

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A. MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives

THÈSE
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
DOCTORAT

Domaine : SEGC Filière : Sciences de Gestion
Spécialité : Sciences de Gestion

Présentée par Melle OUMAKHLOUF Naoual

Thème

**Processus managérial et performance organisationnelle :
Cas des entreprises industrielles de la wilaya de Béjaïa**

Soutenue le : 13/09/2020

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom

Grade

Dr MEZIANI Mustapha	MCA	Univ de Bejaia	Président
Pr KHERBACHI Hamid	Professeur	Univ de Bejaia	Rapporteur
Pr AIT TALEB Abdelhamid	Professeur	Univ de Tizi-Ouzou	Examineur
Dr CHITTI Mohand	MCA	Univ de Bejaia	Examineur
Dr CHENINI Moussa	MCA	ESM de Tlemcen	Examineur
Dr BOUMESBAH Nabil	MCA	Univ de Bejaia	Examineur

Année Universitaire : 2019/2020

Remerciements

La thèse est un parcours jalonné de plusieurs personnes, elle ne pourra pas s'achever sans la contribution de l'autrui. Qu'il me plaise ici d'exprimer ma profonde gratitude à tout ce qui m'ont aidé durant toutes ces années de recherche.

Mes remerciements à priori s'orientent vers mon directeur de thèse, le Professeur KHERBACHI Hamid d'avoir accepté de m'encadrer, de m'avoir consacré de son temps et de sa patience, et de m'avoir surtout encouragé sans cesse à des moments où le doute prenait le pas sur la motivation. Ses conseils, ses remarques, ses recommandations et sa réactivité m'ont permis d'achever ce travail dans les meilleures conditions. J'ose espérer être digne que ce travail reflète la confiance qu'il m'a témoignée.

Les mots me manquent pour exprimer mes profondes reconnaissances à mes chers parents, frères et sœur dont l'amour, la patience et le sacrifice s'inscrivent à chaque page de ce document. Leurs encouragements, leur soutien, leur présence affectueuse à chaque étape m'ont poussé à aller vers l'avant. Je leur serai reconnaissante tout au long de ma vie.

Je ne pourrai pas passer sous le silence le soutien, l'écoute et l'accompagnement de mon confident de vie, mon mari. Son aide m'a largement contribué à ce que cette thèse arrive à son terme aujourd'hui. Je le remercie pour tous les sentiments d'affection et d'amour qui représentent pour moi le pilier de tous mes efforts.

Mes pensées vont également à tous mes amis et collègues qui ont pu contribuer de façon ou d'une autre à enrichir ce travail doctoral par les réflexions que nos échanges ont suscitées.

Je tiens à remercier tous les membres de jury qui ont bien voulu consacrer de leur temps pour lire et évaluer ce travail de recherche.

Table des matières

Remerciements	I
Liste des tableaux	I
Liste des figures	I
Liste de abréviations	I
Introduction générale	2
Chapitre 1 : Aspects conceptuels de la performance organisationnelle	11
1. La performance organisationnelle	12
1.1. Que recouvre le concept de performance organisationnelle dans le contrôle de gestion ?	17
1.2. Les étapes d'évolution de la performance organisationnelle	19
1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle	19
1.2.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif	19
1.2.3. De la performance comme outil de mesure à la performance comme outil de management.....	20
1.3. Les approches de la performance	21
1.3.1. L'approche unidimensionnelle de la performance	22
1.3.2. L'approche multidimensionnelle de la performance	29
1.4. Substitution ou complémentarité des indicateurs ?	32
1.5. Les facteurs de la performance organisationnelle	34
1.5.1. Les sources internes de performance des entreprises	35
1.5.2. Les sources externes de performance des entreprises.....	37
2. Les modèles de performance organisationnelle	38
2.1. Les modèles unidimensionnelles de la performance	38
2.1.1. Le modèle des objectifs rationnels.....	38
2.1.2. Le modèle des ressources	40
2.1.3. Le modèle des ressources humaines	42
2.1.4. Le modèle des processus internes	43
2.2. Les modèles multidimensionnelles de la performance	45
2.2.1. Modèle Parsonien de performance organisationnelle	45
2.2.2. Modèle contingent de Sain Saulieu et al.....	48
2.2.3. Modèle du bilan équilibré (Balanced Scorecard)	50
2.2.4. Modèle de Morin, Savoie, & Beaudin (1994)	54
2.2.5. Modèle de Fernandez Alain	57

Conclusion du chapitre 1	58
Chapitre 2 : Système d'information et performance organisationnelle	60
1. Le système d'information : aspects théoriques	61
1.1. Le système d'information : Synthèse bibliographique	63
1.2. Lien entre SI et performance organisationnelle	67
1.3. Innovation et performance organisationnelle	69
1.4. Importance de l'ERP dans l'amélioration de la performance organisationnelle	70
1.5. Les modèles théoriques de la relation entre le SI et la performance organisationnelle	75
1.5.1. Le modèle causaliste	75
1.5.2. Le modèle processuel.....	76
1.6. Modèle conceptuel de la recherche	76
1.7. Conception du modèle théorique	79
2. Traitement et analyse des résultats	81
2.1. Présentation de l'échantillon	81
2.2. L'analyse descriptive	84
2.2. Analyse des fréquences des variables (SI/Performance organisationnelle)	86
2.3.1. Appréciation des variables liées aux compétences informatiques internes à l'entreprise.....	87
2.3.2. Degré d'inter connectivité des entreprises.....	89
2.3.3. Les caractéristiques de SI	90
2.3.4. Circulation de l'information	91
2.3.5. La performance organisationnelle (variables dépendantes).....	93
2.4. L'analyse bi variée (tri croisé)	96
2.5. La modélisation par équation structurelle : approche PLS	100
2.5.1. Evaluation du modèle de mesure (SI/Performance organisationnelle) 101	
2.5.2. Evaluation du modèle structurel (SI/Performance organisationnelle) 106	
Conclusion du chapitre 2	110
Chapitre 3 : Planification stratégique et performance organisationnelle	111
1. Revue De littérature	112
1.1. Décision et processus décisionnel : survol théorique.....	113
1.2. La planification stratégique.....	118
1.3. Les dimensions de la planification stratégique	124

1.4.	Planification stratégique et performance organisationnelle : quel lien ?	125
1.5.	Modèle conceptuel de recherche	128
2.	Traitement et interprétation des données	135
2.1.	Analyse des fréquences des variables (Planification stratégique/Performance organisationnelle)	136
2.1.1.	Utilisation prospective des informations	136
2.1.2.	Prise de décision	139
2.1.3.	Mise en place de la planification stratégique	141
2.1.4.	Contrôle stratégique	143
2.1.5.	Performance organisationnelle	144
2.2.	L'analyse bi variée (tri croisé)	144
2.3.	Modèle structurel de la relation entre la planification stratégique et la performance organisationnelle	148
2.3.1.	Evaluation du modèle de mesure (Planification stratégique/Performance organisationnelle)	148
2.3.2.	Evaluation du modèle structurel (PS/Performance organisationnelle)	152
	Conclusion du chapitre 3	155
	Chapitre 4 : Valorisation des ressources humaines et performance organisationnelle	157
1.	Valorisation des ressources humaines	158
1.1.	Les actions de valorisation du personnel de l'entreprise	159
1.1.1.	La rémunération	160
1.1.2.	La formation du personnel	161
1.1.3.	Conditions du travail et climat social	162
1.1.4.	Autres aspects : style de leadership, implication et participation des employés	162
1.2.	Les indicateurs sociaux	164
1.3.	La valorisation de la ressource humaine et la performance organisationnelle	165
1.3.1.	Les théories et les approches de la performance des RH	165
1.3.2.	Les indicateurs de mesure de la RH	170
1.4.	Modèle conceptuel de recherche	171
1.4.1.	Les variables indépendantes du modèle de recherche	172
1.4.2.	Les variables dépendantes du modèle de recherche	173
2.	Traitement et analyse des résultats	177
2.1.	Analyse des fréquences des variables (RH/Performance organisationnelle)	179

2.1.2. La rémunération.....	179
2.1.2. La Formation	180
2.1.3. Le partage de l'information	181
2.1.5. Le style de leadership et l'implication des salariés	183
2.1.6. Les relations professionnelles internes	184
2.1.7. La performance non financière.....	185
2.2. L'analyse bi variée (tri croisé)	187
2.3. Modèle structurel reliant les pratiques RH et la performance organisationnelle	190
2.3.1. Evaluation du modèle de mesure (RH/Performance organisationnelle)	190
2.3.2. Evaluation du modèle structurel (RH/Performance organisationnelle)	194
Conclusion du chapitre 4.....	197
Chapitre 5 : Profil organisationnel et performance organisationnelle	199
1. Les configurations organisationnelles.....	200
1.1. La structure organisationnelle	201
1.2. Les types de configurations structurelles	205
1.3. Les Nouvelles Formes Organisationnelles « NFO ».....	205
1.4. Les facteurs de contingence	208
1.5. Structure / performance : recensement de quelques études	211
1.6. Modèle de recherche	212
1.6.1. Les variables indépendantes de notre modèle de recherche	213
1.6.2. Variables des comportements structurels formels	213
1.6.3. La variable des comportements d'interaction entre acteurs	213
1.6.4. Les variables contextuelles	213
1.6.5. Les variables de la performance organisationnelle.....	214
2. Traitement et analyse des résultats.....	219
2.1. Analyse des fréquences des variables (Configurations Structurelles/Performance organisationnelle).....	220
2.1.1. Les variables des comportements structurels formels	220
2.1.2. Les variables des comportements structurels informels	222
2.1.3. Résultats des indicateurs non financiers de la performance organisationnelle.....	223
2.2. Modèle structurel reliant les configurations structurelles et la performance organisationnelle	224

2.2.1. Evaluation du modèle de mesure (Configurations Structurelles/Performance organisationnelle)	224
2.2.2. Evaluation du modèle structurel (Configurations structurelles/Performance organisationnelle)	228
Conclusion du chapitre 5	232
Conclusion générale	234
Bibliographie	240

Liste des tableaux

Tableau 1. Evolution temporelle du concept de la performance	24
Tableau 2. Critères d'évaluation de la performance organisationnelle	48
Tableau 3. Les variables d'analyse de la performance organisationnelle	50
Tableau 4. Les dimensions de l'efficacité organisationnelle selon Morin et al	55
Tableau 5. Les dimensions de la performance organisationnelle selon <i>Morin, Savoie, & Beaudin</i>	56
Tableau 6. Les variables indépendantes du modèle conceptuel de la recherche	76
Tableau 7. Les variables dépendantes du modèle conceptuel de la recherche	78
Tableau 8. récapitulatif des variables et items utilisés dans le modèle de recherche ...	80
Tableau 9. Construction des quotas de l'échantillon.....	83
Tableau 10. Composition de l'échantillon par rapport à la taille de l'entreprise.....	83
Tableau 11. La répartition de l'échantillon par branche d'activité	84
Tableau 12. La répartition de l'échantillon par rapport à l'âge de l'entreprise	84
Tableau 13. Statistiques descriptives (SI/Performance organisationnelle).....	85
Tableau 14. Statistique de fiabilité (SI/Performance organisationnelle)	85
Tableau 15. Les indicateurs de performance retenus par les dirigeants des entreprises enquêtées.....	86
Tableau 16. Compétences informatiques internes	88
Tableau 17. Introduction des TIC au besoin.....	90
Tableau 18. Introduction des TIC pour l'amélioration	90
Tableau 19. Caractéristiques des SI.....	91
Tableau 20. Diffusion de l'information d'une façon efficace	92
Tableau 21. Problème liés au partage de l'information.....	92
Tableau 22. Circulation de l'information d'une façon formelle	93
Tableau 23. Présentation des résultats de l'efficacité.....	95
Tableau 24. Présentation des résultats de l'efficience.....	96
Tableau 25. Introduction des TIC pour l'amélioration / Gestion du temps	96
Tableau 26. Relation entre l'introduction des TIC dans le but de l'amélioration et l'efficience.....	97
Tableau 27. Efficacité du SI / Gestion du temps	98
Tableau 28. Relation entre la diffusion de l'information et la gestion du temps	99
Tableau 29. Résultats de la validité convergente.....	104
Tableau 30. Résultat du test Cross loadings (SI/Performance organisationnelle).....	105
Tableau 31. Matrice de corrélations des variables latentes (SI/Performance organisationnelle).....	105
Tableau 32. Coefficient de détermination R2 (SI/Performance organisationnelle) ...	107
Tableau 33. Résultat du test F2 "Effect size" (SI/Performance organisationnelle).....	108
Tableau 34. Résultat du test des hypothèses (SI/Performance organisationnelle)	109
Tableau 35. Les caractéristiques des différentes décisions	114
Tableau 36. Les dimensions de la planification stratégique	124
Tableau 37. Récapitulatif des variables et items utilisés dans le modèle de recherche (PS/Performance organisationnelle)	132

Tableau 38. Statistiques descriptives (Planification stratégique/Performance organisationnelle).....	135
Tableau 39. Statistique de fiabilité (Planification stratégique/Performance organisationnelle).....	135
Tableau 40. L'exhaustivité dans la collecte des informations.....	136
Tableau 41. L'essor des informations recueillies.....	137
Tableau 42. Les prévisions réalisées par la hiérarchie	138
Tableau 43. Les objectifs fixés par la hiérarchie	138
Tableau 44. Objectifs basés sur l'intuition des dirigeants	139
Tableau 45. Objectifs basés sur les informations et l'expérience	139
Tableau 46. Temps écoulé entre identification et autorisation	139
Tableau 47. Temps entre autorisation et application	139
Tableau 48. Adoption de la décision prise.....	140
Tableau 49. Fréquence des réunions pour la prise de décision stratégiques	141
Tableau 50. Les participants à la prise de décisions stratégiques.....	141
Tableau 51. La formalisation de la planification stratégique	142
Tableau 52. L'horizon temporel de la planification stratégique	142
Tableau 53. Le type du plan stratégique adopté	143
Tableau 54. L'expérience en planification stratégique	143
Tableau 55. Outils du contrôle stratégique	144
Tableau 56. La relation des décisions stratégiques et la position concurrentielle	144
Tableau 57. Lien entre le temps écoulé de la reconnaissance du problème jusqu'à l'autorisation de la décision et l'efficacité.....	145
Tableau 58. Lien entre le temps écoulé de l'autorisation et l'application de la décision et le degré d'efficacité.....	146
Tableau 59. Lien entre l'adoption de la décision stratégique et le degré d'efficacité. .	146
Tableau 60. Résultat de la validité convergente du modèle PS/Performance organisationnelle.....	150
Tableau 61. Résultat de la validité discriminante du modèle PS/performance organisationnelle.....	151
Tableau 62. Coefficient de détermination R2 (PS/Performance organisationnelle)....	152
Tableau 63. Résultat d'Effect size F2 (PS/Performance organisationnelle)	153
Tableau 64. Résultat du test de l'hypothèse (PS/Performance organisationnelle).....	154
Tableau 65. Récapitulatif des variables retenues du modèle de recherche (RH/Performance organisationnelle)	174
Tableau 66. Statistiques descriptives (RH/Performance organisationnelle).....	178
Tableau 67. Statistique de fiabilité (RH/Performance organisationnelle).....	178
Tableau 68. Type de rémunération adopté par les entreprises enquêtées.....	179
Tableau 69. Les primes individuelles accordées aux employés	180
Tableau 70. Formation des dirigeants en gestion	180
Tableau 71. Formation des dirigeants en entrepreneuriat.....	180
Tableau 72. Programmes spécifiques de formation des employés	181
Tableau 73. Communication des informations aux personnes concernées	181
Tableau 74. Le partage des valeurs et de la culture organisationnelle	182
Tableau 75. Les résultats de la communication verticale et verticale	182
Tableau 76. L'orientation du dirigeant	183
Tableau 77. Croyance aux capacités des employés	183

