective ». Paris : Seuil, 1992, p50.

- DEJEAN F & J-P GOND, (2003). «La responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », dans Réseau des IAE , Editions : Sciences de Gestion & Pratiques managériales. Paris, Economica

- DEROY-X, (2007). «Forme de l'agir stratégique », Méthodes et recherche De Boeck 2007 p64

- DESS-G-G et ROBINSON-R-B, (1984). "*Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit, Strategic Management Journal"*, 5, p. 265-270.

- DHOUIB-D, (2006) « Un modèle d'évaluation hiérarchique de la performance des entreprises manufacturières »Laurentian University, 2006, p32.

- DIAF-F,(2006) « Esquisse d'une stratégie managériale pour réussir dans le management global » Monamira .Alger.

- DIXON-J.R, (1990). « *The new performance challenge: measuring operations for world class competition* ». Homewood, 1990.
- DJEMAI- S, (2013). « Les PME exportatrices : croissance économique hors hydrocarbures » 11-12 mars 2013 université Sétif 1.
- DODD-E.M, (1932). «*For Whom are Corporate Managers Trustees*?», Harvard Law Review, vol. 45, n° 7, p.1163.
- DONALDSON-T et DUNFEE-T, (1994). "*Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory*". *Academy of Management Review.* 19:2, 252-284.
- DRUCKER-P et REICH-R, (2001). «*Management Challenges for the 21 st century*»,Kirkus Review, juin 2001.
- DUCQ-Y, (1999). « Contribution à une méthodologie d'analyse de la cohérence des systèmes de production dans le cadre du modèle GRAI ». Thèse de Doctorat en Productique. Université de Bordeaux I, Février 1999
- DUPONT- L (1998). « La gestion industrielle ». Paris, Hermès. 1998.
- EVRAEST-S et MEVELLEC-P, (1991). « Les systèmes de coût par activité ; Réconcilier le calcul de coût des produits et le contrôle de gestion » RFG, Jan-Févr 1991.
- ECCLES, R-G,(1999) « le manifeste de l'évaluation des performances » Editions de l'organisation, 1999 p25
- FALL-I, (2008). « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d'un dispositif pionner de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée ». Thèse soutenue à l'école des Mines de Paris 8 Décembre.
- FERNANDEZ-A, (2005). « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'organisation.
- FERNANDEZ-A, (2007). « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation. Le tout en poche, CampusPress.
- FEERRAHI-A et MAHIDA-H, (2015) « Le risque au cœur de la problématique de performance du supply chain management » G.I.E.M.
- FREEMAN-R.E, (1984). "*Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing »responsabilité sociétale des entreprises ». *Revue des Sciences de Gestion*. 223, 109-120

- FREEMAN-R.E, (1984). "*Strategic Management :A Stakeholder Approach*", Pitman, Boston, 1984
- FREILING-J, (2004). «*A Competence-based Theory of the Firm* », Management Revue, vol. 15 (1), p 27
- FRIEDMAN-M, (1971). « Capitalisme et liberté », Robert Laffont , Paris.
- GALIE-W.B, (1956). "*Essentially contested concepts. Proceedings of the Aristotelian Society*," 56, 167–198.
- GERMAIN-C & TREBUQC-S, (2004). « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions » Audencia Nantes–école de management avec l'Université Montesquieu Bordeaux IV1 Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – nº 1186.
- GIRAUD-F-O, SAMPLIC-G, NAULLEAU, (2009). « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2eme édition Collection Business Gualino 2009.
- GOMEZ-P.Y, (1996). « Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion». InterEditions
- GOND J-P MULLENBACH-SERVAYRE-A, (2004). "La revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion ; Jan/ Feb 2004 ; ABI /INFORM Global p93.
- GRIM-N, (2004), « L'économie algérienne otage de la politique ». Casbah Editions. Alger. p58
- GRUAT LA FORME-CHRETIEN. F.A, (2007). « Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaine logistique », thèse de Doctorat, Lyon 6-12-2007.
- GUMB-B, (2003). « Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique », « Les 9èmes journées d'histoire de la comptabilité et du Management », Gouvernement d'entreprise : perspectives historiques, colloque international organisé par le CREFIGE les 20 et 21 mars 2003.
- HILL-C,W-L, JONES-T.M (1992)., « *Stakeholder-Agency Theory* », Journal of Management Studies, Vol. 29, n° 2, p. 131-154, 1992
- HOCKERTS-K, (2001). *«Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability , in Proceedings of Greening of Industry Network* Conference", January 21-24, Bangkok.
- IGALENS-J, (2012). « La responsabilité Sociales des Entreprises, Défis ,Risques et nouvelles pratiques »Eyrolles 2012 p07.

- ISHIKAWA-I, (2007). "*Towards a dynamic resource-based view*".Organisation Studies, vol 28. N° 5. 2007.
- JUGLARET-F, (2012). «Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail » ParisTech 17-12-2012.
- KALIKA-M,(1995), « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants, performances » Paris, Economica, p11.24.
- KAPLAN-R.S et NORTON-D.P, (1992). "The Balance Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review* (Janvier-Février) 1992 p-79.
- KAPLAN.R-S et NORTON.D-P, (1993). «*Putting The Balanced Scorecard to work* », Harvard Business Review, September-October 1993, p 134.
- KAPLAN.R-S et NORTON. D-P, (1998). « *Using the Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press* », Boston. Traduction française : Le tableau de bord prospectif. Les éditions d'organisation 1998
- KAPLAN.R-S, et NORTON D-P, (2001). «*comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée ? »* Editions d'organisation, 2001.
- KATSIKEAS-C. S, LEONIDOU-L-C. & MORGAN, N-A, (2000). "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), pp. 493-511.
- KEEGAN-D.P, (1989). «*Are your performance measures obsolet*e » Management Accounting, pp 45-50, juin 1989.
- KELADA-J, BRANIMIR, (1993). « étude de la méthode AMDEC »école des hautes études commerciales, (Montréal.Québec) centre d'études en qualité totale ».
- KHEMAKHEM-A, (1976). « La dynamique du contrôle de gestion » Dunod 1976 p123.
- Kerzabi A- Tabet L-W (2009) « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme »« La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11eme Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada
- KING-W.R, (1997). «*Integration between business planning and information systems planning: An Evolutionary-Contingency Perspective* »**,** Journal of Management Information Systems, 14, p.185.
- KOLB-D.A. (1984). "Experiential Learning" Prentice Hall. p 230.

- KOEING-G, (2005). «Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbelienne » conférence de l'association internationale de Management Stratégique, Anger.
- LABELLE-F (2005) « Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO) Les cahiers de la chaire » – collection recherche N° 11 -2005.
- LAGADITIS-C (2012) « L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : Etude de cas du Groupe GDF Suez » ICHEC Brussels Management School.
- LAGES C-R et LAGES L.F, (2004). "*The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement*", *Journal of International Marketing*, 12 (1), p. 36
- LAGHZAOUI-S. (2009), « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Revue Management et Avenir*, 22, pp. 50-67.
- LAMARQUE « Analyse des stratégies de développement des assureurs dans la banque : une approche par la théorie des ressources » Revue Finance contrôle stratégie N° 1169 – 2014.
- LAMIRI-A « Les facteurs-clés du succès du développement local » El Watan Economie 20 avril 2015
- LAROCHE-H et NIOCHE J-P (2006) « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue française de gestion 1/2006 (n° 160), p 81.
- LAURAS-M, (2004). «Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaines logistiques » thèse de Doctorat. L'institut national polytechnique de Toulouse. 7 Juillet 2004.
- LEFEBRE-P et SARDAS J-C,(2013). « Quels nouveaux fondements théoriques pour un nouveau design organisationnel ? » conférence AIMS 2013. Mines Paris Tech.
- LEONIDOU, L.C. (1995), « *Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis* », *Journal of International Marketing*, vol. 3, no 1, p. 29
- LEONIDOU, L.C. (2000), «*Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis*», *Journal of International Management*, vol. 6, p. 121
- LEONIDOU, L.C. (2004), «*An Analysis of the barriers hindering small bsiness export development*», Journal of Small Business Management, vol. 42, no 3, p. 279

- LEPINEUX-F, (2003). «Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? ». Thèse de doctorat, Spécialité Sciences de Gestion. Paris, Conservatoire National des Arts et Métiers.

- LEVY-M. & JOUYET J.-P, (2006). « L'économie de l'immatériel : la croissance de demain ». Paris,Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel.

- LORINO-P, (1997). «Méthodes et pratiques de la performance », éditions d'organisation.

- LORINO-P, (2001). « Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance : Exemple d'une entreprise énergétique » « 22eme congrès de l'AFC. France 2001.

- LUONG, M. H. (2009), « Les déterminants de la performance à l'exportation des PME dans les pays en transition : le cas des PME exportatrices du Vietnam », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille III.

- LUONG-M.H, LEO-P.Y & PHILIPPE, (2010). « Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : *un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam »*

- LUNGU-V, (2013). «*Knowledge management en entreprise. La gestion des connaissances au service de la performance* ». GERESO 2013 p.15.

