

Les pratiques de la performance dans les entreprises : essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou

The practices of the performance in the enterprises: attempt of appreciation of the knowledge in the domain of the performance in a company of production and distribution of electricity and gas in an Algerian town (Tizi-Ouzou)

ABOUBAKAR Mahamat Zene^{1*}, BIA Chabane²

¹ Université de Tizi-Ouzou (Algeria), mahamatzene.aboubakar@ummto.dz

² Université de Tizi-Ouzou (Algeria), biachabane@yahoo.fr

Reception : 29/04/2021

Acceptation : 22/05/2021

Publication : 30/06/2021

Résumé

La rareté de leurs ressources et les mutations incessantes de leur environnement contraignent les entreprises à être performantes : mieux satisfaire les besoins de leurs parties prenantes (clients, actionnaires...) tout en utilisant moins des ressources allouées à cet effet. Cet article a pour but d'apprécier, grâce à une interview réalisée auprès de neuf (9) cadres dans une entreprise qui produit et distribue de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou, l'état des connaissances au sein de cette entreprise en matière de performance. Les questions reposent sur des théories économiques. Au vu des résultats, on peut dire que le degré de satisfaction des réponses fournies par les cadres de cette entreprise laisse à désirer. Plus de 50% des réponses se sont avérées moins satisfaisantes.

Mots clés : Entreprise, Performance, Objectifs, ressources, indicateurs.

Classification JEL : P12; L25; L21; L20.

Abstract

The paucity of their resources and the ceaseless mutations of their surroundings constrain the enterprises at the performance: to satisfy at best the needs of their integral parts (customers, shareholders...) with the least of resources possible. The aim of this article is to appreciate, via an interview done with nine (9) managers in a company specialized in production and distribution of electricity and gas, based in Tizi-Ouzou, a town in Algeria situated near the capital Algiers, the knowledge in the domain of the performance in this company. The questions come from the theories in management control. In view of results, we can say the answers delivered by the managers procure a feeble satisfaction. About 13% of responses were only very good.

Keywords: Enterprise, Performance, Objectives, resources, Indicators.

JEL Classification : P12; L25; L21; L20.

Introduction

Quelle que soit sa taille, une entreprise devrait toujours être performante. La performance a toujours été l'apanage de l'homme et plus précisément des économistes et des gestionnaires [(Anthony R. N., 1965), (Porter M., 1982), (Besson P., 1989), (Mevellec P., 1990), (Kaplan R. S., 1992), (Bourguignon A., 1995) , (Lebas M., 1995), (Moriceau J. L., 1997) ...]. Bien qu'ils utilisent des termes différents (optimisation, maximisation, rendement, productivité, profit...), ils cherchent à mettre en avant la même réalité, cette « loi naturelle » (performance), née de la rareté des ressources de l'homme ou d'une organisation et de ses besoins illimités), qui régit quotidiennement sa vie. L'entreprise est une organisation financièrement indépendante qui a pour fonction principale de produire des biens et services destinés à la vente en vue de réaliser un bénéfice. (Hallouin-Barat M., 1997, p. 40) Définissent l'entreprise comme étant « une unité économique autonome dont la fonction est la production des biens et services marchands destinés soit à la satisfaction des besoins des consommateurs, soit à d'autres entreprises pour leur propre production ». Le caractère marchand de ses biens et services implique que l'entreprise s'efforce d'être de plus en plus performante pour maximiser son résultat (profit). Le but de l'entreprise est de maximiser autant que possible son bénéfice en augmentant la qualité de ses produits et services (valeur) et en optimisant l'allocation et l'emploi des ressources allouées à cet effet. Pour cela, l'entreprise procède systématiquement en fixant des objectifs et en mettant en place des ressources et méthodes (processus et procédures). Partant de ce constat, notre but de recherche est d'apprécier l'état des connaissances au sein des entreprises en matière de performance, cas des entreprises publiques à caractère économique.

Les cadres de l'entreprise étudiée maîtrisent-ils les principales caractéristiques de la performance ? A savoir : Qu'est-ce que la performance ? Est-il indispensable de la mesurer ? Comment les entreprises doivent-elles procéder pour pratiquer la performance ? Est-il indispensable d'avoir des indicateurs variés pour bien la pratiquer ?

Au vu de ces questions, un certain nombre d'hypothèses s'impose. La conception par les cadres de l'entreprise en question de la notion de la performance est proche de celles des théoriciens cités ici (H1). Ces cadres sont conscients de principales mesures de la performance (H2) et des concepts clés liés à la démarche de la pratique de la performance (H3). Les cadres sont conscients de leurs performances respectives et de principaux leviers pour garantir et améliorer celles-ci (H4).

Pour atteindre ces objectifs de recherche, on va structurer cet article en (3) parties. La première partie va être consacrée à la revue de la littérature sur la notion de la performance et ses principales caractéristiques. Dans la deuxième partie, on présentera la méthodologie de la recherche. Quant à la troisième et dernière partie, elle sera réservée à l'analyse des résultats et aux discussions.

1- REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature montre l'intérêt que les auteurs portent à la notion de la performance des entreprises, à la démarche de ses pratiques et à la variété de ses indicateurs.

1-1 La notion et la mesure de la performance

1-1-1 La notion de la performance

La richesse du débat autour de la performance conduit à plusieurs conceptions et diverses pratiques de cette dernière. (Ehrenberg A., 1991), repris par (Heilbrunn B., 2004), avance que la performance est désormais présente dans plusieurs dimensions de la vie sociale (compétitions sportives, entreprises, institutions, etc.). (AIME Togodo Azon, 2011-2012, p. 29) Dit que la performance est polysémique. Quoiqu'il n'y ait pas de définition universelle de la performance, beaucoup d'auteurs s'accordent de la définir par la concrétisation des prévisions.