Tableau 78. L'encouragement des initiatives des employés.....	184
Tableau 79. Prise en compte des suggestions.....	184
Tableau 80. Les relations professionnelles internes.....	185
Tableau 81. Fiches de suivies du personnel.....	185
Tableau 82. Evaluation du Taux d'absentéisme.....	186
Tableau 83. Evaluation du taux de turnover.....	186
Tableau 84. Evaluation de la ponctualité des ouvriers.....	187
Tableau 85. Evaluation du degré de conflits.....	187
Tableau 86. Relation entre la participation des délégués du personnel à la prise de décision stratégique et l'efficacité.....	188
Tableau 87. Relation entre la participation des délégués du personnel à la prise de décision stratégique et le rythme d'innovation.....	188
Tableau 88. Relation entre le partage des valeurs culturelles entre les membres du personnel et le rythme d'innovation.....	189
Tableau 89. Résultat de la validité convergente du modèle RH/Performance organisationnelle.....	192
Tableau 90. Résultat du test Cross loadings du modèle RH/performance organisationnelle.....	193
Tableau 91. Coefficient de détermination R2 (PS/Performance organisationnelle)....	194
Tableau 92. Résultat d'Effect size F2 (PS/Performance organisationnelle).....	195
Tableau 93. Résultat du test de l'hypothèse (RH/Performance organisationnelle).....	196
Tableau 94. Les caractéristiques des NFO.....	207
Tableau 95. Récapitulatif des variables du modèle reliant les configurations structurelle et la performance organisationnelle.....	216
Tableau 96. Statistiques descriptives (Configuration organisationnelle/Performance organisationnelle).....	219
Tableau 97. Statistique de fiabilité (CO/Performance organisationnelle).....	219
Tableau 98. Spécialisation verticale (hauteur de l'organigramme).....	220
Tableau 99. Spécialisation horizontale (largeur de l'organigramme).....	221
Tableau 100. Standardisation et formalisation de l'organigramme, des tâches et des fonctions.....	221
Tableau 101. Résultat ajustement mutuel et supervision directe.....	222
Tableau 102. La coordination par standardisation.....	222
Tableau 103. La coordination par les documents formels.....	223
Tableau 104. Indicateurs non financiers (Configurations organisationnelles/Performance organisationnelle).....	223
Tableau 105. Résultat de la validité convergente du modèle Configurations structurelles/Performance organisationnelle.....	227
Tableau 106. Résultat de la validité discriminante du modèle (Configurations structurelles/performance organisationnelle).....	228
Tableau 107. Coefficient de détermination R2 (Configurations structurelles/Performance organisationnelle).....	228
Tableau 108. Résultat d'Effect size F2 (Configurations structurelles/Performance organisationnelle).....	229
Tableau 109. Résultat du test de l'hypothèse (Configuration structurelles/Performance organisationnelle).....	230

Liste des figures

Figure 1. Le paradigme de Gilbert et Churchill	8
Figure 2. La boucle du pilotage de la performance	18
Figure 3. Performance actuelle/Performance souhaitée	22
Figure 4. Efficacité et efficacité comme indicateurs de performance	27
Figure 5. Contrôle de la performance	27
Figure 6. Modèle des objectifs rationnels	39
Figure 7. Modèle des ressources	41
Figure 8. Modèle des ressources humaines	43
Figure 9. Modèle des processus internes	44
Figure 10. Modèle de Parsons	46
Figure 11. Evaluation de la performance organisationnelle selon Woodward	49
Figure 12. Modèle du bilan équilibré (BSC)	51
Figure 13. Les dimensions de la performance organisationnelle	54
Figure 14. Modèle de Fernandez	57
Figure 15. Segmentation des besoins en information selon la position hiérarchique du décideur	63
Figure 16. Modèle conceptuel de la recherche : Système d'information et performance organisationnelle	79
Figure 17. Présentation des résultats financiers (SI/performance organisationnelle)	94
Figure 18. Présentation des indicateurs non financiers (SI/performance organisationnelle)	95
Figure 19. Modèle d'équation structurelle	101
Figure 20. Evaluation du modèle de mesure	101
Figure 21. Modèle de mesure reliant le SI/Performance organisationnelle	102
Figure 22. Modèle de mesure retenu reliant SI/Performance organisationnelle	103
Figure 23. Modèle de prise de décision stratégique	116
Figure 24. Les piliers de la planification stratégique	119
Figure 25. Processus de planification stratégique	120
Figure 26. Modèle conceptuel : Planification stratégique et performance organisationnelle	129
Figure 27. Modèle de mesure reliant la PS et la Performance organisationnelle	149
Figure 28. Modèle de mesure retenu (PS/Performance organisationnelle)	149
Figure 29. Modèle de recherche reliant pratiques RH/ Performance organisationnelle	176
Figure 30. Modèle de mesure reliant les pratiques RH et la performance organisationnelle	190
Figure 31. Modèle de mesure retenu (Pratiques RH et performance organisationnelle)	191
Figure 32. Matrice de corrélations des variables latentes (RH/Performance organisationnelle)	193
Figure 33. Les configurations organisationnelles	201
Figure 34. La succession des mécanismes de coordination	204
Figure 35. Relation Stratégie/Structure	209

Figure 36. Modèle de recherche de la relation configuration/performance	214
Figure 37. Modèle de mesure reliant les configurations structurelles et la performance organisationnelle	225
Figure 38. Modèle de mesure retenu (Configuration organisationnelles et performance organisationnelle)	226
Figure 39. Modèle globale de la recherche (testé empiriquement)	231

Liste de abréviations

- AVE** : Average Variance Extracted
- BA** : Bénéfice Annuel
- BSC**: Balanced Scorecard
- CA** : Chiffre d’Affaire
- CNRC** : Centre National des Registres du Commerce
- COF** : Goodness Of fit Gof
- CR** : Composite Reliability
- EDI** : Echange de Données Informatisées
- ERP** : Entreprise Resource Planning
- EVA** : Economic Value Added (Valeur économique additionnée)
- F2** : Effect size
- GE** : Grande Entreprise
- GED** : Gestion Electronique des Documents
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois e des Compétences
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- IMC** : Intelligence, Modélisation, Choix
- ISO** : International Organization of Standardization
- ME** : Moyenne Entreprise
- MES** : Méthodes d’Equations Structurelles
- NFO** : Nouvelles Formes Organisationnelles
- PDG** : Président Directeur Général
- PESTEL** : Politique, Economique, Socioculturel, Technologie, Ecologie, Légal.
- PGI** : Progiciels de Gestion Intégrés
- PLS** : Partial Least Squares
- PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- POCCC** : Planifier, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler
- PS** : Planification Stratégique
- R2** : Coefficient de détermination
- RH** : Ressource Humaine
- ROE**: Return On Equity
- ROI**: Return On Investissement

Liste des abréviations

SI : Système d'Information

SIN : Système d'Information Numérique

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TBR : Tableau de Bord Prospectif

TBSC : Total Balanced SCorecard

TIC : Technologies d'Information et de Communication

TPE : Très Petite Entreprise

Introduction générale

La recherche de la performance devient une préoccupation récurrente dans plusieurs domaines. Ce terme est fréquemment utilisé aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle et constitue un thème de recherche académique, notamment, dans les sciences de gestion. Cette aspiration des temps modernes semble ancrée dans l'esprit des managers qui se soucient de la vie des entités qu'ils dirigent. La question qui se pose aujourd'hui est comment atteindre cette performance et comment l'améliorer.

Malgré la diversité des définitions de la performance, elle reste encore une notion peu appréhendée, ce qui rend sa mesure difficile à réaliser. Elle a longtemps été reliée aux seuls aspects financiers pour refléter le degré de réalisation des objectifs en termes chiffrés. A mesure que les activités de l'entreprise se multiplient et se diversifient, la performance s'élargit pour prendre en compte les autres dimensions, en dehors de la sphère économique et financière. L'entreprise est constituée de plusieurs parties prenantes tant internes qu'externes qui contribuent à son fonctionnement et à son développement. De ce fait, l'appréciation de l'activité de l'entreprise change d'une personne à une autre, la performance se considère alors comme une affaire de perception relative à celui qui l'emploie.

La mesure de la performance était limitée aux indicateurs financiers pour exprimer les résultats souhaités des actionnaires, mais avec l'émergence d'une vision globale de celle-ci, il était nécessaire de les compléter, voir les substituer, par d'autres indicateurs non financiers susceptibles d'évaluer les aspects organisationnels peu palpables. Il existe un large éventail d'indicateurs suite à la multiplicité des dimensions de la performance. Nous trouvons celle liée à l'activité commerciale, marketing, ressource humaine, managériale, etc. Dans ce travail, nous présentons la performance organisationnelle qui est aussi polyvalente et intègre une panoplie d'indicateurs objectifs et subjectifs.

La performance organisationnelle est l'accomplissement des tâches prédéfinies par la hiérarchie pour satisfaire l'ensemble des acteurs qui composent l'entreprise. Elle est fondée sur la manière dont les entreprises appliquent leurs activités managériales via un processus constitué à partir d'un ensemble d'étapes en interactions pour aboutir aux

objectifs fixés. Nous parlons du processus managérial qui prend différentes définitions d'un auteur à un autre. Fayol in (Soutenain & Farcet, 2006) le résume en cinq étapes (POCCC), à savoir la planification, l'organisation, la coordination, le style de commandement et le contrôle. Pour Soutenain & Farcet (2006), les principales activités managériales sont : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, alors que l'information et la décision sont deux étapes préalables à toute action dans l'entreprise. Cependant, ces activités sont exercées différemment au sein des entreprises algériennes et ceci aboutit à des niveaux de performance différents. La gestion des entreprises publiques est très différente de celles du privé. Elles se distinguent, par leurs valeurs, leurs finalités et leur façon d'appliquer les fonctions du management. Selon Chouam (2009, p. 59) « *les entreprises publiques ont un cadre juridique et réglementaire bien précis, leurs missions et leurs ressources sont réparties d'une manière très particulière* ». Cette différence tient compte des contraintes auxquelles sont soumis les acteurs organisationnels.

L'entreprise algérienne a connu plusieurs transformations depuis sa création, et face à un monde changeant, l'entreprise, privée ou publique, subit des mutations internes et externes qui s'intègrent par le processus managérial (Belmihoub, 2001), en particulier, l'acquisition de l'information. L'information reste la pierre angulaire pour l'orientation des activités de l'entreprise et la matière première pour alimenter le processus décisionnel qui engage l'entreprise dans l'action pour améliorer sa performance. La gestion efficace de l'information nécessite l'implantation des systèmes d'information (SI) et des logiciels intégrés pour assurer la circulation et la fluidité des informations. La conception d'un SI dépasse l'optique informatique et intègre l'aspect humain dont le rôle est de fournir une information la plus pertinente et la plus exhaustive possible à tous les niveaux hiérarchiques.

D'après Lalle (1999), le manager algérien considère la collecte d'information, la saisie et la mise à jour comme des tâches difficiles à réaliser pour leur caractère répétitif et lassant, il se préoccupe de l'acquisition des équipements informatiques au détriment de l'organisation de l'information. Il affirme que cette culture est restée « *sous forme d'un héritage difficile à remettre en cause* ». Mais, à l'heure actuelle, avec l'émergence des nouvelles technologies d'information, l'information est-elle toujours restée dépourvue

d'un bon jugement comme cela était dans nos entreprises ? Le SI est-il une source de performance de nos entreprises ?

Le SI est étroitement lié au processus décisionnel, la qualité de la décision dépend de celle de l'information fournie. Les managers prennent plusieurs décisions au quotidien sur la base des informations tirées des analyses de l'environnement. Les décisions sont d'une importance vitale quelle que soit leur nature pour assurer la survie et le fonctionnement de l'entreprise. Or, projeter l'entreprise dans un avenir désiré revient à prendre des décisions stratégiques par le biais d'un processus de planification ou de finalisation. D'après Chouam (2009, p. 60), la planification stratégique est « *un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de la futur situation de l'entreprise et qui spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté* ». Ce processus dans la gestion publique n'obéit pas à la logique managériale qui prédomine dans les entreprises privées, mais il repose sur la logique politique du compromis entre les différents acteurs. Ainsi, les preuves tirées de la littérature suggèrent que la planification stratégique influence la performance organisationnelle dans la mesure où elle détermine les objectifs et les directives pour les atteindre.

La gestion des informations et la planification ne se réalisent qu'en présence du facteur humain, considéré comme l'essence même de l'entreprise. C'est pourquoi la direction se soucie d'animer, de motiver et de valoriser le personnel qui exerce l'ensemble des fonctions et des tâches. Choisir les hommes, les adhérer aux mêmes objectifs, développer un esprit d'équipe et gérer le potentiel humain sont d'autres facteurs clés du succès des entreprises.

La valorisation de la ressource humaine se traduit par un ensemble d'actions qui assurent un environnement de travail favorable, car l'influence sur la motivation du facteur humain constitue une piste vers l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ces actions de valorisation du personnel sont plusieurs et diffèrent d'une entreprise à une autre en fonction de ses moyens, de sa culture et du leadership appliqué. Néanmoins, nous retiendrons celles les plus fréquemment abordées dans la littérature et sur le plan opérationnel, à savoir la rémunération, la formation, le climat social, l'implication des salariés. Dans le secteur public, les managers obéissent à des règles dictées par la hiérarchie et contrôlent très peu les mécanismes de récompenses, ce qui influence négativement sur la motivation du personnel (Chouam, 2009, p. 62). Dans le secteur

privé, le dirigeant peut trouver plus d'autonomie dans la prise de décision et guider les membres de l'entreprise de manière à ce qu'ils agissent pour la réalisation des objectifs fixés.

L'application des pratiques managériales se fait dans le cadre d'une organisation structurée. Le design organisationnel représente les caractéristiques internes à chaque entreprise, et est déterminé par les facteurs de contingence. Les entreprises s'organisent d'une manière spécifique en fonction de leurs finalités et adoptent une configuration organisationnelle adéquate leur permettant d'exercer leurs activités et de mettre en œuvre leurs décisions stratégiques.

Sous son aspect formel, l'organisation se compose d'une structure organisationnelle qui précise les responsabilités telles qu'elles sont définies. Nous retrouvons différentes formes structurelles selon la nature des tâches à accomplir et le degré de souplesse désirable. Sous son aspect informel, l'organisation désigne « *le processus par lequel des individus agissent collectivement* » (Soutenain & Farcet, 2006, p. 14). Autrement dit, c'est un construit social bâti sur des relations informelles entre les acteurs.

La dernière étape du processus managérial est le contrôle qui entretient un lien important avec la planification, car fixer des objectifs et les faire accepter aux employés ne garantit en aucun cas l'accomplissement des tâches nécessaires. Le contrôle permet de vérifier que les choix effectués et les actions menées aboutissent à l'achèvement souhaité, et vise à garantir la conformité et corriger les écarts détectés. Ce que nous allons tenter de vérifier dans cette thèse est l'impact du processus managérial sur la performance organisationnelle.

Nous précisons que nous n'avons pas considéré l'entreprise en tant que système, ouverte à l'environnement externe, et subdivisée en sous-systèmes de pilotage, sous-système opérant et sous-système de contrôle, nous avons mis l'accent sur le processus managérial, interactif, qui s'exerce au sein des entreprises, considéré comme étant l'une des sources internes de la performance, et sur l'évaluation de ses retombés sur la performance organisationnelle via les indicateurs financiers et non financiers.

Problématique et objectifs de la recherche

Malgré le consensus existant sur le lien entre processus managérial et performances, nous remarquons que cette relation a rarement fait l'objet principal de travaux de

recherche. De nombreux auteurs avaient contribué à la définition de la performance, à présenter ses approches et ses modèles, à développer ses outils et ses indicateurs de mesure. Mais, ils n'ont accordé que partiellement une attention au rôle du processus managérial sur la performance. De ce fait, notre travail est une contribution à l'explication du rôle du processus managérial sur la performance organisationnelle des entreprises, sur le plan académique et empirique. Notamment, il existe peu de travaux de recherche qui expliquent, d'une façon détaillée, ce processus tel qu'il est conçu dans les entreprises algériennes, ce qui nous motive davantage à aborder cette thématique. Les travaux précédents réalisés par (Lallem, 1999), (Belmihoub, 2001), (Chouam, 2009) ont tenté d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise algérienne. Cependant, la relation entre processus managérial et performances reste très peu élaborée. Chadlia (2015) est parmi les auteurs qui se sont intéressés à la mesure de la performance des entreprises algériennes publiques et privées, mais sans aborder les détails des pratiques managériales qui restent une source principale de la performance, de ce fait, son analyse reste limitée.

Dans cette perspective, ce présent travail se propose d'illustrer, par une approche empirique, l'impact de chaque étape du processus managérial sur la performance organisationnelle. **Nous tenterons de répondre à la question suivante : Comment le processus managérial est-il appliqué ? Et quel est son impact sur la performance organisationnelle des entreprises de la wilaya de Bejaia ?**

Pour cerner notre question principale, nous répondrons aux questions suivantes :

1. Comment se déroule chaque étape du processus managérial dans ces entreprises ?
2. Quel est l'impact de chaque activité managériale sur les indicateurs financiers et non financiers ?
3. Y'a-t-il une relation entre les indicateurs financiers et non financiers ?