- LYNN-B.E, (1998). «La gestion du capital intellectuel : enjeux et pratiques », Hamilton, Société des comptables en management du Canada (1998).

- MAGAKIAN-J-L, (2003). « Pensée stratégique, évolutionnisme et créativité » Design management magazine.

- MAHIDA-H, (2005). « La pratique du management stratégique dans les PME algériennes » Mémoire de Master en Audit et contrôle de gestion. Université Abou Bekr BELKAID.

- MALTES-L, (2007).« Spécificités des actifs et management des événements : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique » Montréal, 16ème conférence Internationale de Management Stratégique 6-9 juin 2007.

- M'BAREK-A, (2009), « La compétence et la formation professionnelle »Université de Tunis

- MARCH- J, SIMON-H, (1958). « Organizations, John Wiley & Sons ».

- MARAKAS, J-M, (1999). « Decision support systems », Prentice Hall.

- MARCHESNAY, (2002) « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences » les éditions de l'Adreg 2002.
- MARTEAU-H, (2005). « une méthode d'analyse de données textuelles pour les sciences sociales basée sur l'évolution des textes » université François-Rabelais Tours. Thèse de Doctorat
- MARTIN-W.J, (2000). *« Approaches to the measurement of the impact of knowledge management* », journal of information Science, vol. 26, n° 1, (2000) p.21 – 27
- MASON-E (1939) *« Price & production policies of large scale entreprises* » American Economic Review Vol 29 -1939.
- METAIS-E, (2004).''Stratégie et ressources de l'entreprise, Théorie et pratique'' Economica.Paris; p 128.
- MERCIER (2001) « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature » Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique2001.
- MERCKLE-P, (2003). « Modalisa création et exploitation d'enquêtes par questionnaire». (ENS-LSH)
- MEYSSONNIER & CHOFFEI-D, (2011). «Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard comptabilité et connaissances » 30 mars 2011.
- MILES-S, (2012). "*Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused? Journal of Business Ethics",* 108, 285–298.
- MILES R.E & SNOW-C-C,(1978). "*Organizational strategy, structure, and process",* Tokyo: McGraw- Hill Kogakusha.
- MILLESTAED J.D., HARBEN G.N. & Ward W.A. (2003): "*How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States.*" Journal of Small Business Management, 41 (1), p 68
- MINNITI-M & BYGRAVE-W, (2001). «Le dynamisme du model entrepreneurial. Théories et pratiques » Vol.2- p19
- MINTZBERG H, (1982) « Structure et dynamique des organisations », Les Éditions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain par Romelaer p. 45.
- MINTZBERG-H, ALHSTAND-B & LAMPEL-J, (2005). « Safari en pays : stratégie de l'exploration des grands courants de la pensée stratégique ». Paris, Pearson Education France.

- MINTZBERG-H, (1989). « Management, voyage au centre des organisations », Les Éditions d'organisation.
- MITCHELL-R.K. AGLE,B. R.,& WOOD-D.J.(1997). « *Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review* ». 22, 853–886.
- MORICEAUX J-L, (2006). « théorie des parties prenantes » Paris eds la découverte 43-53.
- MOLINERO-S « Lecture des tableaux à plat et croisés, les tests de significativité » UFISC. p10.
- NOTAT-N, (2007). "Une question centrale", Acteurs de l'Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72
- OCDE (2006). « Actifs immatériels et création de valeur ». Réunion du conseil de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques au niveau ministériel. Paris, Les Editions de l'OCDE
- OCDE 28-29 mai (2013). « Bulletin préliminaire du Forum : Emploi, égalité, confiance »
- PAYETTE-A, (1988). « Efficacité des gestionnaires et des organisations » Presses de l'université de Québec. p157
- PEDRAGLIO-G,(1971). « Systèmes d'organisation et management moderne, Paris, Dunod, p 23.
- PESQUEUX-Y, (2002). « Organisations: modèles et représentations, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris.
- PESQUEUX-Y (2004). « Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie » - Ellipses, Paris 2004
- PESQUEUX-Y, (2004). «La notion de performance globale » 5eme forum international ETHICS Décembre 2004.
- PESQUEUX-Y, (2005). « Management de la connaissance: un modèle organisationnel? » CNAM, 2005.
- PINTO-P, (2003). « La performance durable, Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent » DUNOD 2003 P.11.
- PIRREVAL-H, (1990). «Les méthodes d'analyse et de conception des systèmes de production » Hermès p.62.1990.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- PITELIS-G.N, WAHL-M.W, (1998). « *Edith Penrose: Pioneer of Stakeholder Theory*», Long Range Planning, Vol. 31, n° 2, p. 252-261, 1998.

- PLA-Barber J, Alegre J (2007). "*Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in science based industry*" International Business Review, 16, pp 275-290

- POINCELOT-E. et WEGMANN-G, (2005). «Utilisation des critères financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », Comptabilité-Contrôle-Audit , Tome 11, vol. 2, décembre, p. 109-125.

- PORCHER-T & PORCHER-S, (2012). « RSE parties prenantes et événements rares : le cas des deux marées noires » La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 253 – Cahier spécial RSE Janvier fevrier 2012.

- PRAX J-Y, (2003). «*Le manuel du Knowledge Management 2ème génération* » Dunod 2003 p.22.

- RAMANGALAHY-C & SARRASIN-N, (2007). «La gestion cognitive des connaissances dans les organisations ».

- RASOLOFO-Disler-F, (2009). «Opérationnalisation de la RSE: une approche par les parties prenantes» Revue Management & avenir, n°39, p. 70

- RHENMAN-E.,STYMNE-B.(1965), « *Corporate Management in a Changing World*», Stockholm.

- ROBINSON R-B et DESS-G.G. (1984), "*Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit", Strategic Management Journal,* 5, p-273.

- QUACH-T-K-O, (2006). «Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation »*23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*, Trois-Rivières, 2006

- RAMANUJAM-V et VENKATRAMAN-N, (1986). "*Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*", *Academy of Management Review,* 11(4), p. 800.

- RENARD-L, St AMANT, GILES-E, (2003) « Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles » Département de Management et Technologie, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

- RENARD-L & St-AMANT-GILES-E, (2006). « Capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions » école des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

- ROTHMANN-B (1953), « *Social responsibilities of the businessman* »Ethics & Economics of society :New york Harper 1953

- ROY-B, (1985). « Méthodologie multicritère d'aide à la décision ». Paris, Economica

- SAINSAULIEU-R, (1990). « L'entreprise, une affaire de société », Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.

- SAOUT-G,(2011). «L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique ». Revue De L'organisation Responsable. 1 : 6, 26-37.

- SAULQUIN J.Y et SHIER (2005). « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance? », Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?, Mars2005

- SAVALL-H & ZARDET V, (1989). «Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable »., Économica, 1987, 2ème édition augmentée 1989.

- SAVALL-H-ZARDET-H (2009). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise- Résultats de recherches longitudinales- ISSN 1646-6896 , n°4, janvier 2009

- SEGHIR-S, (2012) « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibre des processus d'intégration-différenciation des organisations » Thèse de Doctorat. Université Jean Moulin 13 février 2012.

- SHINDLER-A, (2009). « Vers la multi-performance des organisations : conception et pilotage par les valeurs » du centre de recherche intégré MIRCen du CEA » 2009.

- SIMERAY-J.P, (1966) « La structure de l'entreprise : principes et définitions, types de structures et organigrammes ». Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1966. p211

- SIMON-H.A, (1996) « The Sciences of the Artificial, Cambridge », MIT, 1969. Edition 1996

- SIRMON-D.J, HITT-M.A, (2007). "*Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value: Looking inside the Black Box*", Academy of Management Review, 32 : 1, pp. 260-262.

- SOUSA-C.M.P, (2004). "Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature", *Academy of Marketing Science Review*, 9, p. 13.

- SOUSA-C.M.P, MARTINEZ-LOPEZ-F.J & COELHO-F, (2008). *« The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005", International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp. 343-374.

- ST PIERRE-J, (2005). « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? » Hors série comptabilité et connaissances, France 2005.

- STINCHCOMBE-A, (1965). *« Social Structure and Organizations* » In JG. Handbook of Organizations (Chicago: Rand McNally, 1965).

- TABTONI P, (2005) « Innovation, désordre, progrès » Economica p19.

- TEECE-D, PISANO-G & SHUEN-A «*Dynamic Capabilities and Strategic Management* », Cahiers de recherche, University of California at Berkeley, février. 1992.

- TEECE-D.J, PISANO-G & SHUEN-A, (1997). "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*", Strategic Management Journal, 18:7, pp. 509-533.

- TIESSEN-P & WATERHOUSE-J.H, (1978) « The contingency theory of managerial accouting: A comment», The accouting review, vol 53, n°2, p.523-529.

- TREMBLAY-D.G, (2012). « Performance organisationnelle et temps sociaux » Presses de l'Université du Québec. Dépôt légal 3ème trimestre 2012 p.57

- TYWONIAK, (2007). « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » conférence 2007 de l'association internationale de management stratégique de Montréal 2007

- VEYBEL-L & PRIEUR-P, (2003), « Le Knowledge management dans tous ses états » Editions d'Organisation (2003). P 85.