Ainsi, (Bourguignon A., 1995, pp. 61-65), (Lebas M., 1995, p. 26), (Goujet B., 2005, p. 166) et (Guerra F., 2007, p. 86) définissent la performance, en matière de gestion, comme la réalisation des objectifs organisationnels. (Lorino, 2001, p. 19) En fait une notion dynamique : il s'agit de l'amélioration continue dans l'atteinte des objectifs (couple valeur-côût). C'est pourquoi, il est indispensable de mesurer pour bien performer.

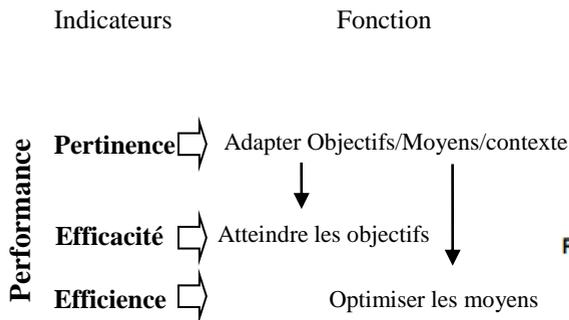
1-1-2 La mesure de la performance

Les mots pertinence, efficacité, efficience, productivité et rendement sont, en effet, omniprésents dans les tentatives de définir et de mesurer la performance [(Bourguignon A., 1995, pp. 61-65), (Alazard C., 2010, p. 425)]. La mesure et l'étalonnage sont indispensables pour pratiquer la performance (Guerra F., 2007, p. 86). Force est de constater que les auteurs se focalisent sur trois (3) situations liées : le lien entre les prévisions et les réalisations, celui entre la quantité des ressources utilisées et les réalisations et enfin l'adéquation des objectifs ou des réalisations aux besoins des destinataires ou au contexte de la gestion.

Le second constat est que les auteurs n'utilisent pas les mêmes concepts pour définir les liens ou situations susmentionnées ou qu'un même concept est utilisé par deux ou plusieurs auteurs pour définir des liens différents. Pour mieux définir ces liens, (Bouquin, 1989, pp. 551-566) et (Alazard C., 2010, p. 16) en retiennent trois (3), utilisés le plus souvent, selon les auteurs, par les économistes, les gestionnaires pour définir ces trois liens et donc la performance : efficacité (mesure du rapport entre les ressources consommées et les résultats), efficacie (mesure de l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus) et pertinence (traduction du niveau d'adéquation entre les objectifs affichés, les ressources choisies et le contexte de l'organisation).

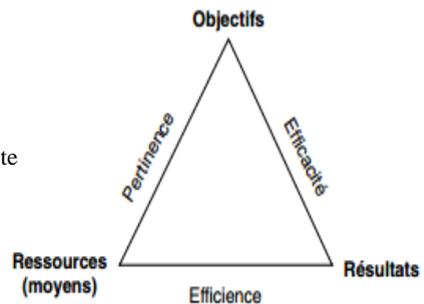
Pour mieux l'éclaircir, (H. Bouquin, 1997), repris par (Alazard C., 2010, p. 16), définit l'efficacité comme étant « le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté).

Figure (1) : les fonctions des indicateurs de la performance



Source : établie par nous-mêmes, inspiré de (Löning H., 2008, p. 6)

Figure (2) : le triangle de la performance



Source : (Löning H., 2008, p. 6), contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, DUNOD, 3ème édition,

Il convient de remarquer que la performance définie ici est globale, celle des fonctions peut aussi être définie de la même manière par rapport à leurs contributions respectives à la performance globale (performances commerciale, financière, productive...). Par ailleurs, la mise en œuvre de cette pratique de performance requiert donc d'utiliser des concepts particuliers.

1-2 Les concepts clés liés à la démarche de la pratique de la performance

1-2-1 Finalité

Elle est la raison d'être de l'entreprise. Elle détermine son domaine d'intervention et en délimite le périmètre. Elle dicte les missions de l'organisation. La finalité peut prendre la forme de cibles globales, plus ou moins floues, donnant un sens général à l'action de l'entreprise à long terme (Lorino, 2001, p. 117). Bien qu'elle serve de repère, la finalité est généralement moins précise.

1-2-2 Objectifs

Ils traduisent la finalité définie en termes plus précis, souvent quantifiables, et dessinent des grands domaines d'action (Lorino, 2001, p. 117). Par exemple : renouveler la moitié de notre gamme de produits d'ici 5 ans est plus précis que renouveler notre gamme de produits, réaliser un bénéfice de 10 ou 15% est plus précis que réaliser plus de profit. Les objectifs précisent la finalité. On n'est performant que par rapport à nos objectifs prédéfinis (Guerra F., 2007, p. 86). Pour pouvoir être réalisés, les objectifs requièrent des ressources.

1-2-3 Ressources

Les ressources sont des facteurs ou inputs utilisés nécessairement pour produire un produit, sous-produit, service, opération... [(Lorino, 2001), (Bouquin H., 2004, p. 70), (Lasary, 2007, pp. 190-191), (Meier O., 2009, p. 190), (Ghedjghoudj El Hadi, 2013, p. 165)] emploient toute une gamme de concepts pour désigner les ressources mais on peut les classer dans deux (2) catégories principales. Les ressources tangibles (bâtiments, équipements, capital financier, fournitures...) et les ressources intangibles (marque, fonds de commerce, capacités organisationnelles, savoir-faire de l'entreprise...). Les ressources sont allouées de façon à obtenir une certaine position concurrentielle sur le marché choisi. Pour mieux utiliser ses ressources et réaliser ses objectifs, une stratégie doit être adéquatement définie.

