

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT : SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Spécialité : Management public

Thème

**Management de la performance dans une organisation
publique.**

Cas : SOMIVER

Présenté par :

HANSAL Lynda

ALEMI Sabrina

Encadré par :

Mme: SI MANSOUR Farida

Membres de jury:

President: SI SALAH.K. . MCB.UMMTO

Examineur : OUAMAR.S. MCB.UMMTO

Rapporteur: SI MANSOUR.F .MCB.UMMTO

Promotion 2021-2022

Remerciements

Nous remercions dieu de nous avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent à notre encadreur **Mme SI MANSOUR Farida** qui a accepté de diriger ce travail. Ses remarques, commentaires, recommandations et exigences nous ont guidés tout au long de nos recherches. Nous lui exprimons nos profondes gratitude.

Nous remercions sincèrement le personnel de **SOMIVER** que sa soit au niveau de la direction régionale ou au niveau du département ressource humains (**Mer HABBANI**).

Nos remerciements vont également aux membres de jury qui ont accepté d'examiner et d'apporter de la valeur à notre travail suite à leurs critiques constructives.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce Mémoire à:

Mes chers parents **MALIKA** et **REZKI** que nulle dédicace ne peut exprimer mes sincères Sentiments, pour leur patience illimitée, leur encouragement continu, Leur aide, en témoignage de mon profond amour et respect pour leur grand sacrifice.

Mes chaleureux dédicaces sont aussi destinés à :

Mes chères sœurs : **Amina, Manel et Kenza** pour leur aide et encouragement.

Et à toute ma famille et à tous ceux que j'aime. A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

Lynda

Dédicace

Ce travail qui est le fruit de nos efforts, aujourd'hui qu'il est complet j'aimerais le dédier aux plus chères personnes qui ont tellement d'importance pour moi.

A mes très chers parents **SAID** et **SADIA**, En reconnaissance de leur patience, confiance et de tous les sacrifices qu'ils ont consentis pendant mes longues années d'études. Aucun mot, ne saurait exprimer le respect, amour et affection, que je nourris leur égard. Que Dieu leur procure santé, bonheur et longue vie afin que je puisse leur combler à mon tour, sans jamais les décevoir Amen.

Mes chaleureux dédicaces sont aussi destinés : À mes chers frères (**KARIM. HAMID. NABIL**) et sœurs (**FATIHA** et **FADILA**), ainsi que leurs époux.

À mes adorables petits neveux et nièces que j'aime énormément. Une spéciale dédicace à tout mes très cher (e)s ami (e)s Et à tous ceux que j'aime.

SABRINA

Sommaire :

Introduction Général	01
Chapitre 01 : Généralités sur la performance	07
Introduction.....	07
Section 01 : Cadre théorique de la performance.....	08
Section 02 : les notions et les concepts de base de la performance.....	17
Section 03 : les différentes typologies de la performance.....	28
Conclusion	37
Chapitre 02 : La Performance d'une Organisation publique.....	39
Introduction	39
Section 01 : Les organisations publique approche globale.....	40
Section 02 : le processus de la performance dans une organisation publique.....	47
Section 03 : Management qualité et performance dans une organisation publique.....	59
Conclusion.....	64
Chapitre 03 : Management de la performance, au sein de SOMIVER	65
Introduction.....	65
Section 01 : Le contexte stratégique de SOMIVER	66
Section 02 : système management de la performance organisationnelle ou SOMIVER.....	72
Section 03 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.....	83
Conclusion	89
Conclusion Générale.....	91
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	



Liste des figures

Liste des figures :

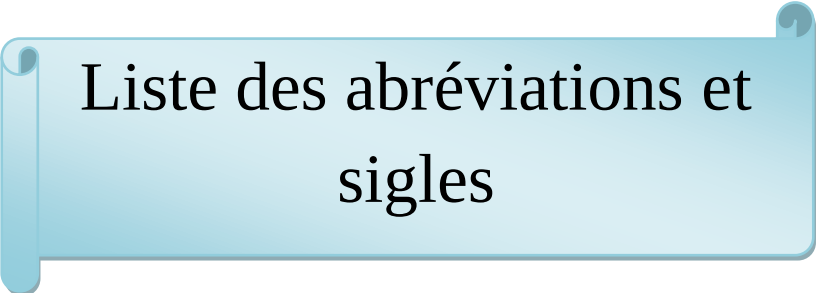
Figure n°01 : Les trois niveaux de représentation de la performance.....	15
Figure n°02 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.....	21
Figure n°03 : Modèle de Gilbert sur la performance (1980)	22
Figure n°04 : Les objectifs de mesure de la performance.....	27
Figure n°05 : Les indicateurs de la performance organisationnelle.....	31
Figure n°06 : Conception de la structure organisationnelle.....	42
Figure n°07 : Exemple de processus de Benchmarking	57
Figure n°08 :L'organigramme de l'entreprise SOMIVER	69
Figure n°09 : Répartition de l'échantillon par genre	84
Figure n°10 : Répartition de l'échantillon par tranche d'Age.....	85
Figure n°11 : Répartition de l'échantillon par fonction salariales	86
Figure n°12 : Répartition de l'échantillon par apparition de l'entreprise	87



Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : La performance externe et performance interne	24
Tableau n°02 : fiche d'identité.....	67
Tableau n°03 : Données à caractère financière social.....	67
Tableau n°04: Répartition de l'échantillon par genre.....	84
Tableau n°05: Répartition de l'échantillon par tranche d'Age.....	85
Tableau n°06 : Répartition de l'échantillon par fonction salariales	86
Tableau n°07 : Répartition de l'échantillon par apparition de l'entreprise.....	87



Liste des abréviations et sigles

Liste des Abréviations et Sigles :

BFR : Le besoin en fonds de roulement

C : Capitaux propres

C : Capitaux propres

CAF : LA capit   d'a autofinancement

CAG : Comptabilité analytique

CSR : Corporate social responsibility (en anglais)

D : Les dettes a long terme

D : les dettes à long terme

FRNG : Le fonds de roulement net global

I : taux d'intérêt

ISO: International standard Organization

GRH : gestion ressource humaine

KPI : Key performance Indicator

NPM : New public Management

NGP : Nouvelle GENTION PUBLIQUE

RGPP : Rasions générale des politique publiques

PIMS: Profit Impact of Market Strategy

RSE : Responsabilité social et économique

RF : Rentabilité financière

RE : Rentabilité   conomique

ROE : Return on equity

RH : Ressource humaine

RF : Rentabilité financière

RE : Rentabilité économique

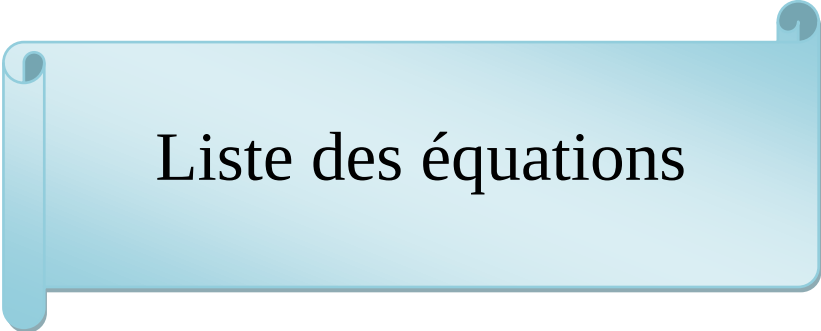
SR : Les seuils de rentabilités

SPA : somiver

TN : La tr  sor  rie nette

TSS : Taux de rendement synthétique

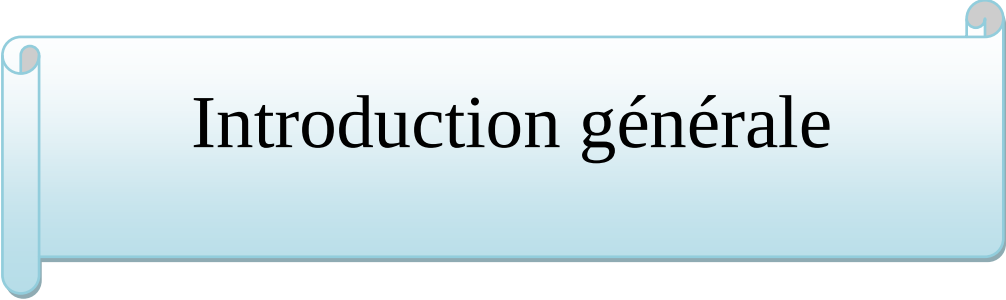
TSS : Taux de rendement synthétique



Liste des équations

Liste des équations :

Équation N01 : Le calcul de l'effcience	19
Equation N02 : Le calcul de l'efficacité	19
Equation N°03 : Le calcul de la productivité	20
Equation N°04 : Le calcul de la probabilité	20
Equation N°05 : Le calcul de la rentabilité	20
Equation N°06 : Le calcul de la pertinence	21
Equation N°07 : Le calcul de la rentabilité économique	28
Equation N°08 : L e calcul de la rentabilité financière	29
Equation N°09 : Le calcul du taux de probabilité	30
Equation N°10: le calcul de L'autofinancement	30



Introduction générale

Introduction général :

La performance publique et, plus généralement, le management par la performance, constituent depuis les années 1990 un enjeu majeur pour les gouvernements centraux, générant un nombre important de recherches académiques, qu'elles soient empiriques ou théoriques. L'influence de certains mouvements tels que le New Public Management (NPM) et des réformes entreprises, souvent présentés comme des références en matière de renouveau du secteur public, tendent à diffuser l'image d'un modèle de management par la performance homogène et universel au sein du secteur public. Les réformes entreprises s'articuleraient autour de principes, d'objectifs, de finalités et de cadres méthodologiques similaires. Or, certaines études tendent à démontrer des différences nationales qui concernent aussi bien les objectifs et finalités, que les modes de pilotage, ainsi que les dispositifs méthodologiques et les composantes instrumentales mobilisés. Malgré leur intérêt, celles-ci semblent souffrir de plusieurs limites. Premièrement, elles sont relativement rares et n'abordent quasiment jamais, le secteur public local. Deuxièmement, ces recherches, en s'appuyant le plus souvent sur des études documentaires composées de discours, rapport et de programmes, tendent davantage à mettre en exergue des convergences discursives ou décisionnelles que des convergences de pratiques.

L'objet c'est de définir et tester une grille de lecture et d'analyse permettant de caractériser les démarches de performance publique locales. Cette grille se veut plus exhaustive que celles généralement utilisées en tenant compte de l'ensemble des dimensions constitutives des démarches de performance, à savoir les dimensions techniques liés aux outils et méthodologies employées, ainsi que les dimensions managériales liées au mode pilotage et de répartition des responsabilités.

Longtemps confiné aux activités de mesure et d'évaluation de performance, le management par la performance publique a évolué vers une conception et une définition plus systémique, et holistique (Moynihan, 2008). Défini en tant que système ou modèle de management, celui-ci se traduit tout d'abord par la définition d'indicateurs et d'objectifs de performance, et par la collecte d'information relative à ces derniers. Par la suite, il induit l'utilisation de cette information dans la prise de décision stratégique et budgétaire, ainsi que dans le management des ressources, notamment des ressources humaines. Ces approches ont pour finalité l'amélioration de la performance interne et externe et affirmement, implicitement ou

explicitement, une relation de subordination et de causalité entre ces deux niveaux de performance.

L'amélioration de l'efficience organisationnelle n'a ainsi de sens que si elle s'accompagne et contribue à l'amélioration de la performance externe des actions et politiques publiques et, plus généralement, à la capacité des organisations publiques à créer de la valeur publique auprès des populations et groupes sociaux. Constituent les concepts essentiels des systèmes actuels de management par la performance et représentent en conséquence un critère fondamental d'évaluation de la performance publique, ce mode de management procède, en partie, pour les collectivités territoriales qui ont décidé volontairement de l'adopter au milieu des années 2000, d'une transcription locale et opérationnelle des principes généraux de la LOL Traduisant une influence descendante du central vers le local.

Problématique de recherche :

Dans cet ordre d'idées, le présent travail de recherche est centré sur l'étude de management de la performance dans une organisation publique.

Pour mieux mener notre recherche nous nous sommes appuyés sur la problématique de recherche suivante :

« Comment appréhende la performance d'une organisation publique ? »

Pour répondre ou problématique on pose ses sous questions suivent :

- Qu'est-ce que une performance ?
- Qu'est-ce que la performance dans une organisation publique ?
- L'impact de la gestion des ressources humaine sur la performance de l'organisation publique ?

Le motif dû choix du sujet :

Ce travail présente un triple intérêt :

- ✓ Premièrement son actualité et sa relation directe avec notre formation d'étude.
- ✓ Deuxièmement l'importance de la performance ou sien de l'organisation publique
- ✓ Troisièmement à ce que le management de la performance estpris en considérations dans les organisations publiques

Nous avons choisi SOMIVER parce qu'elle est l'une des plus importantes entreprises dans son domaine sur le marché national.

La démarche méthodologique :

Dans la perspective de répondre à la problématique, aux questions secondaires et pour bien mener notre travail, nous avons suivi ses différentes étapes:

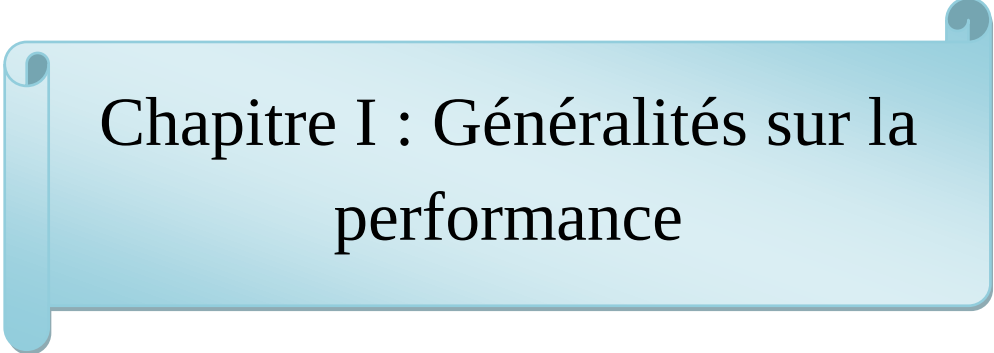
- la première consiste à une prospection et recherches documentaire.
- la deuxième est consacrée à notre étude de cas sur le terrain au sein de SOMIVER.

Afin d'organiser au mieux notre travail de recherche, nous avons adopté un plan structuré en trois chapitres qui se présentent comme suit :

- Une recherche documentaire ont fessons recours à des ouvrages des travaux universitaires (thèses, mémoires, rapports de stage), Site internet, revue spécialisée.
- Une étude quantitative et qualitative à base d'analyse des donnés récoltés au sein de SOMIVER.

Plan de recherche :

- **Le premier chapitre** : est consacré au cadre pour une généralité sur la performance que nous avons subdivisé en 3 sections dont laquelle nous avons présenté : le cadre théorique de la performance, les notions et les concepts de base se la performance, les différentes typologies de performance
- **Le deuxième chapitre** : portera sur la performance dans une organisation publique que nous avons subdivisé également en 3 sections dont laquelle nous avons présenté : Les organisations publique, processus de la performance dans une organisation publique, management qualité et la performance organisationnelle.
- **Le troisième chapitre** : est consacré pour la partie pratique de notre thématique et quiporteront sur 3 sections : La présentation de l'entreprise SOMIVER,



Chapitre I : Généralités sur la performance

Introduction :

La notion de la performance est une notion contingente et multidimensionnelle, d'ailleurs c'est pour quoi chacun a sa propre manière de l'aborder, ce qui dépend essentiellement de sa conception, et c'est pour cela qu'on retrouve un nombre d'ouvrage important traitant cette dernière. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique.

De nos jours les organisations sont confrontées a de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de son environnement, c'est pour quoi elle est amenée à garantir sa bonne performance, ce qui lui permettra de surpasser ces différentes contraintes donc assurer sa pérennité.

La performance dans toute organisation est considérée comme un inducteur à travers le qu'elle les objectifs qu'on a fixés auparavant et qu'on a pu réaliser sont mesurés. Cette notion dans l'organisation prend plusieurs formes et aborde plusieurs éléments nécessaires à la prise de décision. C'est une notion générique qui recouvre de diverses et de multiple notion telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, etc. La performance se réfère à la capacité de l'organisation à concrétiser ses objectifs stratégiques tout en adoptant ainsi les meilleures façons de faire.

Section 01 : Cadre théorique de la performance

Si le profit est une mesure insuffisante de la complexité de la performance des organisations et si la contribution au développement durable apparaît un critère essentiel de performance, alors il est nécessaire d'envisager d'autres modalités de représentation de la performance des organisations. Le modèle de représentation comptable de la performance que nous développons s'appuie sur la prise en compte des attentes des parties prenantes au sein des territoires. Il est donc proposé de s'orienter vers une représentation territorialisée de la performance seule susceptible de réconcilier l'universalité de principes abstraits avec la réalité des situations concrètes.

1.1. Fondements théoriques de la performance :

Depuis les travaux d'Adam Smith et des économistes classiques, la performance d'une entreprise se mesure par le profit qu'elle réalise. Le profit est la différence entre la valeur de marché créée par les biens et services vendus et la valeur de marché des ressources consommées¹. Cette équivalence entre performance et profit repose sur deux hypothèses principales : l'existence de marchés complets et parfaits (tous les biens et services ont un prix et peuvent s'échanger sur des marchés, les prix résultent de l'ajustement de l'offre et de la demande et aucun acteur ne peut influencer significativement le processus de formation des prix), et la séparation entre la sphère économique et la sphère sociale (la sphère économique obéirait aux lois économiques alors que la sphère sociale² ressortirait du domaine de la morale). L'hypothèse de l'existence de marchés complets et parfaits a toujours été contestée et cette contestation est reconnue par les économistes néo-classiques. Ceux-ci³ considèrent que les déficiences relevées ne sont que des imperfections qui doivent être progressivement éliminées par le développement de nouveaux marchés⁴. A l'inverse, d'autres auteurs⁵ estiment que la réalité économique moderne tend à s'éloigner des marchés concurrentiels pour se rapprocher de marchés oligopolistiques (par nature, imparfaits). Le rejet de l'hypothèse d'existence de marchés complets et parfaits signifie que le profit ne mesure pas une valeur objective (celle qui résulterait du libre jeu de l'offre et de la demande) mais une valeur subjective imposée par les rapports de force des acteurs économiques en un lieu donné et à un

¹ Comptable ment, le profit mesure par le résultat net de l'entreprise.

² Sous le concept de sphère sociale, nous définissons l'ensemble des relations que l'homme a avec ses semblables et avec la nature.

³ Notamment Milton Friedman, capitalism and freedom (1962), Chicago, the university of chicago press, 2002

⁴ Par exemple les marchés de droits à polluer comme le marché du carbone.

⁵ Notamment John K. Galbraith, American Capitalism, Boston, Houghton Mifflin, 1952.

instant donné. L'hypothèse de séparation entre la sphère économique et sociale est plus implicite.⁶ Elle a eu un rôle essentiel dans le développement de la science économique car elle a permis de considérer que les interactions entre les êtres humains pouvaient n'être abordées que sous l'aspect matériel des biens ou services échangés⁷. Les questions éthiques pouvaient alors être négligées dans le domaine économique, puisque ce dernier n'intégrait pas les dimensions non marchandes des transactions. Si la dimension sociale des échanges est effacée, ou si elle est reléguée au domaine privé, la maximisation du profit semble s'imposer comme critère de gouvernance des échanges⁸. A l'inverse, si l'économie et le social ont partie liée, les questions éthiques deviennent essentielles⁹.

Le rejet des deux principales hypothèses qui conditionnent l'équivalence entre la performance et le profit ouvre une boîte de Pandore où il devient difficile de déterminer une mesure objective de la performance. À défaut d'être réalistes, ces deux hypothèses permettent de modéliser le réel pour faciliter l'action et la prise de décisions. Le postulat de cet article que la modélisation économique classique est désormais arrivée à ses limites¹⁰ et que toute tentative d'aller au-delà doit partir de la remise en cause de ces deux hypothèses. Dans cet article, et dans le projet de recherche qui lui est lié, nous nous focalisons sur les conséquences de l'abandon de l'hypothèse de séparation de la sphère économique et de la sphère sociale. Parce que les questions de développement durable se trouvent désormais au confluent de l'économie et du social, nous observons que les entreprises (et de manière générale les organisations) ne peuvent pas s'affranchir d'une représentation de leur performance qui passe par des mesures liées aux critères de développement durable. En proposant un modèle de représentation de la performance qui passe par la prise en compte des parties prenantes et des territoires, nous souhaitons faire apparaître un ordre de compréhension¹¹ dans un domaine apparemment laissé à l'initiative de chacun. Dans une première section, nous analysons les limites de la dissociation des dimensions économiques et sociales, pour montrer comment cette dissociation conduit en réalité à une subordination de l'une par rapport à l'autre et à une

⁶ Même Adam Smith ne l'a pas posée telle quelle, il a simplement consacré deux ouvrages distincts à ces deux questions en prenant soin que ses deux ouvrages ne s'entremêlent pas : *The théorie of moral sentiments*, 1759.

⁷ Lewis Mumford, *Technics and Civilization*, London, Routledge, 1934.

⁸ Henri Comte –sponville, *le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel, 2004.

⁹ Benoit pigé, *éthiques gouvernance des Oranisations*, Paris, Economica, 2010.

¹⁰ On peut ainsi considérer que la crise financière de 2008 n'est qu'un accident de parcours dans l'évolution tumultueuse du système capitaliste, ou qu'au contraire elle marque la fin d'une pensée économique néo-libérale incapable d'apporter des réponses concrètes aux déséquilibres de notre planète

¹¹ Là où, en l'absence de compréhension, tout n'apparaît que désordre : Henri Bergson, *L'évolution créatrice*, 1907, Presses Universitaires de France, 1959.

instrumentalisation de la personne humaine. Dans une seconde section, nous définissons le concept de territoire, et nous l'utilisons comme lieu d'incarnation des parties prenantes pour justifier la territorialisation de la performance. La troisième section développe le modèle de représentation territorialisée de la performance en soulignant la nécessité de disposer de concepts universels et le besoin d'appropriation de la représentation de la performance par les organisations et par les territoires.

1.1.1. La dissociation des dimensions économique et sociale:

L'économie et le social ne constituent pas deux domaines disjoints mais deux approches distinctes de phénomènes parfois communs¹². Pour Max Weber, une action est économique quand elle vise à satisfaire un désir utilitaire ; elle est sociale dès qu'elle implique une relation aux autres où l'autre n'est pas réduit à l'état d'objet. Une action peut donc être économique et sociale quand elle poursuit un but utilitaire tout en impliquant des personnes.

C'est donc l'étude des interactions entre les dimensions économiques et sociales qui va conditionner les modes de représentation de la performance. Nous considérons que cette interaction entre l'économie et le social suppose un rapport non utilitariste de l'économie et du social ; et que ceci passe par la prise en compte de la personne humaine dans sa dimension unique et irremplaçable, ce que le concept d'âme¹³ (ou de psyché) permet d'envisager.