- VOYER-P, (1994). «Tableaux de bord de gestion: « L'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance », *Presse de l'université du Québec*,1994- p334.

- WALTERS & SAMIEE (1990), «*A model for assessing performance in small U.S exporting firms*», Entrepreneurship Theory and Practice. p. 33

- WATTS-J, (2003). « L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel. Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier » ISNAR, CTA, IDRC CRDI. Pays-Bas.

- WERNERFELT-B, (1984). "*A Resource-Based View of the Firm*", Strategic Management Journal, 5, p171.

- WISNER-J.D, (1991). «*Link firm strategy to operating through performance measurement* », Production an Inventory Management Journal, Third Quarter, 1991.

- WOLFF-J.A. & PETT- T, (2000). "*Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firms size and export performance*" Journal of Small Business Management, 38 (2), p35

- WOOD-D.A, (2006). « *Corporate Social Performance Revisited* », Academy of Management Review, vol. 16, n° 4.

- WOODWARD-J. (1965) « *Industrial organization: Theory and P*ractice » Oxford University Press Oxford.

- YAPRAK, A, (1985). *« An empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms* », International Marketing Review, p. 72

- ZARLOWSKI-P, (1996). «Le pilotage par la valeur: Étude théorique et analyse d'un exemple de mise en œuvre», *Thèse de doctorat*, Université Paris Dauphine, janvier.

- ZGHIDI-A.B.Y et ZAIEM-I, (2011). « Stratégie d'adaptation du produit et performance à l'export : Effets du secteur d'activité et des caractéristiques internes de l'entreprise », 20ème conférence d'AIMS, Nantes.

- ZOU-S & STAN-S, (1998). « *The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997* », *International Marketing Review*, vol. 15, no 5, p 356.

Annexes

- **Trame du questionnaire de l'enquête**
- **Libellés des réponses aux questions relatives au questionnaire**

Questionnaire

Ce présent questionnaire de recherche constitue un support pour la conduite d'une enquête qui s'insère dans un travail de recherche sous la direction du Pr BENDIABDELLAH de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'université de Tlemcen. Veuillez répondre en toute confiance.

Les axes du questionnaire

1. L'identification de l'entreprise
2. Baromètre de l'organisation interne de l'entreprise
3. Stimuli et entraves à la compétitivité internationale

1- L'identification de l'entreprise et niveau d'activité

1. **Forme juridique de l'entreprise :**
    a) Société par action (SPA)
    b) (SARL)
    c) (SNC)
    d) Entreprise individuelle (EURL)
2. **Dans quel domaine d'activité votre entreprise se situe?**
    a) Services
    b) Commerce
    c) Industriel
    d) Agriculture
3. **Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle été crée ?**
    a) Moins de 05 ans
    b) De 05 ans à 10 ans
    c) De 10 ans à 15 ans
    d) Plus de 15 ans
4. **Quel est l'effectif de votre entreprise ?**
    a) 1 à 9 salariés
    b) 10 à 49 salariés
    c) 50 à 250 salariés
    d) > 250 salariés
5. **Quelle est la fonction que vous occupez dans l'entreprise ?**
    a) Dirigeant / Directeur Général
    b) Responsable administratif
6. **Quel est votre niveau d'instruction ?**
    a) Primaire
    b) Secondaire
    c) Universitaire
7. **Aviez –vous une expérience professionnelle dans ce secteur d'activité ?**
    a) Oui
    b) Non

2- Baromètre de l'organisation interne de l'entreprise

A-Positionnement

1. **Combien avez-vous de concurrents directs dans votre exercice ?**
    a) Aucun
    b) Un (01) concurrent
    c) Deux (02) concurrents
    d) Plusieurs concurrents

2. **Les importants concurrents sont :**
    a) Des PME locales
    b) Grandes entreprises publiques
    c) Firmes multinationales
    d) Entreprises dans le secteur
    e) Autre, précisez

……

3. **Comparée aux ventes en Algérie, comment évaluez-vous la profitabilité des ventes à l'étranger pendant les trois (3) dernières années ?**
    a) Faibles
    b) Moyennes
    c) Satisfaisantes

B- Pilotage organisationnel

4. **Votre choix des fournisseurs est-il en fonction du :**
    a) Prix d'achat
    b) Qualité
    c) Disponibilité du produit
    d) Garantie
    e) Compétences techniques
    f) Position financière
    g) Service après-vente
    h) Localisation géographique
    i) Autres, précisez

……

5. **Comment qualifieriez-vous vos rapports avec vos clients étrangers ?**

    Bons Mauvais

    Si mauvais, avez-vous mis en place des plans d'amélioration ?

    Oui Non

6. **En fonction de quelles sources d'informations faites-vous votre promotion ?**
    a) Catalogues
    b) Publicité
    c) Presse ou annuaire professionnel
    d) Représentants
    e) Avis de confrères
    f) Autres, précisez

……

7. **Sur une échelle de 1 à 5 a combien s'élève l'efficience de votre politique interne de l'entreprise?**

1 Très mauvaise	2 Mauvaise	3 Moyenne	4 Bonne	5 Très bonne

8. **Pour la circulation de vos flux informationnels vous optez pour :**

a) EDI (internet-intranet)

b) Mailing

c) FAX

d) Téléphone

e) Autres, précisez

……

3- Stimuli et entraves à la compétitivité internationale (*Priorités et stratégie)*

A- Priorités et stratégie:

1. **Quels sont les objectifs poursuivis ?**

a) Baisse des coûts

b) Accroissement de la productivité

c) Accroissement de la satisfaction client

d) Extension vers l'international

e) Accroissement de la compétitivité au niveau international

f) Pérennité

g) Durabilité

h) Croissance interne

i) Croissance et apprentissage

j) Autres, précisez

……

Quels sont les objectifs assignés par la direction générale de votre entreprise ?

a) Objectif quantitatif

b) Extension

c) Exportation

d) Autres, précisez

……

2. **Selon vous qu'est ce qui constitue un obstacle à la bonne gestion de votre activité ?**

a) Des stocks trop volumineux entraînent une augmentation des dépenses de gestion

b) Une conception déficiente, qui ne répond pas aux besoins du client

c) Un équipement inadapté ou obsolète qui peut causer un retard dans les délais de production

d) Une déficience des compétences

e) Aucun obstacle

3. **Est-ce que les dysfonctionnements sont détectés et neutralisés à temps ?**

Oui Non Jamais

4. **La prise en compte des défaillances est-elle ?**

Individuelle Collective Autres, précisez

……

Quel type de risque est assez répandu dans votre entreprise ?

a) Excès de stockage
b) Renvoi mutuel de responsabilité
c) Défaillance de livraison
d) Dépendance à l'égard d'un fournisseur
e) Défaillance du système informatique
f) Panne fréquente de machine
g) Manque d'ouvriers spécialisés
h) Imprévisibilité des prix des matières premières et composantes de production
i) Incapacité de répondre aux variations quantitatives et qualitatives de la demande
j) Accidents, vol incendie
k) Évolution de taux de change
l) Évolution de la réglementation
m) Mauvaises gestion de la trésorerie
n) Changement imprévisibles dans les termes du contrat
o) Mauvaise appréciation du client
p) Problèmes financiers
q) Capacité de production limitée
r) Grève d'ouvrier
s) Catastrophes naturelles
t) Pas de risques

5. **Votre entreprise dispose-t-elle d'un gestionnaire de risque** ?

Oui Non

Si non, faites-vous appel à des spécialistes ou experts externes ?

Oui Non

6. **Optez-vous pour une analyse préventive des risques dans votre plan de gestion ?**

Oui Non Jamais

7. **Est-ce que pour mesurer la performance de votre système de gestion vous utilisez un tableau de bord?**

Oui Non Autre, précisez

……

Est-ce que la mise en place des tableaux de bord a occasionné un changement ?

Oui Non

8. **Considérez-vous les roadmaps comme des objectifs à atteindre / une aide / un guide pour atteindre des objectifs ?**

Oui Non

9. **Est – ce que les lenteurs administratives vous empêchent d'exporter?**

Oui Non

10. **Les surcouts enregistrés en matière de délai et qualité ont-t-ils une incidence directe sur le prix de vos produits exportés ?**

Souvent Rarement Jamais

11. **Rencontrez-vous des ruptures de stock quant à vos produits sur le marché** ?