1-2-4 Stratégie

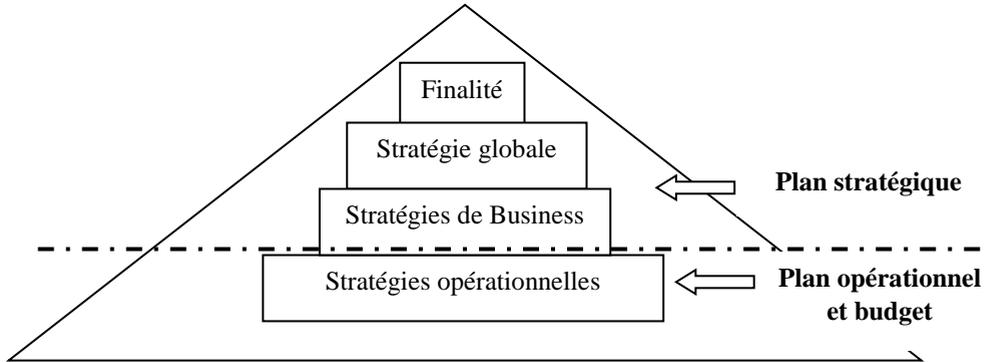
Elle est la voie choisie par l'entreprise pour concrétiser ses objectifs fixés (Lorino, 2001, p. 117) et donc sa finalité avec plus des avantages concurrentiels sur le marché ciblé. (Ghedjghoudj El Hadi, 2013, p. 13) La définit comme étant un plan global de différentes opérations à conduire pour atteindre les objectifs fixés.

Il est important de souligner que la stratégie peut être vaste pour couvrir aussi la finalité et les grandes orientations, les objectifs chiffrés (stratégie d'entreprise). Mais la définition restreinte ci-dessus désigne plus particulièrement la stratégie opérationnelle reposant sur les actions et divers moyens nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Selon (Fréry F., 2004), rapporté par (Ghedjghoudj El Hadi, 2013, p. 13), la stratégie est un mot d'origine militaire : « Elle est l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les objectifs fixés par la politique ». Bien qu'elle indique l'origine du mot stratégie, cette définition est restrictive. D'où l'intervention d'autres auteurs. (Porter M., 1982), repris par (Ghedjghoudj El Hadi, 2013, p. 13), la définit comme étant « l'art de la dialectique des volontés, employant la force pour résoudre les conflits ». L'auteur précise que la dialectique consiste à conjuguer les différentes initiatives, points de vue, propositions de différents acteurs, que la force désigne toutes les forces (moyens, potentiels, facteurs positifs...) nécessaires à la résolution des conflits. Il désigne les conflits par les obstacles, difficultés, problèmes, situation de crise...

Force est de constater que la stratégie est étroitement liée aux objectifs reflétant la finalité de l'entreprise. C'est un ensemble de dispositifs (objectifs partiels, activités et ressources, organisation, indicateurs...) mis en place par l'entreprise afin de rendre possible et de maîtriser la concrétisation de ses objectifs. En effet, la réalisation des objectifs ne se fait pas d'un seul coup d'une part puisqu'elle s'étale dans le temps et d'autre part l'amélioration de la performance requiert des indicateurs divers. La relation avec les objectifs conduit la stratégie à être organisée en plans. Le plan stratégique indique la stratégie globale ou Corporate strategy de l'entreprise (orientations globales...) et la stratégie de business ou Business strategy ou domaine d'activité stratégique (clients ciblés, parts de marché, technologies... par marchés ciblés).

Cette dernière a besoin de stratégies opérationnelles, matérialisées par les plans d'action opérationnels (moyen terme : 2 à 3 ans) et le budget (court terme : 1an, semestre, trimestre...). Ainsi, de la stratégie globale et de celles de Business découlent les stratégies opérationnelles (plan opérationnel et budgets), comme indiqué par la figure n°3. Mais le processus d'élaboration de la stratégie peut être bottom-up. Bien qu'elle soit complexe, la stratégie peut ainsi être définie comme l'ensemble de moyens mis en place par l'entreprise pour réaliser ses objectifs globaux ou partiels. Pour mieux améliorer la performance de l'entreprise, la stratégie doit comporter aussi des indicateurs.

Figure (3) : La structure stratégique de l'entreprise



Source : conçue par nous-mêmes, inspirés des idées de (Porter M., 1982), (Lorino P., 2001) et (Ghedjghoudj El Hadi, 2013)

1-2-5 Indicateur

(Lorino, 2001, p. 148) Définit l'indicateur de performance comme étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». L'auteur ajoute que l'indicateur peut prendre toute forme informationnelle : chiffre, jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique... ce n'est pas une simple donnée mais plutôt un outil de gestion réunissant une série d'informations. Il distingue les indicateurs de résultat des indicateurs de suivi. Les premiers permettent de constater, d'évaluer le résultat final de l'action achevée alors que les seconds permettent de conduire une action en cours en révélant les évolutions tendanciennes dans les processus, en fournissant une capacité d'anticipation ou de réaction à temps (Masaaki I., 1990). Leurs caractéristiques respectives sont indiquées par le tableau n°1. (Lorino, 2001, p. 159) Met en avant des exigences auxquelles doit satisfaire un indicateur pour couvrir une certaine qualité. L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle (correctement associé à une action à piloter), une pertinence stratégique (correctement associé à un objectif à atteindre soit pour mesurer l'atteinte de cet objectif soit pour informer sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif) et enfin une efficacité cognitive et ergonomique (pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur destinataire dans le cadre de son action). Des auteurs s'accordent à dire que les indicateurs doivent être variés pour plus de performance.