1.1.1.1. L'efficience comme mesure de la performance :

La dissociation des dimensions économique et sociale permettait de considérer l'efficience lutte contre le gaspillage et la recherche de l'utilisation la plus efficace possible des ressources sont les meilleurs moyens pour aboutir à la maximisation des richesses économiques créées. Le profit, en tant que mesure de l'efficience, est alors le mode de représentation de la performance économique des organisations. Si l'on considère que les deux dimensions économique et sociale sont liées sans être pour autant substituables l'une à l'autre¹⁴, le profit apparaît insuffisant pour représenter la performance de l'organisation. Cette insuffisance est manifeste : parce que le profit ne peut pas mesurer les éléments qui ne sont pas exprimables sous une forme financière¹⁵, parce que les prix expriment des relations de marché qui peuvent être distordues par des rapports de force, et parce que les dotations

¹²12 Max Weber, "Wirtschaft and Gesellschaft" (1920) inachevé, traduit par Talcott Parsons in The Theory of Social and Economic Organization, New York, The Free Press, 1947, p.158.

¹³ Carl G. Jung, L'âme et la vie (1945), Paris, Buchet / Chastel, 2013

¹⁴ 4 Les aspects sociaux des relations humaines ne sont pas nécessairement valorisables financièrement

¹⁵ Le profit est donc une mesure incomplète.

initiales en ressources peuvent conduire à l'exclusion de certains acteurs et à la réorientation de la production des entreprises vers les besoins solvables au détriment des besoins fondamentaux des acteurs humains insolubles¹⁶. « Là où une liberté totale des marchés est donnée, la rationalité la plus élevée dans la comptabilité financière est indifférente à toutes les considérations fondamentales (...) Mais c'est précisément l'existence de ces facteurs fondamentaux à la base des calculs monétaires qui constituent une limitation de la rationalité »¹⁷. Les facteurs fondamentaux auxquels Max Weber fait référence sont la répartition initiale des ressources mais aussi les désirs subjectifs de chaque individu et de chaque groupe. La rationalité absolue, qui justifierait la domination totale des critères de profitabilité, est impossible si l'on considère que la personne humaine n'est pas réductible à un simple organe de calcul mû par des besoins parfaitement modélisables ou probabilisables. En raison de son psychisme, la personne humaine échappe à toute modélisation absolue.

1.1.1.2. Le social au service de l'économie :

L'étymologie du mot économie vient du grec *oikonomia* qui signifie « l'art de gérer sa maison ». A l'inverse, le mot social vient du latin *socius*, traduit par « compagnon, associé ». Selon le Lexis Larousse, social signifie « qui concerne une collectivité humaine considérée comme un tout dont les diverses parties prenantes ne sont pas distinguées ».

Tout individu libre est donc confronté à une double dimension : la gestion de ses biens et son insertion dans une collectivité humaine. L'apport décisif d'Adam Smith a été de séparer ces deux dimensions pour en étudier isolément les principales caractéristiques et les moteurs de leur action. Selon Adam Smith, la vie en société est gouvernée par le respect de la morale alors que la gestion des biens matériels est guidée par la recherche de son intérêt personnel¹⁸. Les économistes néo-classiques ne nient pas l'importance de la dimension sociale, mais ils introduisent une hiérarchie complexe entre ces deux dimensions. La société devient un outil au service de l'économie, qui elle-même permet la maximisation de la satisfaction des individus. Au lieu que l'économie soit subordonnée au social et que la perfection de la société humaine soit le but poursuivi, c'est la satisfaction des désirs de l'individu qui est poursuivie et

¹⁶ Max Weber (1920, opus cité), pp. 193-195.

¹⁷ Max Weber (1920, opus cité), p. 212

¹⁸ 8 Masahiko AOK a sans doute apporté une contribution déterminante en démontrant que cette dissociation n'est qu'une hypothèse de travail pratique mais non réaliste. Il a ainsi démontré que la permanence d'équilibres coopératifs sur de longues périodes ne peut s'expliquer que par les interactions entre les dimensions économiques et sociales : Masahiko AOK, *Corporations in Evolving Diversity – Cognition, Governance, and Institutions*, Oxford, Oxford University Press, 2010

le social devient un outil au service de cette fin¹⁹. L'individu est appréhendé comme une fonction de désirs à satisfaire, c'est-à-dire comme une fonction de consommation qui, pour exister, nécessite d'être elle-même un facteur de production²⁰.

Ce postulat est remis en cause par de nombreux auteurs : « J'aimerais faire valoir que la nature de l'économie moderne a été substantiellement appauvrie par la distance croissante entre l'économie et l'éthique (...) Dans les années récentes, plusieurs philosophes moralistes ont souligné – à mon avis avec raison – l'importance intrinsèque de nombreuses considérations qui sont considérées comme n'ayant qu'une valeur instrumentale dans l'école éthique dominante de la pensée utilitariste.²¹ »

La séparation de l'économique et du social repose sur une dualisation de l'être humain. D'un côté, l'être humain avec son psychisme²², ses états d'âme, ses sentiments et ses affections ; de l'autre, l'être humain comme individu, ressource humaine²³, acteur sans visage d'une société globale. Coincé entre une vision économique où il n'est qu'un facteur dans le processus d'accumulation des richesses économiques et une vision sociale où il n'est qu'un individu au sein d'une société²⁴, l'individu est certes reconnu dans ses désirs mais uniquement si ces désirs prennent une forme marchande. S'il existe des interactions entre les dimensions économiques et sociales, celles-ci ne sont considérées que comme des variables venant affecter l'équilibre considéré.

1.1.1.3. L'instrumentalisation du psychisme :

L'importance du psychisme et de son étude, la psychologie, a conduit à l'émergence du management. A la vision purement technique de Frederick Taylor où l'homme n'était plus qu'une machine au service de la production, a succédé l'approche managériale rendue visible par les travaux d'Elton Mayo²⁵(1933). À partir de l'étude d'une équipe de six ouvrières entre

¹⁹ John K. Galbraith, *The affluent society* (1958), Penguin Books, 1999

²⁰ Hannah Arendt, *The human condition* (1958), Chicago, The University of Chicago Press, 1998.

²¹ Amartya Sen, *On ethics and economics*, New York, Basil Blackwell, 1987, pp. 7, 10.

²² Défini comme ce qui regroupe les états de la conscience et de la vie spirituelle. Le mot grec psyché (qui a donné psychisme) a son équivalent avec le mot âme qui vient du latin anima (ce qui anime, le souffle, la vie).

²³ Cette conception a culminé au début du XXe siècle avec les travaux de Frederick Taylor sur l'organisation scientifique du travail. Le management scientifique considérait qu'il était possible d'agir sur l'individu pour à la fois optimiser ses gestes et sa façon de travailler mais également pour maximiser son rendement en améliorant ses conditions de travail ou ses modes de rémunération. L'individu n'était plus considéré dans son humanité

²⁴ 4 Une société qui peut être défini comme étant totalitaire, non pas au sens fasciste du terme, mais au sens d'une société qui réduit l'être humain à n'être qu'un individu interchangeable parmi d'autre, au service d'une collectivité toute puissante.

²⁵ Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933), London, Routledge, 2003

1927 et 1932 dans l'usine Hawthorne de Western General Electric, Elton Mayo a montré que l'élément déterminant de l'élévation de la productivité des ouvrières n'était pas l'amélioration de leurs conditions de travail mais la modification de leur rapport au travail. Celui-ci n'est plus seulement un objet de pénibilité, il devient aussi une source de satisfaction par la participation des ouvrières à la détermination de leurs conditions de travail et par l'attention que leur témoigne la direction de l'usine et du groupe.

L'instrumentalisation du psychisme des employés au service de la production remet en cause un des postulats essentiels de l'économie libérale : la séparation entre la sphère économique, qui obéirait à des lois naturelles, et la sphère privée où chacun poursuivrait la satisfaction de ses désirs (grâce éventuellement aux revenus tirés de ses activités économiques). Cette apparente contradiction est assumée soit en considérant que les sentiments (les affects) sont également des biens marchands²⁶, soit en reléguant les affects dans une sphère virtuelle²⁷.

Alors que l'économie se focalise sur la réalisation de combinaisons nouvelles des ressources existantes pour améliorer les conditions matérielles de vie des êtres humains, le psychisme touche à ce qui fait vivre chaque être humain pris dans son unicité. Le psychisme s'oppose donc à l'économie et au social comme le regard d'une personne s'oppose au regard indéfini d'une foule, d'un agrégat d'individus. Le psychisme focalise l'attention sur la personne en tant qu'être humain unique et irremplaçable. Accepter de considérer l'individu comme un être humain, mû par une représentation de ses rapports au monde qui lui est propre, c'est non seulement reconnaître que chaque personne humaine n'est pas interchangeable, mais c'est aussi accepter que l'histoire de chaque personne humaine s'inscrive dans un cadre, le territoire, où ses interactions avec les choses et avec les autres êtres humains se rendent concrets. Ce cadre se caractérise à la fois par sa dimension économique et par sa dimension sociale. Le territoire permet donc de passer de l'individu abstrait à la personne humaine concrète²⁸.

²⁶ Hypothèse que l'on retrouve implicitement chez Jensen et Meckling quand ils considèrent que tout peut faire l'objet d'échanges ou de substitutions : Michael C. Jensen et William H. Meckling, « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, n°2, 1994, p.4.

²⁷ La maladie mentale est alors caractérisée par l'irruption des affects dans la vie réelle et par l'incapacité de la personne à les contenir ou à les maîtriser.

²⁸ 8 Dans l'approche phénoménologique expliquée par Martin Heidegger [Être et temps (1927), édition numérique hors commerce, traduction par Emmanuel Martineau, 1985], l'être humain est jeté dans le monde.

Parce que l'organisation se focalise sur son objet social, sur un tout qui dépasse les intérêts individuels de chacun, il apparaît impossible aux dirigeants de répondre aux sentiments et aux affections de chacun. Le management se trouve alors confronté entre le choix de l'instrumentalisation du psychisme (le connaître pour l'utiliser en vue des fins assignées à l'organisation) et celui de sa négation. Dans les deux cas, l'être humain est nié dans sa dimension d'unicité.

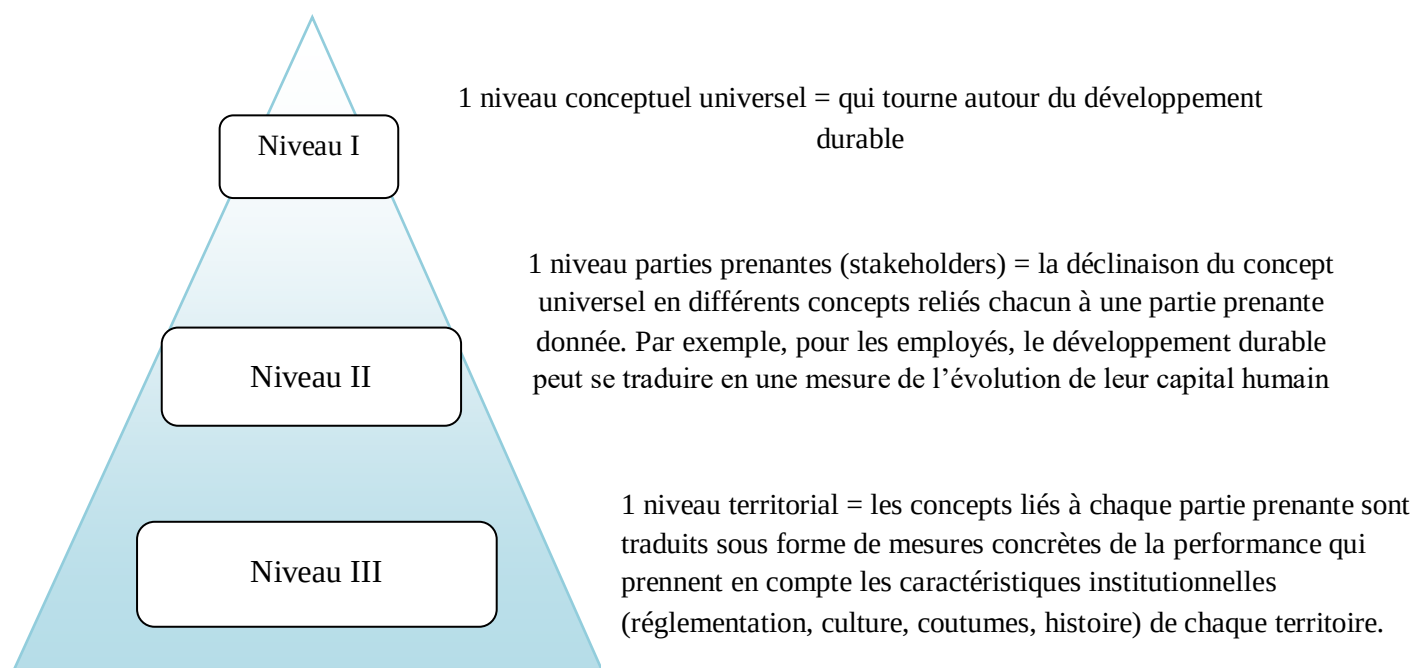
Cette apparente quadrature du cercle résulte d'une compréhension incomplète de la place des acteurs. Les organisations sont des lieux économiques et sociaux mais elles ne constituent pas une société au sens politique du terme. Ce sont les territoires, en tant que lieux d'existence des communautés humaines, qui sont les lieux où les sentiments et les affections de chacun sont reconnus dans leur singularité²⁹. Reconnaître la dimension psychique de chaque personne humaine, c'est accepter que celle-ci soit un membre unique et irremplaçable de la société, membre d'une communauté humaine inscrite dans un territoire. Et, parce que les parties prenantes de l'entreprise sont elles-mêmes définies, directement ou indirectement, par les personnes humaines qui les composent, l'organisation se doit de reconnaître sa réalité territoriale. En tant que nœud de contrats abstraits, l'organisation pourrait être a-territoriale ; mais, en tant que construit social, communauté humaine composée de personnes enracinées dans des territoires, l'organisation ne peut que reconnaître cette réalité territoriale sous peine de se couper du lien concret et vivant avec ses parties prenantes.

1.2. Une représentation territorialisée de la performance :

Si la performance d'une entreprise reflète sa contribution à un bien commun, le concept clé est sans doute celui de développement durable (ou de responsabilité sociale et économique : RSE – CSR : corporate social responsibility en anglais). La difficulté comptable est de recréer une traçabilité entre ce concept universel et sa traduction concrète pour les parties prenantes d'entreprises situées dans un territoire donné (schéma 1).

Cet être humain peut se perdre dans le « on » du monde, cet état indifférencié où il n'arrive pas à exister en tant que personne authentique, où il se contente d'apparences. Le territoire ne garantit pas la possibilité d'être authentique mais il en est la possibilité. Parce que le territoire correspond à des relations réelles, concrètes, l'être humain est confronté à ce choix entre se perdre dans le « on », dans les déguisements, ou essayer d'être authentique dans ses relations à autrui.

²⁹ 9 L'idéologie nazie, qui visait à l'extermination des juifs (et d'autres catégories de population), cherchait à effacer toute réalité d'un territoire au sein des camps de concentration. La résistance interne aux camps s'est d'abord située dans la recréation d'un territoire où chaque personne était reconnue dans son unicité et dans sa spécificité (David Rousset, *Les jours de notre mort*, Paris, éditions du Pavois, 1947).

Figure N°01 : Les trois niveaux de représentation de la performance

Source : Réaliser par nous-mêmes

Si l'on considère que la performance économique, telle qu'elle est mesurée par des prix du marché, ne reflète pas la totalité et la réalité de la performance d'une organisation, alors il devient intéressant de chercher à mesurer les expressions variées et complexes de cette performance pour les diverses parties prenantes qui concourent à la vie de l'entreprise. De surcroît, mesurer la performance, en rendre compte, n'a pas seulement une dimension normative qui serait liée à l'idée de justice (rendre à César ce qui est à César), mais a également un impact sur le comportement des acteurs. La mesure de la performance modifie les conditions de réalisation de la performance et la performance elle-même.

Remarque :

Appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance a donc été progressivement élargie au cours de xx^e siècle afin de prendre en considération « la responsabilité sociale » de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit :

Zenisek(1979) a segmenté l'évolution historique des historiques en quatre phases principales :

- ✓ **1850-1910** : la gestion concerne essentiellement les dirigeants et les actionnaires.
- ✓ **1900-1950** : la montée des syndicats a induit une prise en compte croissante des salaires.
- ✓ **1945-1965** : l'offre étant supérieure à la demande, les techniques de marketing ont dû être développées afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs. Des acteurs s'est donc étendu aux clients, aux fournisseurs et aux distributeurs.

A partir du milieu des années 1960, le nombre des doléances sociétales à l'encontre des entreprises a fortement progressé. On a progressivement exigé des entreprises une internalisation croissante des coûts sociaux et environnementaux.

Le concept de la performance émerge en Europe avec l'apparition du développement durable défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Section 02 : les notions et les concepts de base de la performance

Dans cette section en vas parler de :

2.1. Origine du concept performance :

Le terme Performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises. L'utiliser à propos d'une entreprise revient donc à mobiliser des métaphores. Historiquement, la performance apparaît d'abord dans les univers du sport et de la mécanique, dans lesquels elle est quotidiennement utilisée.

Le mot performance désigne, depuis le milieu du XIXe siècle, les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive, et depuis le début du XXe siècle, il désigne également les indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine. La métaphore mécanique renforce la dimension rationnelle et utilitaire de la performance.

La métaphore sportive suggère des représentations idéologiques, des valeurs comme l'effort, le dépassement, le progrès, mais aussi des modes de relation sociales : la compétition, l'équité, la coopération³⁰.

2.2. Définition de performance :

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs :

Pour **KHEMAKHEMA** dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais .Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté. Et planifier par les dirigeants.

³⁰ Bernard COLASSE, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audite, 2eme édition, ECONOMICA, 2009, p123.

To perform signifie : une tache avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande³¹.

Selon **Michel LEBAS** « la performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité :

- ✓ Elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs.
- ✓ Elle se définit par un vecteur de paramètres reflètent le modèle de causalité dans L'espace et dans le temps.
- ✓ Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision.
- ✓ Elle est spécifique à un utilisateur et à un horizon de temps.
- ✓ Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps
- ✓ Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité³²

Selon **BOURGUIGNON** (1995) le mot performance prend des sens variables que l'on peut rattacher à l'un ou l'autre des trois sens primaire suivant³³ :

- ✓ **La performance succès** : La performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et les acteurs.
- ✓ **La performance résultat de l'action** : Contrairement au précédent, ce sens ne comporte pas de jugement de valeur.
- ✓ **La performance action** : dans ce sens plus fréquent en anglais qu'en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparait un moment dans le tempe. Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

MEIER Olivier définit la performance comme suit : « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)³⁴

³¹ KHEMAKHEM A : « La dynamique du contrôle de gestion » ,2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1976, P.6.

³² M. Lebas, « oui, il faut définir la performance », chronique comptabilité de gestion, Paris 1995, P26

³³ BOURGUIGNON A, « peut-on définir la performance ? » Revue de comptabilité 1995

³⁴ MEIER O.DICO du manager, Edition Dunod , paris,2009,p155.

2.3. Les critères de la performance :

2.3.1. L'efficience :

Selon GRANSTEDI, l'efficience est « le rapport entre l'effort et /les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part³⁵ »

L'efficience vient du latin ifficiensia, c'est le faite de produire un résultat avec un minimum de ressources .Plus la ration ressource résultats et faible plus l'efficience est grande elle revoit à la rentabilité à la productivité .Autrement dit l'efficience est la capacité de l'entreprise a obtenir les objectifs au moindre coût.

Équation N°01 : Le calcul de l'efficience.

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{moyens mis en oeuvre}}$$

2.3.2. Efficacité :

BOISLANDELLE H définit l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³⁶.

L'efficacité vient du latin efficassitace qui signifie la force, la vertu c'est le fait que l'entreprise réussit à atteindre ses objectifs visés.

Equation N°02 : Le calcul de l'efficacité

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{resultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

³⁵ 5GRANSTED I : « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33

³⁶ BOISLANDELLE H.M, «Gestion des ressource humaine dans la PME »,Edition ECONOMICA, Paris,1998,P139.

Elle englobe, selon STERN et EL-ANSARY, trois concepts :

- **La productivité** : C'est l'optimisation des ressources physiques mises en œuvre et le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

Equation N°03 : Le calcul de la productivité

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Quantité des sortants}}{\text{Quantité d'entrants}}$$

La profitabilité : C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

Equation N°04 : Le calcul de la profitabilité

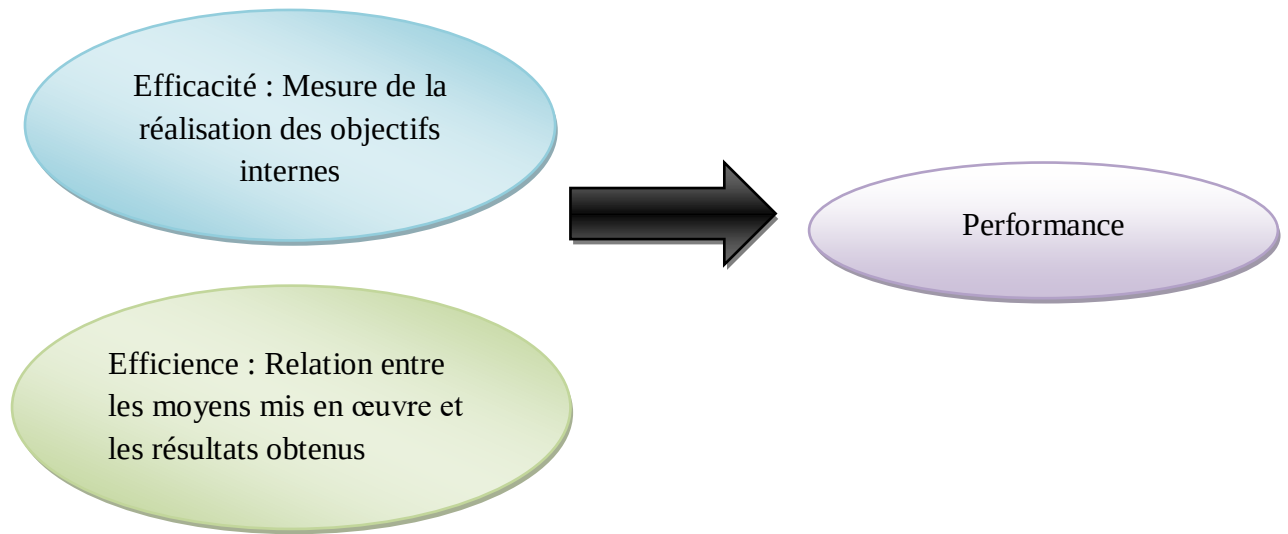
$$\text{Profitabilité} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Coût d'exploitation}}$$

- **La rentabilité** : C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour obtenir le Bénéfice distribuable/capitaux propres.