Au préalable, nous espérons, à travers cette recherche, recenser les éventuelles explications des activités managériales exécutées au sein de nos entreprises en général, plus particulièrement celles de la wilaya de Béjaia appartenant aux différentes branches d'activité et de tailles différentes. Nous nous interrogeons également sur la performance des entreprises algériennes au regard des moyens mis à leur disposition. Des éléments de réponses seront apportés à travers la mesure de leurs niveaux de performance en nous appuyant sur un ensemble d'indicateurs.

Sur la base de plusieurs travaux que nous allons présenter d'une façon détaillée dans les prochains chapitres, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : L'application des processus managérial diffère d'une entreprise à une autre, cela dépend de la taille, de la nature de propriété et de la branche d'activité ((Perez de Lema, Trejo, & Barcenas, 2012), (Chadlia, 2015), (Diene, Dieng, Drame, & Fall, 2015)).

Hypothèse 02 : Le processus managérial mis en place contribue positivement à la performance organisationnelle des entreprises de la Wilaya de Bejaia.

De ces deux hypothèses générales, nous mettons quatre sous hypothèses correspondant à chaque modèle de recherche qui met en relation chaque étape du processus managérial avec la performance organisationnelle :

H1 : le système d'information impacte positivement la performance organisationnelle

H2 : la planification stratégique a un impact positif sur la performance organisationnelle.

H3 : les pratiques de valorisation des ressources humaines impactent positivement la performance organisationnelle.

H4 : le profil organisationnel a un impact positif sur la performance organisationnelle.

Nous précisons que pour chaque hypothèse, le modèle théorique sera testé sur le terrain pour valider les suggestions mises en avant. Pour se faire, nous allons suivre une méthodologie qui répond au mieux à nos objectifs et nous permettra de répondre à nos questionnements.

Méthodologie et positionnement épistémologique de notre recherche

Notre recherche relève d'une démarche scientifique qui suit des principes épistémologiques et des règles méthodologiques. Notre thèse suit une approche par thématique, elle est organisée sous forme de plusieurs articles relatifs à des thèmes différents mais complémentaires mettant en relation les étapes du processus managérial avec la performance organisationnelle. Ainsi, pour répondre à notre problématique, nous avons inscrit notre recherche dans le cadre d'un positionnement positiviste suivant un raisonnement hypothético-déductif, qui consiste à partir d'un cadre conceptuel pour construire des hypothèses et des variables issues des travaux antérieures et les confronter, par la suite, à la réalité du terrain afin de les vérifier, les valider ou les rejeter. Cette recherche s'est faite en trois phases : la formulation des hypothèses sur la base d'une

revue de littérature, le Choix d'une approche méthodologique, et l'instrument de collecte de données

Pour cerner notre problématique de recherche, nous allons élaborer un soubassement théorique en analysant la littérature qui porte sur la relation entre la performance organisationnelle et chaque élément du processus managérial. Puis, nous allons constituer des modèles conceptuels mettant en avance les hypothèses qui relèvent les relations entre chaque deux volets.

Pour tester nos hypothèses, nous avons choisi la méthode d'investigation quantitative explicative, suivant une approche processuelle et causale, pour analyser les liens de causalités entre les variables retenues dans nos modèles de recherche. Etant donné que notre objectif central est d'étudier l'impact du processus managérial sur la performance organisationnelle, nous avons choisi une telle démarche qui se justifie par la littérature abondante qui a opté pour la méthode pour expliquer le phénomène. Nous avons fait une projection sur un échantillon d'entreprises manufacturières de la wilaya de Bejaia, étant donné que c'est le secteur le plus dynamique de la wilaya, choisies à l'aide d'une liste annuaire délivrée par le CNRC (Centre National des Registres du Commerce). Nous précisons que cette liste n'a pas été exhaustive et non actualisée, certaines entreprises présentes sur le terrain n'étaient pas enregistrées, d'autres ont eu un changement de statut ou ont arrêté l'activité.

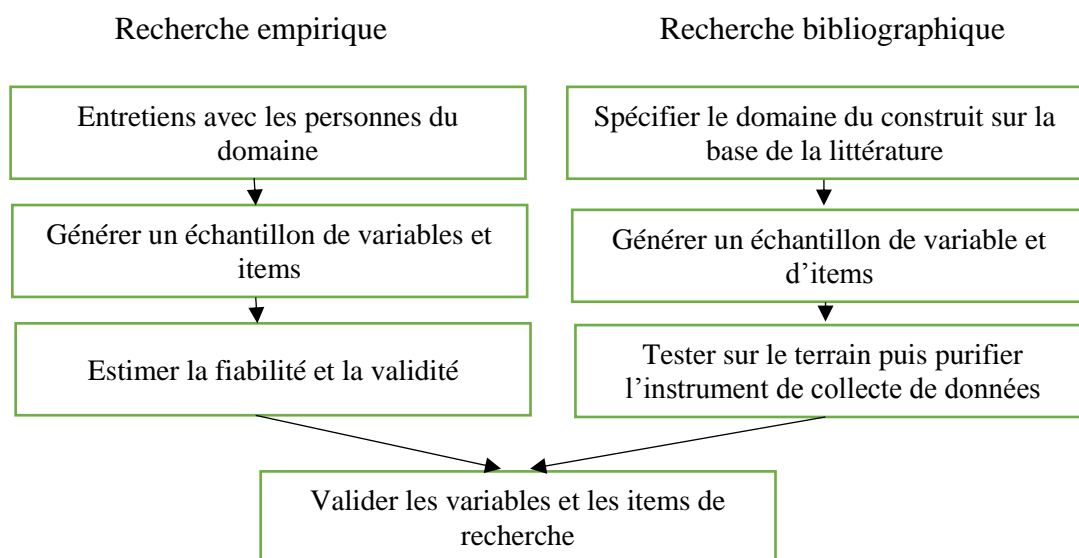
Nous avons utilisé le questionnaire comme outil de collecte de donnée administré en face à face ou distribué, selon les opportunités qui se sont présentées lors de l'enquête de terrain, durant la période 2018-2019. Nous nous sommes adressés au niveau supérieur de la hiérarchie (PDG, directeurs, ou les responsables des ressources humaines), car ils sont les personnes les plus impliquées dans le processus managérial et les mieux placées pour répondre à nos questionnements.

Le questionnaire comporte une introduction pour informer les cibles sur le cadre académique et le thème de la recherche, l'identification de l'entreprise et des informations à compléter sur le profil du dirigeant. Il est subdivisé en quatre parties complémentaires qui correspondent aux différentes étapes du processus managérial. Chaque axe comporte des questions qui permettent de répondre aux hypothèses de chaque modèle de recherche approprié. La dernière partie du questionnaire est dédié aux indicateurs de la performance

telle qu'elle est conçue réellement par nos entreprises. Les questions utilisées lors de l'enquête sont disponibles en annexe 01.

Nous précisons, qu'au préalable, nous avons effectué une pré-enquête, auprès de 12 entreprises de différentes branches d'activité, pour tester notre questionnaire préliminaire. Il a été modifié en tenant compte des commentaires et des idées émanant lors du pré-test. La plupart des corrections étaient mineures, certains termes et expressions ont été remplacés par d'autres plus adéquats. Sur la base des réponses obtenues, nous avons retenu les principales variables et items de recherche issues de la théorie, d'autres ont été rajoutées par les personnes interrogées, cette méthode de recueil de variable est inspirée du paradigme de Gilbert & Churchill (1979) comme suit :

Figure 1. Le paradigme de Gilbert et Churchill



Source : Gilbert & Churchill (1979)

Pour l'analyse des résultats, nous avons utilisé SPSS pour effectuer l'analyse descriptive des variables ordinales pour calculer les moyennes et les écarts types. Nous avons réalisé une analyse uni-variée de la plupart des variables utilisées pour démontrer le poids de chacune dans notre recherche. A partir de la matrice des corrélations, nous avons retenu quelques variables pour effectuer le tri-croisé. Enfin, nous avons choisi la Méthode d'Equations Structurelles (MES) pour analyser notre modèle théorique à travers l'approche PLS « Partial Least Squares » ou « régression en moindres carrés partiels » en utilisant le logiciel Smart-PLS Version 3 (V3).

La Méthodes d'Equations Structurelles (MES) consiste à tester nos hypothèses de causalité complexes et à examiner les effets linéaires entre un ensemble de variables non observables (les variables latentes). Ces dernières sont estimées grâce à des variables observables (les variables manifestes ou items). Cette méthode est qualifiée de seconde génération car elle se distingue des autres méthodes de modélisation comme l'analyse des régressions multiples et l'analyse factorielle. Elle se compose de deux parties : le modèle de mesure des variables manifestes (items) utilisés dans chaque modèle, et le modèle structurel, c'est-à-dire les relations entre les variables latentes.

Plan de la thèse

Pour parvenir à nos objectifs, nous avons structuré la thèse en cinq chapitres où chacun d'eux correspond à une seule étape du processus managérial. Chaque chapitre comprend une partie théorique et une partie pratique, à l'exception du premier chapitre théorique qui synthétise les principales connaissances sur la performance organisationnelle.

Le premier chapitre propose un cadre théorique sur la performance organisationnelle. Par son caractère polysémique, nous avons recensé les différentes définitions pour mieux appréhender le concept et d'en proposer une qui est la plus adéquate à notre recherche. Compte tenu de la multiplicité des dimensions du concept, nous mettons en évidence l'importance des indicateurs financiers et non financiers car se focaliser sur un seul angle ne suffit pas pour évaluer et mesurer la performance d'une entreprise. Nous présentons les principaux modèles unidimensionnels et multidimensionnels de la performance, passant d'une logique financière à une logique plus élargie, il était nécessaire de prendre en considération les éléments constitutifs de la performance organisationnelle. Par la suite, nous évoquons les facteurs susceptibles d'influencer la performance en nous focalisant principalement sur les facteurs internes à l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré à la première étape du processus managérial, celle de la collecte, du traitement et du partage de l'information via le système d'information et les technologies d'information et de communication (TIC). Nous allons présenter une synthèse de la revue de littérature des différents travaux qui ont contribué à l'explication de la relation SI et performance d'une entreprise. Nous allons d'abord fournir un panorama conceptuel du SI sous son aspect fonctionnel et les concepts clés en relation avec ce thème tels que les TIC et l'ERP. Une importance particulière est accordée aux

travaux antérieurs qui ont traité la question de l'impact du SI sur la performance, ce qui nous a permis de retenir les variables les plus fréquentes pour en construire notre modèle de recherche pour le tester empiriquement et tirer les résultats et les conclusions.

Le troisième chapitre est dédié à la relation de causalité entre les décisions stratégiques, issues de la planification, et la performance organisationnelle. Nous présentons un bref appel sur les décisions et les théories de décision. Puis, nous expliquons le rôle de la planification stratégique dans l'amélioration des performances. En nous appuyant sur des études antérieures, nous fixons un éventail de variables explicatives qui traitent cette relation pour en présenter notre modèle théorique de la relation entre ces deux volets.

Etant donné que la ressource humaine est une source clé et déterminante dans l'accroissement de la performance de toute entreprise, nous allons aborder, dans le quatrième chapitre, les actions de valorisation de ces ressources immatérielles. Par la suite, nous mettons en exergue l'influence de certaines pratiques sur la performance en retenant les principaux indicateurs les plus évoqués dans la littérature. L'opérationnalisation du modèle que nous allons concevoir nous permettra de dégager des résultats et des conclusions pour confirmer ou infirmer notre hypothèse qui traite ce lien.

Enfin, le dernier chapitre s'intéresse à l'étude du lien entre les configurations structurelles et la performance organisationnelle. Le design organisationnel joue un rôle déterminant sur l'activité de l'entreprise et par conséquent sur sa performance, car les activités de management sont pratiquées en fonction des caractéristiques internes à l'organisation et à sa structure organisationnelle. Les facteurs de contingence tels que la taille, l'environnement, la stratégie, etc. lui imposent de se configurer d'une manière spécifique. A partir d'un modèle que nous allons concevoir, nous allons traiter cette relation de causalité tant sur le plan théorique qu'opérationnel.

Chapitre 1 : Aspects conceptuels de la performance organisationnelle

La performance semble un terme peu défini et reçoit différentes acceptations selon les contextes et les utilisateurs. Le concept est multidimensionnel et recouvre plusieurs significations propres à chaque domaine. Dans ce premier chapitre, nous tentons de clarifier la notion de performance, précisément la performance organisationnelle. Nous retenons quelques définitions les plus citées par les auteurs, et nous proposons une définition appropriée à notre sujet de recherche. Nous nous intéressons également à définir le concept de performance tel qu'il est perçu dans les entreprises privées et publiques. Ainsi, nous tenons à retracer l'évolution de la grille de lecture de la performance organisationnelle.

Nous abordons les deux grandes approches de performance, passant d'une logique purement financière et économique à une logique plus large incluant d'autres dimensions. Pour expliquer cette évolution, nous présentons une panoplie d'indicateurs utilisés dans chaque approche. Etant donné que les données chiffrées restent une conception étroite de la performance et difficilement mesurable sur le plan pratique en raison de leur confidentialité, des mesures subjectives étaient le seul remède des chercheurs pour apprécier l'activité de l'entreprise dans sa globalité. D'une part, nous évoquons les indicateurs financiers et/ ou économiques les plus utilisés dans les travaux antérieurs. D'autre part, nous soulevons les limites adressées à l'approche classique qui ne prend en compte qu'une seule facette de l'entreprise, ce qui a favorisé l'émergence d'une approche pluridimensionnelle faisant appel à des indicateurs non financiers et subjectifs pour apprécier la performance organisationnelle dans ses différentes conceptions. Nous présentons aussi un bref aperçu sur la substitution ou la complémentarité de ces deux catégories d'indicateurs de mesure de performance.

Ce chapitre met l'accent sur les facteurs susceptibles d'influencer le degré de performance des entreprises pour atteindre l'excellence. Nous excluons, dans notre recherche, les facteurs externes et nous nous focalisons sur les sources internes qui jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Il s'agit du profil du dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, les activités du management qui impactent significativement la performance d'une entreprise.

A l'issue des différents travaux de recherche qui ont porté leur intérêt sur la manière de modéliser l'évaluation de la performance organisationnelle, via une diversité de dimensions, nous introduisons les principaux modèles de performance existants. En effet, nous distinguons les modèles unidimensionnels et les modèles multidimensionnels qui serviront de base pour appréhender la problématique de mesure de la performance organisationnelle.

1. La performance organisationnelle

Face à la dynamique de l'environnement et à l'accélération de la concurrence, la recherche de l'excellence et de la performance devient une nécessité (Ndjambou & Sassine, 2014). Différentes définitions proposées par les auteurs témoignent de la complexité du concept de performance.

La performance est une notion polyvalente, vague et couvre plusieurs sens. En effet, il n'existe pas encore un consensus dans la littérature malgré les nombreuses tentatives des chercheurs pour éclairer ce concept (Bouquin (1986), Bourguignon (1995), Bourguignon (1997), Bessire (1999), Bergeron (2000), Lorino (2003), Salgado (2013), Chadlia (2015), Chadlia & Azouaou (2015), etc.). De la manière la plus standard, elle s'assimile à l'accomplissement des objectifs et/ou des résultats dans une perspective de comparaison par rapport à une référence. Bien que cette définition soit la plus souvent utilisée, elle présente un caractère trop simple qui laisse place à plusieurs interprétations.

Salgado (2013) et Saulquin & Schier (2007) caractérisent la performance comme un terme ambigu, flou qui débouche sur des divergences. Elle fait appel à plusieurs significations selon le contexte et le domaine dans lesquels elle est employée, chacun retient une définition propre à lui, qu'il trouve adéquate à la situation à laquelle il fait face. Pour un dirigeant, la performance signifie l'augmentation de la rentabilité de son entreprise. Pour un employé, elle pourrait être le climat et les conditions de travail ainsi que les relations qu'il entretient avec son entourage. Pour un client, la performance est relative à la qualité des produits et/ou services que l'entreprise met à sa disposition.

Compte tenu de l'absence d'une vision partagée par les différents chercheurs sur la notion de performance, la diversité des groupes et des acteurs qui composent une entreprise a fait de la performance un concept indéterminé et par conséquent plusieurs

approches possibles ont émergé. Il y'a autant de formes spécifiques de performance que d'objectifs des individus de l'entreprise.

La performance renvoie généralement à un double sens. Selon Bourguignon (1997), elle est fréquemment associée au résultat positif de l'action. Ainsi, il désigne par contre-performance un résultat médiocre et décevant. Dans ce sens, Saulquin & Schier (2007, p. 60) confirment que « *la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre* ». Pour Essid (2009) et Hamhami & Smahi (2012), être performant c'est être compétitif, c'est obtenir des résultats supérieurs à d'autres personnes avec des moyens rares dans un environnement changeant et imprévisible.