Tableau (1) : les principales caractéristiques des indicateurs de résultat et des indicateurs de suivi

Type	Vocation	Outils producteurs	Autres
Indicateurs de suivi	Pilotage : système de pilotage pour les managers	Tableaux de bord Balanced Scorecard	Limités en nombre, interprétables Structurés et orientés stratégie
Indicateurs de résultat	Analyse et reporting : systèmes d'informations de base pour les supérieurs hiérarchiques	Systèmes comptables systèmes d'infos sur la qualité systèmes de gestion technique, industriel, commercial, Ressources Humaines...	Complets (exhaustifs) Agrégés

Conçu par nous-mêmes sur la base des idées

1-2-6 La nécessité de la variété des indicateurs de la performance pour les entreprises

Les indicateurs de résultat sont principalement financiers contrairement aux indicateurs de suivi qualifiés souvent d'opérationnels. La performance a longtemps été réduite à sa seule dimension financière (conception unidimensionnelle). Les mesures de performance étaient des indicateurs quantitatifs financiers pour évaluer les activités, les efforts et les réalisations (Burns W.J., 1975). (Atkinson A.A., 1997), repris par (AIME Togodo Azon, 2011-2012, p. 38), trouvent que les indicateurs financiers de la performance ne sont pertinents que pour soutenir les relations contractuelles et le marché des capitaux qui découlent de la théorie d'agence et non pour les prises de décisions opérationnelles. Pourtant, l'ultime but de la mesure de la performance est d'avoir un système permettant à la fois de mesurer et d'évaluer le résultat d'une action achevée et aussi d'améliorer le management. Les indicateurs opérationnels sont plus stratégiques et plongent l'organisation dans le moyen et long terme (Kaplan R. S., 1992), impactent significativement la performance financière [(Banker D.R., 2000), (Saïd A. A., 2003), (Ittner C., 2003)].

Et la qualité des décisions dans une organisation (Kelly K. O., 2007), rapporté par (AIME Togodo Azon, 2011-2012, p. 39).

Le système de mesure doit alors comporter des indicateurs financiers et des indicateurs opérationnels : la performance doit être appréhendée à partir de ses dimensions financière et opérationnelle (dimensions multiples).

Force est de constater que la performance est et doit être non seulement multidimensionnelle mais aussi intentionnelle (pensée, voulue et recherchée). Les auteurs susmentionnés ne sont pas les seuls à le mentionner. Ainsi, pour (Burlaud A., 2006, p. 14), la performance incarne l'idéal que les organisations cherchent à atteindre.

On n'est performant que par rapport à notre objectif prédéfini ou à un autre (Guerra F., 2007, p. 86). Ainsi, on peut dire que les entreprises s'efforcent d'être performantes en se fixant des objectifs et en mettant en place une stratégie pour les réaliser.

1-3 Quelques axes de la performance des entreprises

La performance des entreprises n'est pas seulement l'atteinte des objectifs organisationnels. La littérature montre qu'elle peut être perçue, non seulement au niveau des activités mais aussi sous divers angles (organisationnel, stratégique, opérationnel...) dont les limites sont mises en avant par divers auteurs dans le tableau n°2. Cette difficulté à apprécier certains axes de performance des entreprises, doublée de manque de temps auquel nous sommes confrontés, nous pousse à adapter un cadre conceptuel afin de s'efforcer d'apprécier les connaissances au sein des entreprises en matière de performance.

1-4 Adaptation d'un cadre conceptuel pour une étude de cas

La performance d'une organisation est et doit principalement être définie par les objectifs de celle-ci qui varient selon le type d'organisation, son but car toutes les organisations n'ont pas la même finalité. Ainsi, on va baser notre cadre conceptuel sur la théorie de la contingence (T. Burns, 1961). Pour mieux apprécier les connaissances des entreprises en matière de performance, il nous semble indispensable de préciser la notion de leur performance et le sens de tous les outils conceptuels qui y sont afférents. Est performance pour l'entreprise la réalisation de ses objectifs stratégiques (efficacité) nécessaires à la satisfaction maximale de ses parties prenantes (valeur, pertinence) et ce de manière efficiente.

Tableau (2) : Quelques axes de la performance des entreprises

La performance des entreprises	
Finalités :	Conformité : respecter les règles en vigueur. Economique : réduire les coûts. Politique : satisfaire les besoins des acteurs.
Axes	Limites de conception et difficultés d'application
Meilleure adéquation politiques/objectifs fixés	Limite : mesure ex post, approche cybernétique, réductions analytique et analogique, vision mécaniste [(Anthony R. N., 1965), (Besson P., 1989), (Mevellec P., 1990), (Lorino P. , 1989), (Moriceau J. L., 1997)]. Difficultés : évaluer la qualité des plans et les résultats, quantité d'informations nécessaires...
Qualité du cadre de convergence décisions et actions/objectifs (système de contrôle de gestion)...	Difficultés : apprécier la pertinence des différentes mesures en place (objectifs du contrôle de gestion, outils d'information et leurs indicateurs, systèmes d'incitation) pour atteindre les objectifs des entreprises (AIME Togodo Azon, 2011-2012).
Etc.	