Equation N°05 : Le calcul de la rentabilité

$$\text{Rentabilité} = \frac{\text{Profit}}{\text{capital investi}}$$

Figure N°02 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : Jean Bernard DUCROU, hachette

2.3.3. La pertinence :

Selon une formulation de **JEAN LOUIS Le MOIGNE** « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »³⁷

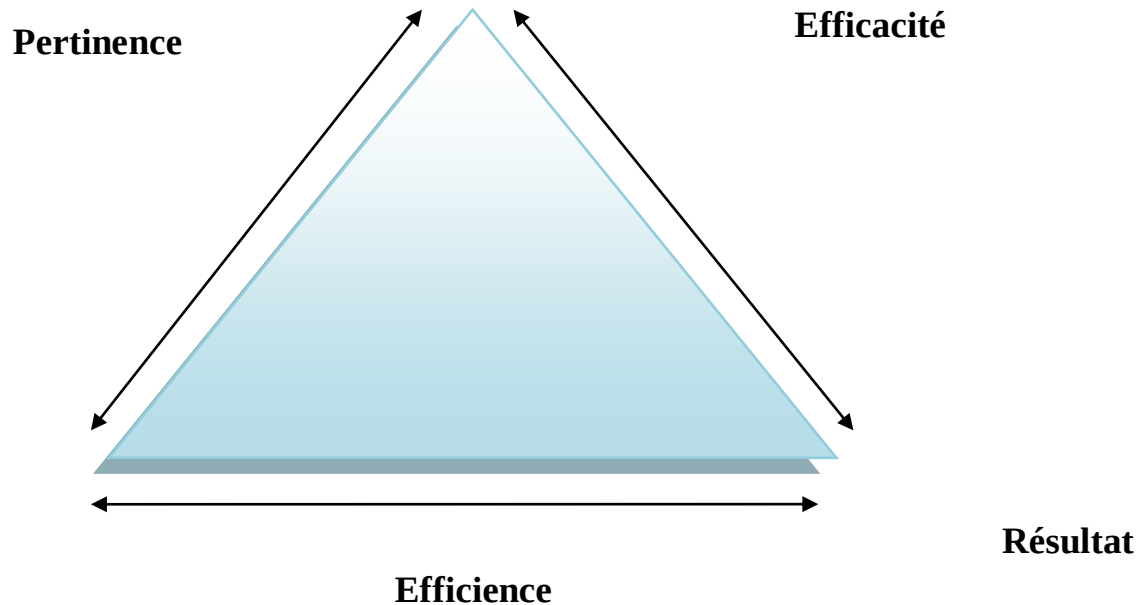
Le concept de pertinence dans la performance concerne la satisfaction de l'entreprise vis-à-vis le résultat obtenu.

Equation N°06 : Le calcul de la pertinence.

$$\text{Pertinence} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenue}}{\text{Résultat obtenu}}$$

³⁷ LE MOIGNE (J.L). L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance Harvard Expansion, paris, 1999, p .203

Figure N°03 : Modèle de Gilbert sur la performance (1980)



Moyens

Source : Filleul et Marques-Ripoul., Les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Ellipses, Paris, 2000, p.20.

2.4. La notion de la performance dans les autres domaines :

2.4.1. La performance technologique :

C'est exprimé par l'attente des clients à recevoir des services efficaces de leurs fournisseurs. Par exemple, les utilisateurs de micro-ordinateur étaient impatients de voir les nouveaux processeurs du producteur de microprocesseur INTEL et cela est dû à sa bonne performance puisque chaque nouveau produit est plus développé et amélioré que le précédent, ainsi cette entreprise a pu passer de la production de processeur à capacité DUELCORE (i2) qui ne permet pas de réaliser un simple travail de bureau à la production des processeurs à capacité 9core (i9) qui permet de faire n'importe quel travail en toute simplicité³⁸.

³⁸ LE MOIGNE(J.L), op .CIT p .203.

2.4.2. La performance sportive :

Elle se définit comme un résultat obtenu généralement lors d'une compétition ou d'un jeu, et qui peut s'exprimer par un classement, ou par un temps...etc. Elle est le résultat d'un entraînement complexe. Selon **Platonov** : « la performance sportive exprime les possibilités maximales d'un individu dans une discipline à un moment donné de son développement »³⁹.

2.5. Les Caractéristiques de la performance :

2.5.1. La performance est construire support à des jugements :

La performance est construire support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et patriciens de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de la valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que constriction social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent »⁴⁰.

2.5.2. Les composantes de la performance évoluent dans le temps :

« Les critères d'évaluation internes et ceux définie par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une organisation pendant une phase d'innovation peuvent se relever incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, organisationnel qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. Ces combinaison sont multiples, et changent au cours de temps ».⁴¹

2.5.3. La performance comme indicateur de pilotage :

La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'organisation comprenant des indicateurs qui se complète et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, Les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers. Ils sont le moteur de la

³⁹ RAFAEL A, Performance et gouvernance de l'entreprise, les éditions des journaux officiels ,05-2013, P4.

⁴⁰ SAULQUIN J.Y « , gestion des ressources humaines performances des services », in revu

⁴¹ S GHARBI.J, « pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'actions », in revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai2000, P 37

réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément » ⁴²

2.6. Les dimensions de la performance :

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Tableau N°01 : La performance externe et la performance interne

Performance externe	Performance interne
Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
Générer l'analyse financière des grands Equilibres donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Aboutir à la définition des variables d'action Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

2.7. Les mesures de la performance :

Elle permet à l'organisation de savoir si elle a réussi à atteindre les objectifs fixés, en peut dire alors que c'est un mécanisme de contrôle qui intéresse davantage les dirigeants vus qu'elle leur fournit un maximum d'informations utiles.

⁴² SAULQUIN.J.Y : op, cite, p21

La mesure de la performance d'une organisation est une question toujours d'actualité, pour toute équipe dirigeante, elle est différente et propre à chaque organisation. La mesure de l'organisation peut être.⁴³

- a. **Financier** : Exprimé en unités monétaires ou reliées à un aspect financier comme par exemple la mesure de profit, du PNB, des résultats, des parts de marché.
- b. **Non financier** : Unités d'autres que financier et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

Elle peut être mesurée également :

- c. **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs, il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de reporting.
- d. **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de la réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives, cette mesure est possible grâce à des indicateurs de pilotage.

2.8. Les indicateurs de la performance :

« Un indicateur de performance KPI (Key Performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. »⁴⁴

C'est un ensemble d'outils qui permettant de mesurer et d'analyser la performance de l'organisation en délivrant des informations qui pouvant d'être qualitatifs où quantitatifs ce sont des outils précieux dans la gestion quotidienne de l'activité commerciale mais également dans le pilotage de l'entreprise dans sa globalité en distingue 3 formes d'indicateur :

1. Indicateur financier :

C'est un ensemble de ratio Permettent d'évaluer la santé financière, de l'organisation, sa capacité de développement et détecte les dysfonctionnements à temps.

En distingue :

- ✓ Le besoin en fonds de roulement (BFR).
- ✓ Le fonds de roulement net global (FRNG).
- ✓ La trésorerie nette (TN)
- ✓ Le seuil de rentabilité (SR).

⁴³ GIRAUD.F, NAULLEAU.H, BESCOSP.L «le contrôle de gestion et pilotage de la performance »,GUALINO EDITEUR ,France,2002 ,p .21

⁴⁴ ERNANDEZ Alain, «les tableaux de bord des managers »,5eme Edition Eyrolles, 2011, P.105

- ✓ La marge commerciale.
- ✓ La capacité d'autofinancement (CAF).

2. les indicateurs organisationnels :

C'est un ensemble d'informations concernant les ressources humaines de l'organisation ainsi que sa productivité qui permettent de détailler :

- ✓ Le taux d'absentéisme.
- ✓ Les marges de progression à l'intérieur des services.
- ✓ Sa capacité de production.
- ✓ Service apert vente.

3. les indicateurs de résultats :

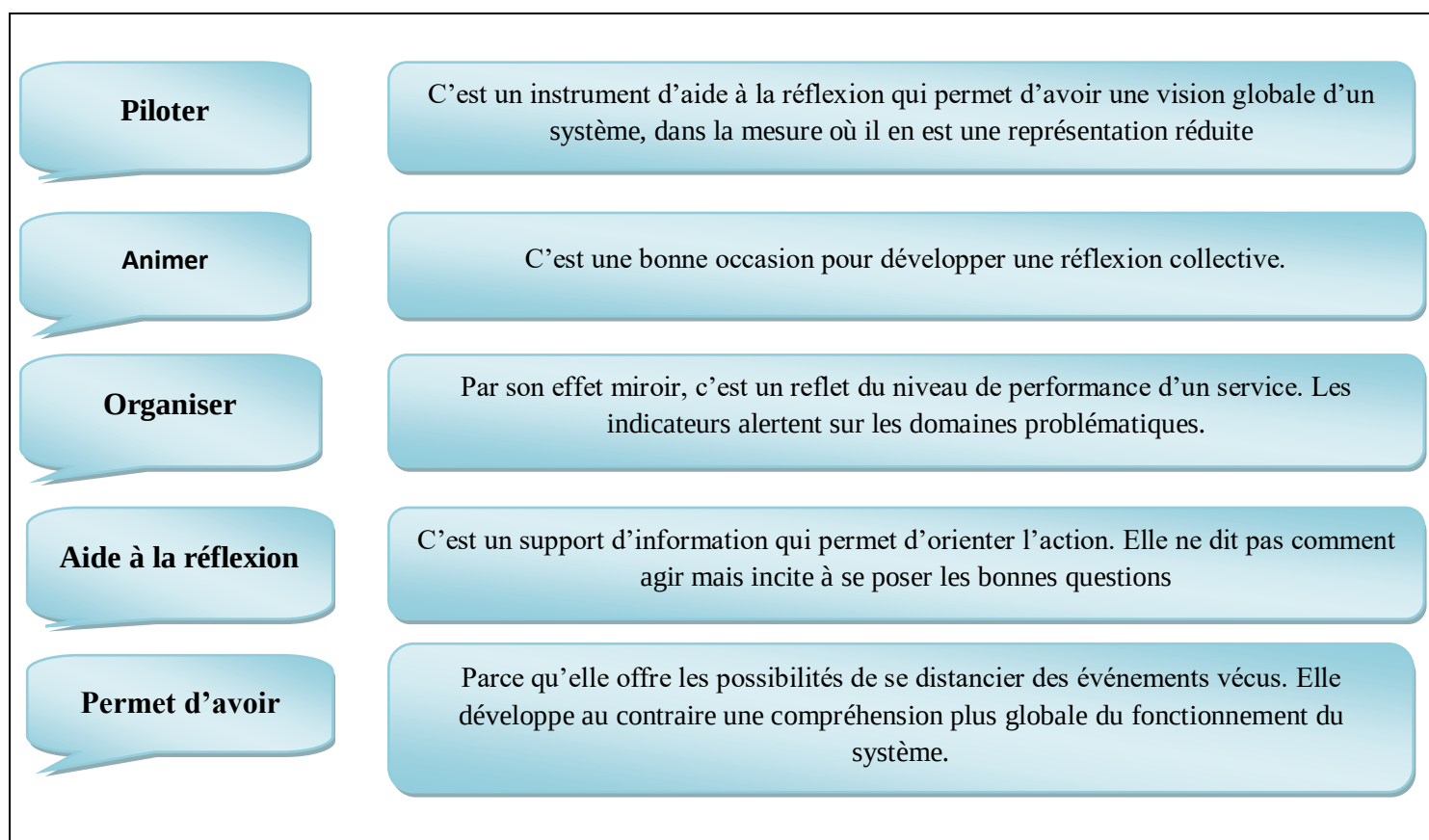
Ces des indicateurs qui permettent à l'organisation de mesurer la performance de ses activités commerciale et marketing, et de vérifier le niveau de réalisation des objectifs fixés en site donc :

- ✓ Le degré de satisfaction client.
- ✓ Le chiffre d'affaires
- ✓ La marge bénéficiée.

2.9 .Les objectifs de la mesure de la performance :

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise, en effet, une multitude d'objectifs. La mesure de performance doit permettre de :

Figure N°04 : Les objectifs de mesure de la performance.



Source : KANIT A.G : « Elaboration d'un tableau de bord prospectif », Thèse de magistère, université de Batna, faculté science économique et gestion, département science de gestion, 2002, p 56

Section 3: Les différentes typologies de performance

Dans cette section on vas parler de :

3.1. La performance financière :

3.1.1 .Définition de la performance financière :

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire. Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise et l'organisation afin de recourir le moins possible à des crédits.

3.1.2. Les indicateurs de la performance financière :

a. La rentabilité :

La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour les obtenir. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

- **La rentabilité économique:** C'est le faite de mesurer l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise son prendre en considération la manière dont ils sont financés que ça soit des apports d'actionnaires, des emprunts ou d'autres.

Equation N°07 : Le calcul de la rentabilité économique

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation d'IS}}{\text{Chiffre d'affaire(HT)}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{capital engagé pour l'exploitation}}$$

Source : C.Hoaru, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008.

- **La rentabilité financière :** Elle mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport entre le résultat obtenu lors de l'exercice et les capitaux propres de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne désigne par le «return on equity » ou encore « ROE ».⁴⁵

⁴⁵ C.HOAREAU, Maitriser le diagnostic financier ,3ème édition, Revue fidcuire, 2008, P91

Equation N°08 : Le calcul de la rentabilité financière

$$RF = \frac{RE + (RE - 1) \times D}{(C + D)} = Dette$$

Source : Ibid.

-RF= Rentabilité financière

-RE= rentabilité économique.

- ❖ I= Taux d'intérêt.
- ❖ D= Les dettes à long terme
- ❖ C= Capitaux propres.

Remarque :

- ✓ Quand $RE > I$ cela implique que l'effet de levier est positive. L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires ; la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.
- ✓ Quand $RE = I$: l'effet de levier est nul. L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.
- ✓ Quand $RE < I$: l'effet de levier est négatif. La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes ; le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité

b. la profitabilité :

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

Equation N°09 : Le calcul du taux de probabilité.

$$\text{Taux de profitabilité} = \left(\frac{\text{résultat net comptable}}{\text{chiffre d'affaires}} \right) \times 100$$

c. L'autofinancement :

C'est le fait que l'entreprise soit capable de financer elle-même sans faire recours à des ressources extérieures.

Equation N°10: le calcul de L'autofinancement

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

3.2. La performance organisationnelle :

3.2.1. Définition de la performance organisationnelle :

Selon **KALIKA** la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale. Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnelles auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.⁴⁶

3.2.2. Les facteurs d'efficacité organisationnelle :

M. MALIKA, professeur a Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

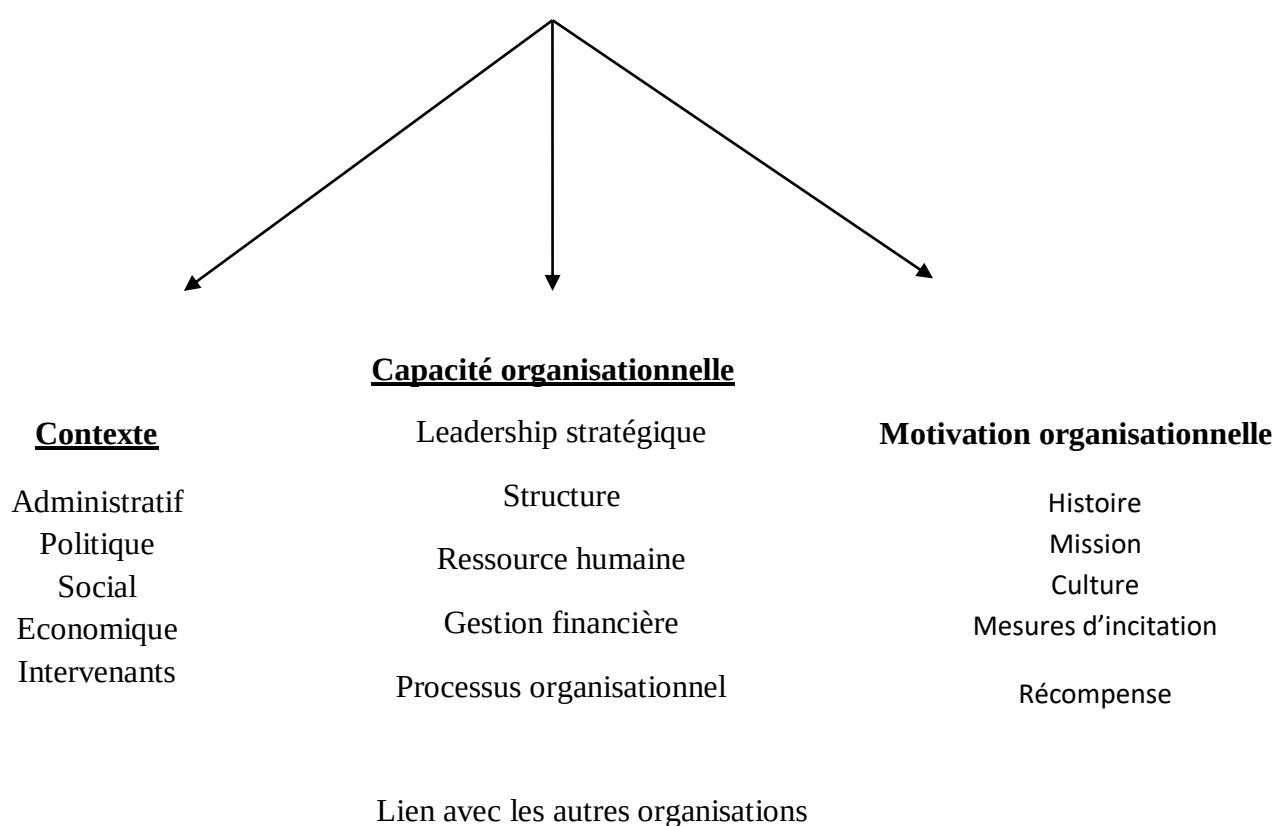
- ✓ Le respect de la structure formelle ;
- ✓ Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) La qualité de la circulation d'informations. La flexibilité de la structure
- ✓ Les indicateurs de la performance organisationnelle

⁴⁶ M .KALIKA : structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance, ECONOMICA, 1995, P.340

Figure N°05 : Les indicateurs de la performance organisationnelle

Performance organisationnelle

- Efficacités
- Efficience
- Pertinence
- Viabilité financière



Source : CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Evolution organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003, P37.

3.3. La performance sociale :

3.3.1. Définition de la performance sociale :

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de motiver les salariés à s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement⁴⁷.

La performance sociale est donc le résultat que l'entreprise a obtenu en matière de climat social ils peuvent être d'ordre qualitatif et où quantitatif elle évalue le ratio moyens/résultats des politiques sociales mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise.

3.3.2 .Les indicateur de la performance sociale :

En distingue 3 catégories d'indicateurs :

➤ Indicateurs emplois :

- Le nombre embauches.

-Les départs avec en particulier le turnover employés .-L'absentéisme avec le nombre de journées d'absence.

➤ Indicateurs de rémunérations :

-Le montant des rémunérations avec par exemple la rémunération mensuelle moyenne,

➤ Indicateurs de formations :

-Le pourcentage des salariés ayant bénéficié d'une formation

. -Le budget consacré aux formations.

➤ Indicateurs de santé et la sécurité du travail :

-Le taux de fréquence sur le nombre d'accidents du travail.

⁴⁷ GERMAIN C .la performance globale de l'entreprise et son pilotage :quelques réflexions, PARIS, École de management, Revue social Lamy n° 1186 du 18/10/2004

3.4. La performance stratégique :

3.4.1. Définition de la performance stratégique :

C'est la Capacité de l'organisation à transformer ses objectifs stratégiques en performance à long terme, de maintenir une distance avec les concurrents entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation elle permet :

- ✓ L'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies mises en place
- ✓ L'appréciation des décisions prises par les dirigeants.
- ✓ D'améliore le pilotage de la performance de l'entreprise
- ✓ Permet d'apprécier les différentes opportunités de l'entreprise pour faire évoluer les métiers et la situation de l'entreprise.

3.4.2. Les indicateurs de mesure de la performance stratégique :

- ✓ La Valeur de marché de l'entreprise.
- ✓ Les Valeurs bilancielle de l'entreprise.
- ✓ La Valeur propre de l'entreprise.

3.4.3. Les limites de la performance stratégique :

- ✓ Elle ne permet pas de discerner les différents piliers de la performance de l'entreprise.
- ✓ Elle ne donne pas des indications en ce qui concerne la détermination des objectifs stratégiques à atteindre par l'entreprise alors que ces derniers sont à la base même de la performance stratégique de l'entreprise.

3.5. La performance économique :

3.5.1. Définition de la performance économique :

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'organisation. D'après Marmuse⁴⁸ la performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat ». Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'organisation.

⁴⁸Marmuse,c.(1997).La performance ,Encyclopédie de Gestion, Edition Economica

➤ **La compétitivité prix :**

C'est la capacité de l'entreprise de produire des biens, et a proposé des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente, elle a donc un avantage prix elle dépend du :

- ✓ niveaux relatifs des coûts de production.
- ✓ des marges des producteurs.
- ✓ des niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent.

➤ **La compétitivité hors prix :**

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité de l'entreprise à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix. La compétitivité hors-prix dépend :

- ✓ De la qualité.
- ✓ Des innovations.
- ✓ De la réputation.

3.6 .La performance managériale :

C'est la capacité du manager à savoir répartir son temps et à assurer une bonne coordination entre l'esprit de conception, l'habilité d'exécution, la conciliation et la gestion des contradictions ainsi que la capacité a réalisé, les objectifs fixés au préalable.

Afin de pouvoir évaluer la performance en peut citer quelque critère :

- **Le leadership** doit remplir quelque condition à savoir :
 - Une logique de raisonnement.
 - Confiance en soi.
 - Une bonne communication.
- **Des autres compétences** : telle que :
 - Contrôle de soi, objectivité relative.
 - Energie et capacité d'adaptation.

3.7. Définition de la performance concurrentielle

3.7.1. Définition de la performance concurrentielle :

Pour **Michael porter**, la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, « elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans son secteur⁴⁹. »

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise soit capable de s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive, elle est également reliée à l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Autrement dit, la performance concurrentielle pourrait être assimilée à la compétitivité de l'entreprise.

3.7.2 .Les indicateurs de la performance concurrentielle :

➤ la part de marché relative :

Qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et la vente réalisée par le leader du marché.

➤ La part de marché absolue de l'entreprise :

Elle correspond au rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence.

➤ L'analyse de la satisfaction des clients.

3.7.3. Les limites de la performance concurrentielle :

- Elle nécessite un suivi des modifications qui peuvent avoir lieu au sein du système concurrentiel.
- Elle ne permet pas d'identifier les piliers de l'avantage concurrentiel.

3.8. La performance de production :

3.8.1. Définition de la performance de production :

⁴⁹ O Issor, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Edition : Boeck supérieur, 2017 p 31

C'est la Capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui lui permettent de produire. Elle a pour vocation de montrer les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise et Permet d'améliorer la production et la productivité de l'entreprise.

3.8.2. Les indicateur de mesure de la performance de production :

- ✓ Taux de rendement synthétique (TSS).
- ✓ Évolution des produits.
- ✓ Évolution des processus d'exécution.
- ✓ Volume de production.
- ✓ Qualité de production.
- ✓ Niveau de stock.