Souvent Rarement Jamais

12. **Disposez-vous des fonds nécessaires pour modifier votre produit ou service en fonction du marché ciblé et pour en faire la promotion?**

a) Nous disposons du financement nécessaire
b) Nous préparons le financement
c) Nous n'avons pas de financement

13. **Quels sont les facteurs qui vous empêchent d'exporter ?**

……
……
……
……

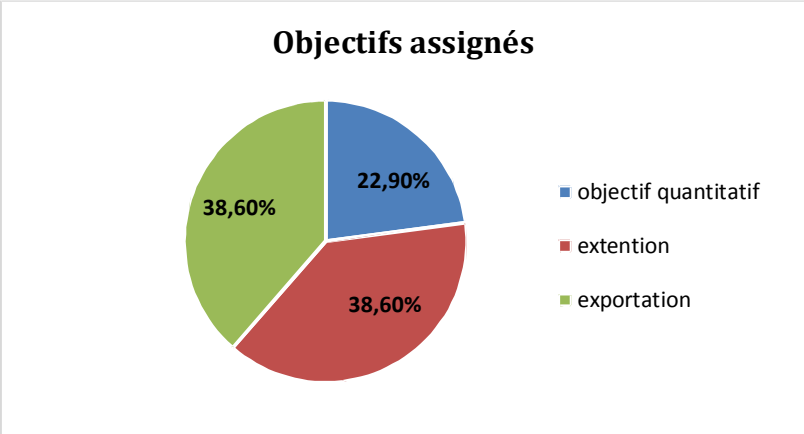
Merci

2. Libellés des réponses aux questions relatives au questionnaire

2.1 Objectifs assignés

	Effectifs	%
Objectif quantitatif	16	22,9%
Extension	27	38,6%
Exportation	27	38,6%
Total / réponses	70	100,0%

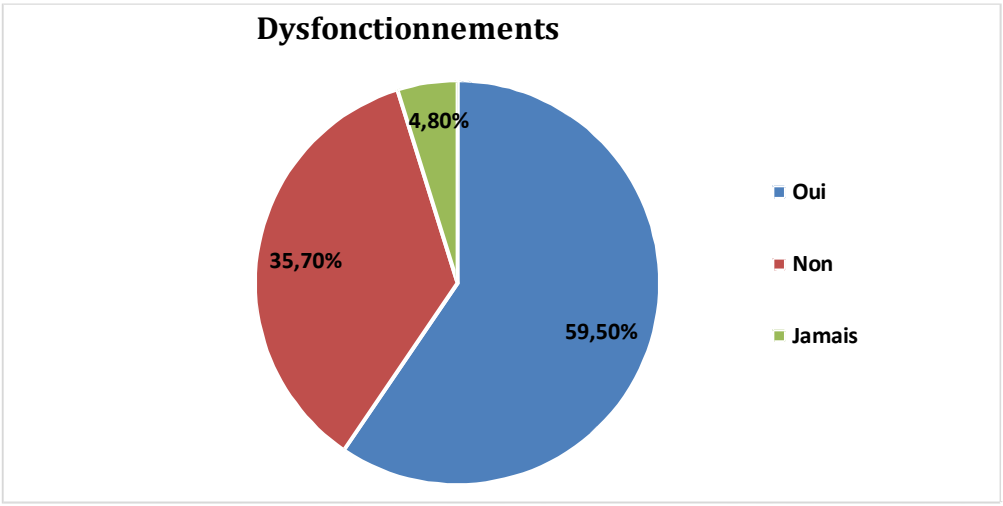
Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 70
Pourcentages calculés sur la base des réponses



2.2 Dysfonctionnements

	Effectifs	%
Oui	25	59,5%
Non	15	35,7%
Jamais	2	4,8%
Total / Réponses	42	100,0%

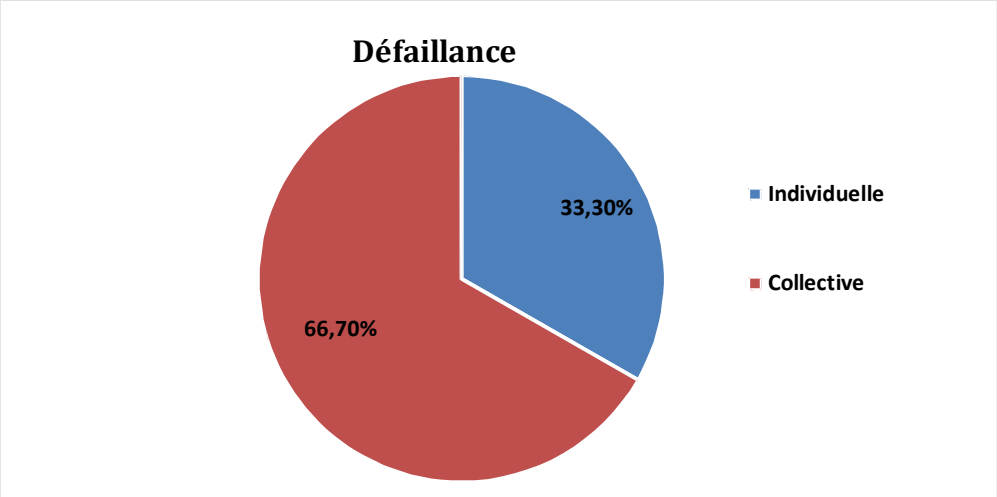
Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Pourcentages calculés sur la base des réponses



2.3 Défaillance

	Effectifs	%
Individuelle	14	33,3%
Collective	28	66,7%
Total / Réponses	42	100,0%

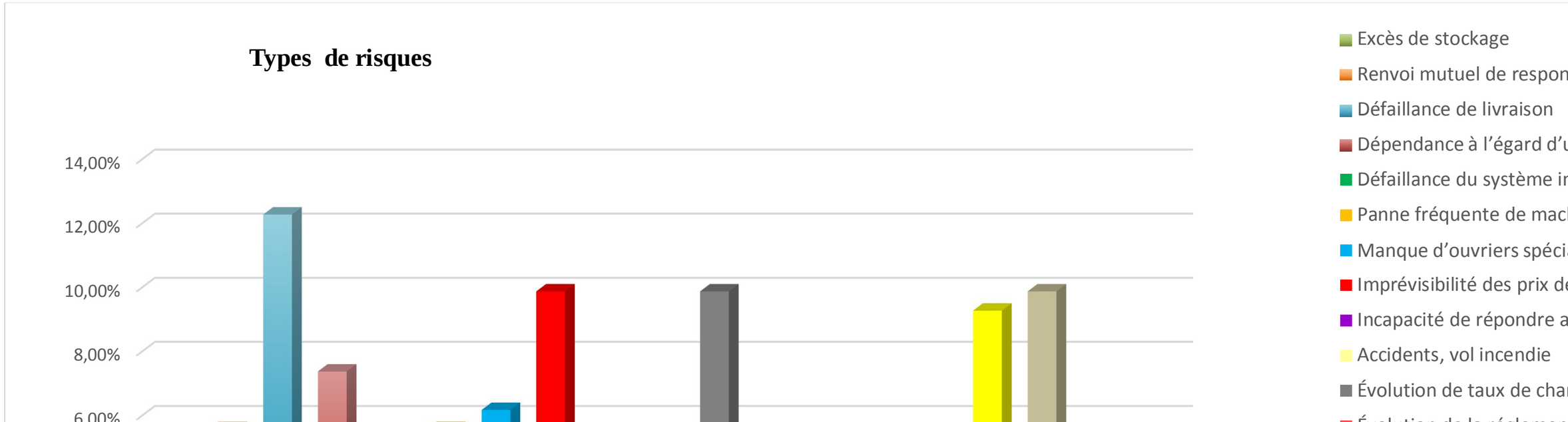
Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Pourcentages calculés sur la base des réponses



2.4 Types de risques

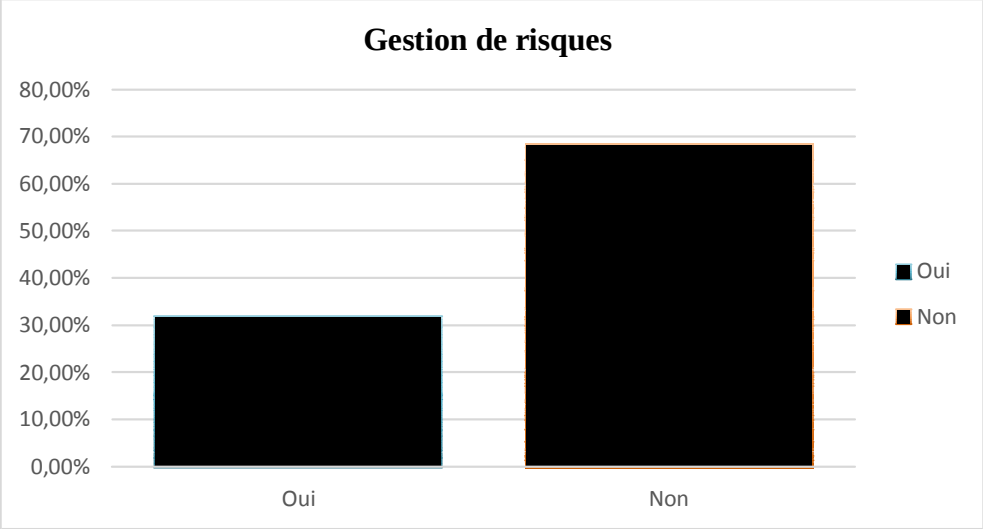
	Effectifs
Excès de stockage	6
Renvoi mutuel de responsabilité	9
Défaillance de livraison	20
Dépendance à l'égard d'un fournisseur	12
Défaillance du système informatique	3
Panne fréquente de machine	9
Manque d'ouvriers spécialisés	10
Imprévisibilité des prix des matières premières et composantes de production	16
Incapacité de répondre aux variations quantitatives et qualitatives de la demande	6
Accidents, vol incendie	1
Évolution de taux de change	16
Évolution de la réglementation	4
Mauvaises gestion de la trésorerie	6
Changement imprévisibles dans les termes du contrat	2
Mauvaise appréciation du client	7
Problèmes financiers	15
Capacité de production limitée	16
Grève d'ouvrier	1
Pas de risques	3
Total / réponses	162