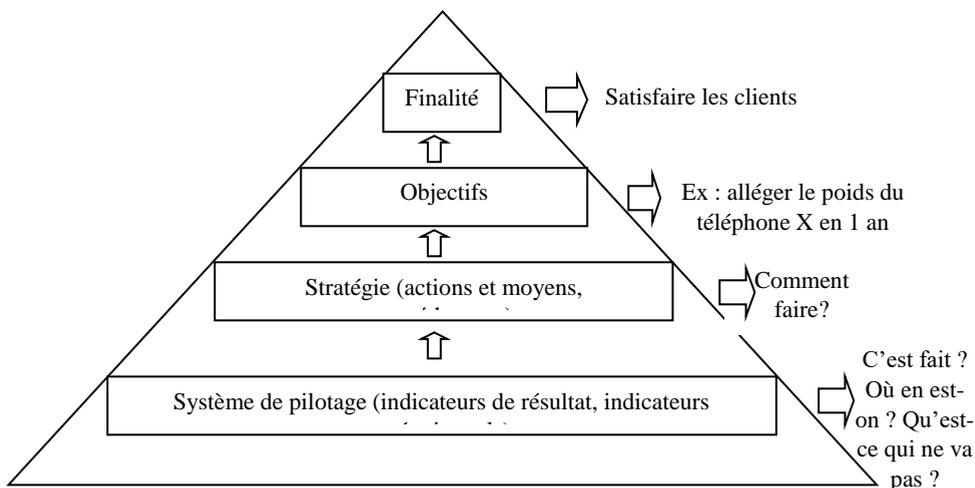
Conçu par nous-mêmes, inspirés de la lecture de (AIME Togodo Azon, 2011-2012, pp. 33-43)

Est performance pour les différents services de l'entreprise tout ce qui contribue (mise en œuvre de la stratégie) à leurs niveaux respectifs à l'atteinte des objectifs stratégiques de celle-ci (efficacité) avec moins de consommation des ressources allouées (efficience). La finalité (raison d'être de l'entreprise) est précisée par les objectifs (termes plus précis de la finalité) qui sont concrétisés par la stratégie (moyens, actions). La mesure de la performance sert à donner à celle-ci une dimension appréciable en quantité et/ou en qualité, symbolisée par le résultat d'un calcul à partir de formules élaborées selon les besoins exprimés et généralement exprimée par un indicateur, un écart entre la réalisation et la prévision en termes d'objectif (efficacité) ou des ressources (efficience), écart qui peut être évidemment positif ou négatif suivant la qualité de la gestion de l'entreprise. L'indicateur de performance est une information relative à la gestion.

L'indicateur de résultat indique le résultat d'une action finie et permet donc de constater et d'évaluer tandis que l'indicateur du pilotage ou opérationnel donne les évolutions tendanciennes, les informations sur le déroulement dans le processus d'une action en cours et permet donc de modifier, d'ajuster les actions en cours afin d'améliorer la performance de l'entreprise ou celles de ses services. L'ensemble des indicateurs retenus

forme une composante du système de pilotage de l'entreprise, présenté par la figure n°4.

Figure (4) : Exemple des concepts liés à la performance d'une entreprise fabriquant des téléphones



Conçue par nous-mêmes, inspirés de divers auteurs cités

Pour atteindre notre objectif de recherche susmentionné, on juge plus pertinent de choisir certains critères, indiqués par le tableau n°3.

Tableau (3) : Les critères de recherche pour l'étude de cas

Les critères retenus pour l'étude	
1. La définition de la performance	4. L'indicateur de performance
2. La mesure de la performance	5. L'indicateur de résultat et l'indicateur de pilotage
3. La finalité, les objectifs, la stratégie et les ressources	6. les objectifs d'un service concerné et ses mesures

Dans la section suivante, nous allons présenter la méthodologie de l'étude de cas.

2- LE CADRE METHODOLOGIQUE

2-1 Les critères de sélection de l'entreprise et l'échantillonnage des interviewés

On a choisi d'étudier les entreprises en raison de leur importance dans le développement et le bien-être de la population. On a choisi une entreprise qui produit et distribue de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou en fonction de trois (3) critères fondamentaux. Le premier critère est la proximité : je n'en habite pas loin, ce qui a facilité la collecte de données. Le second critère est la taille : l'entreprise est parmi les grandes au sein de la Wilaya de Tizi-Ouzou, ce qui pourrait influencer les connaissances en performance de ses employés. Et le dernier critère est l'importance de l'électricité pour le développement économique d'un pays. Ainsi, notre choix est basé sur l'importance des entreprises pour le développement d'un pays ainsi que sur la proximité, la taille et la mission de l'entreprise. Quant à l'échantillonnage, la méthode est non probabiliste. La méthode d'échantillonnage non probabiliste consiste à échantillonner selon des critères bien définis (A. Dahak, 2015, p. 117). Pour notre étude, les personnes à interviewer sont choisies en fonction de leur niveau hiérarchique et de leur statut. Il s'agit principalement des cadres, des chefs des services. En effet, ces sont ces derniers qui sont chargés d'utiliser les ressources pour réaliser les objectifs de l'entreprise et qui jouent donc un rôle important dans la performance de celle-ci.

2-2 La méthode de collecte des données

Pour collecter les données sur les critères de recherche retenus, nous avons trouvé plus pertinent l'entretien indirect. Ce dernier consiste à faire remplir les guides d'entretien par les personnes ciblées sans que l'intervieweur ne soit là. Le choix de cette méthode se justifie par la conjoncture sanitaire affectée par la COVID-19. L'entretien en face à face, prévu initialement, n'a pu être réalisé à cause de la suspension momentanée de l'autorisation du stage par les entreprises. L'entretien indirect nous a été le seul moyen possible de collecter dans une telle situation les données nécessaires à notre étude. Les tableaux suivants indiquent le calendrier de la recherche, le guide d'entretien et les entretiens réalisés.