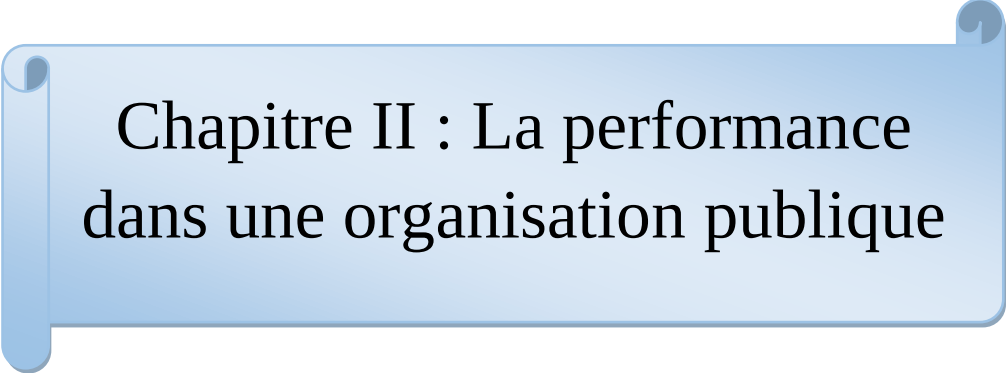
3.9. La performance commerciale :

C'est la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser.

Conclusion :

À travers ce chapitre, nous avons mis l'accent sur l'importance de la performance au sein de toute organisation ainsi que l'importance de sa mesure vue qu' elle lui permet d'évaluer le degré de réalisation de ces objectifs stratégique sur les différents axes organisationnelle, concurrentielle, économique ,commerciale , de façon optimale. La bonne performance réside dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise, ou le juste équilibre entre l'efficacité et l'effcience.

Nous avons constaté que la performance commerciale occupe une place prépondérante dans les activités de l'entreprise. Elle peut être mesurée de diverses manières comme nous lavions précisé. En effet une entreprise performante et une entreprise compétitive et plus apte à satisfaire et a fidélisé ses clients ainsi que de reprendre le mieux possible a leurs attentes ce qui permet a l'entreprise de réaliser plus de gain.



Chapitre II : La performance dans une organisation publique

Introduction:

La performance de l'organisation publique est justifiée par l'efficacité et la qualité des biens et services rendus aux citoyens ainsi au travers la rationalisation des ressources. Pour répondre à ces multiples exigences, l'organisation publique doit désormais être dotée d'un système de gestion permettant de mesurer les résultats attendus et faire des ajustements le cas échéant. En effet la performance est devenue la préoccupation majeure de tous les décideurs.

L'objectif de ce travail étant d'apprécier l'influence des systèmes de gestion tels que, (la fonction de Ressources humaines, service financier....) sur la performance dans une organisation publique. Ainsi, afin d'atteindre cet objectif, ce deuxième chapitre mènera une réflexion sur le concept de l'organisation publique, ses spécificités, ses dimensions, ses indicateurs et par la suite, il sera fait état sur la base de la littérature existante, c'est-à-dire, des liens pouvant exister entre qualité de travail et la performance des organisations.

Section 1 : L'organisation publique approche globale

Dans cette section on parle de :

1.1. Définition types d'organisation :

L'organisation est un collectif humain construit autour d'un projet social. Les organisations diffèrent par leur objet (leur activité), leur finalité (recherche ou non de profits), leur gouvernement (pour les prises de décisions), leurs propriétaires (elles sont privées ou publiques).

1.1.1 Définition de l'organisation:

Une organisation est un ensemble de moyens matériels, humains et financiers organisé de façon structurée et dont les individus partagent un objectif commun. Les organisations naissent donc d'une action collective organisée.

1.1.2 Les trois types d'organisations :

- ✓ Les entreprises : produisent et/ou vendent des biens ou services sur un marché (on parle alors de biens ou services marchands).
- ✓ Les associations : permettent aux personnes qui le souhaitent de se réunir et de partager un intérêt commun comme une activité sportive, culturelle, ou des actions de solidarité. Elles proposent des services non marchands.
- ✓ Les organisations publiques : proposent des services qui procurent un bien-être à tous les individus d'une société. Ce sont des administrations centrales (comme les ministères), des organismes (comme la sécurité sociale), des collectivités territoriales (communes, groupements de communes, départements, régions), et des établissements publics (comme les lycées)

1.2. Les finalités d'une organisation :

Les entreprises poursuivent un but lucratif, c'est-à-dire faire du bénéfice. Les associations poursuivent un but non lucratif, c'est-à-dire que l'ensemble de leurs ressources est toujours utilisé et réinvesti au sein de l'association afin de garantir son fonctionnement. Les organisations publiques ont pour but l'intérêt général. Elles assurent les missions de services publics : l'éducation, les entretiens des infrastructures, la protection du citoyen...

1.3. Structure organisationnelle :

Les propriétaires sont ceux qui possèdent tout ou partie de l'organisation. Ils ont apporté des capitaux soit au moment de la création (fondateurs) soit plus tard. Ils détiennent donc un droit de propriété sur l'organisation et leur pouvoir de décision est proportionnel à leur apport. Les propriétaires de l'entreprise sont des actionnaires ou associés ; ce sont donc des particuliers. L'organisation publique est détenue et contrôlée par l'État. L'as

1.4. Le gouvernement des organisations

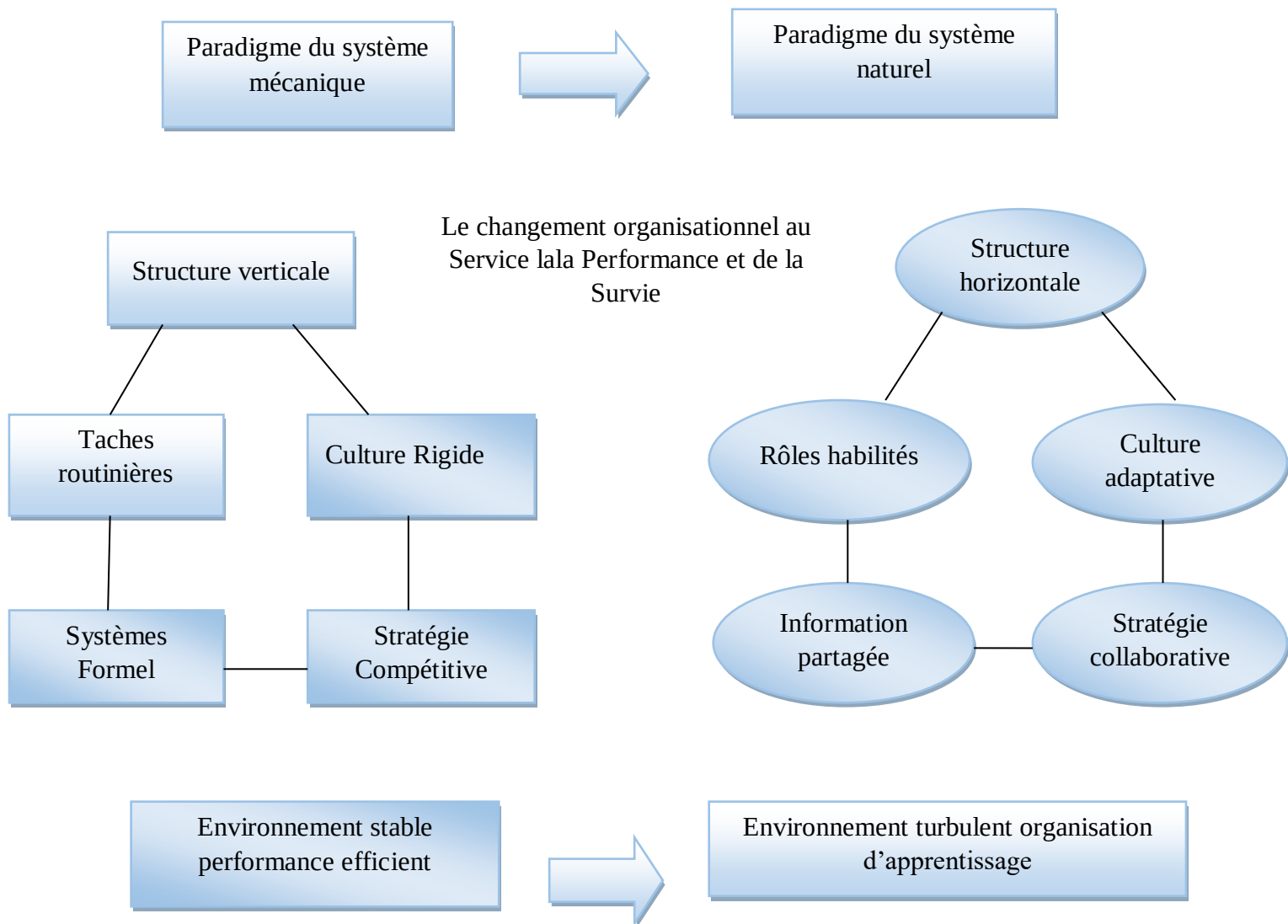
Toute organisation est dirigée par des responsables qui prennent les décisions pour assurer son fonctionnement et sa pérennité. Chaque type d'organisation possède un gouvernement spécifique :

les entreprises (sociétés) sont gouvernées par l'assemblée générale des actionnaires réunis en conseil d'administration pour les plus grandes d'entre elles ;

- ✓ les associations sont gérées par l'assemblée générale des adhérents, le conseil d'administration et le bureau ;
- ✓ les organisations publiques sont dirigées par les élus locaux et nationaux réunis en conseils (conseil municipal pour la gestion d'une commune, par exemple) et sous l'autorité du pouvoir central (État)

Ainsi les décisions sont prises de façon collégiale et les propriétaires des organisations peuvent exercer un contrôle sur la gestion des dirigeants de l'organisation.

Figure N°06 : Conception de la structure organisationnelle



Source : Réalise par moi même

1.5. Les origines et l'évaluation Du Management Des organisations publiques :

Dans son ouvrage phare sur le sujet L'administration publique. De l'École classique au nouveau management public, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2002, Jean Mercier retrace les principaux jalons du cheminement de l'administration dite « moderne ». Cet ouvrage a inspiré grandement une partie de l'historique .Par exemple chez les Égyptiens quelques siècles avant Jésus-Christ, toutes les sociétés et tous les empires se sont fondés sur une forme d'administration. Dans quelle mesure ces administrations étaient-elles << publiques

» dans leur finalité et leurs principes d'organisation? On ne peut affirmer qu'elles bénéficiaient à tous, mais elles asservissaient toutes les personnes. Il s'agissait, à partir d'un but supérieur, d'organiser un territoire, d'y installer un certain ordre sécuritaire et juridique, d'y favoriser la production de richesses (routes, ponts, irrigation, etc.) et la collecte des revenus du Roi ou de l'Empereur. Le mode d'organisation militaire inspire l'administration d'autant plus que les titulaires des charges publiques sont en général des officiers militaires.

Après la dynastie des Han (200 av. J.-C.-202 apr. J.-C.), qui avait instauré le patronage des aristocrates, l'examen impérial chinois semble avoir inspiré le professionnalisme d'une fonction publique méritocratique on recrute ainsi comme mandarins les meilleurs candidats administrateurs civils de l'État, cela sans égard au milieu familial d'origine.

Plus tard, des 7 siècles au 20^e, les mandarins font l'objet d'une sélection sévère pour composer la haute administration impériale. Ils ont constitué une élite étatique fermée et qui se reproduisait. On recherche des compétences, mais aussi des valeurs de loyauté et un jugement très poussé. Leurs longues formations polyvalentes (littéraire, philosophique, technique et militaire), inculquées à l'écart de leur milieu d'origine, leur longue carrière et leur dévotion à l'Empire, en font un système envié par beaucoup de pays. Ils ont contribué .

En France, selon Tulard², ce serait au 13^e. Public Administration Rêvriez, Vol. 69, no 4, pp. 764-775, July/August 2009. la fonction administrative se distingue de la fonction politique. Des officiers du Roi, nommés discrétionnairement par lui, remplissent les tâches administratives jusqu'au 18^e siècle. Ils deviennent de plus en plus inamovibles à compter du 16^e siècle, ce qui crée un intérêt pour le poste et un enjeu de recrutement pour le Roi. La corruption s'accroît du fait de cette permanence. La centralisation post-révolutionnaire crée Le Roi vend les charges, puis celles-ci se transmettent par hérédité. L'administration devient ainsi indépendante du souverain et sujette à la corruption pour faire fructifier l'investissement

En Angleterre, jusqu'au 18^e siècle, le patronage et le cens font obtenir les postes d'une administration assez modeste. Les défis de l'Empire (croissance territoriale et besoins économiques) incitent le Roi à revoir sa sélection des fonctionnaires. D'abord, on ouvre une école pour former les dirigeants. Puis, les institutions administratives existantes (Office of Works et NavyBoard) se révèlent insuffisantes, et la commission Northcote-Trevelyan étudie la question et remet son rapport en 1854, sous l'influence de l'expérience chinoise valorisant.

Parmi les précurseurs, notons Jean Bonnin qui publie en 1812 Principes de l'administration publique et s'attache à l'importance des relations de l'administration avec les administrés. Lorenz Von Strein, sociologue et juriste allemand, publie un traité en 1842 contre la suprématie du droit administratif dans l'administration publique et insiste plutôt sur

l'importance des relations entre les acteurs dans la société. Ses efforts demeureront vains en Europe continentale pour plus d'un siècle. En Grande-Bretagne, A.V. Dicey publie, en 1885, un traité, *An Introduction to the Study of the Law and the Constitution*, qui promeut le respect de 3 règles par l'État et son administration: pas d'arbitraire, l'administration doit être soumise au droit ordinaire et elle doit protéger les libertés individuelles. À la même époque, aux États-Unis, le professeur et futur Président Woodrow Wilson publie, en 1887, *The Study of Public Administration* qui plaide la protection de l'administration face à l'influence politique partisane, la distinction d'avec l'administration privée, et le combat contre la corruption.

Ces idées sont reprises par Henri Chardon, en 1908, dans *L'administration de la France*, ouvrage dans lequel il souhaite que les ministres se tiennent loin de la gestion courante des ministères pour mieux se consacrer au développement des politiques publiques. Déjà, il reconnaît le concept de zone de performance des acteurs politico-administratifs.

En France, en 1916, l'ingénieur civil Henri Fayol publie *L'administration industrielle et générale* dans lequel il fait état de ses observations et prescriptions comme administrateur d'entreprise. Traitant tant de techniques que d'administration, de gestion et de management, il décrit les 6 fonctions plus ou moins bien remplies de toute entreprise (technique, commerciale, financière, sécurité, comptabilité, horizontale de coordination). L'administrateur doit prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler: chacune de ces composantes se subdivise en une chaîne d'éléments. Il décrit 14 principes généraux qui doivent sous-tendre toute organisation. En 1919, il critique la gestion publique des entreprises dans *L'incapacité* TT.

Dans *The Path Not Taken: Leonard White and the Macrodynamics of Administrative Development*³ en 2009, le spécialiste de l'administration publique Alasdair S. Roberts présente une synthèse des travaux de Leonard Dupre White publiés entre 1926 et 1958. White s'intéresse aux grands facteurs qui affectent le développement des administrations nationales. Selon lui, le développement d'une administration est fonction de plusieurs facteurs, dont la structure politique et économique, l'ordre international, la culture populaire, l'état des communications disponibles, les technologies organisationnelles et le talent des gestionnaires. Cet historien, précurseur du néo-institutionnalisme, note la tendance des sociétés à suivre la réforme.

1. Particulièrement pp. 35-45. Voir aussi : Jean Mercier et Laurent Bélanger, *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2006.
2. TULARD Jean, 1988, Napoléon et la naissance de l'administration française, in *Revue du*
3. *Public Administration Rêvée*, Vol. 69, no 4, pp. 764-775, July/August 2009.

Observons le passage progressif des termes Administration publique à Gestion publique, puis Management public : de l'objet d'étude avec une présumée nature intrinsèque à une volonté d'optimiser et, enfin, à une analyse prescriptive dans une approche globale et stratégique. On remarque les deux grandes contributions modernes : la bureaucratie comme modèle idéal de légitimation selon Max Weber et le management public qui pousse la réflexion au-delà du simple respect des formes.

1.6. Théorie organisationnelle :

En sciences sociales, les organisations font l'objet d'analyses pour un certain nombre de disciplines, telles que la sociologie, l'économie, la science politique, la psychologie, la gestion et la communication organisationnelle. L'analyse plus large des organisations est communément appelée structure organisationnelle, études organisationnelles, comportement organisationnel ou analyse organisationnelle. Plusieurs perspectives existent, dont certaines sont compatibles:

- ✓ D'un point de vue fonctionnel, l'accent est mis sur la manière dont des entités telles que les entreprises ou les autorités de l'État sont utilisées.
- ✓ D'un point de vue institutionnel, une organisation est considérée comme une structure utile dans un contexte social
- ✓ D'un point de vue lié aux processus, une organisation est considérée comme une entité en cours de (ré) organisation, et l'accent est mis sur l'organisation en tant qu'ensemble de tâches ou d'actions.

La sociologie peut être définie comme la science des institutions de la modernité; des institutions spécifiques remplissent une fonction, apparentée aux organes individuels d'un corps cohérent. Dans les sciences sociales et politiques en général, une "organisation" peut être plus vaguement comprise comme l'action planifiée, coordonnée et déterminée d'êtres humains travaillant par une action collective pour atteindre un objectif commun ou construire un produit tangible.. Cette action est généralement encadrée par une adhésion formelle et une forme (règles institutionnelles). La sociologie distingue le terme organisation en organisations formelles planifiées et informelles non planifiées (c'est-à-dire formées spontanément). La sociologie analyse les organisations de première ligne dans une perspective institutionnelle. En ce sens, l'organisation est un agencement durable d'éléments. Ces éléments et leurs actions sont déterminés par des règles afin qu'une certaine tâche puisse être accomplie grâce à un

Les approches économiques des organisations prennent également la division du

travail comme point de départ. la division du travail permet des économies de spécialisation. la spécialisation croissant nécessite une coordination. D'un point de vue économique, les marchés et les organisations sont des mécanismes alternatifs de coordination pour l'exécution des transactions.

Une organisation se définit par les éléments qui en font partie (qui appartient à l'organisation et qui n'en fait pas partie ?), sa communication (quels éléments communiquent et comment communiquent-ils ?), son autonomie (quels changements sont exécutés de manière autonome par l'organisation ou ses éléments ?), et ses règles d'action par rapport aux événements extérieurs (qu'est-ce qui pousse une organisation à agir en tant qu'acteur collectif

Grâce à une coopération coordonnée et planifiée des éléments, l'organisation est en mesure de résoudre des tâches qui dépassent les capacités d'un seul élément. Le prix payé par les éléments est la limitation des degrés de liberté des éléments. Les avantages des organisations sont l'amélioration (plus de la même chose), rajout (combinaison de différentes fonctionnalités) et l'extension. Les inconvénients peuvent être l'inertie (par la coordination) et la perte d'interaction.

Parmi les théories qui sont ou ont été influentes figurent:

- ✓ La théorie de l'activité est l'influence théorique majeure, reconnue par de Clodomir Santos de Morais dans le développement de la méthode de l'atelier d'organisation.
- ✓ Théorie de l'acteur-réseau, une approche de la théorie et de la recherche sociales, issue du domaine des études scientifiques, qui traite les objets comme faisant partie des réseaux sociaux.
- ✓ Théorie de la complexité et organisations, l'utilisation de la théorie de la complexité dans le domaine du management stratégique et des études organisationnelles.
- ✓ Théorie de la contingence, une classe de théorie comportementale qui prétend qu'il n'y a pas de meilleure façon d'organiser une entreprise, de diriger une entreprise ou de prendre des décisions
- ✓ Etudes de gestion critique, un regroupement lâche mais étendu de critiques théoriquement informées de la gestion, des affaires et de l'organisation, fondées à l'origine sur une perspective de théorie critique
- ✓ La sociologie économique étudie à la fois les effets sociaux et les causes sociales de. Architecture d'entreprise, le modèle conceptuel qui définit la coalescence de la structure organisationnelle et du comportement organisationnel.

- ✓ Garbage Can Model décrit un modèle qui déconnecte les problèmes, les solutions et les décideurs les uns des autres Le problème principal-agent, concerne les difficultés à motiver une partie (l'agent») à agir dans le meilleur intérêt d'une autre (le mandant»)
- ✓ plutôt que dans son propre intérêt Gestion scientifique (principalement d'après Frederick W. Taylor), une théorie de la gestion qui analyse et synthétise s flux de travail
- ✓ entrepreneuriat social le processus de recherche de solutions innovantes aux problèmes sociaux.
- ✓ Théorie des coûts de transaction, l'idée que les gens commencent à organiser leur production dans des entreprises lorsque le coût de transaction de la coordination de production par l'échange de marché, étant donné des informations imparfaites, est plus élevé qu'au sein de l'entreprise.

Section 2 : Processus de La performance dans une organisation public

2.1. Administration :

L'administration à une grande responsabilité dans l'utilisation efficace de toutes les ressources qui relèvent du contrôle de l'organisation, et on dit que plus de 75% de l'augmentation des taux de performance dépend principalement des méthodes de gestion, car elle affecte toutes les activités liées à la planification, au marketing, à la coordination, au leadership et au contrôle, donc la faiblesse ou le raccourcissement de tout pilier administratif Ce sera une cause d'incapacité et de saper l'efficience et l'efficacité de l'administration dans son ensemble.

2.2. Leadership:

C'est la capacité de mener à bien le processus administratif et de l'appliquer efficacement. Certains soulignent la nécessité pour le gestionnaire de posséder le pouvoir d'influence chez les individus qui travaillent, car cet effort qui affecte les individus et les fait coopérer pour atteindre un objectif qu'ils jugent valable pour tous et qu'ils souhaitent atteindre alors qu'ils sont liés ensemble dans un groupe coopératif.

Certaines recherches ont montré que les personnes qui travaillent sous un leadership inspirant se caractérisent par un degré élevé de satisfaction et de performance Haute et productivité.

Le leadership est le pouvoir ou la capacité de contribuer, de motiver et d'impliquer les travailleurs dans l'amélioration de l'organisation. C'est-à-dire qu'il existe une relation étroite entre l'environnement de leadership et la performance, car donner des instructions et des ordres aux subordonnés ne garantie Atteindre les performances requises, mais cela dépend de la forte influence du leadership et de l'interaction entre eux et leurs subordonnés et de créer une motivation pour eux Participer et coopérer pour atteindre les objectifs de l'organisation.

2.3Les Fonctions De La gestion publique :

2.3.1. La gestion des Ressources humaines :

1) Ressources humaines:

Parler de la performance de l'organisation nous amène à connaître la dimension humaine. L'être humain est l'élément efficace de toute organisation dans le monde ; Sa croissance et son développement, car c'est le capital le plus précieux pour chaque organisation

car il se caractérise par la capacité de penser et de créer ; Et du développement malgré l'énorme développement technologique qui tente de réduire son rôle.

Nous essaierons d'aborder certains des facteurs qui sont directement liés à ressources humaines dans l'organisation et qui affectent clairement la performance, puis la performance de l'organisation.