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 162
Pourcentages calculés sur la base des réponses



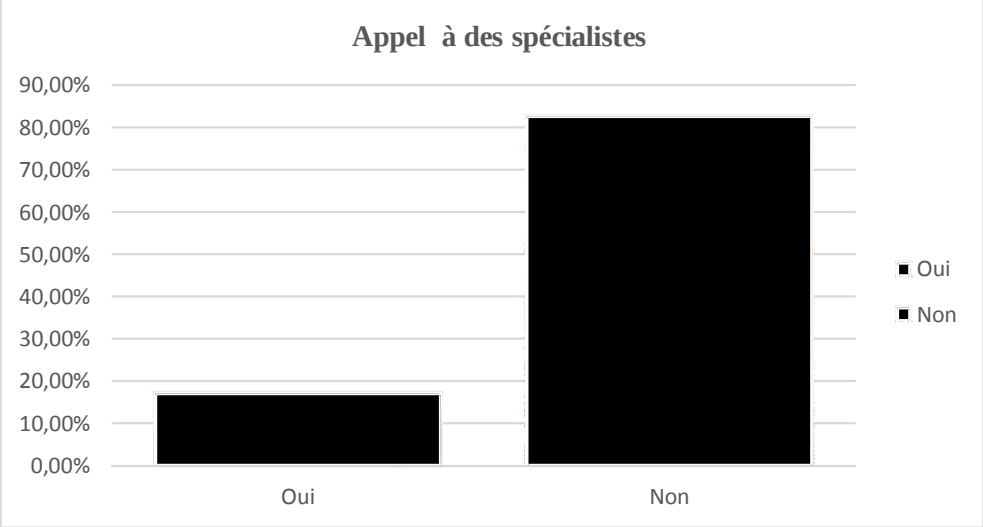
2.5 Gestion de risques

	Effectifs	%
Oui	13	31,7%
Non	28	68,3%
Total	41	100,0%



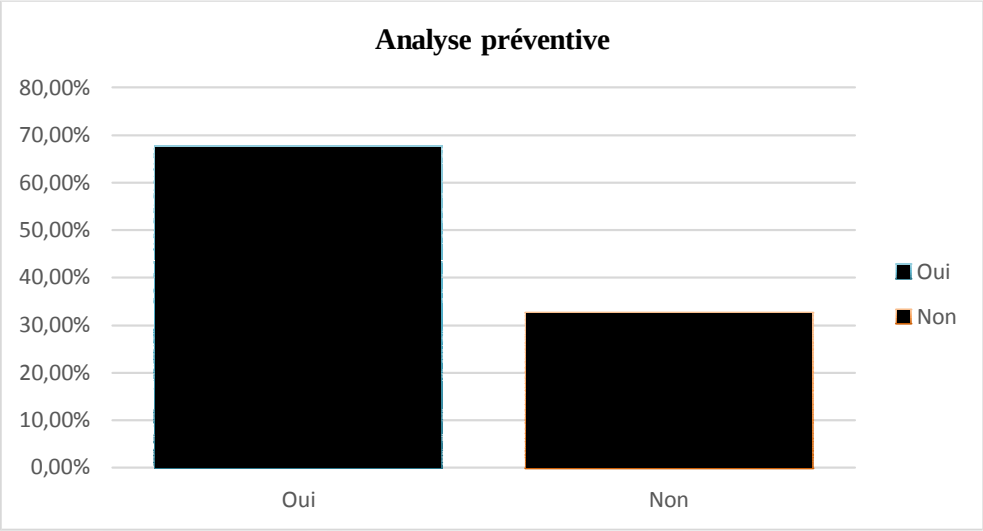
2.6 Appel à des spécialistes

	Effectifs	%
Oui	4	17,2%
Non	24	82,8%
Total	29	100,0%



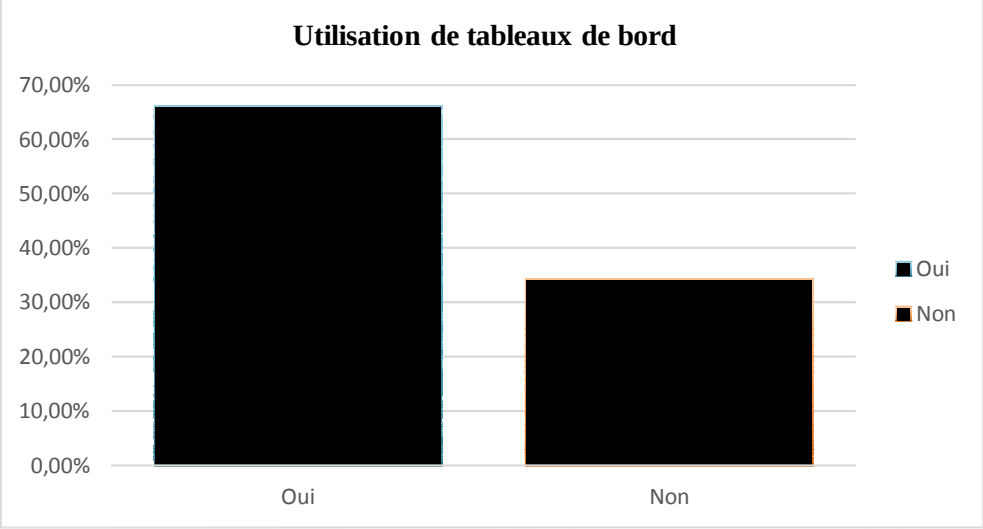
2.7 Analyse préventive

	Effectifs	%
Oui	27	67,5%
Non	13	32,5%
Total	40	100,0%



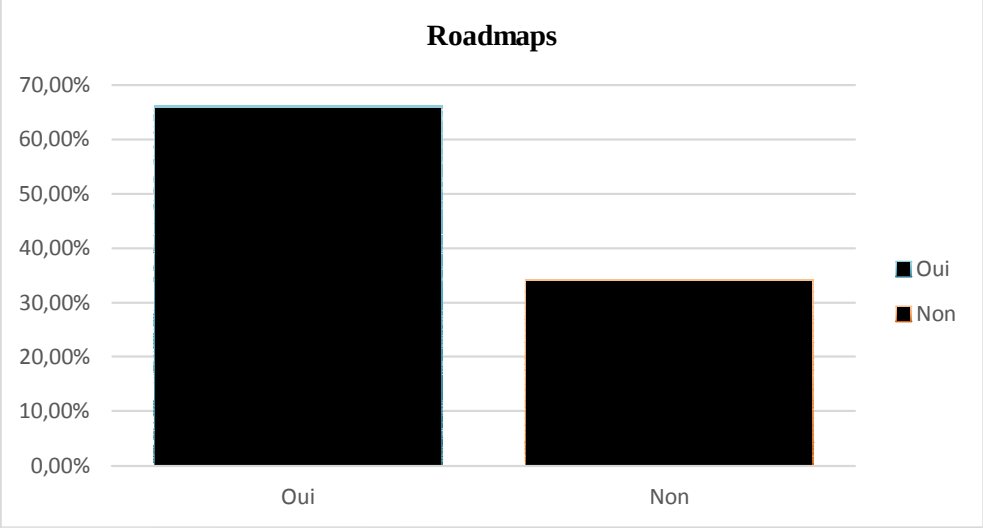
2.8 Utilisation de tableaux de bord

	Effectifs	%
Oui	27	65,9%
Non	14	34,1%
Total	41	100,0%



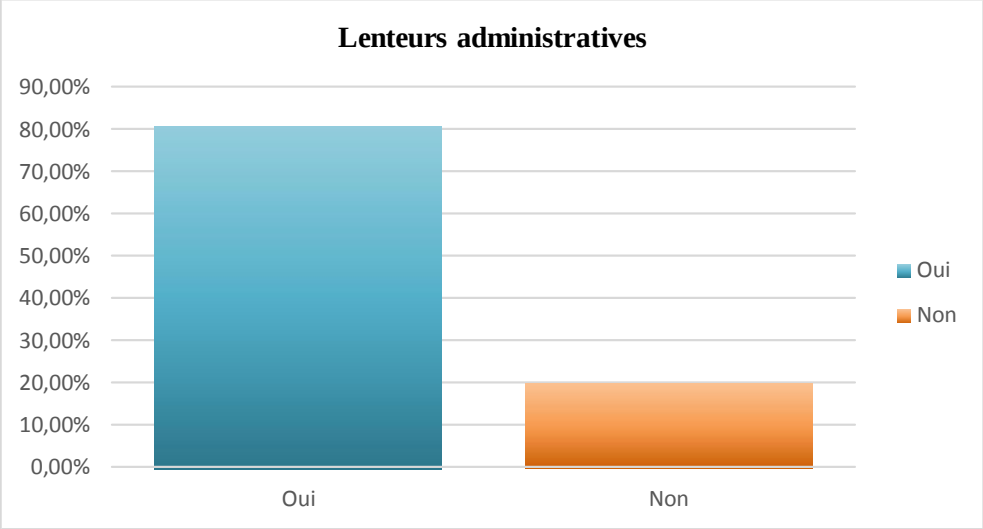
2.9 Roadmaps

	Effectifs	%
Oui	27	65,9%
Non	14	34,1%
Total	41	100,0%



2.10 Lenteurs administratives

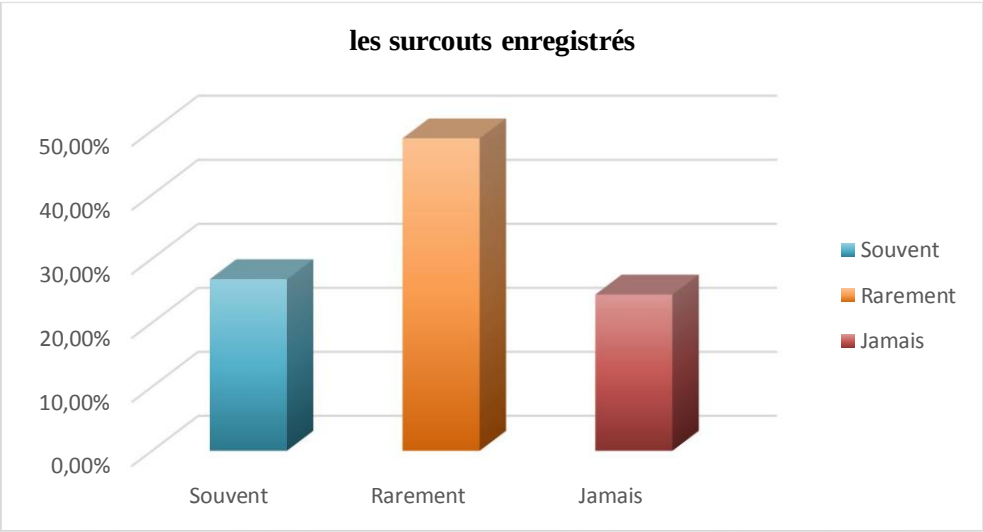