La performance est « *le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit* » (Dahou & Berland, 2007, p. 4). Elle résulte de l'accomplissement d'un processus, d'une tâche pour évoquer par la suite les résultats souhaités. D'ailleurs, Bourguignon (1997, p. 91) regroupe trois sens primaires en considérant que la performance contient à la fois succès, le résultat de l'action et l'action¹. Ainsi, il considère que la performance action est le processus qui mène vers le succès et les résultats, il indique que « *la performance-action contient mais dépasse largement la performance-résultat* ». Nous rejoignons l'idée de Bourguignon en considérant que la performance est la résultante d'un processus itératif pour réaliser les objectifs fixés au préalable. Teil (2002) rajoute le terme « capacité » qui renvoie au potentiel à ces trois significations pour désigner la performance. Dans ce sens, « *le terme est utilisé sans autre forme de procès comme si sa définition allait de soi* » (Bessire, 1999, p. 129).

A travers ces différentes définitions mises en avant par de nombreux chercheurs, nous reconnaissons explicitement son caractère polysémique. Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel et permettent une large gamme d'interprétations. Ainsi, la définition d'un mot de ce type pose problème. Le concept de

¹ La performance en tant que succès n'existe pas en soi. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs. La performance résultat d'une action, ne contient pas de jugement de valeur, contrairement à la performance-succès, Enfin, la performance- action, dans ce cas, est un processus. Ce troisième sens est moins courant que les deux premiers, car il est présent que dans la définition anglaise de la performance.

performance a plusieurs modes de compréhension suite aux variétés de ses composantes (Laurent Cavaignac & Dubus, 2014).

A partir des années 80, le mot performance a connu un regain d'usage pour intégrer plusieurs variables de l'entreprise car les actions menées sont délicates à mesurer et elles nécessitent des processus complexes (Lorino, 2003). En réalité, il existe différentes formes de performance, elle « *peut donc être considérée comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale* » (Pesqueux, 2004, p. 12). La performance prend plusieurs formes, nous trouvons :

- La performance financière qui renvoie à la réalisation des résultats financiers tels que la rentabilité, le chiffre d'affaire, les ratios financiers, etc.) ;
- La performance marketing qui est la capacité d'une entreprise à satisfaire les exigences de ses clients et/ou les consommateurs en offrant des produits et des services de qualité ;
- La performance de production qui est la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs et les moyens de production qui permettent de produire des biens et/ou services différenciés.
- La performance stratégique : capacité de l'entreprise à développer une stratégie lui permettant d'acquérir une position sur le marché ;
- La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à réagir, à s'adapter et à anticiper les actions de la concurrence pour rester compétitive et se démarquer face à la concurrence ardue,
- La performance humaine qui est la capacité à développer un potentiel humain qui contribue à la performance globale,
- La performance environnementale désigne la prise en compte de l'environnement écologique dans la stratégie de l'entreprise, et fait référence aux critères de respect de l'environnement tels que la diminution de la pollution, la gestion des déchets...
- La performance sociétale résulte des différentes interactions entre les parties prenantes.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à la performance organisationnelle des entreprises. Nous nous inscrivons dans une logique d'enrichissement des réflexions portant sur cette thématique. Nous allons présenter les

principales définitions proposées à ce type de performance pour enfin opter pour celle la plus adéquate à notre travail.

D'après Bourguignon (1997, p. 91), la performance organisationnelle est à l'image des buts organisationnels, il la définit ainsi comme étant « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)* ». La performance organisationnelle s'appuie sur un panorama de concepts auxquels elle est liée et au regard des observateurs (Pesqueux, 2004). En effet, la notion de performance organisationnelle est une affaire de perception qui porte une certaine subjectivité. Il y'a autant de significations qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'entreprise (Saulquin & Schier, 2007).

Pour sa part, Duff (1999) attribue une définition, qui reste plus au moins générique, à la performance organisationnelle. Il propose d'inscrire ce concept au sein du triptyque objectifs-moyens-résultats qui caractérise toute entreprise. Cela signifie que l'action de l'entreprise est sous-entendue par l'existence des objectifs voir finalités qui engagent l'avenir de cette dernière. Face à ces objectifs, des moyens humains, matériels, financiers sont mobilisés pour atteindre un ensemble de résultats. Sur ce, deux notions accompagnent souvent la performance, à savoir l'efficience et l'efficacité que nous allons aborder ultérieurement.

Ces différents propos ne suffisent pas pour lever l'ambigüité inhérente à ce terme. Néanmoins, nous retenons l'idée de Maltais (2012) qui estime que le fait de parler sur la performance organisationnelle, c'est réfléchir tant sur les résultats souhaités à produire que sur les moyens appropriés pour y parvenir. Il s'agit, plus concrètement, de s'intéresser aux objectifs ultimes fixés par l'entreprise (son profit, ses parts de marché, etc.) et aux moyens qu'elle mobilise pour les atteindre (ses pratiques de gestion, sa configuration structurelle, ses modes de production, ses moyens matériels et informationnels, etc.). Dans ce sens, nous pouvons avancer que parler de la performance organisationnelle revient à apprécier l'ensemble des pratiques et des activités managériales mises en œuvre pour parvenir aux objectifs et aux finalités que s'assignent les entreprises (Oumakhlouf & Kherbachi, 2019, p. 551). Cependant, qu'entendons-nous par une performance d'une entreprise publique ? Existe-t-il une définition relative à un mode de propriété ?

Le terme performance est utilisé quotidiennement dans tous les types d'entreprise quelle que soit sa nature de propriété et son domaine d'activité. Or, plusieurs sont d'avis que la performance des entreprises publiques est en crise, et plusieurs recherches ont démontré la supériorité de l'entreprise privée sur l'entreprise publique (Maltais (2012), Chadlia (2015), Chadlia & Azouaou (2015)). Ainsi, il n'est pas rare d'entendre dire que les entreprises publiques sont rigides, inefficaces, non efficaces, lentes à s'adapter ou à s'ajuster à leur environnement (Maltais, 2012).

Selon Pierre Pestieau & Gathon (1996), dans le secteur privé, la performance signifie la maximisation des profits et la croissance de l'entreprise. Pour faire face aux contraintes qui émanent de l'environnement (contraintes concurrentielles et institutionnelles, exigences des consommateurs, évolution du marché du travail, etc.), les actionnaires doivent choisir le meilleur rapport qualité/prix. Cependant, ces auteurs estiment que, dans les entreprises publiques, les objectifs sont nombreux et inévitablement l'analyse de la performance devient multidimensionnelle. Ils définissent alors la performance d'une entreprise publique par la mesure dans laquelle elle s'acquitte des tâches économiques qui lui sont assignées par les pouvoirs publics à savoir l'efficacité², l'équité dans la distribution des revenus et les équilibres macroéconomiques³.

Cette distinction reste limitée dans la mesure où l'entreprise publique ou privée reste un ensemble d'acteurs dont les objectifs divergent. Dans les deux cas, la performance reste temporaire et présente un caractère provisoire car elle n'est jamais acquise et peut être remise en cause (Koudri, 2004).

Toute entreprise est considérée comme étant un système composé d'un ensemble d'activités, d'acteurs, de moyens mis en œuvre pour produire des biens et/ou services. Pour Ducq (2007, p. 88), le vocable de performance des entreprises relève de l'animation d'une dynamique, elle s'associe à un ensemble d'indicateurs liés à des leviers et à des objectifs qui permettent de visualiser, d'une façon systémique et continue, le chemin à parcourir. Pour Teil (2002, p. 39), la prégnance accrue du terme performance dans les

²Par efficacité, ces auteurs entendent d'abord l'efficacité technique, à savoir la capacité d'une entreprise à produire des biens ou des services, avec le moins de ressources possibles. Et d'efficacité allocative pour indiquer qu'il ne faut pas uniquement éviter le gaspillage « technique » mais utiliser les ressources et produire les biens et les services qui apportent le bien-être le plus élevé à la collectivité (Pierre Pestieau & Gathon, 1996).

³ Sous le terme macroéconomique, « on comprend les objectifs de croissance, de plein-emploi et de stabilité des prix » (Pierre Pestieau & Gathon, 1996, p. 1227).

discours résulte principalement de la volonté de répondre aux crises de légitimité que connaissent tant les secteurs publics que les secteurs privés.

1.1. Que recouvre le concept de performance organisationnelle dans le contrôle de gestion ?

La performance organisationnelle a donné lieu à une réflexion dans plusieurs domaines, même les champs académiques de la comptabilité et de contrôle de gestion⁴ se sont intéressés à l'étude de ce concept. Pour Bessire (1999), le mot performance en contrôle de gestion ne requiert pas la rigueur et le discernement en raison que ce vocable est utilisé avec une fréquence plus large. Néanmoins, nous tentons d'apporter une réflexion engagée par certains auteurs dans ce domaine.

Bouquin (1986) rappelle que le terme désigne en contrôle de gestion, l'évaluation des résultats atteints pour les comparer aux résultats envisagés ou à des résultats étalons. Cependant, pour Essid (2009), le mot performance a connu de nouveau un débat sur sa définition en contrôle de gestion afin de servir principalement à deux visions opposées. Par la suite, les critères de gestion des entreprises relatifs aux indicateurs de coûts et de rentabilité à court terme étaient remis en cause.

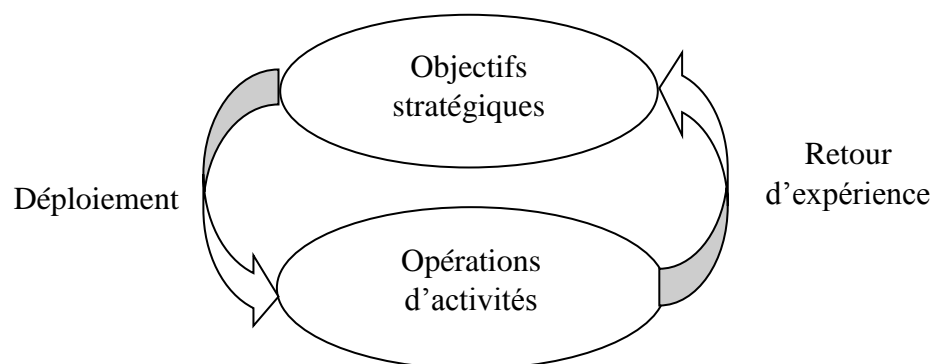
D'une façon générale, le contrôle de gestion considère que la performance d'une activité, d'un centre de responsabilité, d'une personne, d'un processus ou d'un produit se mesure par l'impact qu'ils ont sur le bon fonctionnement de l'entreprise (Bouquin, 1986, p. 112). De cette définition, il est clair que plusieurs éléments contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. Selon Escaffre (1999), l'existence de la performance est liée à la représentation qui en est faite. Elle est perçue de diverses manières selon les destinataires de l'information financière.

Cette approche a suscité l'intérêt de Bouquin (2004) qui considère que le contrôle de gestion reste une approche traditionnelle qui occulte le système technique pour privilégier la représentation du management à travers des données financières. De ce fait, cette vision s'élargit en analysant la performance à travers d'autres facettes de l'entreprise.

⁴ Le contrôle de gestion se situe entre le contrôle stratégique formé des processus et système qui permettent à la direction d'arrêter les stratégies, et le contrôle d'exécution qui est celui des tâches élémentaires et répétitives. Le contrôle de gestion garantit que les décisions courantes sont cohérentes avec la stratégie. Quant à la comptabilité de gestion est le processus d'identification, de mesure, d'accumulation, d'analyse et d'interprétation des informations financières utilisées par le manager pour contrôler l'évolution de son entreprise (Bouquin, 2004).

Dans cette perspective, Essid (2009) estime que cet engouement a poussé les contrôleurs de gestion à abandonner l'expression historique du contrôle de gestion et de la remplacer par une expression plus moderne, celle de « pilotage de performance ». Sur ce, Lorino (2003, p. 11) considère la performance comme « *le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation* ». C'est-à-dire, il considère que la performance d'une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût. La figure suivante illustre ce propos :

Figure 2. La boucle du pilotage de la performance



Source : Lorino (2003, p. 11)

La performance ne serait que suite au déploiement des objectifs prédéfinis qui se résument à la fixation des résultats et aux ressources déployées qui représentent les coûts dans la boucle du pilotage de la performance. Quant à la valeur, elle renvoie à la satisfaction des besoins des acteurs de l'entreprise. L'émergence d'une telle conception de pilotage de performance est due à la reconnaissance de l'insuffisance de la valeur financière pour prendre en compte le mode managérial et le potentiel de l'entreprise.

De son côté, Ducq (2007) parle de pilotage de performance à travers la définition et l'implantation de systèmes d'indicateurs de performance cohérents. Dans ce cadre, une vision du système piloté permet de comprendre, d'expliquer et ainsi d'anticiper les problèmes liés à de mauvaises performances qu'elles soient techniques, économiques ou humaines, etc.

Le débat sur la performance organisationnelle reste ouvert. Il n'a pas une explication précise. Néanmoins, nous allons tenter d'appréhender les différentes lectures de la

performance organisationnelle en nous appuyant sur une grille d'évolution du concept bâtie par les auteurs.

1.2. Les étapes d'évolution de la performance organisationnelle

Trois grandes étapes d'évolution de la performance ont été soulignées par (Saulquin & Schier (2007), reprises par la suite par Salgado (2013), à savoir le passage de la performance financière à la performance organisationnelle, de la performance objective à la performance comme un construit social subjectif et de la performance comme outil de mesure à la performance comme outil de management.

1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance est passée d'une logique financière/économique basée sur des résultats chiffrés correspondant au seul profit des actionnaires qui supportent le risque final en cas de faillite, à une logique plus élargie. Dans cette perspective, « *la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure* » (Salgado, 2013, p. 2).

L'entreprise est constituée de plusieurs acteurs tant internes qu'externes qui contribuent à son développement. De ce fait, la perception change d'une personne à une autre. La logique financière a fait l'objet de plusieurs critiques dans la littérature (Bouquin (2004), Renaud & Berland (2007)). Sur ce, des indicateurs de mesure de performance se multiplient pour prendre en compte les autres aspects organisationnels en relation avec les différents objectifs fixés au préalable.

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

Vue la diversité des acteurs qui composent une entreprise, la performance devient une affaire de perception dont l'interprétation diffère d'une personne à une autre, « *la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs* » (Salgado, 2013, p. 3). Il y'a autant d'objectifs que d'acteurs internes ou externes à l'entreprise. De ce fait, l'interprétation de la performance ne peut être que subjective, dépend de celui qui utilise l'information reçue. La performance est alors « *plurielle du fait de la multiplicité des objectifs, liés à la multiplicité des parties prenantes* » (Saulquin & Schier, 2007, p. 61).

De même, Lorino (2003, p. 161) associe performance et interprétation de manière si étroite qu'il en fait un mot composé, l'interprétation-performance.

Pour Bourguignon (1995, p. 65), « *la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, de nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention* ». La notion de performance devient subjective dans la mesure où elle est fondée sur une confrontation entre un résultat chiffré et un objectif déterminé en amont (Escaffre, 1999). En d'autres termes, la mesure de la performance consiste à évaluer le résultat généré sans occulter le jugement de valeur des dirigeants ou des tiers.

D'après Escaffre (1999), il existe deux types de performances, celle communiquée en interne et celle transmise aux tiers à l'extérieur de l'entreprise. En interne, la performance fournit une image du processus de production de l'entreprise qui conduit au résultat unique et transcrit l'objectif stratégique de l'entreprise. A l'extérieur, la multiplicité des récepteurs d'information entraîne une diversité conceptuelle pour la définition de la performance.

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

Les relations qui peuvent exister entre les pratiques managériales et les indicateurs de performance sont à l'origine d'une appréciation plus au moins globale de la situation de l'entreprise. Pour cela, la vision de la performance s'élargit pour être considérée comme outil de management et non pas seulement comme simple outil de mesure ((Saulquin & Schier (2007), Salgado (2013)).

La performance se présente comme un ensemble de composantes complémentaires et parfois contradictoire (Lebas, 1995). De ce fait, la difficulté de cerner la problématique de l'évaluation la performance va de paire avec la richesse de ses acceptations (Ngok Evina, 2008).

Les travaux menés autour de la performance, particulièrement sur la performance organisationnelle, nous permettent de tirer les enseignements suivants :

- la performance est un construit qui débouche sur de nombreuses définitions divergentes, basée sur des jugements de valeur. Elle demeure ainsi une affaire de perception.

- Les composantes de la performance organisationnelle ne cessent d'évoluer, par conséquent, les critères de mesure se modifient et se complètent.
- La performance prône une approche plus large en sollicitant des critères subjectifs en complémentarité avec les indicateurs chiffrés. Par la suite, la performance organisationnelle a un effet rétroactif sur l'entreprise. Ngok Evina (2008) explique que les résultats obtenus orientent les choix stratégiques.