2) Facteurs liés à la gestion des Ressources humaines:

a. Motivation :

Les systèmes de motivation et de récompense sont l'une des méthodes les plus importantes pour garantir l'engagement des employés envers les objectifs de l'organisation

De nombreuses études montrent que l'échec de l'institution à utiliser ces systèmes de manière judicieuse et appropriée conduit à une performance défailante

Et l'incapacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, donc lier les récompenses à la performance conduit à une plus grande rentabilité et affecte

Indéniablement la qualité du travail effectué.

La motivation vise à amener les individus à se comporter d'une certaine manière qui répond aux objectifs de l'organisation en mettant en place un système

Incitations à changer le comportement et le comportement du travailleur par les moyens suivants :

- ❖ Attirer et retenir les individus nécessaires à l'organisation et réduire les démissions.
- ❖ Améliorer la performance du facteur quantitatif et qualitatif et le rapprocher de ce qui est spécifié dans la description de poste.
- ❖ Engagement envers les valeurs de l'organisation, c'est-à-dire le respect des valeurs et directives de l'organisation.
- ❖ Développer l'esprit de coopération ainsi que la loyauté et l'appartenance à l'organisation.

b. Formation :

C'est le transfert de connaissances et de compétences nécessaires à une bonne performance, et il a été considéré comme une priorité dans la politique générale de l'organisation pour son importance.

L'extrême dans le développement et la valorisation des ressources humaines afin que l'institution dispose de capacités, de qualifications et de compétences qui peuvent suivre le rythme.

Le développement technique et technologique et la gestion des changements qui s'y produisent et autour avec une grande intelligence pour assurer la préservation de la survie de L'organisation, sa continuité, sa croissance et son expansion.

Les effets de l'entraînement sur la performance peuvent être résumés dans les points suivants:

- ✓ Développer des connaissances, des compétences et des aptitudes.
- ✓ Augmenter le niveau de productivité et de rentabilité de l'institution.
- ✓ Améliorer la qualité des produits et services de l'entreprise.

C. .L'environnement et la nature du travail :

Il existe de nombreux éléments entourant l'individu lors de l'exécution de son travail, qui sont connus comme les composants de l'environnement interne des relations sociales et organisationnelles et du système d'incitation, etc.. Tout cela a un impact très important sur le comportement de performance des ressources humaines et, partant, sur la performance de l'organisation dans son ensemble.

Quant à la nature du travail, elle fait référence à l'importance du travail que l'individu accomplit, à la quantité de travail, aux possibilités de croissance et de promotion offertes au titulaire et au niveau de gratification résultant de l'emploi.

d. Facteurs techniques :

Les machines et les équipements jouent un rôle central dans l'influence des performances, ainsi que les domaines de maintenance et les méthodes de fonctionnement de ces machines, la disponibilité des pièces de rechange et la connaissance des performances des individus, qui sont tous déterminés par la taille et le niveau de production capacité.

Utilisés, puis les niveaux de performance organisationnelle. Et si les niveaux de performance de l'organisation sont affectés par tous ces facteurs internes

En même temps, elle est étroitement liée au système de valeurs que l'organisation s'est donnée comme motivation pour ses membres.

Pour atteindre efficacement ses objectifs, ce qui fait la force de l'adhésion des individus à ces valeurs apparaît comme une variable nouvelle et importante de la performance organisationnelle.

e. Facteurs sociaux et culturels :

Les traditions, le mode de vie et le niveau de vie des individus incluent les valeurs et les cadres moraux des individus qui appartiennent à la société dans lequel l'organisation opère, et ces variables affectent sa capacité de commercialisation et les fonctions qu'elle remplit pour la société. De plus, certains aspects affectent la performance de l'organisation, qui appartient à l'environnement social, dont les plus importants sont :

Évolution de la population, niveau d'éducation des individus dans la société, valeurs et règles de comportement social liées au travail dans l'organisation, responsabilité sociale et cadres éthiques. Ces facteurs se répercutent directement sur la performance de l'organisation et affectent l'étendue de son efficacité, car elle tire sa valeur comportementale de la somme des valeurs dominantes dans la société dans laquelle elle se trouve. , la culture et l'expérience, il en résulte des éléments humains qualifiés pour assumer des fonctions publiques, puis nous avons une institution publique caractérisée par la capacité d'accomplir efficacement les tâches qui lui sont confiées et une capacité créative à utiliser des technologies avancées et à prendre des décisions créatives.

2.3.2. Contrôle de gestion et la performance :

Le contrôle de gestion est un processus permanent de pilotage global d'entreprise et de Mesure en temps réel des réalisations dans une optique de perfectionnement de la performance, au sein d'entreprise. Est un outil ; aide à la prise de décision qui évalue l'efficacité et l'efficacite de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

Le contrôle de gestion ; adresse aux opérationnels mais aussi aux gestionnaires de entreprise en vue de leur permettre ; avoir une idée plus précise sur les coûts de ; entreprise, de mieux orienter la stratégie de l'entreprise et de leur procurer des outils de pilotage et de suivi des objectifs.

POURQUOI EFFECTUER UN CONTRÔLE DE GESTION?

Le contrôle de gestion offre plusieurs avantages à l'entreprise :

- Maîtriser les coûts et améliorer la performance: à travers l'amélioration d'efficacité (relation entre les objectifs convoités et les résultats obtenus) et de l'efficacité (relation entre les moyens engagés et les résultats obtenus).
- Avoir une bonne vision.
- Améliorer la réactivité

Afin de se développer au sein de l'entreprise, le contrôle de gestion nécessite la mise en place; un certain nombre d'outils notamment l'établissement d'un système de comptabilité analytique de gestion (CAG).

Petite-Entreprise.net peut accompagner le gérant de l'entreprise à mettre en place un contrôle de gestion au sein d'entreprise. Nous disposons d'un réseau de conseillers compétents engagés dans une démarche qualité, qui sont là pour aider les TPE et PME à faire face à l'avenir.

2.3. 3. Marketing :

Un concept marketing est une idée, une pratique ou une procédure utilisée par les entreprises

Pour accroître la notoriété de leur marque, de leurs produits et de leurs services. Une stratégie Marketing est un plan de création et de mise en œuvre des activités marketing d'une entreprise, telles que l'identification des clients cibles, la mesure de la satisfaction des clients et l'évaluation du potentiel du marché.

Le marketing ne consiste pas seulement à faire la publicité de votre entreprise, il agit également d'établir des relations avec vos clients. Le marketing peut se faire de plusieurs façons: en ligne, en personne, sur les réseaux sociaux, par e mail et plus encore.

Dans sa démarche, il commence par une étude de marché. Elle désigne une vaste catégorie de Techniques utilisées par les entreprises pour recueillir des informations sur les consommateurs les concurrents et les marchés. Les études de marché peuvent être menées en ligne ou par le biais d'entretiens personnels avec les consommateurs.

La recherche marketing comprend :

- ✓ Analyse du marché cible: comprendre les besoins et les désirs de vos clients actuels ou futurs
- ✓ Veille concurrentielle : comprendre la force, les faiblesses et les stratégies de vos Concurrents.

- ✓ Développement de produits : collecte d'idées pour le développement de nouveaux produits ou analyse de produits existants.

Les conclusions d'étude de marché permettent d'élaborer un plan marketing. Il comprend généralement :

- ✓ Un énoncé de mission
- ✓ Un aperçu des produits ou services de l'entreprise
- ✓ Une description du client cible
- ✓ Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise
- ✓ La stratégie de prix pour chaque produit ou service proposé
- ✓ Les canaux de distribution disponibles pour atteindre les clients
- ✓ La stratégie de communication (interne et externe) pour atteindre les objectifs définis dans le plan marketing

Le marketing est un des aspects les plus importants d'une entreprise. Le marketing est la partie la plus importante du démarrage et de la croissance. Sans marketing, personne ne

Connaître votre produit ou service.

Il permet aux entreprises de rivaliser avec leurs concurrents et de se démarquer de leurs

Concurrents. Le marketing offre à l'entreprise la possibilité de se créer une image de marque et de promouvoir ses produits, ce qui l'aidera à augmenter ses ventes. Il permet aux entreprises de rivaliser avec leurs concurrents et de se démarquer de leurs concurrents. Le marketing offre entreprise la possibilité de se créer une image de marque et de promouvoir ses produits, ce qui aidera à augmenter ses ventes

2.4. Performance et rémunération :

Plusieurs pays ont, par ailleurs, introduit dans le secteur public des dispositifs de rémunération faisant intervenir la prise en compte de la performance, tels le Canada pour les cadres de l'administration publique (soit environ 5 600 personnes en 2012) selon des modalités qui varient au regard des responsabilités exercées, les États-Unis (le Senior Executive Service System) ou l'Australie, où existent également des contrats de performance qui doivent donner aux agents une meilleure compréhension de leur rôle. Les résultats attendus et les standards sur la base desquels ces résultats doivent être atteints y sont précisés. Des incitations financières s'ajoutent dans ce cas à la rémunération de base. Dans plusieurs

pays (Canada ou Australie par exemple), le lien entre mesure de la performance et formation continue a également été développé.

Si l'objectif est d'améliorer la motivation des agents et la performance de l'organisation, sur ces deux aspects, des résultats contradictoires peuvent apparaître à l'examen des différentes expériences nationales. Se posent, naturellement, toutes les difficultés recensées en matière de mesure de la performance (critères, outils, imputabilité des résultats). La question est également celle de l'appréciation à porter sur les effets concrets de ces dispositifs qui peuvent s'avérer limités, voire contre-productifs¹. Les leviers de la performance tiendraient, en effet, moins aux incitations financières qu'à des éléments organisationnels: ambiance de travail, degré d'autonomie et de partage de l'information, valeurs du service public². La difficulté tient également au fait que le plus souvent rien ne vient sanctionner la contre-performance organisationnelles³.

2.5. Le « New Public management » NPM:

Le passage du modèle de l'organisation publique bureaucratie au modèle New public management est principalement fondé sur une remise en cause des pratiques traditionnelles contenant la gestion publique, il s'agit du respect des principes de conformité, régularité et vérification, ces derniers demeurent archaïsme fournies que des décisions léthargiques.

L'émergence de NPM est datée depuis 1980 avant qu'il fût diffusé indispensablement, ce modèle a connu un écho dans certains pays anglo-saxons puis dans les pays francophones en tant qu'un « puzzle doctrinal vise à déployer dans les organisations du secteur public un ensemble de techniques managériales, des pratiques et critères de performance au secteur privé» (Alcouffe, et al, 2013). Il s'agit donc de s'inspirer par les méthodes et les outils jugés pertinents du secteur privé permettant finalement d'améliorer la performance de la sphère publique.

¹. Rouban L. (2004), «< La rémunération au mérite >>, Revue française d'administration publique vol. 4, n° 112, pp. 791-810.

². Giaucque D., Barbey V., Buc N (2008), « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses >>, Revue française d'administration publique, vol. 4, n° 128 pp. 785-798.

³. Observatoire de l'administration publique (2005), Étude comparative sur les politiques de gestion de la performance (Alberta, Australie, États-Unis, Floride, Royaume-Uni), École nationale d'administration publique (Québec), 237 pages

Le courant New Public Management apporté une panoplie des théories pouvant éclairer la pratique des organisations publiques, ces théories sont jugées pertinentes pour notre thématique de recherche.

Il ya déjà plus trente ans que ce grand mouvement de transformations a commencé à toucher les administrations publiques, particulièrement dans les pays anglo-saxons : Australie, Nouvelle Zélande, Royaume uni et en France à travers La RGPP (Révision générale des politiques publiques), Canada.

Selon A. Amar et L. Berthier (2006, p 2-3) Les causes de l'émergence du NMP sont multiples

Il a pu s'agir :

- ✓ D'un désir d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public ;
- ✓ D'une volonté de s'inscrire dans une idéologie néolibérale ;
- ✓ De surmonter l'existence de crises financières ;
- ✓ De résorber une crise économique et politique ;
- ✓ D'un besoin de changement (aux niveaux des administrations au niveau local).

Le Conseil économique et social des Nations Unies ⁴ dans sa 5e session en 2006 a présenté quelques définitions de base sur cette nouvelle mouvance managériale : « Pour certains auteurs, la Nouvelle Gestion Publique appelle un changement de culture dans l'administration publique, qui doit devenir « souple, innovante, créative, entrepreneuriale et dynamique au lieu de s'enfermer dans des règles et des procédures bureaucratiques et de s'intéresser aux moyens plutôt qu'aux résultats⁵. »

Si l'on se penche maintenant du côté des principes et outils de gestion promulgués par les réformes de NGP, nous pouvons résumer les éléments suivants :

- Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est sous la responsabilité de l'administration à travers la

⁴Nedic Thierry, La Performance Dans Le Secteur Public : Outils, Acteurs Et Stratégies L'expérience De La Ville De Paris , Master 2 Recherche, Mention Sciences De Gestion, Ecole Des Mines De Paris, Septembre 2009.

⁵Anne Amar, Ludovic Berthier, « Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites», colloque RESER, 28 septembre 2006

Négociation de contrat de prestations qui fixe des indicateurs de performance à atteindre dans un délai imparti.

- Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre à travers l'Attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre.
- Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives à travers par exemple le Calcul et comparaison des coûts grâce à une comptabilité analytique.
- Utiliser de manière efficiente les ressources publiques en comparant les différents prestataires (Benchmarking).
- Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas en créant des d'agences exécutives et de structures.
- organisationnelles plus flexibles.
- Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et services d'intérêt général.
- Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers (ou clients) en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.
- La Gestion orientée vers la qualité (voire la certification des processus).
- Chartes de s
- Enquête de satisfaction réalisée auprès des clients.

Donc on a pu constater que l'utilisateur et sa satisfaction et la qualité du travail délivré à ce dernier est au premier rang des préoccupations de cette doctrine.

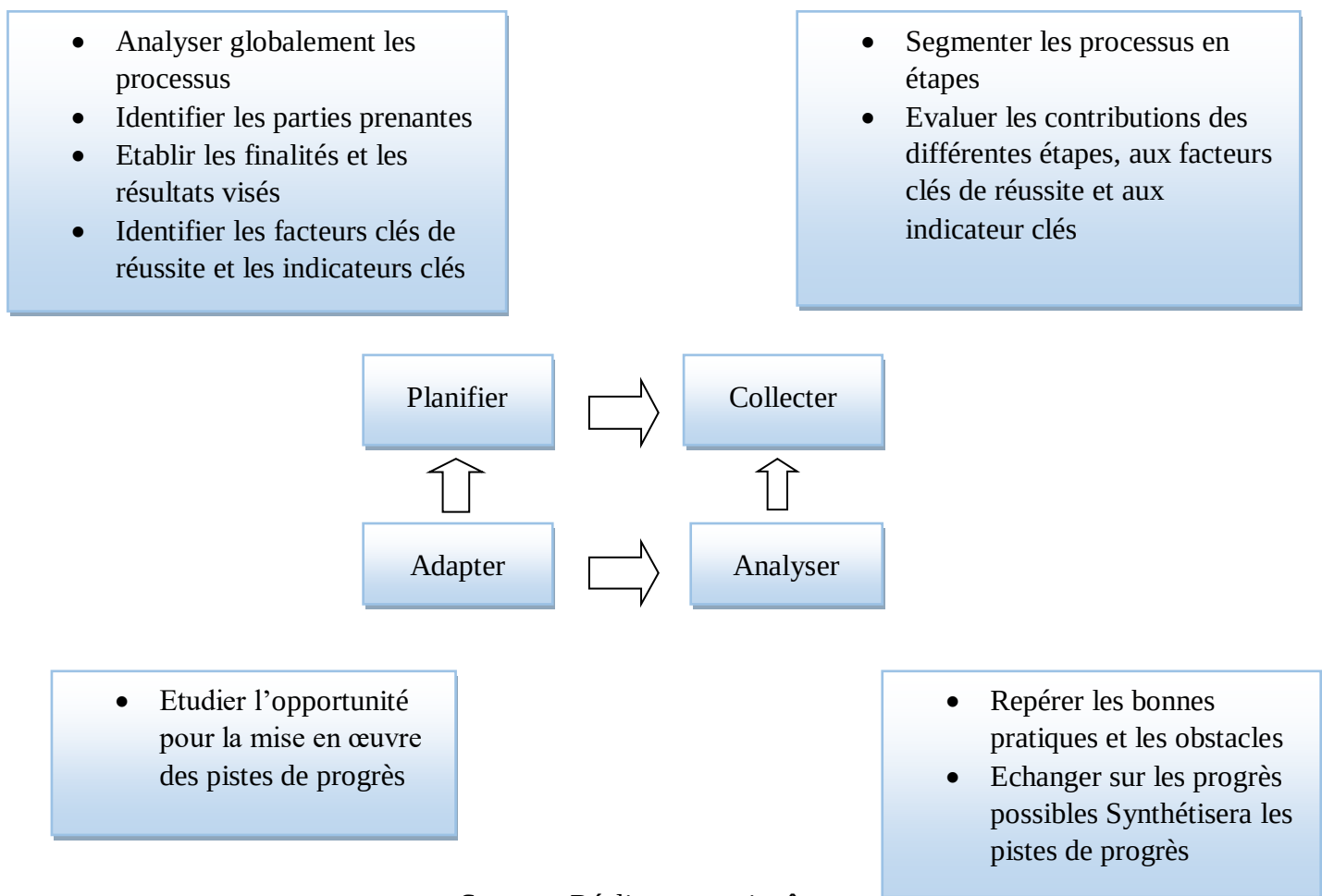
Malgré le succès de cette mouvance réformatrice dans certains pays notamment la grande Bretagne, quelques-uns l'ont ignoré, c'est le cas, par exemple, du Japon, tandis que d'autres ont Refusé d'appliquer un certain nombre de ses préconisations. Pour G. Chevalier (2009, p56) il reste aux praticiens à tirer des leçons pratiques des institutions, des démarches, des réussites et des échecs des démarches rassemblés sous le label du NMP et à voir comment capitaliser sur les unes et corriger les autres.⁶

⁶1Chevalier Gilles (2009), *Éléments de management Public, le management public par la qualité*, AFNOR édition France.

2.6. Le benchmarking pour une amélioration de la performance :

Si nous continuons notre parcours parmi les pratiques du pilotage par les performances, le benchmarking y occupe une place toute particulière (figure). Une fois encore, les entreprises privées ne peuvent pas échapper à des questions récurrentes, qui peuvent tourner à l'obsession: Qui sont nos concurrents aujourd'hui ? Qui seront nos concurrents demain ? Comment sommes-nous positionnés par rapport à eux ? Quelle est leur stratégie? A quelle vitesse évoluent-ils ?

Figure°07 : Exemple de processus de benchmarking



Source : Réalise par moi même

Dans ce contexte, savoir qu'on améliore ses performances de 10% par an, c'est bien, mais savoir que les concurrents en sont à 30 %, c'est mieux ! Le benchmarking consiste précisément à positionner les performances clés de l'entreprise par rapport au monde qui

l'entoure, c'est-à-dire à la faire sortir de son cocon. Dans ce domaine, on a coutume de différencier deux approches:

-la comparaison, qui vise à obtenir des données comparatives en provenance du monde extérieur, pour une performance donnée. Par exemple, une organisation cherchera à comparer son délai de livraison clients moyen, par rapport à ce qu'assurent des entreprises comparables,

-le benchmarking, à proprement parler, qui consiste à compléter la comparaison des données de performances par la comparaison des pratiques qui ont généré les résultats. Les questions sont donc : Comment font-ils pour obtenir un délai de livraison moyen de deux jours, alors que notre propre pour délai est de cinq jours ?

De nombreuses organisations considèrent que cette démarche est une affaire de spécialistes et donc qu'elle relève des grandes sociétés. C'est oublier que les capteurs d'informations sont souvent déjà présents au sein de l'organisation elle-même, à travers ses multiples localisations géographiques, divisions départements ou services. Le levier de l'amélioration est alors le benchmarking interne. D'autre part, le benchmarking externe devient extrêmement accessible dès lors que deux organisations, sur des secteurs d'activités différents, se découvrent des domaines d'intérêt communs. Dès lors, la confidentialité qui s'exerce entre entreprises concurrentes disparaît et un processus de benchmarking peut s'installer sur le domaine précis où l'amélioration est recherchée. Encore faut-il qu'un véritable processus soit mis en œuvre, qui procède:

- d'une analyse préalable des domaines respectifs
- de la mise au point d'un cadre de comparaison, y compris des indicateurs comparables,
- de la comparaison établie de manière tangible et mesurable,
- de la construction des recommandations.

À défaut d'un tel processus, les opérations de benchmarking dérivent la plupart du temps vers du tourisme industriel, avec une absence de méthodologie qui conduit tout naturellement à des rapports de curiosité qui finissent au fond des tiroirs.

Section 3 : Management qualité et la performance organisationnelle

Plusieurs conclusions ressortent à travers la revue de la littérature portant sur l'étude de corrélation pouvant exister entre la qualité du produit et la performance des organisations.

Toutefois, les études réalisées sur la relation qualité-performance sont contradictoires.

Certaines, défendent en faveur d'une relation positive entre qualité-performance et d'autres

D'une relation négative.

3.1. Les auteurs qui ont pour une relation favorable entre la qualité et la performance :

Suite aux pressions exercées par l'environnement, les organisations sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et leurs processus afin de satisfaire ses clients. Pour ce faire, Un bon nombre de travaux montrent que le succès de la mise en œuvre du TQM peut également engendrer des produits et services améliorés à des coûts inférieurs, avec plus de clients satisfaits et plus d'employés⁷

Plusieurs recherches récentes se sont orientées vers l'étude de l'impact de la qualité sur la performance des organisations. En effet, une organisation qui applique les principes de L'assurance qualité garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur la définition et le respect de procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.⁸

Toutefois, La qualité totale, au travers même de sa définition et de la perception qu'en ont les entreprises, s'affirme comme un outil sur la voie de l'excellence, dans une vision stratégique, démenagement, d'organisation et de gestion du risque au service de la performance de l'entreprise.⁹ Dans la même perspective CHONG confirme, que le TQM fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable.¹⁰

⁷MEDDEB A.D ; « Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation, Revue de littérature et modèle conceptuel », IHEC Carthage, Tunisie, P.5.

⁸YANAT .Z, CHAOUKI .F ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV e faculté de droit et d'économie de Béni Mellah, Maroc, P. 3.

⁹Ibid. P.36

¹⁰Idem.

Ainsi, la définition (ISO 9000 V 2000), évalue les résultats autant que les moyens mis en œuvre. Mais la nouvelle norme ISO 9001 introduit désormais les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficience est liée à la maîtrise des processus répétitifs (performance et productivité du geste) et l'efficacité est liée au management des processus (performance et productivité de l'intelligence).¹¹ Et si on se réfère à la définition de la performance, c'est une notion qui consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelle reliées l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus.¹²

D'après OLLAGNON .H, professeur de gestion du vivant et stratégies patrimoniales à l'institut agronomique Paris-Grognon¹³ « La qualité totale est un outil contributeur aux résultats, un outil d'aide à la décision, de normalisation, de valorisation de la conformité et de management un outil stratégique et patrimonial pour des problèmes intrinsèquement complexes et multi-acteurs».