	Effectifs	%
Oui	33	80,5%
Non	8	19,5%
Total	41	100,0%



2.11 Les surcouts enregistrés

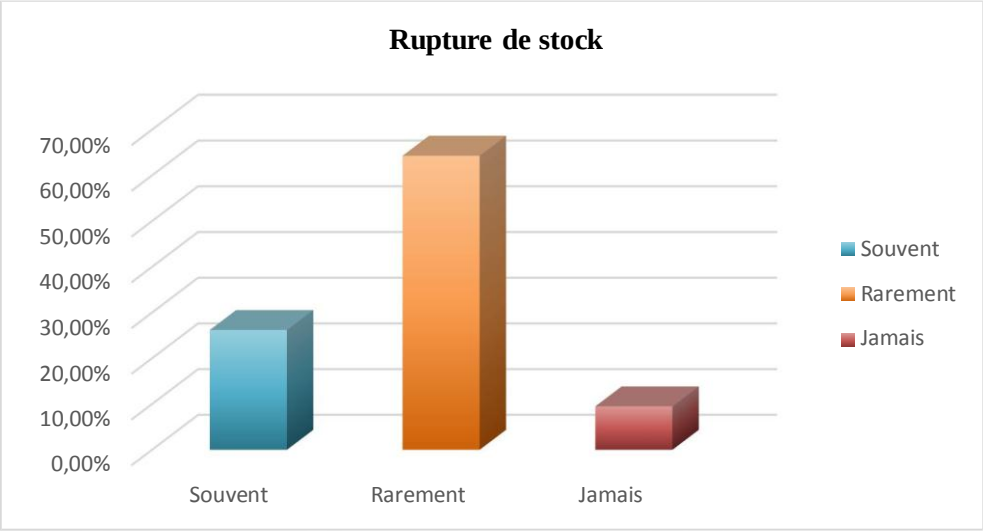
	Effectifs	%
Souvent	11	26,8%
Rarement	20	48,8%
Jamais	10	24,4%
Total / répondants	41	

Interrogés : 42 / Répondants : 41 / Réponses : 41
Pourcentages calculés sur la base des répondants



2.12 Rupture de stock

	Effectifs	%
Souvent	11	26,2%
Rarement	27	64,3%
Jamais	4	9,5%
Total / répondants	42	

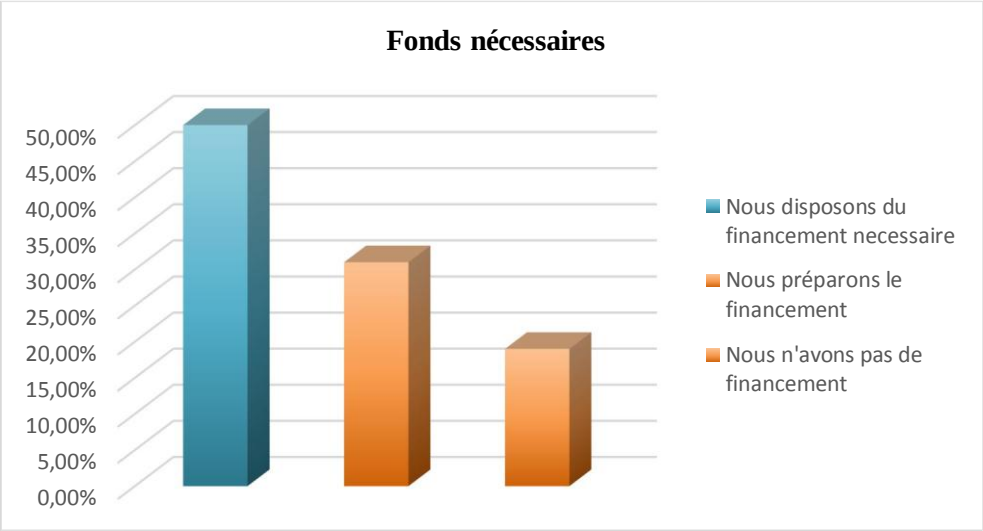


Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Pourcentages calculés sur la base des répondants

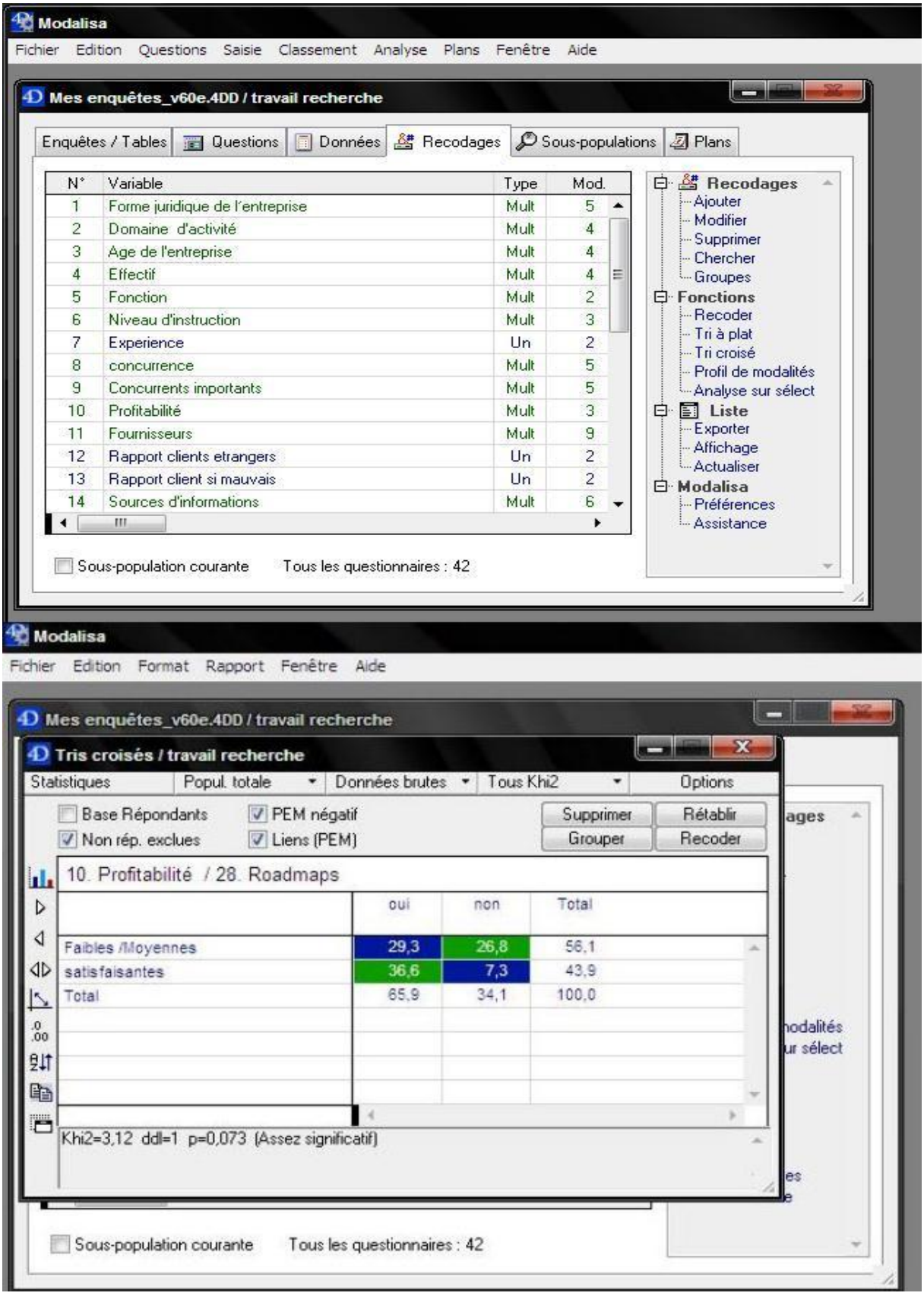
2.13 Fonds nécessaires

	Effectifs	%
Nous disposons du financement nécessaire	21	50,0%
Nous préparons le financement	13	31,0%
Nous n'avons pas de financement	8	19,0%
Total / réponses	42	100,0%