1.3. Les approches de la performance

La performance a longtemps été réduite à la sphère économique. Dans cette optique, le rôle de l'entreprise se limite uniquement aux seuls objectifs qui consistent en l'augmentation des résultats chiffrés qui préservent la pérennité de l'entreprise tout en ignorant d'autres aspects organisationnels. Cependant, le rôle strictement économique de l'entreprise est remis en cause (Crutzen & Caillie, 2010).

Le débat sur la mesure demeure problématique, Bessire (1999) affirme que l'exploration du concept de performance amène à s'interroger sur la méthodologie et les indicateurs susceptibles de l'évaluer. Rappelons ainsi que les indicateurs sont des variables qui fournissent une représentation sur les objectifs atteints par rapport à ceux prévus. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut prendre toute sorte de forme informationnelle, jugement qualitatif, signe binaire (oui/non), graphique... (Pesqueux, 2004, p. 10). Pour Lorino (2003, p. 142), « *les indicateurs de performance sont le point de rencontre entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles et sont supposés conduire le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». En effet, les indicateurs de performance permettent « *d'informer, en temps opportun, les gestionnaires des événements susceptibles d'influencer défavorablement l'atteinte des objectifs* » (Bergeron H. , 2000, p. 6).

Un indicateur se définit comme étant « *une donnée instantanée et figée dans le temps et dans l'espace. Il représente une information, chiffrée historiquement ou descriptive, sur l'état d'une action, d'une réalisation, et plus globalement d'une forme de performance organisationnelle* » (Essid, 2009, p. 36). Dans ce sens, un indicateur est un outil qui renseigne sur l'état d'avancement d'une action, d'un objectif fixé par un indice, une statistique ou par un jugement de valeur issue d'une observation ou d'une perception. Ce n'est pas une mesure objective indépendante de l'observateur, mais il est construit par

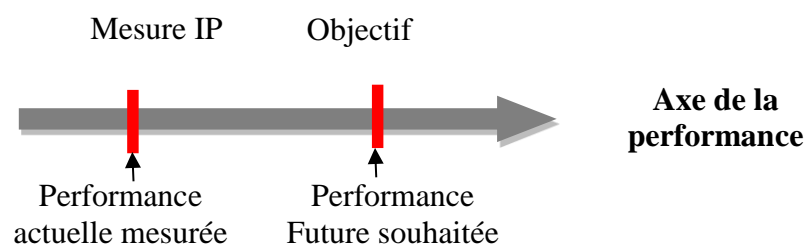
l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit (Pesqueux, 2004).

Selon Pesqueux (2004) et Bollecker (2004), les indicateurs doivent avoir une pertinence stratégique dont l'intérêt de leur utilisation est d'informer sur le déroulement d'une action (indicateurs de pilotage) ou de mesurer l'atteinte des objectifs (indicateurs de résultat). Les indicateurs doivent aider à orienter l'action et à comprendre les facteurs de réussite dans la mesure où ils contribuent à une déclinaison aisée des objectifs globaux en objectifs locaux, c'est-à-dire à la délégation des responsabilités.

Enfin, tout indicateur ne serait efficace et pertinent, quelle que soit sa nature (quantitative, ou qualitative), si seulement il pourrait être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné. Pour leur part, Dahou & Berland (2007) confirment que la mesure de la performance ne se contente pas de connaître les résultats mais plutôt de les comparer aux résultats souhaités, ceci ne peut se réaliser que par le biais d'indicateurs de différentes natures, qu'ils soient subjectifs ou objectifs.

Sur ce, Ducq (2007) propose de positionner un indicateur de performance par rapport à un objectif, qui définit la performance à atteindre par l'activité pilotée comme indiqué dans la figure suivante :

Figure 3. Performance actuelle/Performance souhaitée



Source : Ducq (2007, p. 89)

L'intérêt du modèle proposé par l'auteur réside à la fois dans son apport pour la définition des indicateurs mais aussi pour permettre de comprendre, d'interpréter le résultat. Cependant, déterminer les indicateurs de mesure de performance n'est pas une fin en soi, cela devrait constituer un fil conducteur à des discussions sur l'amélioration de l'activité évaluée.

1.3.1. L'approche unidimensionnelle de la performance

Dans l'approche initiale dite « classique rationaliste », la performance a été considérée comme étant un concept unidimensionnel comme le soulignent Zahm & Alonso Ugaglia

(2013), la performance était de nature économique et financière, et orientée vers la création de valeur pour les actionnaires. Dans cette optique, il s'agit d'interpréter la réalité de la performance sous forme de données statistiques mesurables et chiffrées à partir des données liées aux objectifs de la performance (Essid, 2009). En effet, cette vision consiste à traduire les plans dressés par les dirigeants d'entreprises en terme monétaires et résultats quantitatifs pour pouvoir évaluer leurs actions. Sur ce, Desrosieres (2000) explique que les données statistiques sont un moyen indiscutable pour conférer une légitimité aux actions et pour gouverner par les chiffres.

Historiquement, le modèle de Sloan et Brown constitue le fondement de la performance financière qui a inspiré par la suite la majorité des indicateurs financiers jusqu'à la fin des années 70. Plusieurs crises économiques et financières ont vu le jour pendant cette période, notamment dans les industries américaines, et le modèle fut critiqué en raison que les informations comptables et financières ne constituent pas les seules sources d'information sur l'évolution d'une action quelconque, et surtout, ce genre de mesures néglige les investissements dans les actifs intangibles.

Les entreprises ont fait appel depuis longtemps à des indicateurs de performance de nature quantitative. Le bénéfice net, le bénéfice par action, le rendement sur capital investi, le ROE (Return On Equity)⁵ figurent parmi la liste des indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises (Bergeron, 2000). Löning et al (2008) suggèrent également un certain nombre de critères purement financiers sur lesquels repose l'évaluation de l'activité de l'entreprise à l'exemple du B/A (bénéfice opérationnel sur actifs nets) ou ROI (Retour d'investissement). Le schéma proposé par Ampuero, Goranson, & Scott (1998) représente l'évolution temporelle de la mesure de performance (Voir le tableau 1).

⁵ Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres

Tableau 1. Evolution temporelle du concept de la performance

1920	//	1970	1980	1990
<p><i>Modèle DuPont</i></p> <p><i>Rendement de l'investissement (ROI)</i></p>		<p><i>Bénéfice par action (EPS)</i></p> <p><i>Ratio cours-Bénéfice (C/B)</i></p>	<p><i>Rendement des fonds propres (ROE)</i></p> <p><i>Rendement de l'actif net (RONA)</i></p> <p><i>Flux monétaires</i></p>	<p><i>Valeur économique ajoutée (EVA)</i></p> <p><i>Valeur marchande ajoutée (MVA)</i></p> <p><i>Tableau de bord</i></p> <p><i>Ratio du rendement en liquidités sur l'investissement (CFROI)</i></p>

Source : Ampuero, Goranson, & Scott (1998, p. 1)

Dans un survol de mesures de la performance, elle fut appréhendée à partir des données exclusivement comptables et financières, jusqu'à la fin des années 1980, où nous voyons apparaître des mesures plus élargies de gestion de la performance, tels que l'EVA (valeur économique additionnée) et le tableau de bord stratégique (Kaplan & Norton, 1996).

Durant cette période, la performance était mesurée par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin & Schier, 2007). Dès lors, il s'agit de savoir si une entreprise est en mesure de créer de la valeur, sur un horizon temporel déterminé, pour ses actionnaires. De ce fait, la valeur générée par la firme, revient exclusivement aux actionnaires, alors que les autres participants (créanciers, salariés, etc.) au processus de création de valeur étaient censés recevoir une rémunération en contre partie de la ressource qu'ils apportent.

Escaffre (1999) retient un certain nombre de critères de mesure de performance qui sont la profitabilité, la rentabilité⁶, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Diene, Dieng, Drame, & Fall (2015) rajoutent la croissance du chiffre d'affaire comme instrument de mesure économique. Par ailleurs, Bouquin (2004) parle d'une logique financière de performance qui se mesure à travers les éléments qui la composent à savoir :

⁶ Il existe deux types de rentabilité : la rentabilité économique renvoie à l'excédent brut d'exploitation (profit) et la rentabilité financière porte sur la valeur des fonds propres (retour sur investissement financier)

- L'économie des ressources qui consiste à se procurer des moyens à moindre coût,
- L'efficacité qui est la capacité à réaliser les objectifs et finalités poursuivis, elle met en relation les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés,
- L'efficience qui est la capacité de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.

D'après Belouard (2014, p. 56), le terme efficacité selon la théorie microéconomique consiste à utiliser des ressources rares dont dispose une entreprise pour maximiser sa valeur ajoutée. Il estime que « *une entreprise est techniquement efficace si elle s'opère sur la frontière de production qui représente le maximum d'output possible pour un niveau donné d'input* ». Dans ce cas, une entreprise est estimée efficace si elle fabrique un maximum d'outputs à partir d'un minimum d'inputs pour produire une quantité d'output.

En d'autres termes, la mesure du niveau d'efficacité technique permet de cerner si l'entreprise est capable d'augmenter son rythme de production sans pour autant consommer plus d'inputs, tout en gardant le même niveau de production. De cette définition, il ressort que l'efficacité technique se rapproche de celle de l'efficience définie par le ratio output/input. Pour leur part, Renaud & Berland (2007) et Koudri (2004) considèrent que la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) ont tendance à aller de paire et sont considérés comme deux exemples de l'efficience.

La productivité est « *une donnée physique (une quantité d'unités produites pendant une unité de temps déterminée). L'accroissement de la productivité signifie produire plus dans la même unité de temps, individuellement et/ou collectivement* » (Koudri, 2004, p. 2). Cette définition renvoie plutôt à la productivité partielle car le facteur de production retenu, dans ce propos, est le facteur temps. Or, la productivité fait référence au rapport entre la production et les moyens consommés (les facteurs de production), cette définition est relative à ce qu'on appelle productivité globale ou totale. Quand on rapporte la production à l'un des facteurs⁷ utilisés pour obtenir une productivité totale, on obtient une

⁷ Il existe une différence entre les facteurs de production et les facteurs de productivité. Les premières figurent dans la définition de la productivité totale, la deuxième catégorie fait référence aux facteurs qui sont hors de cette définition mais ils rendent compte des écarts constatés entre expressions chiffrées de la productivité dans le temps et dans l'espace.

productivité partielle, qui reste elle-même un indicateur de mesure. Autrement dit, la productivité partielle des facteurs de production se mesure par le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteur utilisé pour l'obtenir (capital, heure de travail, etc.). La productivité sous-entend deux aspects (Vincent, 1959). Le premier consiste à retenir un seul facteur de production le plus déterminant et le ramener au cas général précédemment examiné, les autres facteurs non comptabilisés doivent intervenir lors de l'interprétation. Lorsque la production est liée à un seul facteur, on parle de la productivité partielle (productivité du capital ou du travail). Le second aspect consiste à examiner successivement l'ensemble des facteurs de production de sorte que la productivité totale donne lieu à une série de productivité partielle et à s'intéresser aux changements apportés aux combinaisons de facteurs.

Cependant, Koudri (2004) estime que la relation entre productivité et rentabilité n'est pas souvent systématique car l'entreprise peut accroître ses profits sans pour autant être efficiente dans l'utilisation de ses facteurs de production. Les concurrents ayant une meilleure position concurrentielle (donc des parts de marché élevées) ont le niveau de coût le plus faible, et par conséquent le meilleur niveau de rentabilité. Ceci pourrait également être expliqué par le prix de vente élevé qui permet d'augmenter la rentabilité.

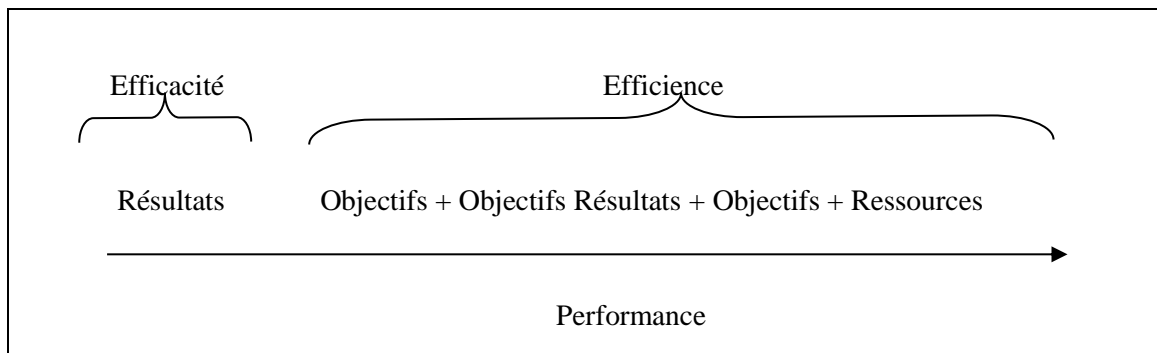
L'un des indicateurs de mesure économique est la part de marché relative (position concurrentielle) ou la compétitivité. Par définition, la concurrence est la confrontation d'un grand nombre d'offres et de demandeurs dans plusieurs domaines, pour tout bien et service : matière première, travail, bien d'équipement, fonds préalable etc. Dans le sens courant, c'est la situation correspondant à la présence de plusieurs entreprises sur le même marché cherchant à acquérir un avantage concurrentiel (Martinet & Silem, 2003). De ce fait, la concurrence est le fait d'être en compétition avec d'autres entreprises visant à réaliser une opération commerciale.

La compétitivité est l'ensemble de capacité que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentiel ses produits pour une longue période (Dahlab & Oumakhlouf, 2018, p. 12). Elle peut être sous deux aspects : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La compétitivité-prix désigne la capacité d'une entreprise à pratiquer des prix concurrentiels pour attirer la clientèle au détriment des produits concurrents proposés sur le marché. La compétitivité hors-prix désigne la capacité d'une entreprise à conquérir des parts de marché par rapport aux

autres offres proposées en s'appuyant sur un ensemble d'éléments ou de facteurs (facteurs clés de succès) comme la qualité du produit, les services associés, l'innovation...pour distinguer son offre.

Nous soulignons que le choix des indicateurs à retenir pour une éventuelle évaluation de la performance organisationnelle diffère d'une entreprise à une autre, d'un dirigeant à un autre, à l'exemple de Gervais (2000) et De La Villarmois (2001) qui relie la performance à deux aspects uniquement, à savoir l'efficacité et l'efficience (Figure 4).

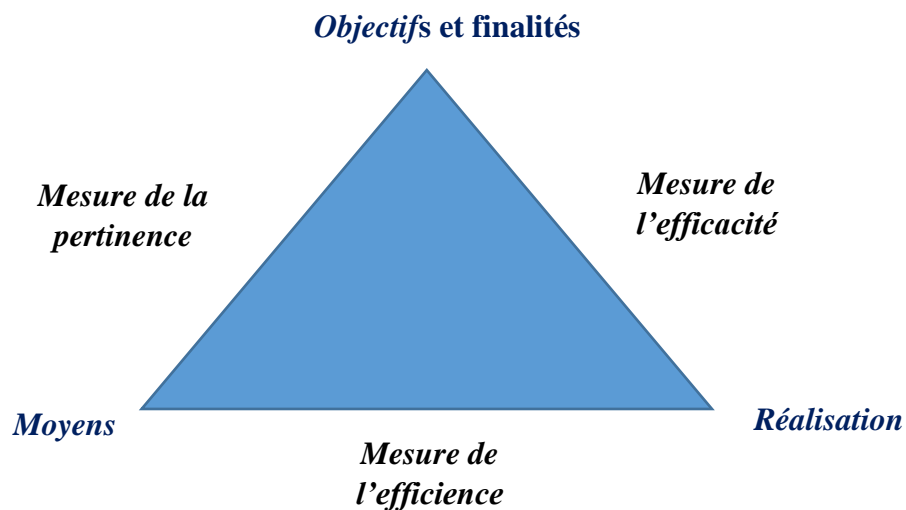
Figure 4. Efficacité et efficience comme indicateurs de performance



Source : Gervais (2000, pp. 148-190)

Par contre, Zahm & Alonso Ugaglia (2013) estiment que la performance d'une entreprise constitue un triangle à trois paramètres, à savoir l'efficience, l'efficacité et la pertinence. La figure ci-après illustre ce propos.