Selon LORINO la satisfaction des clients passe par l'amélioration de la maîtrise des processus de façon à ce que le produit ou le service offert soit effectivement produits de manière fiable et efficace.¹⁴ De ce fait, la certification permet une meilleure identification et un suivi dans le temps des problèmes de coordination. Elle facilite le traitement des anomalies et valorise l'erreur. Elle entraîne une professionnalisation du traitement des réclamations et systématise le recueil et le traitement des non-conformités internes.

Selon certains auteurs comme « GHOBADIAN, GALLEAR, REED et al », la mise en place du management par la qualité totale(TQM) est une alternative permettant le succès à long terme d'une organisation et qu'elle génère un avantage compétitif.¹⁵

¹¹VOYER .P, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, presse de l'université de Québec, 2ème édition, P100.

¹²VOYER .P, op.cit., P 36.

¹³MAYEUR S ; « Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale ? », Edition Maxima, 2003, p. 34

¹⁴YANAT .Z, CHAOUKI .F, op.cit., P. 4.

¹⁵Idem.

En traitant la relation qui existe entre la qualité et la performance financière plusieurs auteurs tels, FORKER, al et CURKOVIC montrent dans leurs travaux l'existence d'une relation positive entre la qualité et la performance financière.¹⁶ Cette idée est partagée par d'autres chercheurs comme BUZZEL et WEIRSEMA qui soutient une relation positive entre la qualité du produit et la performance financière dans le cadre du « profit Impact of Market Strategy (PIMS) » réalisé par le « Stratégique Planning Institute ».¹⁷

D'autres recherches tels les travaux de MAANI et al confirment dans le même sens de réflexion l'existence de relation faible, mais statistiquement significative entre la qualité du produit et la performance financière.¹⁸

Afin d'étudier les approches d'amélioration de la qualité et leurs effets sur la performance des organisations, ADAM et al. ont mené une étude internationale auprès de 977 entreprises localisées en Asie, en Europe et en Amérique du nord. Les résultats montrent que les approches d'amélioration de la qualité ont un effet statistiquement significatif sur la performance financière.¹⁹

Dans la même perspective NILSSON et al. ont mené une étude comparative sur l'impact de pratiques de management de la qualité sur la satisfaction des clients et la performance financière dans les entreprises industrielles et les entreprises de service. L'étude empirique qui a touché 482 entreprises montre que pour les entreprises industrielles, les pratiques de management de la qualité influencent la satisfaction des clients et la performance financière à travers une orientation organisationnelle pour la qualité.²⁰

Dans le but d'analyser le lien entre processus de certification et l'apprentissage organisationnel et la transformation de ces connaissances en compétences susceptibles de faire évoluer l'organisation, certains chercheurs comme BENEZECH ET LOOS-BARON ont menés une recherche dans ce sens et démontrent que la façon dont les documents du système de management de la qualité (SMQ) sont conçus et perçus au sein de l'organisation va

¹⁶MEDDEB A.D, op.cit. P06.

¹⁷ALAIN.M ; Réussir la qualité de service : Plaidoyer pour la performance réalisée avec discipline Et innovation, Edition Nouvelles, Paris, 1998, p.203.

¹⁸Ibid., P.210.

¹⁹Idem.

²⁰ALAIN.M ; Réussir la qualité de service : Plaidoyer pour la performance réalisée avec discipline et innovation, Edition Nouvelles, Paris, 1998, p.210

influencer la dynamique d'apprentissage et concluent par la suite que la certification est vue comme un dispositif d'apprentissage organisationnel. Dans le même ordre d'idée LAMBERT G. ET LOOS- BAROIN J. présumant que la certification est plus largement comme un outil de la gestion des connaissances.²¹

BUZZELL ET GALE voient que le facteur le plus important pouvant affecter la performance d'une unité d'affaires est la qualité du produit et des services offerts par rapport à concurrence.²²

Après avoir aborder les recherches qui soutiennent une relation positive entre la qualité et performance, nous allons voir dans un autre point les études qui critique cette relation

3.2. Les études qui plaident pour une relation négative entre la qualité et la performance :

Paradoxalement, on trouve plusieurs recherches qui ont confirmé une relation négative entre la qualité et la performance telles celles de MISPELBLOM⁴² qui perçoit dans la question de la certification un dispositif de rigidité pour l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail.

D'autres recherches voient en l'engagement dans une démarche qualité des dépenses énormes. Dans ce sens, HENDRICKS et SINGHAL précisent que certaines entreprises qui ont gagné le prix BALDRIGE .M de la qualité aux Etats- Unis ont souffert de difficultés financières énormes.²³

ANDERSON et al. Soulignent que l'hétérogénéité des besoins des clients risque d'influencer Négativement le chiffre d'affaires. En effet, si l'entreprise décide de satisfaire les besoins de

Plusieurs clients ou de plusieurs segments en même temps, elle risque une baisse de la qualité du service et par la suite une baisse du chiffre d'affaires.²⁴

Dans le but d'étudier l'impact de la qualité sur la performance IAQUINTO a réalisé une étude sur les entreprises japonaises ayant gagné le prix DEMING de la qualité. Les résultats

²¹ROLLAND Sylvie et TRAIN Sébastien, op.cit., p.9

²²ALAIN .M, op.cit., p.203.

²³YANAT .Z, CHAOUKI .F, op.cit., P.3.

²⁴ZORGATI .H, LAKHAL. L; « Qualité du produit et performance financière », Faculté de droit et des sciences Economiques et politiques de Sousse, Tunisie, p.6.

montrent pour la majorité des entreprises l'existence d'une association négative entre le gain d'un prix de qualité et l'amélioration de la performance.²⁵

Toutefois, selon certains auteurs comme HENDRIKS, SINGHAL, IAQUINTO, HANSSON et ERIKSSON²⁶, les avantages et le succès du TQM demeurent incertains. Selon SOUSA et VOSS, les échecs du TQM sont expliqués par la difficulté des méthodologies de recherche empiriques et par la présence de facteurs de contingence tels que la taille et la structure du marché ainsi que la concurrence qui influent sur la relation entre les pratiques de management par la qualité totale et la performance.²⁷

En d'autres termes, les entreprises qui ont obtenu la certification n'ont pas, en moyenne, connu une amélioration de leur rendement absolu, mais ont vu leur rendement relatif 'améliorer substantiellement, par comparaison avec leurs homologues non certifiés. ISO 9000 étant un « standard » d'organisation, sa mise en place au sein d'une entreprise ne peut pas constituer à elle seule un atout concurrentiel durable. Une entreprise doit disposer d'autres ressources, plus difficiles à imiter et qui peuvent ainsi constituer un avantage concurrentiel différenciateur. Néanmoins, ces résultats suggèrent que le fait de ne pas rechercher une certification ISO 9000 contribue à une évolution défavorable graduelle du rendement.

La revue de la littérature souligne de consensus dans les travaux sur l'impact de la certification sur la performance des entreprises. Même si les études réalisées sur la relation qualité-performance soutiennent dans la majorité des cas une relation positive ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires pour que le lien fonctionne. Toutefois, Cette divergence au niveau des résultats peut être expliquée par le fait que les deux termes qualité et performance ont été définie et mesurée de manière variée d'un auteur à l'autre. Le choix de s'engager certifié ou pas peut être une fonction de différentes motivations internes ou externes à l'entreprise

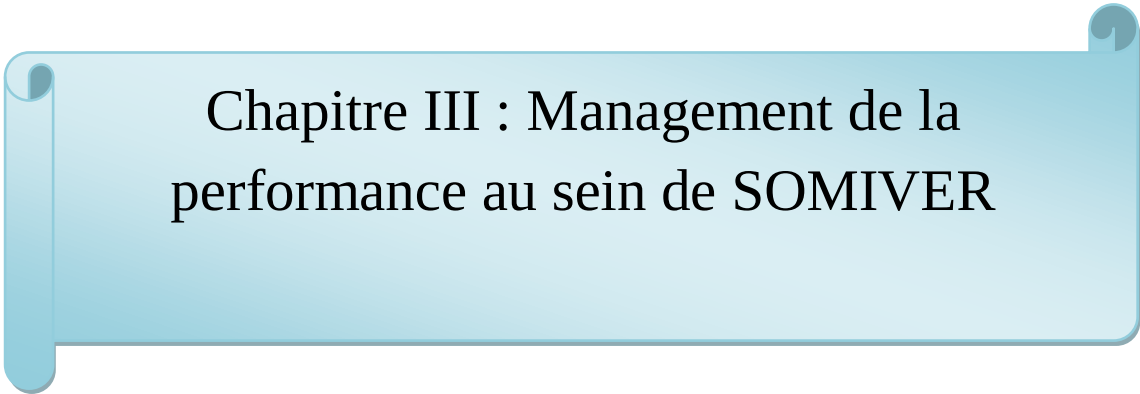
²⁵ZORGATI H, LAKHAL .L, Op.cit. P9.

²⁶Ibid, P10

²⁷MEDDEB D.A, op.cit, P.7.

Conclusion

Le processus de performance est un processus qui vise d'abord à mesurer ce qui a été accompli par l'organisation pendant une période de temps spécifique par rapport à ce qui était prévu, et la performance nécessite plusieurs étapes qui dépendent d'un certain nombre d'indicateurs et de critères qui permettent d'identifier les lacunes ou les écarts, et même les moyens de les traiter en conséquence, à court terme et à long terme. Quant à l'organisation, le processus de performance lui fournit des informations objectives et précises sur les forces et les faiblesses qui peuvent améliorer la performance de ses travailleurs lors d'exécution de leurs tâches dans un certain laps de temps, en plus de connaître l'étendue des progrès dans la politique d'activation de ses ressources humaines, techniques et financières et les mutations externes résultant de son impact sur l'environnement extérieur pour lui donner la capacité de reconcevoir une stratégie fondée sur une bonne gestion et une planification de son avenir.



Chapitre III : Management de la performance au sein de SOMIVER

Introduction :

Pour pouvoir concrétiser ce que nous avons présenté dans l'aperçu théorique, nous avons jugé utile de réaliser une étude pratique, afin d'étudier la performance dans l'entreprise SOMIVER et la perception de cette dernière par les dirigeants.

A cet effet, nous avons consacré pour ce cas pratique un chapitre qui est subdivisé en trois sections:

Nous avons entamé dans première section une présentation générale de l'entreprise SOMIVER, son positionnement et ses objectifs par la suite nous avons étudié

Section 01 : Le contexte stratégique de SOMIVER

Pour comprendre le contexte de SOMIVER, il est nécessaire de commencer par la présentation de cette dernière, qui fera l'objet de notre étude tout au long de cette partie. En effet, nous devons illustrer son processus de développement dans le temps (histoire), puis clarifier son activité

1.1. Présentation de SOMIVER :

SOMIVER c'est l'abréviation de la société par action dénommée société de la miroiterie et du verre technique créée le 21/10/1979 par la SNIC société nationale des industries chimique sous l'appellation: Unité de Miroiterie de Thénia (UMT).

Par décret n°32/418 du 04/12/1982 elle intègre le groupe ENAVA en 1982 Groupe Industriel des Verres et Abrasifs, suite à la restructuration organique de la SNIC.

En juillet 1997, transformation de l'unité miroiterie de thénia en EPE/SPA, filiale du groupe ENAVA sous la dénomination SOMIVER.

Les locaux de SOMIVER sont situés sur la route nationale N°05 THENIA; wilaya de BOUMERDES sur une superficie totale de 71.021 M^2

1.1.1. L'activité de SOMIVER :

L'activité de cette entreprise est basée sur la production et la commercialisation des miroiteries verre plat et verrerie de laboratoire. Sa capacité installée annuellement est de 300.000 M^2 pour l'argenture et de 1.500.000 unités pour verrerie de laboratoire; SOMIVER est certifiée ISO 9001 version 2008.

SOMIVER s'est positionnée sur le marché local de miroiterie et verrerie de laboratoire en tant que leader sa part moyenne de marché national est de 12 % cette part reste insuffisante par rapport aux potentialités offertes par le marché national et international notamment avec la croissance de la demande africaine (production des médicaments génériques) et l'absence de producteur de miroir et verrerie de laboratoire dans la zone maghrébine.

1.1.2. Fiche technique :

Voici quelques données qui représentent l'entreprise SOMIVER :

a) Fiche d'identité :**Tableau N°02 : fiche d'identité**

Raison social	Société Miroiterie et verre technique SOMIVER THENIA
Date de création	1979
Appartenance à un groupe	Filiale ENAVA
Statut juridique	EPE/SPA
Nom du dirigeant actuel	B.BACHOUCHE
Nom de fondateur	ACTIONNAIRE GROUPE ENAVA
Secteur d'activité principale	Tous les secteurs qui en une relation avec l'industrie du verre
Branche	L'industrie du verre
Siège social-Adresse	Route national N°5 BP121Thénia W.BOUMERDES
Tél	024) 96 08 31/32
Fax	024960830
Email	Somiver-enava@hotmail.com
L'entreprise est assujettie à la T.F.P	OUI
Nom du responsable de la formation	M.HABBANI

b) Données à caractère financière social :**Tableau N°03 :Données à caractère financière social**

Capital social	279 000 000 DA				
Chiffre d'affaires	126 057 KDA				
Masse salariale	73.515.068 ,48 DA				
Total effectif employés	63				
Cadres	9.2%	Techniciens	22.99%	Techniciens	67.81%

1.1.3. L'objet social de SOMIVER :

L'objet social de SOMIVER englobe l'ensemble des activités liées à la miroiterie.

En effet il est spécialisé dans la production des miroiteries verre plat et verre de laboratoire

1.1.4. L'objectif de SOMIVER :

SOMIVER travaille avec de grands leaders sur les marchés dans les différents secteurs privés ou publics, avec comme objectifs suivants :

- ✓ Maintenir la position concurrentielle actuelle.
- ✓ Améliorer les compétences du personnel.
- ✓ Améliorer le chiffre d'affaires.
- ✓ Accroître la satisfaction des clients.
- ✓ Réduire les retards de production et de livraison.
- ✓ Amélioration de la qualité des produits.
- ✓ Et augmenter la production.

1.2. Organisation de l'entreprise :

Toute organisation a pour but la mise en place d'un système permettant :

- ✓ La fiabilité des informations.
- ✓ La qualité et la rapidité des échanges internes (informations, dossiers...).
- ✓ Conserver et retrouver toute information rapidement.
- ✓ Définir les relations hiérarchiques.
- ✓ Et une affectation des tâches précises.

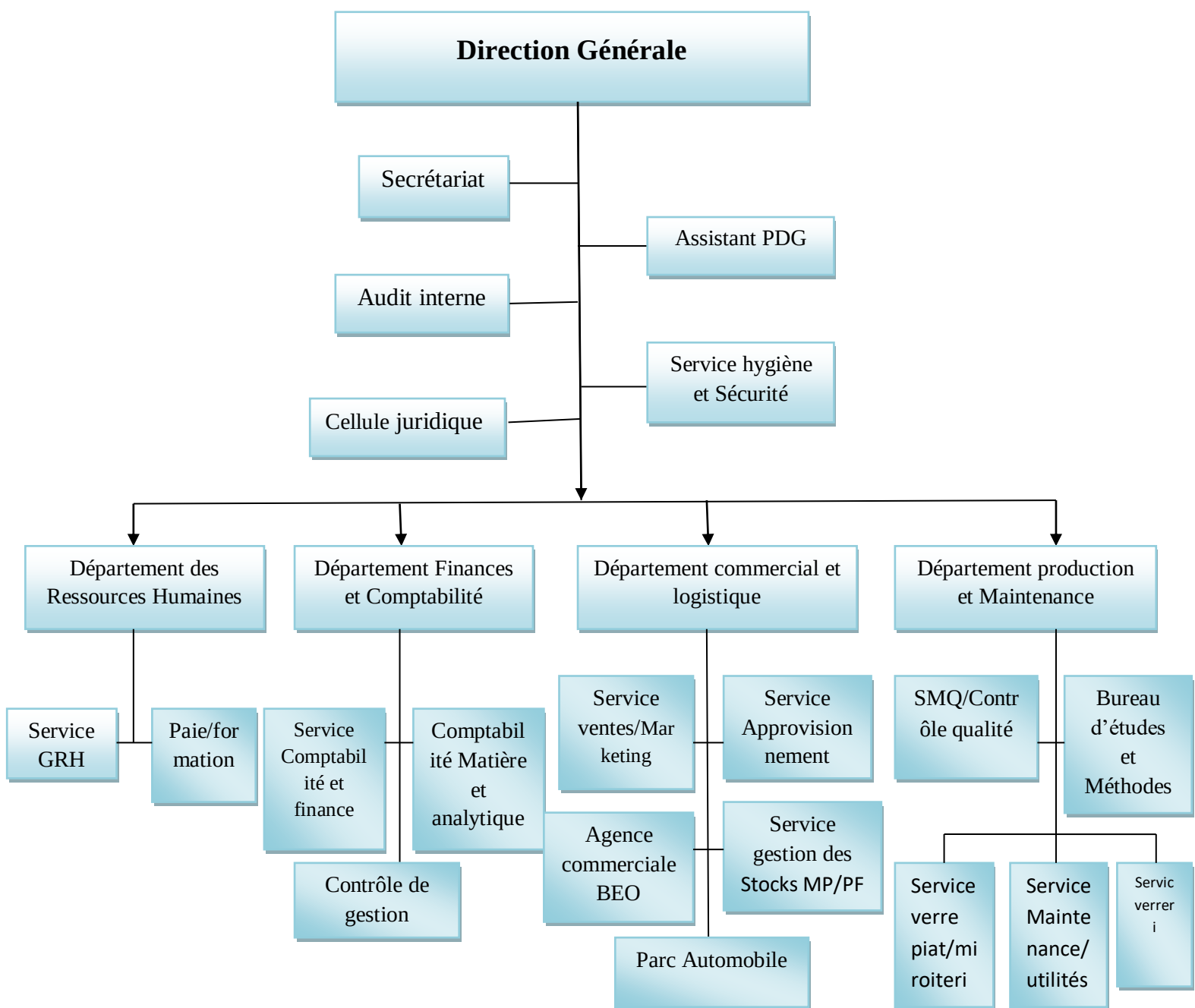
La mise en place de cette organisation passe par l'établissement d'un organigramme à même de définir :

- Relations hiérarchique (responsabilisation).
- Et passerelle de communication entre les différentes structures.

1.2.1. Les principales structures de SOMIVER :

Nous pouvons illustrer les structures de SOMIVER tout en présentant brièvement ses principales Départements qui sont en l'occurrence : la Direction Générale, Département Finances et Comptabilité, Département des Ressources Humaines, Département commercial et logistique, Département production et Maintenance.

Figure 08:L'organigramme de l'entreprise SOMIVER



Source : Document acquis aux prés de l'entreprise AURES EMBALLAGES, établit le 22/02/2020.

1.2.1.1. Direction Générale :

Sa fonction regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise, elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle, les cadres de la direction assurent la définition de la stratégie, élaborent la politique et les objectifs mais aussi supervisent et gèrent les moyens pour les réaliser.

En effet les taches de cette Direction Générale sont les suivantes :

- ✓ Fixer les objectifs globaux de l'entreprise;
- ✓ Mettre en place un système de contrôle de gestion ;
- ✓ Organisation et diffusion des notes: réunion, briefing, notes de service;
- ✓ Gérer l'emploi du temps du DG;
- ✓ Et contrôle et évaluation périodique.

1.2.1.2 Département Finances et Comptabilité :

La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et du traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise.

1.2.1.3. Département des Ressources Humaines :

La direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications diverses. Elle est chargée de la gestion du RH aussi bien au point de vue administratif que social, des recrutements et de la formation du personnel et ses missions sont comme suit :

- ✓ Assure un support administratif de qualité à l'ensemble de la RH;
- ✓ Pilote les activités du social ;
- ✓ Assure le recrutement;
- ✓ Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité;
- ✓ Gestion de la performance et des rémunérations;
- ✓ Et formation du RH.

1.2.1.4 Département maintenance :

Ce service joue un rôle très important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipements et en procédant à leur réparation immédiate en cas de panne, comme il est chargé de la prévision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installations

1.2.1.5. Département commercial :

Elle assure le développement technique des activités de l'entreprise par la mise en place de nouveaux moyens de production, elle veille au bon fonctionnement des systèmes de managements de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité au travail, comme elle prospect les marchés pour l'écoulement des produits de l'entreprise.

1.2.1.6. Direction Production:

Elle met en place l'organisation et pilote la production dans le respect des contraintes de coûts, qualité, délais. Il définit la stratégie de fabrication des gammes de produits et veille à la performance globale de la production.

1.3. Forces de SOMIVER :

D'après les entretiens libres effectués avec le responsable QHSE, les forces de SOMIVER se résument comme suit :

- ✓ Des produits conformes aux normes internationales en termes de qualité ;
- ✓ L'entreprise dispose d'un portefeuille de produits assez varié et des gammes de produits étendues avec un rapport qualité / prix favorable ;
- ✓ Lancement dans la fabrication de nouveau modèle des produits à moindre coût et avec plus de qualité à l'occasion du nouvel investissement ;
- ✓ Et la formation de personnel est assurée.

Section 02 : Système management de la performance organisationnelle

2.1. La performance dans SOMIVER : tableau de bord Management :

Le tableau de bord de management est un tableau qui regroupe l'ensemble des indicateurs qui sont susceptibles de refléter la performance des activités de l'entreprise à travers des indicateurs représentatifs. Plusieurs acteurs interviennent dans l'élaboration du Tableau de bord Management. Le DEFI (Directeur Financier et Informatique) est responsable du processus de production des documents de contrôle des sites connectés et de la validation définitive des tableaux. Le DAC (Directeur Audit et Contrôle de Gestion) est responsable de l'application des procédures et de la réalisation des contrôles. Les Directeurs d'exploitation sont responsables de la gestion des équipes et des données transmises en fin de mois au service Paie (états de pointage) ou au contrôle de Gestion. Enfin le DRH est responsable de l'intégrité des données dans le logiciel déparie.

2.1.1 Tableau de Bord de management :

Les Tableaux de bord de management sont mensuels et permettent le suivi de l'activité de société SOMIVER

Il regroupe des indicateurs de quatre natures :

- Indicateur financier
- Indicateurs clients
- Indicateurs de maîtrise de processus internes
- Indicateurs d'apprentissage et de conduite du changement
- Description de la procédure dans l'élaboration du tableau de bord

La procédure de réalisation des tableaux de bord de Management commence par les clôtures financières des sites et s'achève lors de la diffusion au Management des documents complétés.

Etape 1 : Clôture mensuelle des sites

- Site déconnectés
- ✓ Traitement des ventes (mode opératoire xxxxx) :

Les ventes sont intégrées dans M3 à partir de fichier Excel reprenant les ventes effectuées dans les logiciels de facturation avec le support du service informatique.

- ✓ Traitement des données de production et des inventaires (mode opératoire xxxxx) :
- ✓ Les différents flux réalisés dans le mois (production, réceptions, expéditions,

Destructions,...) et les inventaires de fin de période sont fournis dans le rapport Technique mensuel. Ces données sont retraitées et intégrées à M3 pour exploitation.