Interrogés : 42 / Répondants : 42 / Réponses : 42
Pourcentages calculés sur la base des réponses



2.14 Illustration des fonctionnalités de Modalisa



Liste des annexes

Annexe 1 : Le questionnaire de l'enquête ---------- 259

Annexe 2 : Libellés des réponses aux questions relatives au questionnaire (Tableaux+figures)------ 265

Annexe 2.1 Objectifs assignés ---------- 265

Annexe 2.2 Dysfonctionnement---------- 265

Annexe 2.3 Défaillance---------- 266

Annexe 2.4 Type de risque---------- 267

Annexe 2.5 Gestion de risques ---------- 268

Annexe 2.6 Appel à des spécialistes---------- 268

Annexe 2.7 Analyse préventive ---------- 269

Annexe 2.8 Utilisation de tableaux de bord---------- 269

Annexe 2.9 Roadmaps ---------- 270

Annexe 2.10 Lenteurs administratives ---------- 271

Annexe 2.11 Les surcouts enregistrés ---------- 271

Annexe 2.12 Rupture de Stocks---------- 272

Annexe 2.13 Fonds nécessaires---------- 272

Annexe 2.14 Illustration des fonctionnalités de Modalisa ---------- 273

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Liste des Figures

Figure 01 : La chaine à l'origine de la performance ---------- 11

Figure 02 : Le paradigme SCP ---------- 24

Figure 03 : Les cinq forces de Porter ---------- 25

Figure 04 : Les phases de la théorie six Sigma ---------- 31

Figure 05 : La démarche AMDEC ---------- 33

Figure 06 : Triptyque de l'analyse des défaillances ---------- 35

Figure 07 : Illustration du digramme « ISHIKAWA » ---------- 35

Figure 08 : Illustration des composantes de la capacité organisationnelle ---------- 43

Figure 09 : L'analyse des composantes de la capacité organisationnelle ---------- 46

Figure 10 : Les spécificités du pilotage ---------- 54

Figure 11 : La perspective fonctionnelle ---------- 63

Figure 12 : Interaction entre efficacité efficience et qualité ---------- 64

Figure 13 : Les quatre piliers de la performance durable ---------- 68

Figure 14 : L'évolution temporelle de la notion de performance ---------- 71

Figure 15 : Illustration du MCS ---------- 85

Figure 16 : Théorie des parties prenantes ---------- 88

Figure 17 : Les parties prenantes ---------- 90

Figure 18 : Le domaine de la R.S.E ---------- 97

Figure 19 : L'intégration de la R.S.E dans l'entreprise ---------- 100

Figure 20 : La démarche R.S.E ---------- 102

Figure 21 : Le triangle d'or ---------- 122

Figure 22 : La typologie des critères de performance (**2**) ---------- 125

Figure 23 : La pyramide de la performance dans le modèle SMART ---------- 137

Figure 24 : L'approche originale de la méthode ECOGRAI ---------- 140

Figure 25 : Représentation d'une grille GRAI ---------- 142

Figure 26 : Identification des objectifs ---------- 143

Figure 27 : Synthèse de la démarche ECOGRAI ---------- 146

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Figure 28 : Les trois phases de l'approche ABC ---------- 148

Figure 29 : Illustration des quatre axes du Balanced Scorecard ---------- 152

Figure 30 : Domaine d'activité ---------- 187

Figure 31 : Forme juridique de l'entreprise ---------- 188

Figure 32 : L'âge de l'entreprise ---------- 189

Figure 33 : L'effectif employé ---------- 190

Figure 34 : Représentation des fonctions ---------- 191

Figure 35 : Niveau d'instruction ---------- 192

Figure 36 : L'expérience professionnelle ---------- 193

Figure 37 : Principaux concurrents ---------- 194

Figure 38 : Positionnement des concurrents ---------- 195

Figure 39 : Profitabilité des ventes à l'étranger ---------- 197

Figure 40 : Caractéristiques du choix des fournisseurs ---------- 198

Figure 41 : Rapports avec les clients étrangers ---------- 199

Figure 42 : Les outils de promotion ---------- 199

Figure 43 : Circulation des flux ---------- 200

Figure 44 : Résultats du déploiement de la stratégie ---------- 201

Figure 45 : Les objectifs poursuivis ---------- 203

Figure 46 : Obstacles à la bonne gestion ---------- 204

Figure 47 : Mise en place de tableaux de bord ---------- 207

Figure 48 : Entraves à l'exportation ---------- 209

Figure 49 : Profitabilité/Roadmaps ---------- 212

Figure 50 : Niveau d'instruction/ Profitabilité ---------- 213

Figure 51 : Efficience/ Utilisation de tableaux de bord ---------- 214

Figure 52 : Efficience/ Gestion de risques ---------- 215

Figure 53 : Analyse préventive/ Utilisation de tableaux de bord ---------- 216

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Définition des mots clés dans la théorie du management ---------- 74

Tableau n°02 : Coordination organisationnelle ---------- 83

Tableau n°03 : L'implication des parties prenantes comme processus de construction sociale --------- 95

Tableau n°04 : Classification des actifs immatériels de l'entreprise. ---------- 108

Tableau n°05 : Typologie des critères de performance ---------- 124

Tableau n°06 : Classement des entreprises algériennes dans le top **500** des entreprises algériennes - 168

Tableau n°07 : Les statistiques concernant les formulaires du questionnaire distribué ---------- 185

Tableau n°08 : Les caractéristiques de l'échantillon ---------- 186

Tableau n°09 : Caractéristiques du domaine d'activité de l'entreprise ---------- 187

Tableau n°10 : Les formes juridiques de l'entreprise de notre échantillon ---------- 188

Tableau n°11 : L'ancienneté de l'entreprise dans son domaine d'activité ---------- 189

Tableau n°12 : Représentation de la taille de l'entreprise ---------- 190

Tableau n°13 : Représentation des fonctions ---------- 191

Tableau n°14 : Représentation du niveau d'instruction ---------- 191

Tableau n°15 : Représentation de l'expérience professionnelle ---------- 192

Tableau n°16 : Représentation des principaux concurrents ---------- 193

Tableau n°17 : Représentation des positions des concurrents ---------- 194

Tableau n°18 : Évaluation de la profitabilité des ventes à l'étranger ---------- 196

Tableau n°19 : Caractéristiques du choix des fournisseurs de l'échantillon ---------- 197

Tableau n°20 : La qualité des rapports avec les clients étrangers ---------- 198

Tableau n°21 : Les outils de promotion ---------- 199

Tableau n°22 : Les outils de transfert d'information ---------- 200

Tableau n°23 : L'efficience de la politique interne de l'entreprise ---------- 201

Tableau n°24 : Les objectifs poursuivis par l'entreprise ---------- 202

Tableau n°25 : La constitution des obstacles à la bonne gestion ---------- 203

Tableau n°26 : Mise en place de tableaux de bord ---------- 206

Tableau n°27 : Entraves à l'export ---------- 208

Tableau n°28 : Tableau croisé de la profitabilité des ventes à l'étranger avec l'utilisation des 210

Rapport-Gratuit.com

roadmaps ----------

Tableau n°29 : Tableau croisé du niveau d'instruction et de la profitabilité des ventes à l'étranger --- 212

Tableau n°30 : Tableau croisé de l'efficience de la politique interne de l'entreprise avec l'utilisation des tableaux de bord ---------- 213

Tableau n°31 : Tableau croisé de l'efficience de la politique interne et de la gestion du risque---------- 214

Tableau n°32 : Tableau croisé de l'analyse préventive avec l'utilisation de tableaux de bord ---------- 215

Tableau n°33 : Tableau croisé de l'analyse de la profitabilité avec l'expérience ---------- 216

Tableau n°34 : Calcul du PEM du tableau croisé de la profitabilité selon l'effectif---------- 217

Tableau n°35 : Calcul du PEM du tableau croisé de la profitabilité selon l'utilisation des Roadmpas--- 218

Tableau n°36 : Calcul du PEM à partir tableau croisé de la profitabilité selon le niveau d'instruction - 219