Tableau (4) : le calendrier du travail au sein de l'entreprise

Date	Faits
06 Janvier 2021	Prise de contact
18 Janvier 2021	Remise des guides d'entretien au service Développement et Formation
07 et 14 Février 2021	Récupération auprès du service des guides d'entretien remplis

Conçu par nous-mêmes sur la base des informations obtenues

Les pratiques de la performance dans les entreprises : essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou

Tableau (5) : Les principaux sujets abordés et la hiérarchie interviewée

Sujets abordés et les questions correspondantes	Services interviewés
La définition de la performance : - Comment définissez-vous la performance ? - Quels sont les types de performance visés par votre entreprise ?	Direction générale
La mesure de la performance : - Quelles sont les différentes mesures de performance que vous connaissez ? - Que signifie pour vous le concept de l'efficacité ? - Que signifie pour vous le concept de l'efficience ? Et celui de la pertinence ?	Division technique électricité Division études et travaux
L'indicateur de la performance : - Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ? - Quels sont les principaux indicateurs de performance utilisés par votre entreprise ? - Y a-t-il des indicateurs de satisfaction des clients ? si oui lesquels ?	Direction de la planification des réseaux d'électricité et de gaz
L'indicateur de résultat et l'indicateur du pilotage : - Quelle différence entre un indicateur de résultat et un indicateur de pilotage ? - Lequel de ces indicateurs préférez-vous utiliser ? pourquoi ?	Direction Ressources humaines Service Finance et comptabilité
La finalité, les objectifs, les ressources et la stratégie : - Y a-t-il une différence entre la finalité, l'objectif et la stratégie selon vous ? - Quels sont les finalités et les objectifs, les ressources et la stratégie de votre entreprise ?	Service commercial Service gaz
Les objectifs d'un service et ses mesures : - Quels sont la finalité et les objectifs de votre service ? - Comment votre service mesure-t-il ses objectifs ? Quel outil de pilotage utilisé par votre service ?	

Conçu par nous-mêmes sur la base des informations obtenues lors de l'étude du terrain

3- ANALYSE DES DONNEES

Pour mieux présenter les données récoltées et faciliter leur analyse, on a dû utiliser l'échelle de satisfaction pour apprécier le degré de satisfaction des réponses formulées par les interviewés.

Schéma (1): échelle de satisfaction

Sur une échelle de 1 à 5, quel est le degré de satisfaction

1 2 3 4 5

Insatisfait

 Très satisfait

Source : établi par nous-mêmes, adapté de (appzizer.fr)

Remarque :

le 1 indique une réponse moins satisfaisante et le 5 la plus satisfaisante.

Chaque sujet abordé est noté sur 5 points et composé d’au moins 2 questions. Chaque question est aussi notée sur 5. La note d’un interviewé par rapport à un sujet est la moyenne des notes obtenues en répondant aux questions qui composent ledit sujet. Par exemple : l’interviewé A, qui a obtenu 4 points dans le sujet I, a eu 4/5 sur chacune de deux (2) questions composant le dit sujet et la Moyenne est obtenue ainsi : $4+4/2=4$.

Le tableau n°6 présente les données récoltées sur la page suivante. Dans le tableau suivant, on va essayer de synthétiser la qualité des réponses obtenues.

Tableau (7) : les degrés de satisfaction des réponses

Sujet	Réponses		
	Moins satisfaisantes < à 3 points	moyennement satisfaisantes = à 3 points	Plus, satisfaisantes > à 3 points
I	5	4	
II	4	2	3
III	5	3	1
IV	5	1	3
V	5	4	
VI	4	5	
S/Total	28 (52%)	19 (35%)	7 (13%)
Total	54 (100%)		

Conçu par nous-mêmes sur la base des données recueillies

Les pratiques de la performance dans les entreprises : essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou

Sujet	I					II					III					IV					V					VI					Moyenne= Σ/6
Notes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
A		x						x					x				x						x					x			16/6= 2.67
B			x					x					x			x						x						x			2.5
C		x					x				x						x						x					x			2
D			x						x			x							x			x						x			3
E		x					x					x							x			x						x			2.33
F		x					x					x							x			x				x					2.16
G			x						x				x			x							x					x			2.83
H		x					x					x				x							x				x				1.83
I			x						x					x				x					x				x				3.16
Chiffre obtenu		5	4				1	3	2	3		1	4	3	1		3	2	1	3		5	4				1	3	5		

Conçu par nous-mêmes sur la base des données recueillies

- I: Définition de la performance
- II: Mesure de la performance
- III. Indicateur de la performance
- IV : Indicateur du résultat et indicateur du pilotage
- V : Finalité, objectif, ressources et stratégie
- VI : Mission d'un service, ses objectifs et leurs mesures

Les chiffres romains sont utilisés pour faciliter la présentation et représentent les principaux sujets abordés. Pour des raisons de confidentialité, nous avons dû remplacer les postes des personnes interviewées par des lettres. Force est de constater que sur les neuf (9) individus interviewés, ingénieurs, chefs de Direction, chefs et cadres de service, seulement deux (2) individus I et D qui ont obtenu une moyenne satisfaisante, respectivement de 3,16 et de 3 considérés la moyenne. Quant à la qualité des réponses, sur les cinquante-quatre (54) réponses émises par les interviewés, seulement sept (7) se sont avérées plus satisfaisantes, dix-neuf (19) sont plus ou moins satisfaisantes et vingt-huit (28) moins satisfaisantes.