- ✓ Contrôles et compte rendu de clôture :

Une fois les travaux de retraitement effectués et les données intégrées à M3, une série De contrôle de cohérence d'exhaustivité et de cohérence est effectuée.

- Site connectés : les informations sont automatiquement récupérées sur l'URP M3. Ces données sont l'objet d'un suivi quotidien et d'une analyse détaillée en fin de période par les assistants Contrôlé de Gestion.

Etape 2 : Validation des clôtures

A la suite de la réalisation de la clôture et de contrôle de premier niveau faits par les assistants contrôle de gestion, une revue est faite par le DACG en vue de valider les informations traitée set les données à renseigner dans le Tableau de bord de Management.

Etape 3 : Renseignement du TB de Management

Le Tableau de Bord de la période est renseigné sur un onglet de saisie des données. Les informations reportées sont issues des clôtures effectuées et des informations collectées par la Qualité pour son reportées des indicateurs ISO. Sont reportés dans le TB de Management pour huque site et au niveau Société :

- ✓ Les valeurs du mois,
- ✓ Les valeurs en cumul sur l'année,
- ✓ Les valeurs en cumul à cette même période de l'année précédente
- ✓ Les objectifs de l'année en cours.

Etape 4 : Envoi du TB et tenu des Comex (Comité d'Exploitation)

Le Tableau de Bord de Management renseigné est envoyé au Directeurs et Directeurs D'exploitation selon une liste de diffusion précisée dans le calendrier de clôture.

A ce Tableau de bord sont joints :

- ✓ Les différents états de validation des données retraitées et états de synthèse
- ✓ Les états justifiants les données reporté pour chaque indicateur.
- ✓ Le cas échéant une liste de questions sur des écarts significatifs constatés ou sur le résultat des plans d'action engagés.

Etape 5 : Analyse des retours et commentaires

Le Tableau de Bord de Management renseigné est le document de référence pour la tenue des

Comités d'exploitation (Comex) en présence du Directeur d'exploitation des collaborateurs devant répondre des objectifs fixés. Cette réunion donne lieu à la rédaction d'un compte rendu(CR) envoyé au Contrôle de Gestion pour analyse.

Les réponses apportées dans le CR sont synthétisées dans la page des commentaires du site. Cette page prévoit :

- Une partie réservée aux faits marquants directement ou non rattachés aux objectifs mentionnés dans le Tableau de Bord de Management
- ✓ En caractère bleus, les actions engagés lors des périodes précédentes toujours en cours ou nonengagées
- ✓ En caractères noirs, les actions à engager à compter de la période clôturée

Etape 6 : Validation du Tableau de Bord de Management

Le Tableau de Bord de Management ainsi renseigné est validé par le DACG et par le DEFI avant diffusion.

Etape 7 : Mesure de l'efficacité

Cette procédure est efficace lorsque les Tableau de Bord des trois Sociétés sont diffusés ni omission, dans les délais avec le suivi pertinent des plans d'action annoncés.

2.1.2 Présentation du Tableau de bord de Management de l'entreprise SOMIVER

Le tableau de bord de la société SOBRAGA, est un Tableau de Bord Prospectif qui repose sur 4principaux axes :

- ✓ L'axe Processus interne
- ✓ L'axe Finance
- ✓ L'axe client
- ✓ L'axe apprentissage

Ce tableau regroupe les principaux indicateurs qui reflètent la performance d'entreprise en permettant de suivre au mieux la production, les consommations, les ventes d'entreprise. Il nous renseigne sur les données relatives au mois de janvier 2012.

a) Les indicateurs du Tableau de bord de Management Ces principaux indicateurs sont :

Axe processus interne :

- P1 : Taux de maîtrise de CCP : Critical Control Point Chaque entreprise certifiée parla norme ISO est dans l'obligation de calculer ce taux. Il s'agit d'un taux qui nous Informe sur la qualité des produits.
 - P2 Freintes bières (%) : Perte lors du processus de production de matière première Qui rentre dans la composition de la bière.
 - P3 Freintes sucre (%) : Perte de sucre lors du processus de production
 - P4 Ecart quantité (MF) : Ecart des quantités observées sur toutes les matières Premières sauf le malt, le maïs et le sucre.
 - P5 Ratio de consommation Pétrole (l/hl) : Consommation moyenne de pétrole par Litre et hectolitre.
 - P6 Ratio de consommation Eau (m3/Hl) : Consommation moyenne d'eau par mètre Cube et par hectolitre.
 - P7 Ratio de consommation Electricité (KW/hl) : Consommation moyenne D'électricité par kilowatts et hectolitre.
 - P8 Taux de rendements des lignes PET : Taux moyen de l'ensemble des lignes PET.
 - P9 Taux de casse emballages (%) : Taux moyen de l'ensemble des casses emballage.
- Axe finance :
- F1 Volumes (HL) : Volumes en hectolitre produit.
 - F2 CAHT production vendue (F/HL) : Chiffre d'affaire hors taxes de production Vendue.
 - F3 Clients GABON (MF) : ventes aux Clients Gabon exprimé en million de francs.
 - F4 Investissements réalisés : Investissements réalisés exprimé en million de francs.
- Axe satisfaction des clients :
- C1 Taux de PHN (pour 10000 cols produits) : Taux de produits hors normes
 - C2 Taux de destruction de PF (pour 10000 cols vendus) : Taux de destruction de Produits finis pour
 - C3 Taux de gratuits (%ventes) : taux de produits finis distribué gratuitement au Personnel.
- Axe apprentissage organisationnel :
- A1 Effectif permanent (Nb) : effectif des employés permanent en nombre
 - A2 Heures supplémentaires (%) : heures supplémentaires en %
 - A3 Nombre d'accident de travail : Nombre d'accident réalisé par mois.

2.2 LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

La DRH est directement rattaché au Secrétaire Général qui, lui est sous le contrôle de la Direction Générale.

2.2.1 Recrutement au sein de SOMIVER :

SOMIVER en tant que entreprise publique économique, elle a un rôle fondamental dans le développement national, et spécialement, En effet, elle doit être économiquement rentable et socialement/sociétale ment responsable. Conformément à cette évidence, elle est sensée d'employer des effectifs compétents tout en leurs garantissant une employabilité qui va leur permettre de s'épanouir et d'avoir une carrière. Il est à noter aussi, que SOMIVER recruteur important dans la mesure où elle a contribué à faire face au chômage dans l'espace régional.

2.2.2 La pratique de formation au sein de SOMIVER :

La formation c'est l'ensemble des actions, des moyens, des méthodes et de supports planifié laide desquelles les salariés sont insiste a améliore leurs connaissance, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les salariés de l'entreprise EI ont la chance d'accès aux actions formations et autres avantages sociaux. Et cette formation ce faite par rapport au besoin de l'entreprise, et même elle un budget spécifique.

D'ailleurs; SPA considère la formation comme un puissant levier de développement des compétences des collaborateurs, et par la même un excellent moyen d'amélioration de la performance. Les contributions de la formation sur la performance de SOMIVER l'amélioration des compétences en fonction des objectifs de l'entreprise, renforcement de l'apprentissage grâce à des formations individuelles, etc.

SOMIVER aussi fait des formations individuelles pour plus de performance, l'entreprise adapter leur processus d'apprentissage aux besoins spécifiques des employés plutôt que proposer une formation unique à l'ensemble des collaborateurs, et pour faire une meilleure formation il faut faire l'évaluation de cette formation. Cette formation présente de nombreux bénéfices pour l'entreprise :

- Amélioration de la motivation des apprenants dans leur volonté d'apprendre et de s'entraîner ;
- Création de synergies entre les performances individuelles et celles de l'entreprise ;
- Réduction de la résistance au changement ;

- Développer les compétences managériales ;
 - Préparer la relève pour les postes clés ;
 - Former des spécialistes dans les métiers de base;
- Impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle ;
 - Et professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit, contrôle de gestion, etc.

2.2.3 La gestion sociale et la sécurité de travail de SOMIVER

La gestion du personnel est une activité importante au sein SOMIVER ce compte tenu d'importance du facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, SOMIVER nourrit des ambitions, à court, moyen ou long terme ne peut se passer de son personnel. Les rétroactions de la gestion sociale permettent de disposer d'une ressource compétente. En effet elles sont mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise et bon fonctionnement. La gestion sociale en tant que pratique socialement, elle concerne la construction de divers espaces pour l'interaction sociale. Elle implique le dialogue entre plusieurs acteurs/ intervenants (les chefs de production, les comptables, les salariés, etc.). De ce fait l'EI a besoin de RSE pour bien gérer sa RH, et pour sa gestion sociale. D'après le responsable de la DRH, SOMIVER a fait un effort :

- Le bien-être de ses salariés.
- Et ce, par l'amélioration de leur climat social, car les conditions de travail sont essentielles dans la gestion des ressources humaines ;
- Aussi, les mauvaises conditions nuisent non seulement sur le bien être des employés, mais également sur l'image de l'entreprise et détruit son climat social.

D'après les critères de travail forcé et obligatoire, les employés ne doivent pas être obligés, par n'importe quel moyen que ce soit, de rester dans l'entreprise ou de continuer leur travail sans le désirer. Ces critères sont aussi applicables pour toutes les entités fournissant de la main d'œuvre dans SOMIVER. En effet parmi les critères de la gestion sociale et de sécurité au travail nous

Citons les suivants :

- Selon les critères d'hygiène et de sécurité, l'EI doit mettre en place toutes les mesures adéquates, pour offrir un climat de travail propre, convenable et sain. Si des

dangers sont prévus au niveau de certaines tâches, l'EI doit alimenter son personnel des équipements de protection individuelle convenables et les informer sur les risques du métier et les gestes de sécurité ;

- Les critères de pratiques disciplinaires et les critères de discrimination visent à défendre les employés de mauvais traitements par l'entreprise. Ces critères interdisent tous genres de discrimination et de harcèlement ;
- Et les critères de temps de travail requièrent que l'EI organise les heures de travail en Respectant la législation. Les heures supplémentaires doivent être effectuées volontairement et selon un certain nombre fixé.

Ces pratiques de la RSE relatives a la gestion sociale et la sécurité de travail a un impact positif sur la performance car elle aide l'entreprise a être plus efficace en termes de la gestion de leur effectif et pour la création des conditions de travail qui menait vers un rendement positif de lapât des salariés et aussi la meilleur exécution de leurs tâches et aussi qu'à l'amélioration des délais.

2.2.4 La gestion des déchets de SOMIVER :

Les déchets générés par les unités de production de SOMIVER sont de types liquides et solides (ménagers en petite quantité). Pour les Déchets liquides, a fin de réduire et de les gérer convenablement, il y a lieu d'avancer que :

- La séparation des rejets liquides industriels avec les eaux pluviales ;
- Les rejets liquides industriels doivent être traités par neutralisation (PH neutre) et épuration avant déversement.
- Et les huiles, les graisses et les lubrifiants usagés doivent être triés avant leur récupération par des organismes agréés à cet effet.

Quant aux déchets solides il s'agit des :

- Déchets ferreux et non ferreux ;
- Déchets de bois, papiers, carton et polymères ;
- Déchets de matériels informatiques usagés ;
- Et des déchets de batteries et piles, etc.

Tout ces déchets doivent être céder à des organismes récupérateurs agréés.

SOMIVER ne doit pas se limiter uniquement à ces pratiques de traitement des déchets, elle doit être d'avantage consciente des questions de responsabilité environnementales et ce tout en améliorant ses pratiques sociétale ment responsable a fin de renforcer sa performance.

2.2.5 La communication :

Autre différence souvent citée : la communication externe et interne.

2.2.5.1 : La communication externe :

Il s'agit de la communication avec le public et les collectivités locales. On peut dire que la qualité a tout à gagner de cette forme de communication, il faut communiquer avec le client pour bien comprendre son besoin et sa demande.

En matière de sécurité et d'environnement, la communication externe doit être plus verte sur l'ensemble des activités de l'organisme, sur leurs risques pour le public et leurs effets sur l'environnement, et certes sur la conduite à tenir en cas d'accident industriel. Concernant l'environnement c'est l'exigence de communication avec l'environnement social qui conduit le plus souvent les entreprises à une démarche de management environnemental.

2.2.5.2 La communication interne :

En ce qui concerne l'environnement, il est tout à fait essentiel que la communication externe trouve son pendant en un effort interne, sinon, la première perd sa crédibilité, et l'entreprise ne peut guère compter sur ses employés pour construire une image positive d'elle-même sur le plan écologique. Les préoccupations relatives à l'environnement vont donc conduire l'entreprise sensibiliser l'encadrement et le personnel à un nouveau registre de responsabilités, celui des risques et des impacts environnementaux. Il s'agit là d'un type de préoccupations qui échappe souvent au management de la qualité, mais la mobilisation des ressources humaines est aussi un point commun aux démarches qualité, sécurité. Dans les trois domaines, les effets de certaines défaillances ne peuvent pas être corrigés : citons

Dans le domaine de la qualité la perte d'un client qui a trouvé un meilleur service chez un concurrent ; dans le domaine de l'environnement les conséquences d'un accident industriel peuvent être des morts d'homme, parmi le personnel ou les populations avoisinantes.

2.3 Direction commerce et marketing :

A partir de 2016 la direction marketing est attachée à la direction générale elle occupe un porte-clé au sein de l'entreprise. Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (études de marché, le ciblage, le positionnement, le mix marketing, etc.). C'est essayer d'en chercher les opérations développer la vente des moteurs électroniques et transformateurs.

2.3.1 Direction achat et approvisionnement :

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

Les achats de l'entreprise SOMVIR sont principalement : le cuivre, la tôle magnétique et l'huile. Ils s'effectuent soit au niveau local (marché Algérien) ou internationale (importation).

2.3.2 Direction juridique :

La direction juridique exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise.

Son objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les coordonner face aux difficultés qui peuvent se répercuter sur l'entreprise.

2.3.3 La direction de développement :

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits. En effet l'EI dispose de ses propres laboratoires pour en évoluer les produits.

2.4 .contrôle de la qualité :

Quelque soit le soin apporté dans la fabrication et les dispositions prises pour assurer la qualité, des défaillances sont toujours possibles et les opérations de contrôle demeurent indispensables. Contrôles et non-qualité étant tous les deux coûteux. Le souci majeur de chaque entreprise étant de trouver un équilibre entre la fréquence des contrôles et le risque de non-qualité. Le champ d'action du contrôle porte à la fois sur les produits au sens large et le processus. On peut distinguer quatre grands types de contrôles, dont trois portants sur les produits et le dernier sur le processus.

1. Le contrôle d'entrée : contrôle des approvisionnements (matières et produits semi-finis) venant de fournisseurs extérieurs,
2. Le contrôle de fabrication : contrôle des encours de fabrication au fur et à mesure des opérations d'usinage ou de montage,
3. Le contrôle final : contrôle de produit fini,
4. Le contrôle des processus de fabrication (vérification des outillages, des gabarits de montage, des paramètres d'usinage).

Malgré cette évolution, le contrôle de la qualité reste insuffisant face à l'effet conjugué de la complexité croissante des produits, de l'expansion générale des marchés ainsi

que de l'évolution du niveau d'éducation. Ceci a poussé l'industrie militaire et spatiale (de 1950 à 1970 aux USA), formaliser une démarche de management de la qualité afin d'anticiper les erreurs, dès que la conception des risques se développe : C'est l'assurance de la qualité.

Les normes au sien de SOMIVER et leur impact sur la performance :

SOMIVER opte pour la certification et le système de management de qualité, il a la certification de l'ISO 9001 version 2009. L'ISO 9001 une certification qui un acte fort qui engage l'entreprise pour révéler la qualité de savoir-faire et les compétences et pour instauré la culture client et favorise l'innovation. Cette norme aide à rechercher la productivité et la performance de l'entreprise afin de vous développer, de gagner des parts de marché et de réaliser des économies de fonctionnement réalisé des économies de fonctionnement.

La performance selon l'ISO 9001 en EI est la façon de caractériser la performance dans le cadre d'un système de management de la qualité dans le cadre de ce référentiel de certification. La performance se doit être mise en œuvre au sien de système de management de qualité de SOMIVER avec :

- De la surveillance ou de la mesure ;
- Une analyse ou une évaluation ;
- Des audits internes ;
- Et une revue de direction.

Les méthodes de mesure et de surveillance restent à description de l'entreprise. De même, pour les fréquences de suivi, les résultats attendus, l'analyse et l'évaluation de ces résultats. Ainsi, la performance se décline au travers de la surveillance et la mesure par un ensemble de données :

- Le niveau de la satisfaction de client ;
- La conformité de produit ;
- L'efficacité de système de management de la qualité ;
- La planification et l'efficacité de sa mise en œuvre ;
- L'efficacité des actions mises en œuvre pour les risques et opportunités ;
- Les mesures concernant les prestations externes ;
- Et les résultats des audits internes.

Nous pouvons aussi retenir qu' travers la mise en œuvre de l'ISO 9001 de l'entreprise

EI c'est par rapport la qualité constitue un facteur qui assure la performance de SOMIVER.

SOMIVER par l'exploitation de cette norme :

- La performance par la satisfaction des clients ;
- La performance par la mobilisation et l'implication de personnel ;
- La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs ;
- La performance par la maîtrise des coûts ;
- La performance par l'optimisation des processus ;
- La performance par amélioration continue ;
- Et la performance par les mutations technologique.

L'EI est aussi entrain de négocier avec l'organisation international de normalisation (ISO) sur le certificat de l'ISO 14 001. ISO 14 001 est une norme appliqué aux systèmes déménagement environnemental pour répondre aux préoccupations environnementales des consommateurs. Cela nous donne la légitimité de dire que l'EI est une entreprise qui pratique de la RSE d'une façon implicite. D'ailleurs, les objectifs visés par l'EI de l'ISO 14 001 est :

- Assurer une conformité aux exigences réglementaires relatives à un système de Management environnemental ;
- Rationaliser les dépenses engendrées par la gestion environnementale ;
- Permettre d'avoir un avantage concurrentiel lié à la certification ;
- Et l'amélioration sa performance environnementale au niveau du développement Durable.

Section 03 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

3.1. Préparation et réalisation de l'enquête :

Pour mieux connaître l'avis du personnel d'entreprise SOMIVER sur le bien-être ou travail, nous avons mené une enquête au siège de l'entreprise SOMIVER située à Thénia (w.Boumerdés).

3.1.1. Présentation de l'échantillon :

Nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble du personnel de l'entreprise SOMIVER.

3.1.2. Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise à comprendre ce qui amorce le bien-être ou travail au niveau de la structure étudiées. Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de bien-être ou travaille.

3.2. Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit:

3.2.1. Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

3.2.2. Les questions : questionnaire comporte :

- ✓ Des questions fermées : où l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles proposées.
Exemple : je suis satisfait de mon poste et de mon salaire ?
- ✓ Des questions semi-ouvertes : où l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;

- ✓ Des questions ouvertes : ou l'interrogé peut prendre la parole et donner son avis.
Exemple : je trouve mon travail est utile?

Toutes ces questions portent sur :

- ✓ Les conditions du déroulement de bien être ou travail
- ✓ Le niveau de satisfaction à l'issue de bien-être ou travail

3. 3. Exploitation et analyse des résultats :

Tableau 04: Répartition de l'échantillon par genre :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	9	30%
Féminin	21	70%
Total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure N 09 : Répartition de l'échantillon par genre



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Parmi les 30 personnes interrogées, 9 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 30%. Les restants sont de sexe féminin représentés quand eux par 70% de l'échantillon.

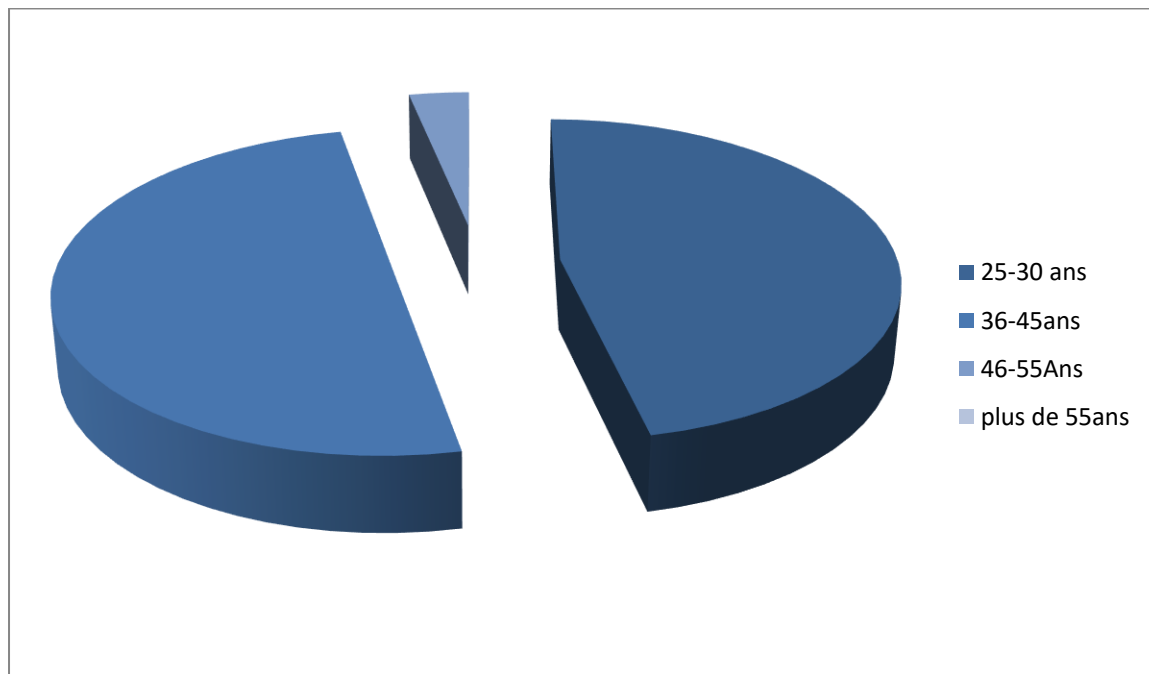
Cette analyse montre que le taux de la catégorie féminine est supérieur à celle masculine avec un écart de 40

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.