Tableau n°37 : Calcul du PEM à partir du tableau croisé de l'efficience selon l'utilisation de tableaux de bord ---------- 220

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE ---------- 05

Chapitre 01 Cap sur le pilotage par les capacités organisationnelles ----------

Introduction ---------- 16

1.1 La structure organisationnelle ---------- 17

1.1.1 Le domaine couvert par la structure ---------- 17

1.1.2 Le caractère stable de la structure ---------- 17

1.1.3 Le caractère formel et informel de la structure organisationnelle ---------- 18

1.2 L'interface organisationnelle : Zone de régulation des processus (intégration-différenciation) ---- 19

1.2.1 Vers une approche de l'interface organisationnelle ---------- 19

1..2.2 La capacité organisationnelle au service de la stratégie ---------- 21

1.2.3 Les théories qui s'inscrivent dans l'approche des capacités organisationnelles ---------- 21

1.2.3.1 L'approche Resource-Based View (RBV) ---------- 22

1.2.3.2 L'approche Resource-Based View comme réponse aux enjeux ---------- 24

1.2.4 Le passage de ressources à capacité ---------- 24

1.2.5 Le phénomène du « Path Dependense » ---------- 27

1.2.6 La capacité organisationnelle au service de l'efficacité ---------- 29

1.2.6.1 Décryptage des outils locaux ---------- 30

1.2.6.2 Les référentiels des bonnes pratiques (outils intermédiaires) ---------- 37

1.3 Décryptage du système de pilotage des progrès par les capacités organisationnelles ----------

1.3.1 La capacité organisationnelle ---------- 41

1.3.2 Qu'est ce qui compose la capacité organisationnelle ? ---------- 41

1.3.3 Performance et capacité organisationnelle (synthèse) ---------- 44

1.3.4 Les facteurs déterminants de la performance organisationnelle ---------- 46

1.4 La conduite de la performance et la maitrise du changement pour un diagnostic permanent ------- 47

1.4.1 La méthode roadmapping de management comme outil de management des capacités organisationnelles ---------- 48

1.4.2 Qu'est-ce que le roadmapping ? ---------- 49

1.4.3 Facteurs de succès de la démarche roadmapping ---------- 50

1.4.4 Le pilotage pour un diagnostic permanent ---------- 52

1.4.5 Le pilotage de l'activité comme support de la démarche de performance ---------- 54

Conclusion ---------- 56

Chapitre 02 Vers une perspective d'appréhension globale de la performance des entreprises État de l'art ---------- 58

Introduction ---------- 59

2.1 L'appréhension globale de la notion de performance ---------- 60

2.1.1 La notion de performance ---------- 60

2.2 La typologie de la performance ---------- 62

2.2.1 Performance monocritère versus performance multicritère ---------- 69

2.2.2 Performance positionnée par rapport à l'environnement versus performance centrée sur les ressources internes ---------- 71

2.2.3 Performance locale versus performance globale ---------- 74

2.3 Vers une perspective de positionnement de recherche sur les théories de la performance multicritère ---------- 75

2.3.1 L'apport de l'évolutionnisme sur la performance ---------- 77

2.3.1.1 La pensée évolutionniste ---------- 77

2.3.1.2 Les limites de la théorie évolutionniste ---------- 79

2.3.2 L'apport de la théorie de contingence sur la performance ---------- 79

2.3.2.1 L'ancrage de l'approche contingente ---------- 79

2.3.2.2 Bref aperçu sur les facteurs de la contingence ---------- 83

2.3.2.3 Les limites de la théorie de contingence sur la performance ---------- 85

2.3.3 La théorie des parties prenantes et de la Responsabilité Sociale des entreprises ---------- 87

2.3.3.1 La théorie des parties prenantes ---------- 87

2.3.3.2 Évolution du terme « Stakeholders » ---------- 88

2.3.3.3 L'analyse de la théorie des parties prenantes ---------- 93

2.3.3.4 A la découverte de la théorie de la Responsabilité Sociale des entreprises ---------- 96

2.3.3.5 La genèse de la Responsabilité Sociale des Entreprises (vers un résumé étendu) -------- 97
2.3.3.6 Les limites de Responsabilité Sociale de l'Entreprise ---------- 100
2.3.4 Le management de la connaissance et le capital immatériel ---------- 104
Synthèse du chapitre ---------- 112
Chapitre 3 : Mesure et évaluation de la performance : La boite à outils ---------- 114
Introduction ---------- 115
3.1 Le cadre général d'analyse de la conception ---------- 116
3.1.1 Les dimensions fondamentales de l'évaluation de la performance ---------- 116
3.1.2 Les indicateurs de performance comme un nouvel outil de gestion ---------- 117
3.1.3 Qu'est-ce qu'un indicateur ? ---------- 118
3.2 Les indicateurs de performance ---------- 119
3.2.1 Les spécificités des indicateurs de performance ---------- 121
3.2.2 Les mesures financières et non financières comme indicateurs explicatifs ---------- 123
3.2.3 Recueil bibliographique et évolution ---------- 125
3.2.4 Les indicateurs financiers ---------- 127
3.2.5 Les indicateurs non financiers ---------- 130
3.3 L'évaluation de la performance ---------- 133
3.3.1 Description des modèles de la performance ---------- 136
3.3.2 Les précurseurs ---------- 136
3.3.3 Les approches de la « Performance Measurment Systems » ---------- 139
Conclusion du chapitre 159
Chapitre 04 : Pilotage organisationnel et performance économique… Pratique algérienne 160
Introduction générale ---------- 161
4.1 Positionner l'objet dans un contexte macroéconomique ---------- 161
4.1.1 Les réformes algériennes (beaucoup de temps perdu) ---------- 161
4.1.2 Les facteurs clés de succès du développement local : (Quelques repères économiques) ------ 162
4.1.3 Les principaux secteurs de l'économie algérienne ---------- 165
4.1.4 Ou en sommes-nous dans ce processus ? ---------- 166
4.2 Quelle leçon pour l'Algérie ? ---------- 167
4.2.1 L'évolution de l'entreprise algérienne ---------- 170
4.2.2 État des lieux du secteur privé en Algérie ---------- 171
4.2.3 PME et exportation en Algérie ---------- 174
4.3 Le cadre de la recherche ---------- 174
4.4 Étude de cas : Les déterminants de la réussite et de la performance des Entreprises Exportatrices Algériennes ---------- 182
4.4.1 Structure du questionnaire « Conception et construction » ---------- 183
4.4.2 Le mode d'administration du questionnaire ---------- 184
4.5 Résultats descriptifs de l'enquête ---------- 184
4.6 Discussion des résultats et validation des hypothèses ---------- 221
4.7 Conclusion du chapitre ---------- 233
CONCLUSION GENERALE ---------- 235
Bibliographie ---------- 241
Annexes ---------- 258
Liste des annexes ---------- 274
Liste des figures ---------- 275
Liste des tableaux ---------- 277

Résumé

Notre travail de recherche s'est donné pour ambition, de se positionner dans l'analyse du rôle du pilotage organisationnel, dans la perception de la performance. L'originalité de notre contribution, réside dans l'intégration à ce dynamisme : l'activité export.

Notre démarche propose une conception novatrice des fondements des indicateurs de la performance et de la mise sous la loupe des pratiques algériennes

Ainsi, 42 entreprises exportatrices, ont fait l'objet d'une étude empirique. Les résultats statistiques montrent que : l'utilisation d'outils de pilotage ; l'analyse préventive et avoir recours à la gestion de risques permettaient d'avoir une influence significative sur la performance, contrairement à la taille et aux compétences d'apprentissage.

Mots clés : Pilotage- pilotage organisationnel- interface organisationnelle- performance- entreprise- risques.

Abstract

Our research ambitionned to position itself, in the analysis of the role of organizational control in the performance perception.

The originality of our contribution lies in integrating to this dynamism : the export activity. Our approach provides an innovative conception of the performance indicators fundaments and the precise examination of algerian practices.

Thus, 42 exporting companies were the subject of an empirical study. Statistical results show that : the use of management tools ; preventive analysis and to use the risk management allowed to have a significant influence on the performance, compared to the size and learning skills.

Keywords : Management- organizational control-organizational interface- business- risk.

ملخص

يهدف بحثنا هذا إلى تحليل دور الرّقابة التنظيمية في تطور الأداء، وتكمن طبيعة مساهمتنا إلى إقحام تكاملي لنشاط التصدير.
إن منهجنا يقترح طريقة عصرية لأسس المؤشرات للأداء الوضعي في ظل الممارسات الجزائرية. كما كانت دراستنا التجريبية ل 42 مؤسسة اقتصادية مصدرة لدراسة موضوع التصدير.
أثبتت هذه النتائج الإحصائية،أنّ استعمال تطور قيادة الأداء الإحصائيات التنبؤية واللجوء إلى إدارة المخاطر،تعطي نتائج إيجابية لتطور الأداء خلافا للحجم و ا لكفاءات المهنية

.

الكلمات المفتاحية: التوجيه ـ الأداء ـالأداء التنظيميـي ـ الواجهة التنظيمية ـالمؤسسة ـ الخطر.