4- DISCUSSION

L'impératif d'être performante oblige l'entreprise à maîtriser les notions liées à la celle-ci car elles sont indispensables pour pouvoir la pratiquer. Dans le cadre de notre étude, la première notion retenue est la performance. Bien entendu, on parle de la performance globale. Les mots clés qui la définissent, que nous avons retenus comme critères d'appréciation, sont contenus dans les définitions théoriques. Il s'agit de la réalisation des objectifs organisationnels et l'amélioration continue du couple valeur-coût. Les mots qui se rapprochent de ces critères tels que la réalisation d'un meilleur résultat... sont aussi acceptés. Force est de constater qu'aucune de neuf (9) réponses sur cette notion n'a été plus satisfaisante même si quatre (4) d'entre elles ont été moyennement bonnes. Une seconde remarque porte sur la dynamique de la définition par Lorino (2001) en insistant sur l'amélioration continue du coût et de la valeur. On pourrait ainsi définir la performance de l'entreprise comme la combinaison de l'efficacité (atteinte des objectifs, valeurs) et de l'efficience (optimisation des ressources).

La deuxième notion est relative aux mesures de la performance, mises en avant à la troisième page. Mais on en a retenu fondamentalement la pertinence, l'efficacité et l'efficience, et ce en fonction de leur qualité (page5). Les concepts tels que le rendement, la productivité... sont aussi considérés comme des réponses plus ou moins satisfaisantes. Le constat est que les réponses ont été globalement satisfaisantes : (3) réponses satisfaisantes et (2) moyennement satisfaisantes même si les quatre (4) restantes étaient moins bonnes. Bien que les mesures soient toutes importantes, il est pertinent d'en identifier celles qui sont stratégiques pour révéler les principales dimensions de la performance globale. En plus de l'efficacité et de l'efficience, la pertinence est aussi importante pour insister sur l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins exprimés. Les besoins identifiés doivent conditionner la fixation des objectifs. L'indicateur de la performance fut la troisième notion. Il s'agit de l'information qui permet

Les pratiques de la performance dans les entreprises : essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou

d'évaluer le résultat d'une action ou de suivre l'évolution de la réalisation d'une action en cours (P8). Mais les phrases telles que l'élément qui renseigne, signale... sont aussi acceptées comme étant des réponses moyennes. Sur les neuf (9) réponses, une seule réponse a été satisfaisante, (3) réponses passables mais les (5) restantes ont procuré une faible satisfaction. Il nous semble important d'insister sur cette notion car c'est l'indicateur de la performance qui nous renseigne sur la qualité de la gestion. Il est donc primordial de le connaître et de le maîtriser.

Quant à la différence entre un indicateur de résultat et un indicateur de pilotage, elle est mise en exergue à la page 9. Sur ce sujet, trois (3) individus ont donné une réponse satisfaisante et un individu une réponse plus ou moins satisfaisante. Les cinq (5) réponses restantes ont été faiblement satisfaisantes. Force est de constater à travers ce résultat que le pilotage au sein de cette entreprise ne serait sérieusement pas au centre de la préoccupation, que se serait la prééminence du critère conformité sur l'aspect économique.

Le cinquième sujet est la différence entre une finalité, un objectif, une stratégie et une ressource, explicitée à la sixième page. Force était de constater que (5) réponses ont été moins satisfaisantes même si les quatre (4) restantes ont procuré une satisfaction moyenne. On pourrait en déduire que les interviewés auraient du mal à distinguer ces concepts, que le service contrôle de gestion n'existerait pas au sein de l'entreprise ou qu'il ne jouerait pas son véritable rôle à des fins de formation. La dernière notion abordée a porté sur les objectifs d'un service quelconque et leurs mesures. Nous avons essayé de comprendre les missions respectives de différents interviewés et leurs objectifs et les avons considérés comme étant des critères d'appréciation de leurs réponses. Le but a été d'apprécier à quel point les chefs de différents services sont non seulement conscients des attentes de l'entreprise mais aussi des enjeux de leurs missions et des leviers à leur disposition pour être chacun plus performants dans ce cadre. Mais sur les neuf (9) réponses, (5) ont été plus ou moins satisfaisantes et (4) moins satisfaisantes. L'entreprise communiquerait moins à ses différents services sur leurs missions, objectifs et leviers leur permettant de les réaliser avec efficacité et efficience.

Conclusion

Notre but de recherche est d'apprécier l'état des connaissances au sein des entreprises en matière de performance. Notre recherche sur

l'entreprise située dans la Wilaya de Tizi-Ouzou a révélé que plus de 50% des réponses se sont avérées moins satisfaisantes sur la conception de la notion de la performance. Ainsi, peut être infirmée la première hypothèse selon laquelle la conception par les cadres de l'entreprise de la notion de la performance est proche de celles des théoriciens.

Quant à la notion des mesures de la performance, trois (3) réponses se sont révélées plus satisfaisantes et deux (2) plus ou moins satisfaisantes. La deuxième hypothèse selon laquelle les cadres sont conscients de principales mesures de la performance pourraient donc être confirmée.

Plus de 50% des réponses, soit quinze (15) sur vingt-sept (27), sur les concepts clés liés à la démarche de la performance se sont montrées moins satisfaisantes. On pourrait ainsi infirmer la troisième hypothèse selon laquelle les cadres de l'entreprise sont conscients des concepts clés liés à la pratique de la performance. Quant à la dernière hypothèse selon laquelle les cadres sont conscients de leurs performances respectives et de principaux leviers pour garantir et améliorer celles-ci, il serait difficile de l'infirmer ou de la confirmer car environ 56% des réponses se sont avérées plus ou moins satisfaisantes et les restes ont procuré une faible satisfaction.