Age	Fréquences	Pourcentages
25-35 Ans	14	46,67%
36-45 ans	14	50%
46-55 ans	01	3,33%
Plus de 55 ans	00	00%
total	30	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure n°10 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

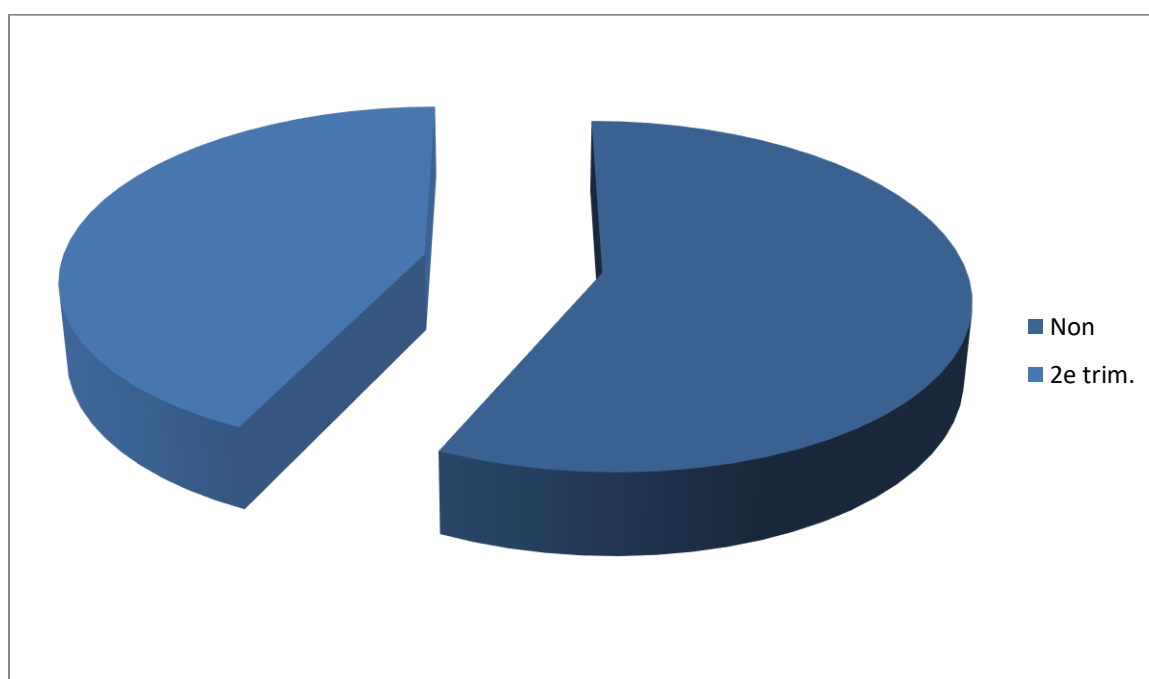
La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 25-35 ans » avec un taux de 50% ; suivie par celle de « 36-45 ans » avec un taux de 46,67%. 3,33% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « 46-55 ans », et aucun des agents interrogés n'a plus de 55 ans. Cela explique que la DPSB s'oriente vers une politique de recrutement des jeunes fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle. Et afin de faciliter leur adaptation et intégration dans le monde professionnel ; l'administration consacre un programme de formation pour les nouvelles recrues.

Tableaux N06:Répartition de l'échantillon fonction salariales

	d'accord	Pas d'accord	Pourcentage
Je suis satisfait de mon poste et de mon salaire	09	08	17
Ma charge de travail est équilibrée	06	05	11
Je trouve que mon travail est utile	01	01	02
Total	16 35,33%	14 46,7%	30 100%

Source : élaboré par nous même

Figure n°11 : Répartition de l'échantillon fonction salariales



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

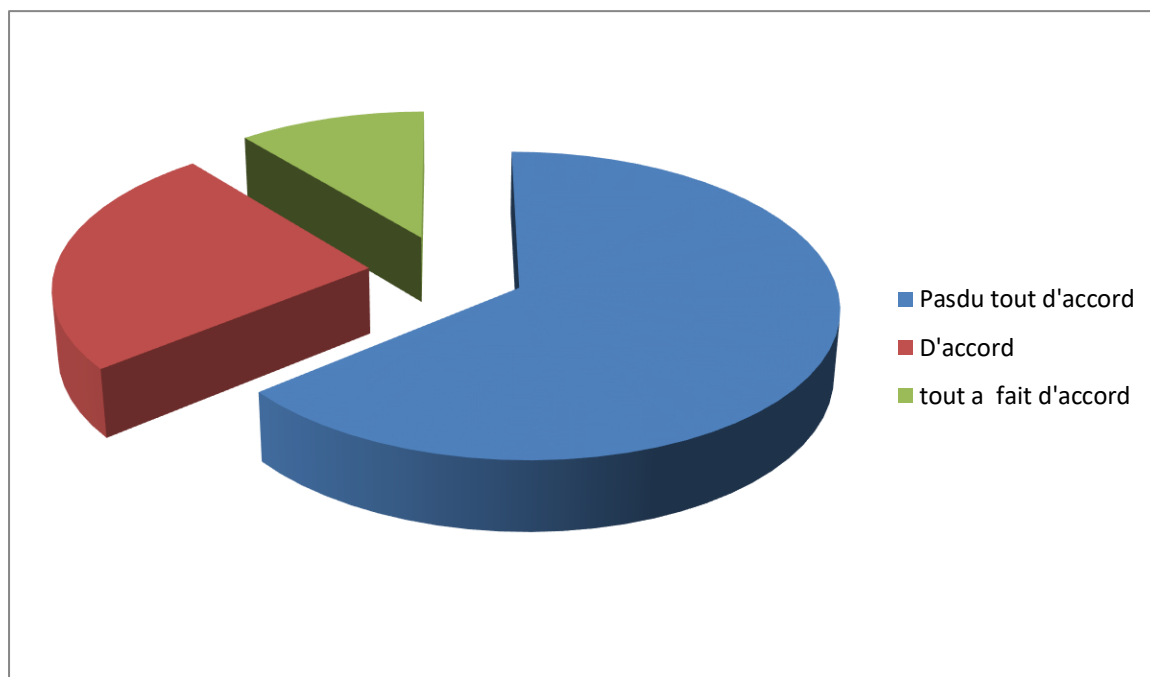
- ✓ 16 Personnes interrogées, soit un taux de 35,33% son d'accord par rapport ou fonction salariale
- ✓ 14 Personnes interrogées, soit un taux de 46,7% ne son d'accord pas par rapport ou fonction salariale

Tableau 07 : Répartition de l'échantillon appréciation de l'entreprise

	Pas du tout d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Pourcentage
Tous les salariés sont considérés de la même manière par la hiérarchie	09	05	03	17
L'ambiance est bonne au sien de mon équipe	06	05	00	11
Les salariés de l'entreprise semblent épanouis	01	01	00	02
Je redoute de prendre mon empois	00	00	00	00
Total	16	11	03	03
	53,33%	36,7%	10%	10%

Source : élaboré par nous même

Figure12 : Répartition de l'échantillon appréciation de l'entreprise



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- ✓ 16 Personnes interrogées, soit un taux de 35,33% son pas du tout d'accord par rapport ou fonction salariale
- ✓ 11 Personnes interrogées, soit un taux de 36,7% son d'accord par rapport ou fonction salariale
- ✓ 10 Personnes interrogées, soit un taux de 10% son Tout a fait n d'accord par rapport ou fonction salariale

3.4. Les résultats d'études et synthèse de l'analyse :

L'analyse des résultats, nous a permis de dégager un profit général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

- ✓ Concernant la programmation des actions de bien-être au travail, le service de l'entreprise SOMIVER procède à leur organisation de manière rigoureuse, permettant à chacune des catégories d'âge à s'adapter à sa fonction.
- ✓ Les résultats obtenus indiquent que le nombre d'années d'étude (niveau d'instruction) l'expérience de bien-être ou travail suivies ont de manière générale une influence significative sur les pratiques et les tâches occupées par les activités de ces employés.

Conclusion :

Notre étude a démontré que, l'application des stratégies efficaces en matière de bien-être ou travail permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'administration.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau du siège de la direction générale de l'entreprise SOMIVER nous ont permis d'avoir une idée sur Le bien-être-travail et un impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette administration.



Conclusion générale

L'organisation évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte économique actuel qui est la mondialisation. De ce fait, elle doit s'adapter pour faire face et répondre au mieux aux exigences des clients et d'autres parties intéressées pertinentes, ce peut se faire sans le recours au management de la qualité qui est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et diriger un organisme en matière de la qualité.

La mise en œuvre du management dans un organisme se fait par la construction d'un système de management. Ce dernier est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction, utilisés pour établir des politiques de qualité, des objectifs de qualité et des processus de façon à atteindre la performance organisationnelle.

Dans ce contexte, notre recherche s'est penchée sur l'examen de la relation susceptible d'exister entre ce nouvel modèle d'organisation qui est le système de management et la performance organisationnelle. A cet effet, la problématique qui a orienté notre recherche faut-il la rappeler : Comment appréhender la performance au sein de SOMIVER ?

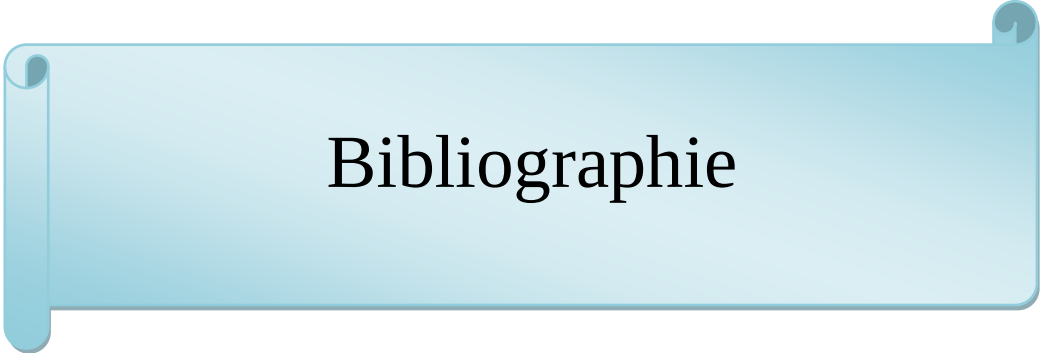
Afin d'apporter une réponse à ce questionnement, nous avons exposé dans un premier temps, les notions théoriques relatives à la performance; le système de management de la qualité et sa mise en œuvre ; la notion de la performance organisationnelle et ses différents indicateurs de mesure. Puis, dans un second temps, nous sommes rentrées au centre de notre thème, par l'analyse des données recueillies à travers l'examen de la documentation pertinente de la société SOMIVER, en vue de démontrer le rôle du système de management de la performance organisationnelle de cette dernière ;

Pour améliorer sa performance et faire face aux contraintes de son environnement Externe et interne, SOMIVER, a été parmi les premières entreprises Algérienne à avoir décidé de se mettre au niveau des exigences internationales en optant pour une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001 version 2009. De cette manière, elle a atteint les objectifs tracés, à savoir la satisfaction de sa clientèle et l'amélioration continue de ses performances. SOMIVER poursuit sa politique visant à conforter son système de management de la qualité, et entend confirmer son engagement à appliquer le concept de l'amélioration continue. Elle ne s'arrête toutefois pas là, car elle a mis en place de nouveaux systèmes de management à savoir l'environnement, sécurité et santé dans le but d'assurer la sécurité de son personnel et la maîtrise de ses impacts environnementaux.

La mesure de l'efficacité du système de management au niveau l'entreprise SOMIVER s'effectue à travers des indicateurs de performance placés à différents niveaux de l'organisme. Leurs analyses nous a permis de constater une amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus. Ce qui nous amène à dire que le système de management exerce un impact positif sur la performance organisationnelle de cet organisme.

Nous pouvons dire que le système de management de la qualité s'avère un réel moyen pour l'amélioration des performances d'une organisation, ainsi que la satisfaction de la clientèle. Et comme réponse à notre question principale a savoir que somiver qui est un organisme publique s'engage dans une approche de management de la performance par la mise en œuvre de management de qualité

En conclusion, il est important de signaler que notre travail est loin de cerner tous les aspects et concepts portant sur le système de management de la qualité, parce que c'est un domaine très large qui nécessite plus de temps. Notre travail n'est qu'une modeste contribution à cette thématique de recherche qui mérite d'être encore traitée sous d'autres angles et d'autres parties intéressées.



Bibliographie

1. Ouvrages :

- ✓ BARTOLI Annie et BLATRIX Cécile, Management dans les organisations publiques, édition DUNOD, 4^{ème} éd, Paris 2015
- ✓ Robert Holcman, Management Public, édition DUNOD, France 2014
- ✓ Patrick Iribane et Stéphane Verdoux, La faute Performance publique édition AFNOR, France 2008.
- ✓ MARTINE MAADANI et KARIM SAID, MANAGEMENT ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE, édition hachette, collection 06, Edition 01. 2009. Espagne.
- ✓ WEISSD, « la performance ressource humaine », Edition d'organisation Paris. 1988.
- ✓ BRILMAN.J, les meilleures pratiques du management de la qualité, édition d'organisation, 3^{ème} éd, Paris. 2001.
- ✓ Ahmed BOUNFOUR, « le management des ressources immatérielle : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », éd DUNOD, Paris 1998.
- ✓ Alphonse Carlier « Intelligence économique et knowledge management », Lavoisier.
- ✓ Alphonse Carlier, knowledge management et web 2.0, édition Lavoisier.
- ✓ BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives » édition : DUNOD, Paris, juin 2003.
- ✓ BERNARD Martory et DANIEL Crozet. Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances, 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008.
- ✓ Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), Le conseil en organisation : évolution et perspectives. L'Harmattan.
- ✓ CHENDOUH Safia, OUBAKLI Salima, sous la direction de Mr ARAB Zoubir, Analyse de la rentabilité et de la performance d'une entreprise, mémoire de Master en Sciences de Gestion option CCA, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, juin 2014.
- ✓ Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003.
- ✓ Dietrich Anne et Cazal Didier, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS, 2003.
- ✓ Dudezert A., La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation, Thèse de Doctorat, Ecole Centrale Paris, 2003

2. articles :

- ✓ Anne Amar, Ludovic Berthier « Le Nouveau Management Public :Avantages et Limites » colloque
- ✓ RESER. 28 Septembre 2006.
- ✓ ALAYACHI BENCHEIKH, BOUTACHKOURT FATIMA ZAHRAE, Contrôle de gestion et performance dans les organisations publiques, 25/09/2021
- ✓ Christophe Favoreu, David Carassus, D enien Gardey, Christophe Maurel.
- ✓ LE Management PAR LA PERFORMANCE ORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC LOCAL FRANÇAIS. 2015

3. Thèses de doctorat :

- ✓ AHMED ZAID – CHERTOUK.M Contribution performance sociale dans les entreprises publiquesalgérienne, Valenciennes et Ciriec, Espana, 2011.

4 .Mémoires Master et Magister :

- ✓ ZAGGACHADJABI.O, la mesure de la performance organisationnelle à travers le t tableau de bord de la gestion, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, option : Management des organisations, université de Bejaia, 2015
- ✓ MEKIOUS Lyes et TAREB Yasmin, le système De management de la qualité Au service de la performance organisationnelle, Mémoire fin de cycle pour l'obtention du diplôme des Master ensiences de gestion, option gestion des Ressources Humaines . université tizi ouzo, 2019.2020.
- ✓ Habitouche Saber. Chouali Omar le contrôle de gestion et la performance commerciale dans lagrande distribution, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention de diplôme Master en sciences degestion, option finance d'entreprise, université tizi ouzo, 2021.
- ✓ ANDOME Sarah. La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise, Mémoire defin de cycle pour l'obtention diplôme Magister en sciences de gestion, option Management, université tizi ouzo.

5 .Les sites web :

- ✓ WWW. Techno compétences. QC.CA/SERVICE/GUIDE RH
- ✓ Wwww. Compétence-conseil.com / article static7/1/2. –
- ✓ Wwww. Compétence.qc /PDF/service/GUIDE RH.
- ✓ WWW. CHAIRE compétence aquans ca /document PDF / FOU.
- ✓ www. Fonction-publique. Gouv.FR - CHERPATTEROMAJE02304 PDF. -
FR.wikipedia.org /wiki/GRH.
- ✓ [http://fr: wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org) /Gestion des ressources humaines le 10.12.2.014 à 15H30



Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des figures	
Liste des équations	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations et sigles	
Introduction générale	02
Chapitre 01 : Généralité sur la performance	07
Introduction	07
Section 1 : Cadre théorique de la performance.....	08
1.1 .fondement théorique de la performance.....	08
1.1.1. La dissociation des dimassions économique et sociale.....	10
1.1.1.1. L'efficacité comme mesure de la performance.....	10
1.1.1.2.Le social au service de l'économie.....	11
1.1.1.3.L'instrumentation du psychisme.....	12
1.2. Une présentation territorialisé de la performance	14
Section 2 : Les notions et concepts de base de la performance.....	17
2.1. Origine du concept performance	17
2 .2.Définition de la performance.....	17
2.3. Les critères de la performance	19
2.3.1. L'efficacité.....	19
2.3.2. Efficacité.....	19
2.3 .3.La pertinence.....	21
2.4. La notion de la performance dans les autres domaines.....	22

2.4.1 .La performance technologique.....	22
2 .4.2.la performance sportive.....	22
5.2.2. Les composantes de la performance évoluent dans le temps.....	
2.5.3. La performance comme indicateur de pilotage.....	
2.6. Les dimensions de la performance.....	24
2.7. Les mesure de la performance.....	24
2.8. Les indicateurs de la performance.....	25
2.8.1. Indicateur financier.....	25
2.8.2. Les indicateurs organisationnels.....	26
2.8.3. Les indicateurs de résultats.....	26
2.9. Les objectifs de la mesure de la performance.....	26
Section 03 : les différentes topologies de performance.....	28
3.1. La performance financière.....	28
3.1.1. Définition de la performance financière.....	28
3.1.2. Les indicateurs de la performance financière.....	28
3.2. La performance organisationnelle.....	30
3.2.1. Définition de la performance organisationnelle.....	30
3.2.2. Les facteurs d'efficacité organisationnelle.....	30
3.3. La performance sociale.....	30
3.3.1. Définition de la performance sociale.....	32
3.3.2. Les indicateur de la performance social.....	32
3.4. La performance stratégique.....	33
3.4.1. Définition de la performance stratégique.....	33
3.4.2 Les indicateurs de mesure de la performance stratégique.....	33
3.4.3. Les limite de la performance stratégique.....	33
3.5. La performance économique.....	33
3.5.1. Définition de la performance économique.....	33

3.6. La performance managériale.....	34
3.7. La performance concurrentielle.....	34
3.7.1. Définition de la performance concurrente.....	35
3.7.2. Les indicateurs de performance concurrente.....	35
3.7.3. Les limites de la performance concurrente.....	35
3.8. La performance de production.....	35
3.8.1. Définition de la performance de production.....	35
3.8.2. Les indicateur de mesure de la performance de production.....	36
3.9. La performance commerciale.....	36
Conclusion.....	37
Chapitre 02 : la performance dans une organisation publique.....	39
Introduction.....	39
Section 01: les organisations publique.....	40
1.1. Définition et types d'organisation.....	40
1.1.1. Définitions.....	40
1.1 .2.Types d'organisation.....	40
1.2. Les finalités d'une organisation.....	40
1.3. Structure organisationnelle.....	41
1.4. Le gouvernement des organisations.....	41
1.5. Les origines et l'évolution du management ses organisation publique.....	42
1.6. Théorie organisationnelle.....	45
Section 2 : processus de la performance dans une organisation publique.....	47
2.1. Administration	47
2.2. Leadership.....	47
2.3. Les fonction de la gestion publique.....	48
2.3.1. La gestion des ressources humaines.....	48
2.3.1.1. Ressources humaine.....	49

2.3.1.2. Facteurs liés a la gestion de ressources humais.....	50
2.3.2 contrôle de gestion la performance.....	50
2.3.3. Marketing	51
2 .4.Performance et rémunération.....	53
2.5. Le New public management.....	54
2.6. Le benchmarking pour une amélioration de la performance.....	56
Section 3 : Management qualité et la performance organisationnelle.....	58
3.1. Les auteurs qui ont pour une relation favorable entre la qualité et la performance.....	59
3.2. Les études qui plaident pour une relation négative entre qualité et la performance.....	62
Chapitre 3 : Management de la performance au sien de SOMIVER.....	65
1.1. Présentation de SOMIVER.....	65
1.1.1. L'activité de somiver.....	66
1.1.2. Fiche technique.....	66
1 1.3. L'Objectif Social de somiver.....	67.
1.1.4. L’Objectif de Somiver.....	68
1.2 .Organisation de l'entreprise.....	68
1.2.1. Les principales structures de SOMIVER.....	68
1.2.1.1. Direction général.....	70
1.2.1.2 Département finances et comptabilité.....	70.
1.2.1.3. Département des Ressources humaines.....	70
1.2.1.4. Département maintenance.....	70
1.2.1.5. Département commercial.....	70.
1.2.1.6. Département production.....	71
1.3. Force de SOMIVER	71
Section 02 : Système management de la performance organisationnelle	72
2.1. La performance dans SOMIVER tableau de bord management	72
2.1.2. Présentation du tableau de borde de mangement de l’entreprise	74

2.2. La d'érection des ressource humaine.....	76
2.2.1. Recrutement ou sien de SOMIVER.....	76
2.2.2. La gestion sociale et la sécurité de travail de SOMIVER.....	76
2.2.3. La gestion des déchets de SOMIVER.....	77
2 .2. 3 .1.la communication externe.....	78
2.2.3.2. La communication interne.....	79
2.2.5.2. D'érection commerce et marketing.....	79
2.3. Direction achat et approvisionnement.....	80
2.3.1adirection juridique.....	80
2.3.2 Direction de développement	80
2.4. Contrôle de la qualité.....	80
Section 03 : La présentation de l'enquête et l analyse des résultats	83
3.1 Présentation et réalisation de l enquête	83
3.1.1 Présentation de l'échantillon.....	83
3.1.2. L'objectif de l'enquête.....	83
3.2. Architecture de questionnaire	83
3.2.1. Une présentation.....	83
3.2.2. Les question	83
3.3. Exploitation et analyse des résultats.....	84
3.4. Résultats d analyses.....	88
Conclusion.....	
Conclusion générale	
Bibliographie	
ANNEXE.....	
Tableau de matière	

Résumé :

Le management permet aux entreprises non seulement d'effectuer leur travail de manière adéquate, mais aussi d'impacter sur la performance individuelle et organisationnelle. Avoir un impact sur la performance individuelle signifie que les GRH jouissant de compétences essentielles pourront être plus performant dans leur fonction. En outre, ces compétences vont aussi influencer positivement sur la performance organisationnelle.

Or, le tableau de bord est le meilleur outil qui fournit les informations nécessaires et les présenter d'une manière claire et précise afin de faciliter la prise de décisions.

Les résultats de notre étude auprès de l'entreprise SOMIVER nous a permis de démontrer que le développement de certaines compétences provenant d'un modèle peut expliquer la performance future. Ces résultats démontrent donc l'importance de l'évaluation et du développement des différentes compétences dans le cadre des ressources humaines (RECRUTEMENT, FORMATIONS, MOTIVATIONS, REMUNERATION, etc.). Ceci peut avoir une influence directe sur la performance des salariés et sur la performance organisationnelle.

Résumé en anglais

Management enables companies not only to do their job properly, but also to impact individual and organizational performance. Having an impact on individual performance means that HRMs with essential skills will be able to perform better in their role. In addition, these skills will also positively influence organizational performance.

However, the dashboard is the best tool that provides the necessary information and presents it in a clear and precise manner in order to facilitate decision-making.

The results of our study with the company SOMIVER allowed us to demonstrate that the development of certain skills from a model can explain future performance. These results demonstrate the importance of the evaluation

and the development of different skills within the framework of human resources (RECRUITMENT, TRAINING, MOTIVATIONS, REMUNERATION, etc.). This can have a direct influence on employee performance and organizational performance.

Keywords: Public organization, Performance, HRM effectiveness, efficiency, Benchmarking.

Les Mots clés : Organisation publique, Performance, GRH efficacité, efficience, Benchmarking.