Figure 5. Contrôle de la performance



Source: établie par nos soins à travers différentes lectures

Cette figure présente une modélisation simplifiée de l'approche classique. Le segment entre objectifs et résultats renvoie à l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est

suffisamment en mesure d'atteindre ses objectifs. Le segment qui relie les résultats et moyens définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est capable d'atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. L'efficacité mesure le degré de satisfaction des objectifs fixés au préalable, et l'efficience s'intéresse aux moyens mobilisés pour y arriver. Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie de bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Les auteurs de l'approche classique ont tenté d'aborder la problématique de mesure de performance sous un aspect objectif à travers certains indicateurs financiers ou économiques. Cependant, cette logique rationaliste de la performance a fait l'objet de plusieurs critiques. Entre autres, classer les entreprises selon le critère de la création de valeur actionnariale suppose un instrument de mesure fiable et peu contestable. Or, il est difficile de connaître réellement le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise.

Par ailleurs, Gauzente (2000) évoque le problème d'accessibilité aux données financières pour procéder à l'évaluation de la performance d'une entreprise, car l'information à collecter est coûteuse ou confidentielle. Il convient, dans ce cas, de questionner la valeur des indicateurs subjectifs qui semblent être le seul remède pour les chercheurs. De même, ST-Pierre & Cadieux (2011) reprochent aux mesures issues des états financiers le fait qu'elles soient historiques et induisent une gestion rétroviseur (Essid, 2009) et offrent peu d'indication sur la performance future, et ne prennent pas en compte les éléments intangibles.

Il ressort de la définition de l'efficacité en tant qu'indicateur de mesure économique qu'il est difficile de la mesurer sur le plan opérationnel. Selon Renaud & Berland (2007, p. 5), « *cette mesure fait face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts* ». L'identification des objectifs ne peut se réaliser qu'à partir d'un diagnostic de l'entreprise, de ce fait, se tromper dans de telle démarche conduit à une définition ambiguë des objectifs souhaités à atteindre. En raison de divergence d'intérêts qui caractérise les groupes de l'entreprise, il n'est pas aussi évident d'identifier des objectifs précis, ainsi, souvent, les acteurs sont confrontés à des conflits et n'aboutissent pas à un consensus commun. Dans la sphère économique, l'efficience est désignée par le rapport résultats/ moyens est aussi remise en cause du fait que dans le cas où les résultats et moyens sont mal définis, cette mesure reste limitée et peu fiable.

L'exemple de productivité comme un indicateur physique de performance a présenté ses limites dans la mesure où il ne détermine pas la performance d'une entreprise, Koudri (2004) indique que c'est la contrepartie monétaire des biens et/ou services qui fait le succès. Sur ce, la création de la valeur ajoutée dépend du volume de production, du prix de vente et des coûts d'achat consommés. Ainsi les deux paramètres peuvent évoluer d'une façon divergente ; la productivité peut augmenter mais la valeur ajoutée diminuer. Même si la productivité contribue à l'explication des faits passés et constitue un pivot pour des prévisions futures, elle présente quelques inconvénients car « *la productivité totale ne peut jamais tenir compte de tous les facteurs en jeu, mais seulement des facteurs susceptibles d'être aisément chiffrés* » (Vincent, 1959, p. 36).

Parmi les limites de l'utilisation des indicateurs strictement financiers, il y a le fait qu'ils ne traduisent pas les stratégies conçues sur le plan opérationnel, « *l'indicateur ne traduit pas les objectifs stratégiques principaux, les engagements concrets de l'entreprise, ni la façon dont ils s'opérationnalisent dans les plans d'action et les principaux projets des responsables* » (Löning, et al., 2008, p. 32) car il s'agit d'une perspective à court terme et ils ne fournissent pas des précisions sur la situation à venir. Les indicateurs financiers sont des mesures à posteriori et statiques, et ne présentent pas un caractère anticipateur ni prospectif. Lorsque l'indicateur se dégrade, il est souvent déjà trop tard pour y remédier, et il ne donne pas des précisions futures (Johnson & Kaplan (1987), Escaffre (1999), Löning, et al (2008)).

C'est à partir des années quatre-vingt que la performance est schématiquement passée d'une représentation purement financière/économique à une logique globale en incluant d'autres dimensions. « *A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent* » (Dahou & Berland, 2007). Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit pour tenir compte d'une plus grande variété de pratiques managériales notamment avec l'émergence du management de la qualité qui a mis l'accent sur la nécessité de compléter les indicateurs traditionnels par d'autres de nature différente.

1.3.2. L'approche multidimensionnelle de la performance

Malgré l'importance accordée à la logique économique et financière du fait qu'elle a pu apporter des réponses au problème d'évaluation de l'activité de l'entreprise, sous

forme de données mesurables et objectives, elle reste insuffisante pour appréhender la problématique de performance dans son intégralité.

La performance de l'entreprise ne se restreint plus à la seule mesure du niveau d'enrichissement de l'actionnaire, car cela pourrait entraîner la démotivation des salariés. Par conséquent, des conflits d'intérêts des autres acteurs de l'entreprise peuvent émerger. De ce fait, l'entreprise devient un acteur sociétal qui se soucie du bien être des autres parties (appelés parties prenantes⁸) (Crutzen & Caillie, 2010) qui ont fait leur apparition.

Les dérives des années précédentes prouvent la nécessité de concilier les intérêts divergents des différents acteurs qui constituent une entreprise. Les entreprises conscientes de la prise en considération des autres facteurs susceptibles de déterminer leur performance reconnaissent qu'il faut adapter des systèmes de mesure de la performance. Comme le souligne Chow et al (1997 in Bergeron (2000)), une étude a révélé que 80% des grandes entreprises américaines souhaitaient changer leur système de mesure de la performance en utilisant une panoplie d'indicateurs de différentes natures.

Dans ce contexte, le débat sur la performance s'enrichit et invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par d'autres mesures. La performance résulte également d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise. Dans ce sens, nous parlons d'une performance pluridimensionnelle qui peut être définie comme une mission multidimensionnelle, économique, sociale, humaine, financière et non financière. Elle se définit par des indicateurs multicritères et multi acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique (Chadlia, 2015, p. 1).

La performance organisationnelle n'est pas un effet de mode. D'ailleurs, le nombre de travaux réalisés sur ce sujet ne cesse d'augmenter durant ces dernières années sur le plan académique et professionnel dans l'intérêt de proposer une autre vision de la performance en basant leur réflexion sur la contribution des objectifs, des stratégies et des pratiques du management à l'amélioration des performances d'une organisation et la manière de valoriser ces contributions. Cette conception a tendance à refléter l'image

⁸ Freeman définit les parties prenantes ou « stakeholders » comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, il peut s'agir des employés, des actionnaires, des clients, etc.

réelle de l'entreprise qui doit décrire ses cultures, ses savoirs et sa philosophie (Escaffre, 1999).

Il s'agit bien évidemment d'une autre conception pour compléter la mesure traditionnelle qui n'a pas su intégrer des éléments peu palpables, immatériels à l'image de la valeur d'information, des connaissances, des aspects liés à la ressource humaine, aux différents processus, et plusieurs autres facteurs sur lesquels repose l'entreprise au cours de son existence.

Les entreprises conscientes de cet enjeu tentent d'exploiter leurs ressources sur lesquelles leur pérennité repose : innovation, relations sociales, style de direction, compétences et motivation des salariés, capital intellectuel... Leur performance ne serait durable que par la combinaison de ces ressources intangibles en dehors de son système technique de production. Avec la performance organisationnelle, nous avons tendance à aborder le lien allocation-récupération (Pesqueux, 2004) cela veut dire quels résultats générons-nous des ressources employées ?

Sur ce, des modèles sont proposés en complétant la vision classique partant du constat que d'autres indicateurs peuvent véhiculer des informations en prenant d'autres formes que des chiffres, ils peuvent s'agir de perceptions, jugements, appréciations, indices binaires, etc.). Ainsi, l'incorporation des indicateurs non financiers se justifie par le fait de pouvoir apprécier la valeur globale de l'entreprise, et ainsi de tenir compte de la complexité organisationnelle et des actifs incorporels et de faciliter la prise de décision. Eccles (1999, p. 40 in ST Pierre, Lavigne, & Bergeron (2005, p. 4)) souligne *«on ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés»*.

Les indicateurs non financiers dits encore subjectifs sont généralement appréhendés par opposition aux indicateurs traditionnels et ne fournissent pas des appréciations mathématiques. Ils sont non financiers tout simplement car ils n'expriment pas directement l'objectif lucratif d'une entreprise tel que le cas de chiffre d'affaire ou d'autres ratios (Essid, 2009). Les indicateurs non financiers ne sont pas agrégables car ils ne fournissent pas des équations arithmétiques pour apprécier la valeur globale d'une entreprise. Cependant, ils peuvent être qualitatifs mais exprimer des données

quantitatives ; c'est-à-dire apporter des jugements sur des indicateurs chiffrés (Poincelot & Wegmann, 2005). Ainsi, les indicateurs non financiers sont davantage utilisés comme moyen d'interpréter les leviers de performance que comme instrument de mesure au service d'un objectif ultime.

Cette distinction entre la nature des indicateurs utilisés pour mesurer la performance d'une entreprise pose la question de substitution ou de complémentarité des deux catégories d'indicateurs.

1.4. Substitution ou complémentarité des indicateurs ?

Passer d'une logique unidimensionnelle où la performance est appréhendée seulement d'un seul point de vue à une logique plus élargie en intégrant d'autres dimensions et d'autres acteurs pose la question de la supériorité, de substitution ou de complémentarité de l'ensemble des indicateurs.

Il existe beaucoup de travaux effectués ayant pour vocation de démontrer le lien entre les indicateurs financiers et non financiers. Certaines études (Abernethy & Lillis (1995), Amir & Lev (1996), Hoque, Mia, & Alam (2001), Said, Hassabelnaby, & Wier (2003) montrent que les indicateurs non financiers contiennent un contenu d'information approprié pour la gestion des performances et l'utilisation de cette catégorie d'indicateurs permet aux entreprises d'afficher des performances supérieures aux autres. Cependant, il s'est avéré dans l'étude de Hoque, Mia, & Alam (2001) que les entreprises flexibles ont plus tendance à recourir aux indicateurs traditionnels de performance. Ces auteurs confirment que les mesures multidimensionnelles relatives notamment au volet innovation et apprentissage, sont en relation étroite avec les indicateurs financiers.

Ces études renseignent sur l'utilité d'utilisation d'un mélange d'indicateurs, qu'ils soient financiers ou non, pour suivre l'évolution des performances. Elles indiquent une certaine complémentarité entre les deux types d'indicateurs. Pour ST Pierre, Lavigne, & Bergeron (2005), la complémentarité réfère au fait que les indicateurs employés sont en fonction du domaine ou de l'aspect à mesurer, sur ce, la complémentarité est le fait de faire appel à des indicateurs appropriés à chaque situation. Tandis que la substitution signifie que les mesures sont parfaitement interchangeables puisque la non-disponibilité d'une mesure particulière peut être remplacée par la présence d'une mesure substitut.

Ainsi, nous pouvons avancer que les mesures ne contribuent à l'explication d'un phénomène qu'en présence de différents indicateurs, et la pertinence des uns par rapport aux autres dépend des objectifs poursuivis par les utilisateurs. A titre d'exemple, l'étude d'Amir et Lev (1996) prouve que les informations comptables et financières via les ratios ou données statistiques à elles seules ne suffisent pas pour prédire les résultats futurs d'où la nécessité d'incorporer d'autres informations pour pouvoir estimer la valeur future de l'entreprise. Les auteurs arrivent alors à conclure que les indicateurs financiers et non financiers sont complémentaires. Ces constats ont favorisé les champs de recherche sur les facteurs déterminants de performance dans les entreprises.

Les travaux de Banker, Gordon, & Dhinu (2000) confirment que l'une des principales raisons qui poussent à faire appel aux mesures non financières de la performance est que celles-ci sont de meilleurs indicateurs de la performance future que les mesures comptables. Ce constat est parti d'une hypothèse qui stipule que les actions managériales influencent positivement la qualité, l'innovation ou la satisfaction des clients, qui, en bref conduisent à la performance financière. Autrement dit, les indicateurs non financiers sont au service des indicateurs financiers « *ce qui est supporté par le fait que l'observation d'indicateurs non financiers déficients incite généralement les entreprises à modifier leurs façons de faire et à adopter de meilleures pratiques d'affaires* » (ST Pierre, Lavigne, & Bergeron, 2005, p. 6).

En dépit du rôle important des mesures multidimensionnelles utilisées, la complexité des aspects immatériels rend parfois la mesure difficile. D'après St-Pierre, J et al (2005), il paraît intéressant de voir à quel point les données statistiques peuvent être des substituts aux données qualitatives pour la mesure de la performance. Le travail scientifique de ces auteurs sur l'évaluation de la performance des PME (Petites et Moyennes Entreprises) manufacturières au Québec permet de constater qu'un large éventail de mesures financières et non financières est utilisé pour définir la corrélation entre eux, l'étude ne reprend pas tous les indicateurs qui puissent exister mais les chercheurs ont confirmé partiellement leur hypothèse qui stipule que les indicateurs non financiers sont corrélés aux indicateurs financiers de la performance. Ils expliquent ainsi que leurs résultats mitigés soulèvent la complexité de la relation entre les indicateurs de performance financière et non financière.

A travers le tableau de bord prospectif, Kaplan & Norton (1996) expliquent la complémentarité des indicateurs. Pour ces auteurs, les mesures non financières telles que les indicateurs qui mesurent le degré d'innovation et d'apprentissage organisationnel ou bien ceux relatifs à la qualité des processus ou aussi aux indicateurs de satisfaction ou de réclamation de la clientèle sont susceptibles d'être utilisés simultanément avec d'autres indicateurs financiers, à l'exemple de la rentabilité ou la croissance des ventes.

Grâce à leur étude empirique portant sur l'importance des indicateurs financiers ou non financiers utilisés pour l'évaluation de la performance des managers, Cauvin, Neumann et Roberts (2010) estiment que les évaluations sont affectées à la fois par l'ordre de présentation des indicateurs et par l'importance relative aux évaluateurs. Ils ont montré qu'il y'a un effet de primauté sur les premiers indicateurs présentés, qu'ils soient financiers ou non financiers. Ils expliquent que les indicateurs présentés en premier pour les manager sont considérés comme les mesures les plus pertinentes. De ce fait, leurs résultats s'accordent à considérer que l'évaluation des performances est influencée par l'ordre d'introduction des informations.

La littérature consacrée au débat sur la substitution ou de complémentarité des indicateurs est riche, mais il semble qu'aucun accord sur la supériorité des uns sur les autres n'est encore mis en avant. Par ailleurs, les indicateurs non financiers sont reliés à des objectifs multiples, ils prennent en compte d'autres facettes de l'entreprise et permettent ainsi de fournir une vision plus globale de celle-ci. Cependant, ces derniers restent subjectifs, parfois trop manipulables. En effet, la mesure de la performance nous incite à réfléchir aux facteurs qui déterminent la performance de toute entreprise.

1.5. Les facteurs de la performance organisationnelle

L'identification des facteurs de performance des entreprises a fait l'objet de plusieurs études ((Salgado, 2013) et (Diene, Dieng, Drame, & Fall, 2015)). Notons qu'il est toujours difficile de cerner les facteurs pouvant expliquer la performance des entreprises et les conditions de sa réalisation. La catégorisation des facteurs de performance est fondée sur l'interrogation selon laquelle une entité peut-elle être plus performante. En effet, il existe deux sources de performance, à savoir l'environnement externe et des sources internes à l'entreprise, qui sont à leur tour décomposées en plusieurs catégories

(Oumakhlouf, 2017). D'une manière générale, il retient de recenser les différents facteurs clés qui génèrent de la valeur pour l'entreprise.

1.5.1. Les sources internes de performance des entreprises

Les facteurs internes sont les éléments qui contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il s'agit des caractéristiques du manager, des activités du management, des caractéristiques de l'entreprise et des moyens mobilisés.

1.5.1.1. Les caractéristiques du manager ou sa capacité managériale

Le dirigeant/manager représente l'acteur principal dans l'entreprise, il est le responsable de la firme. Selon Filion (1997, p. 13), un dirigeant est « *une personne imaginative caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il continue d'apprendre au sujet d'occasion d'affaires possible et qu'il continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover* ». Un dirigeant se distingue des autres acteurs par sa capacité à planifier et orienter les activités, par son dévouement à prendre les risques et piloter les changements qui s'opèrent au sein de l'entreprise.

Pour Ngok Evina (2008), un dirigeant doit être à la recherche de l'excellence qui passe par l'encouragement d'initiative et de créativité de ses employés. Il rajoute à ce propos qu'un dirigeant (manager) performant est celui qui adopte de styles de pouvoir différents selon les situations contextuelles afin de s'adapter aux caractéristiques des subordonnés.