Au vu de ces résultats, on peut dire que le degré de satisfaction des réponses fournies par les cadres de cette entreprise laisse à désirer. Cette indifférence à la recherche de la performance pourrait s'expliquer d'une part par la présence de l'Etat qui, détenteur du monopole au niveau national pour ce secteur stratégique et capable de fixer lui-même le prix, ne prioriserait pas la recherche de la performance. Détenue par un groupe public, cette succursale au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, comme les autres succursales, n'aurait pas le plein pouvoir de décision pour pouvoir agir sur les coûts et se contenterait d'exécuter les instructions de la structure habilitée de l'Etat. D'autre part, cette situation pourrait s'expliquer par le fait que le Service Contrôle de gestion, quand il existe, n'arriverait pas à jouer son plein rôle pour informer, motiver, former...

Cependant, les résultats de notre recherche ne seraient pas sans limites. Le nombre des interviewés (9 cadres) par rapport à l'ensemble des cadres de l'entreprise risquerait de remettre en cause la représentativité de l'échantillon. Il est important de préciser que le guide d'entretien est adressé à l'ensemble des cadres de l'entreprise. Une autre limite serait liée au remplissage des guides d'entretien sans notre présence du fait de la pandémie, les réponses ne refléteraient pas les véritables conceptions par les interviewés des notions abordées. Enfin, la performance couvre plus de variables mais on n'en a retenu que quelques-unes. Il serait pertinent que des travaux futurs remédient à toutes ces insuffisances et que les résultats de cette recherche soient comparés avec ceux d'une entreprise privée.

Les pratiques de la performance dans les entreprises : essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la Wilaya de Tizi-Ouzou

Bibliographiques

- A. Dahak, R. K. (2015). Le mémoire de Master: du choix du sujet à la soutenance . Alger, Algérie : EDITION EL-AMEL .
- AIME Togodo Azon. (2011-2012). impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales Beninoises, une approche contingente. Liège: Université de Liège.
- Alazard C., S. S. (2010). contrôle de gestion, manuel et applications. Paris: DUNOD.
- Anthony R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. Boston, Harvard University, USA: Boston Graduate School of administration.
- appvizer.fr. (s.d.). Consulté le Sptembre 15, 2020, sur appvizer.fr.: – <https://www.appvizer.fr/magazine/marketing/sondages-et-questionnaires/comment-choisir-echelle-d-attitude-questionnaire-de-satisfaction>
- Atkinson A.A., W. H. (1997). A stakeholder Approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review .
- Banker D.R., P. G. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. The accounting Review 75.
- Besson P. (1989). les opérations de contrôle, contribution à la théorie et à l'ingénierie du contrôle d'organisation. Université Louis Lumière II, France.
- Bouquin H. (2004). Comptabilité de gestion. Paris: Economica 3ème édition.
- Bouquin, H. (1989). contrôle in JOFFRE P. SIMON Y. : encyclopédie de gestion . Paris, France: Economica .
- Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance? Revue française de comptabilité , 269 (Juillet-Août).
- Burlaud A., S. C. (2006). Le contrôle de gestion. Paris: la Découverte.
- Burns W.J., W. J. (1975). Budgetary control and organization structure. Journal of Accounting Research , 13 (Autumn).
- Ehrenberg A. (1991). Le culte de la performance. Paris: Calmann-Levy.
- Fréry F. (2004). proposition pour une axiomatique de la stratégie, Actes de la XIIIème conférence de l'association internationale de Management stratégique. (Juin) . Normandie Vallée de Seine, France.
- Ghedjghoudj El Hadi. (2013). Management stratégique: les différentes approches. Alger, Algérie: office de publication universitaire.
- Goujet B., D. C. (2005). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Paris, France: DUNOD 2ème édition.
- Guerra F. (2007). Pilotage stratégique d'entreprise. Paris: Edition de Boeck.
- H. Bouquin. (1997). le contrôle de gestion. Paris, France: édition d'organisation.
- Hallouin-Barat M., a. (1997). Economie. Rosny, France: Bréal.
- Heilbrunn B. (2004). la performance, une nouvelle idéologie? Critiques et enjeux. Paris, France: la Découverte.
- Ittner C., L. D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. Harvard Business Review (Novembre) .
- Kaplan R. S., N. D. (1992). The balanced Scorecard measures that drive performance. Harvard Business Review (January/February) .

- Kelly K. O. (2007). Feedback and incentive on nonfinancial value drives, effects on managerial decision making. *Contemporary Accounting Research* , 24 (2).
- Lasary. (2007). *Economie de l'entreprise*. Alger, Algérie : El Dar El Othmania .
- Lebas M. (1995). *Oui, il faut définir la performance*. Paris, France: *Chronique comptabilité de gestion*.
- Löning H., a. (2008). *Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques*. Paris, France: DUNOD, 3 ème édition.
- Lorino, P. (1989). *l'economiste et le manager*. Paris, France: édition d'organisation.
- Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*. Paris, France: Edition d'organisation.
- Masaaki I. (1990). *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*. Paris, France: Eyrolles.
- Meier O. (2009). *Dico du Manager*. Paris, France: Dunod.
- Mevelléc P. (1990). *Outils de gestion: la pertinence retrouvée*. Paris, France: Editions comptables Malesherbes.
- Moriceau J. L. (1997). *les sens de la relation structure/systemes de contrôle: interrogations sur le rôle du contrôle dans l'évolution de l'organisation à partir du cas de la construction informatique*. Paris, France: Université Paris Dauphine.
- Porter M. (1982). *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris, France: Inter Editions.
- Saïd A. A., R. H. (2003). An empirical investigation of the performance consequence of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research* (fifteen).
- T. Burns, S. G. (1961). *The management of innovation* . Londres : Tavistock .