Il est montré dans plusieurs études que le profil du dirigeant (son âge, son niveau d'éducation, sa formation professionnelle, son expérience, etc.) impacte significativement la performance de l'entreprise. Le profil du dirigeant joue un rôle important car il permet de mobiliser les ressources et de projeter l'entreprise dans le futur. Les travaux de Ndjambou & Sassine (2014) concluent un effet positif de la relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle. Sur la base d'une investigation auprès de 100 PME (de différents secteurs d'activité) de la province de l'Estuaire au Gabon, ils montrent qu'il y'a une forte corrélation entre le profil du dirigeant (induit par ses compétences et sa vision stratégique) et la performance tangible (chiffre d'affaire, part de marché, profit net) de la PME. De même, les études réalisées par Chikh (2010) et ST-Pierre & Cadieux (2011) corroborent l'idée que les dirigeants occupent une place stratégique et influencent significativement la performance de la firme qu'ils dirigent.

L'enquête sur la performance des entreprises en Afrique subsaharienne (Sénégal) menée par Diene, Dieng, Drame, & Fall (2015) sur un échantillon de 198 entreprises montre que selon le sexe, il y a au maximum 51 managers hommes dans chaque entreprise considérée peu performante et que le minimum est de 43 managers dans chaque entreprise performante. Chez les femmes, il est constaté un maximum de 5 managers à la classe des entreprises très performantes. Pour les âges, ils ont observé que les managers ayant plus de 44 ans sont plus présents dans les entreprises non performantes, et que les managers ayant entre 25 et 34 ans sont plus présents dans le rang des entreprises performantes.

1.5.1.2. Les activités de management

Il n'existe pas encore une définition claire et précise du processus managérial comme nous l'avons souligné au départ. Néanmoins, nous pouvons retenir les principales activités managériales qui composent ce dernier, à savoir l'intégration du SI accompagné par les technologies d'information et de communication, la planification stratégique, les actions de valorisation des ressources humaines, le choix du profil organisationnel et de configurations structurelles, le contrôle des performances. Sans trop prolonger le débat sur les relations de causalités entre le processus managérial et la performance des entreprises, nous allons expliquer d'une façon détaillée, dans les chapitres à suivre, les liens entre chaque activité managériale et la performance organisationnelle et présenter les travaux qui ont contribué à l'explication de ces relations.

1.5.1.3. Autres sources internes de performance

Marion, Asquin, Everaere, Vinot, & Wissler (2012) identifient trois sources de performance d'une entreprise. La première est relative aux caractéristiques de l'industrie et au positionnement concurrentiel des entreprises. Il précise que ces deux facteurs expliquent la moitié de la performance, mais « *il n'en demeure pas moins qu'une part significative (42%) de cette dernière reste inexplicée* ». La seconde source concerne l'importance des ressources tangibles et intangibles exploitées par l'entreprise et sa capacité à les mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs. Il rajoute que l'évaluation de la performance repose sur l'appréciation de la qualité des ressources (capacity) et celles de leurs modes de coordination (capability).

Dans ce contexte, Atamer & Calori (2003) propose cette formule qui permet de résumer les trois principales sources de performances présentées ci-dessus :

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

Dans ce cas, l'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS), des ressources (R) mobilisées par l'entreprise et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer). Cependant, cette proposition reste limitée, du fait que l'auteur ne traite qu'une seule dimension de la performance, à savoir l'efficacité, et ignore d'autres aspects de l'entreprise.

De ce qui précède, il convient pour une entreprise qui souhaite garantir un niveau élevé de performance de maîtriser l'ensemble de ces facteurs internes en complémentarité avec d'autres facteurs externe liés à l'environnement dans lequel elle est insérée.

1.5.2. Les sources externes de performance des entreprises

La performance des entreprises n'est pas seulement déterminée par des facteurs internes. De multiples facteurs externes pourront également contribuer à son amélioration. La performance est en fonction des éléments externes qui pèsent sur le fonctionnement de l'entreprise. Ces éléments peuvent être de sources d'opportunité ou de menace pour celle-ci. Le modèle des cinq forces développé par M. Porter et le modèle PESTEL⁹ résument les principales pressions qui influencent significativement le fonctionnement de l'entreprise et déterminent ainsi sa performance.

A l'issue de ces travaux sur la performance organisationnelle, nous nous intéressons aux questions suivantes : existe-t-il un modèle de performance organisationnel capable d'intégrer les différents indicateurs financiers et non financiers ? Y'en a-t-il un modèle privilégié sur d'autres ? L'entreprise doit-elle se référer à un seul modèle pour surmonter la difficulté de mesure de sa performance ? Sicotte, Champagne et Contandriopoulos (1999) se demandent s'il est préférable de poursuivre la quête d'un seul modèle capable d'intégrer plusieurs dimensions et qui serait exhaustif ? Pour répondre à ces questions, nous allons présenter dans la section qui suit la littérature consacrée à cette problématique pour dégager les principaux modèles de performance organisationnelle établis dans le domaine.

⁹ Fait référence à l'environnement : Politique, Economique, Socioculturel, Technologie, Ecologie, Légal.

2. Les modèles de performance organisationnelle

Lorsque l'entreprise est perçue comme un système ouvert composé de plusieurs éléments tant internes qu'externes en interactions, il devient difficile de cerner, d'identifier et de définir l'ensemble des facteurs qui contribuent à l'amélioration de sa performance. Une grande importance est alors accordée aux différents modèles conçus pour critiquer ou compléter les insuffisances des modèles déjà existants.

Etant donné que le concept de performance organisationnelle est paradoxal et vague, il ne peut pas y avoir un seul modèle unique et universel de performance (Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos, 1999). Cela s'explique par le fait qu'une entreprise pourrait être performante selon certains critères et non performante selon d'autres. L'absence d'une définition claire du concept a engendré des représentations éclatées des modèles d'évaluation de performance.

La revue de littérature a relevé deux grandes catégories de modèles : les modèles unidimensionnels et les modèles multidimensionnels de la performance. Chaque catégorie est constituée d'une variété de modèles de performance organisationnelle.

2.1. Les modèles unidimensionnelles de la performance

Nous commençons d'abord par présenter la première catégorie de modèle de mesure de la performance qui, elle-même, est subdivisée en quatre types de modèle à savoir : le modèle rationnel par les buts et objectifs de l'organisation, le modèle des ressources, le modèle des ressources humaines et le modèle des processus internes.

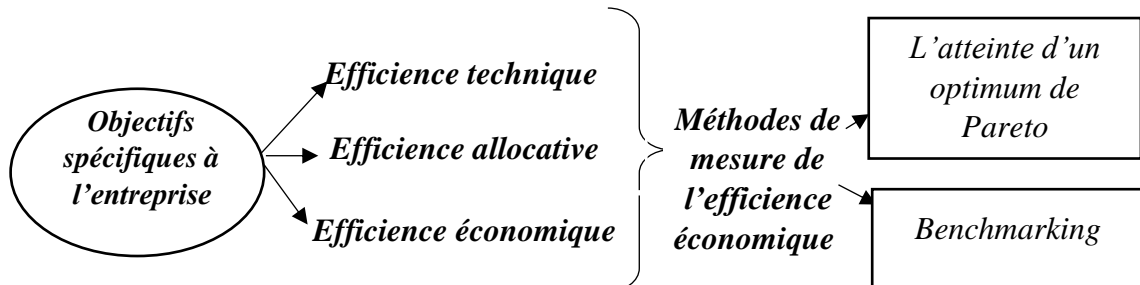
2.1.1. Le modèle des objectifs rationnels

Il est aussi appelé modèle d'atteinte des buts. De nombreux travaux de recherche se sont inscrits dans ce modèle, notamment dans le domaine de santé. Selon ce modèle, une entité est performance si seulement si elle arrive à atteindre des objectifs et des buts qualifiés de rationnels. La majorité des praticiens utilisent implicitement ce type de modèle. Selon cette vision, une entreprise doit atteindre des objectifs spécifiques et c'est dans ce sens que nous parlons de rationnels.

D'après Teil (2002), les objectifs spécifiques consistent à produire plus au moindre coût. Ces modèles renvoient à l'analyse de l'efficacité économique à travers la relation moyens-fins. L'évaluation empirique de la performance consiste naturellement à évaluer dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints, autrement dit, il convient d'estimer le

rapport coût/efficacité. La performance d'une entreprise se résume alors à la mesure de l'efficacité. La figure 6 présente le modèle des objectifs rationnels.

Figure 6. Modèle des objectifs rationnels



Source : établie par nos même à travers différentes lectures.

La performance, selon ce modèle, est fonction de l'efficacité technique, de l'efficacité allocative et de l'efficacité économique. Selon Evans et *al* (2001 in Teil (2002)), l'efficacité technique correspond à l'efficacité productive, c'est-à-dire à la capacité de produire au coût le plus bas possible. L'efficacité allocative correspond au meilleur choix possible d'allocation des ressources compte tenu des contraintes. Sur ce, Teil (2002, p. 191) avance que « *la mesure de l'efficacité allocative vise à s'assurer qu'un autre programme ou action n'aurait pas produit de meilleurs résultats avec le même engagement de ressources* ». L'efficacité économique peut être mesurée à travers deux méthodes : par l'atteinte d'un optimum de Pareto¹⁰ ou par une comparaison à une norme retenue. Autrement dit, cette mesure peut être soit d'une façon absolue (par l'optimum de Pareto) ou relative (en comparant à une autre entreprise efficace ou non efficace « Benchmarking »).

Ce modèle repose essentiellement sur des données quantitatives dans le but de faciliter la mesure de la performance sur le plan empirique. Par conséquent, les indicateurs retenus sont de nature quantitative et se prêtent à l'utilisation de méthodes techniques (mathématiques et statistiques) tels que le calcul des ratios, les régressions, la comptabilité. Or, l'évolution dans la conceptualisation des organisations et les difficultés

¹⁰ L'atteinte d'un optimum de Pareto désigne que l'augmentation d'une ressource allouée pour améliorer la production, au-delà de ce seuil, l'utilisation de la ressource entraîne la diminution de l'autre. Ainsi, une entreprise performante est celle qui arrive à se situer sur la courbe des optima de Pareto de la fonction de production

d'avoir un consensus sur les objectifs en raison de la hiérarchisation des objectifs en fonction des intérêts de chaque acteur dans l'entreprise conduit à de fortes critiques de ce modèle. Aussi, la prise en compte des seuls aspects mesurables a créé une vision réductrice de l'activité de l'entreprise, et il fournit peu de renseignement sur les autres leviers d'action sur lesquels repose l'entreprise.

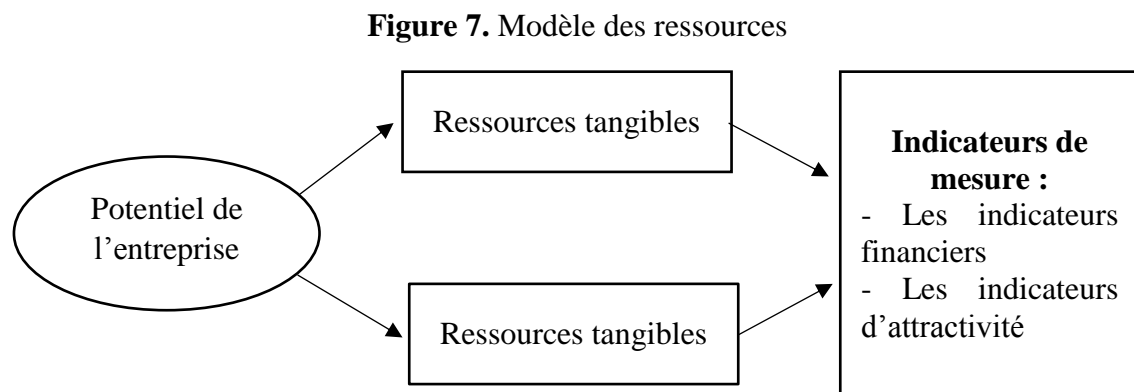
2.1.2. Le modèle des ressources

Dans ce modèle, la performance de l'entreprise se définit par rapport à son potentiel, c'est-à-dire, à sa capacité à détenir et à mobiliser des ressources rares, tangibles (les équipements informatiques, les matériaux, les technologies utilisés, les ressources humaines) et intangibles (les compétences et savoir-faire, la détention des brevets, etc.), nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. Wernerfelt (1984) était le premier qui s'est intéressé à la théorie des ressources en s'interrogeant sur la raison pour laquelle une entreprise est plus performante que l'autre. Il conclut que ni le secteur d'activité, ni la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché, ni les produits qu'elle offre sont les causes de son succès. C'est ainsi qu'il met en avant un facteur de performance déterminant qui se trouve au sein même de l'entreprise et il a donc recours à la notion de ressource. Dans ce cas, une entreprise est considérée performante si elle « *parvient à augmenter ses ressources. Plus les ressources sont importantes, plus l'organisation est considérée comme performante* » (Teil, 2002, p. 198). Cette théorie, par la suite, a été développée par Barney en 1991 en cherchant des critères qui peuvent faire d'une ressource un avantage concurrentiel persistant. Pour Barney (1991), une ressource contribue à la performance d'une entreprise si elle est créatrice de valeur, rare, inimitable et non substituable. A l'appui des travaux précédents, Makadok (2003) a également poursuivi cette voie en considérant les ressources comme facteur de performance organisationnelle qu'il faut sélectionner et exploiter pour en tirer profit.

L'idée qui domine ce modèle est que l'entreprise qui possède une large gamme de ressources peut dégager des rentabilités supérieures que les autres concurrents ne sont pas en mesure de les détenir. Teil (2002) retient deux indicateurs de mesures qui relèvent de ce modèle : les indicateurs financiers tels que le taux brut d'exploitation, la rentabilité brute du capital d'exploitation, et les indicateurs d'attractivité (reflet de la réputation de l'entreprise) tels que la performance du marché définie par les parts de marché/part de marché du principal concurrent et la catégorie socioprofessionnelle des employés.

Les ressources d'une entreprise dite performante véhiculent un certain nombre de caractéristiques et de principes. Elles sont appréciées selon des attributs de reproductibilité/inimitabilité et de spécificité. Ce modèle des ressources considère les ressources intangibles comme facteurs clefs de performance qui constituent une source de différenciation. A partir de ce constat, il convient de déterminer les variables qui permettent de rendre ces ressources stratégiques.

Trois indicateurs sont retenus par Teil (2002) pour apprécier le non transférabilité et la spécificité des ressources. Le premier concerne les dépenses en recherche et développement considérées comme potentiel d'innovation de l'organisation. Le deuxième est relatif à l'importance du développement technologique pour le gérant d'entreprise à travers des innovations technologiques pour obtenir un avantage. Enfin, l'indice calculé de transférabilité des ressources s'apprécie selon les points de vue des acteurs et selon la disponibilité des ressources sur le marché. La figure 7 présente le modèle des ressources.



Source : établie par nos même à travers différentes lectures.

L'avantage que nous pouvons retenir de ce modèle est le fait d'évaluer l'entreprise à partir de ses ressources qu'elle déploie en termes de quantité et de qualité. Depeyre (2005) explique qu'un avantage concurrentiel persistant peut être construit autour de ressources stratégiques intangibles dans le cadre d'un processus dynamique. Cependant, ce modèle est plus orienté vers des éléments internes à l'entreprise au détriment des acteurs externes qui peuvent exercer des pressions sur l'entreprise. Certains aspects sont également négligés à l'exemple de l'amélioration de la qualité, l'amélioration des indicateurs financiers, etc.

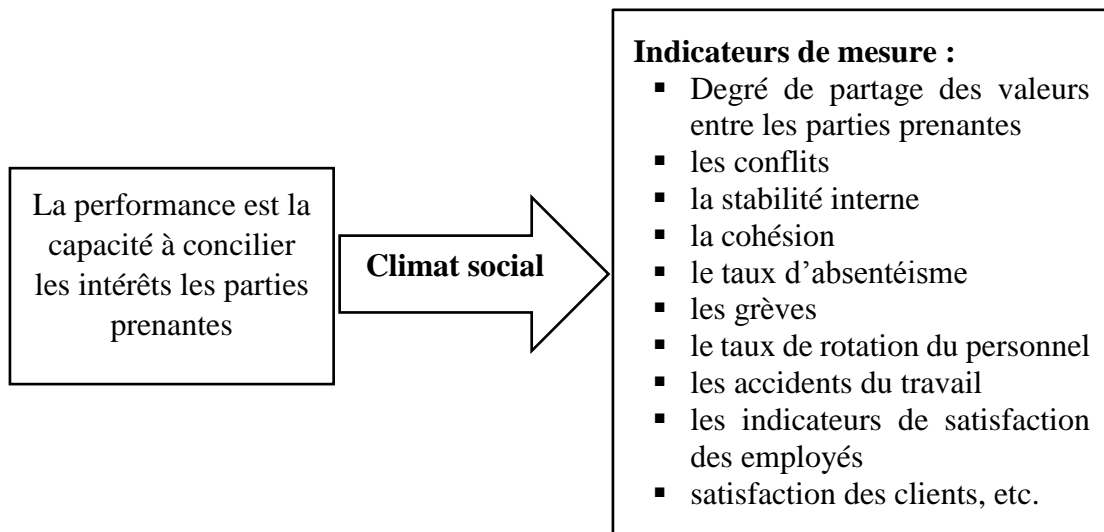
2.1.3. Le modèle des ressources humaines

Le modèle des ressources humaines se base principalement sur la capacité de l'entreprise à concilier les intérêts des différentes parties prenantes. Dans ce sens, la mesure de la performance se réfère par rapport au climat social qui règne au sein de l'entreprise. Les entreprises sont perçues comme des arènes politiques où de multiples parties prenantes agissent et interagissent entre elles, l'accent est mis sur les besoins de satisfaction de ces différentes coalitions et sur les activités nécessaires au maintien d'un climat social adéquat. Ce modèle suggère qu'une entreprise performante est celle qui parvient à maintenir sa stabilité interne et à instaurer un climat de travail sans pressions internes.

Il est d'abord élaboré par Yuchtman et Seashore (1967) puis amélioré par Benson (1975 in (Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos, 1999)). Ce modèle s'est développé suite aux travaux sur le développement des organisations. « *Les organisations se trouvent confrontées à leur incapacité à maîtriser les dimensions psychologiques, sociologiques et politiques inhérentes à tout système socio technique ouvert, en transaction permanente avec l'environnement. Les organisations sont prises au piège de leur souci d'efficacité* » (Teil, 2002, p. 203). Lorsque les entreprises sont conçues comme des systèmes ouverts en relation permanente avec son environnement interne et externe, il devient important d'acquérir des ressources et de les adapter pour suivre l'évolution de son environnement qui détermine son efficacité.

La performance se définit en termes de santé interne d'une entreprise, et la mesure se base essentiellement sur le climat social et la satisfaction des parties prenantes. Nous retiendrons des mesures issues des sciences humaines, tels que le degré de partage des valeurs entre les parties prenantes, les conflits, la stabilité interne, la cohésion, le taux d'absentéisme, les grèves, le taux de rotation du personnel, les accidents du travail, les indicateurs de satisfaction des employés, satisfaction des clients, etc. Ce corpus théorique nous permet d'illustrer ce modèle à travers la figure 8.

Figure 8. Modèle des ressources humaines



Source : établie par nos même à travers de différentes lectures.

Ce modèle s'est développé en réaction à une vision économique de l'organisation et a pris en considération la dimension humaine qui joue un rôle important. Cependant, cette vision a été fortement critiquée au sens où l'aspect humain a été privilégié sans se rendre compte des autres facteurs de performance et. Le climat social constitue un paramètre à considérer pour améliorer la performance et non pas une fin en lui-même.

2.1.4. Le modèle des processus internes

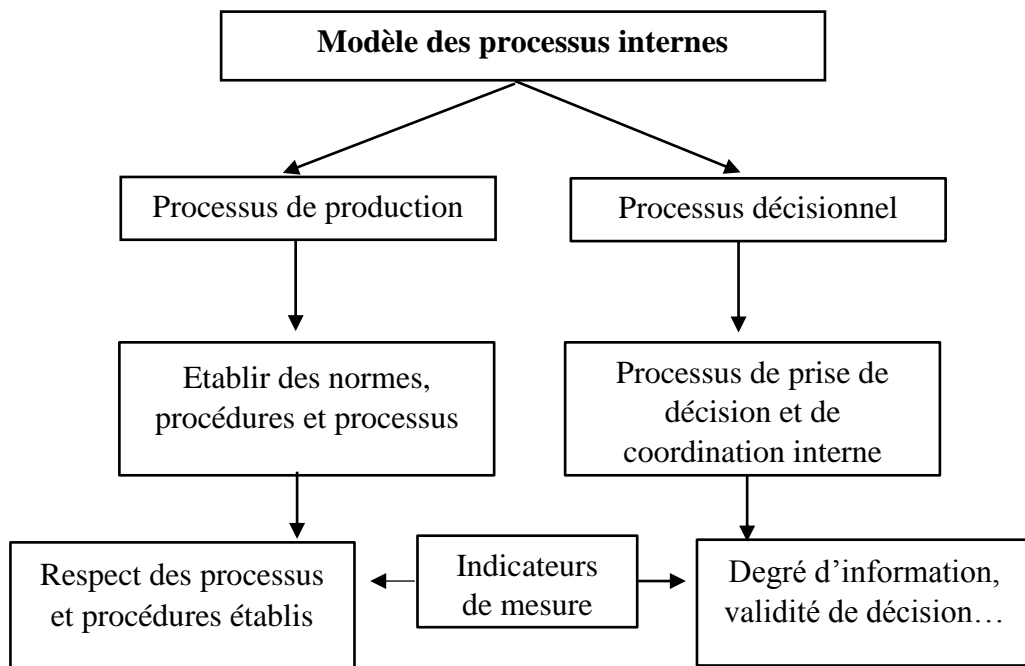
Selon ce modèle, une entreprise est considérée performante si elle parvient à respecter les processus et les procédures établies. « *En quelque sorte, les moyens assurent les fins* » Teil (2002, p. 205). Par définition, un processus est un ensemble d'étapes qui mène vers un résultat. Selon la norme (ISO 8402, 1995, p. 46), un processus «est un ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes. Il a pour synonyme procédé». De ce fait, le modèle des processus internes renvoie à la manière dont les ressources sont déployées pour atteindre les résultats fixés.

Il existe deux types de modèles liés au modèle des processus internes. Nous trouvons le modèle processus de production et le modèle de processus décisionnel. Le premier s'est développé avec l'émergence du management de la qualité et l'amélioration continue qui consistent à établir des normes standards visant à améliorer la qualité. Dans cette

perspective, il convient d'établir des processus et procédures conformes aux normes écrites. La procédure désigne la manière spécifiée d'accomplir une activité. Dans de nombreux cas, les procédures sont spécifiées par des documents formalisés (ISO 8402, 1995). Le second suggère qu'une entreprise performante est celle qui parvient à mener à bien son processus décisionnel sans subir de tensions internes ou de situations conflictuelles.

La performance, dans ce cas, est mesurée par des indicateurs liés au respect des processus et procédures et par rapport aux normes (dans le modèle procédurier) ou par des indicateurs d'appréciation sur le degré de coordination interne comme le degré de partage de l'information, la validité et la fiabilité des décisions prises dans le modèle décisionnel (voir figure 9)

Figure 9. Modèle des processus internes



Source : établie par nos même à travers différentes lectures.

Ce modèle renvoie principalement à la définition de la performance comme action, car nous évaluons la performance d'une entreprise à travers son degré d'accomplissement des processus de production ou l'action inhérente à la prise de décision. Cependant, il n'est pas aussi évident de pouvoir évaluer l'accomplissement des tâches par rapport à une référence ou une procédure, car ces indicateurs présentent un caractère subjectif difficile à évaluer.

De ce qui précède, nous pouvons avancer que chaque modèle met en avant une dimension spécifique et simplifiée de performance en s'appuyant sur un nombre particulier d'indicateurs. Mais en réalité, la performance ne se résume pas à un seul élément, l'entreprise est perçue à travers de multiples facettes. Dans cette perspective, les modèles intégrés sont élaborés permettant d'appréhender plusieurs dimensions. Dans ce qui suit, nous allons présenter les principaux modèles multidimensionnels, dits encore contingents, qui rendent compte de la complexité de la performance organisationnelle.

2.2. Les modèles multidimensionnelles de la performance

Cette nouvelle approche a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs qui essayent de gérer la complexité de la performance organisationnelle ((Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos, 1999), (Kaplan & Norton, 1992), (Fernandez, 2008), etc.). Nous distinguons des modèles intégrés qui prennent en compte l'entreprise dans sa globalité comme le modèle Parsonien, le modèle contingent de Sain Saulieu, le modèle équilibré (BSC), le modèle de Morin, Savoie et Beaudin, enfin le modèle de Fernandez.

2.2.1. Modèle Parsonien de performance organisationnelle

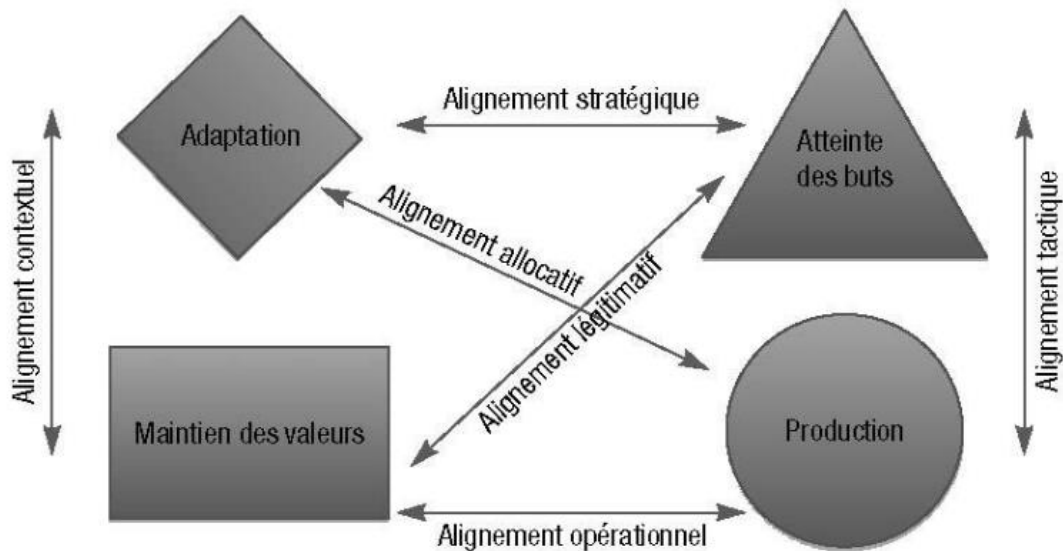
Selon Sicotte et al (1999), ce modèle intégrateur a été conçu dans le but de proposer une approche plus respectueuse de la réalité complexe de performance et de fournir une vision plus large des fonctions qu'une entreprise peut remplir. Il est considéré comme étant complémentaire et non compétitif aux autres modèles déjà existants. Il est fondé principalement sur la théorie de Parsons qui repose sur l'action et le système social, cela est dû à la pertinence de cette théorie capable d'intégrer plusieurs visions d'analyses et dimensions organisationnelles. Parsons (1977 in (Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos, 1999) estime que toute entreprise est vue comme un construit social organisé autour de quatre fonctions, considérées comme des sous-systèmes en coordination, pour assurer et maintenir son bon fonctionnement. La théorie de Parsons précise les quatre pôles sur lesquels repose l'entreprise, et désigne, de ce fait, ces principales fonctions à savoir : la fonction orientée vers l'atteinte des buts, la fonction orientée vers l'environnement afin d'y s'adaptation, la fonction de production et d'intégration des processus internes nécessaires pour y parvenir et la fonction orientée vers le maintien du climat et des normes sociales.

Une entreprise performante est celle qui parvient à garantir un équilibre entre les fonctions précédentes. Dans ce cas, elle doit aligner les fonctions et les mettre en

cohérence. Ainsi, l'évaluation de la performance s'appuie sur la façon par lesquelles ces fonctions sont dynamisées et maîtrisées ((Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos, 1999) et (Teil, 2002).

La figure suivante illustre le modèle théorique des quatre fonctions identifiées par Parsons avec les différents alignements (liens d'échanges entre les fonctions).

Figure 10. Modèle de Parsons



Source : Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos (1999, p. 39)

La théorie sociale de Parsons stipule qu'une entreprise qui souhaite atteindre l'excellence devrait être capable de réaliser ses objectifs assignés. L'objectif diffère d'une entreprise à une autre, d'un dirigeant à un autre, et cela dépend de plusieurs facteurs tant internes qu'externes qui conditionnent l'accomplissement de ce qui a été prévu. La fonction d'adaptation à l'environnement, caractérisé par la complexité, la turbulence et le dynamisme est l'une des fonctions primordiales du fait que la survie d'une entreprise dépend des ressources qu'elle se procure du milieu où elle s'insère. Par ailleurs, les changements qui s'opèrent au niveau de l'environnement qu'ils soient technologique, économique, politique, concurrentiel... propulsent les entreprises à suivre cette évolution afin de s'adapter et d'assurer leur pérennité. La fonction de production est la fonction la plus traditionnelle sur laquelle repose l'activité de l'entreprise. Enfin, le maintien des valeurs et le partage d'une culture reste une des préoccupations d'une entreprise pour créer un climat professionnel favorable où règnent les autres trois fonctions. « Cette

fonction est celle qui produit du sens, de la cohésion au sein de l'organisation » (Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos, 1999, p. 39).

Le modèle parsonien met l'accent sur six relations d'échanges entre les différentes fonctions pour construire un système performant. Parsons identifie six alignements ayant pour but de maintenir un équilibre entre les acteurs d'une entreprise. Le premier lien relie entre les fonctions adaptation et atteinte des buts. Il correspond à l'alignement stratégique qui fait référence à la planification stratégique qui consiste à fixer les objectifs et à mettre en œuvre les moyens adéquats pour y parvenir. Le deuxième lien correspond à l'alignement allocatif qui désigne, selon Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos (1999), la justesse d'allocation des moyens de production et la manière dont les mécanismes d'adaptation restent compatibles avec les résultats de production. L'alignement tactique réside dans la capacité à contrôler le système de production en fonction des buts préétablis et à s'interroger sur les résultats pour porter des modifications des buts si nécessaire. L'alignement opérationnel (lien entre les valeurs et la production) réside dans la capacité d'une entreprise à mobiliser l'ensemble de ses valeurs partagées pour améliorer son système de production. En réciprocity, il s'agit de déterminer si les résultats produits permettent de renforcer les valeurs organisationnelles. Le lien qui relie entre les valeurs organisationnelles et l'atteinte des objectifs (alignement légitimatif) consiste à mobiliser les valeurs et bâtir un climat professionnel favorable pour atteindre les buts. En contrepartie, il s'agit de savoir comment le choix des buts impactent les valeurs et le climat professionnel. Enfin, l'alignement contextuel réside, d'une part, dans la capacité à mettre en œuvre les valeurs pour s'adapter aux changements qui peuvent s'opérer au sein d'une entreprise, et d'autre part, il s'agit de savoir comment les mécanismes d'adaptation peuvent impacter ou modifier les valeurs partagées et le climat organisationnel. La performance, d'après ce modèle, s'évalue selon plusieurs indicateurs, selon les fonctions qu'il intègre. Nous allons récapituler les principales mesures de performance que propose ce modèle dans le tableau suivant.

Tableau 2. Critères d'évaluation de la performance organisationnelle

Fonction	Indicateurs de mesure
Fonction d'adaptation	Capacité à acquérir des ressources Capacité d'innovation et d'apprentissage Capacité d'attraction de la clientèle Capacité à répondre aux besoins de la population
Fonction d'atteinte des buts	Efficacité Efficience Satisfaction des parties prenantes
Fonction de production	Le volume de production La coordination des facteurs de production La productivité La qualité des produits/services
Fonction de maintien des valeurs	Consensus autour des valeurs fondamentales (professionnalisme, éthique, transparence, etc.) Climat organisationnel (motivation allégeance organisationnelle)

Source : Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos (1999, p. 40)

Ce modèle permet d'appréhender l'entreprise sous une vision plus large et plus globale car il rejoint les modèles fragmentés de performance déjà présentés. Ainsi, la performance est perçue selon des dimensions diverses. Ce modèle intègre plusieurs perspectives de performance en préservant les spécificités de chaque dimension. De ce fait, il permet d'avoir une vue plus fine sur les facteurs susceptibles d'influencer la performance organisationnelle. Ce modèle n'a pas comme vocation de présenter les dimensions de performance et de les énumérer mais de montrer les liaisons entre elles tout en montrant le lien de réciprocité entre deux dimensions. Le modèle parsonien est un modèle intégrateur dont les critères de performances sont réunis pour proposer une grille de lecture de performance organisationnelle ((Sicotte, Champagne, & Contandriopoulos, 1999) et (Teil, 2002)). L'une des principales limites de ce modèle réside dans la difficulté à rendre opérationnel les critères retenus pour évaluer la performance d'une entreprise par leur nature subjective.

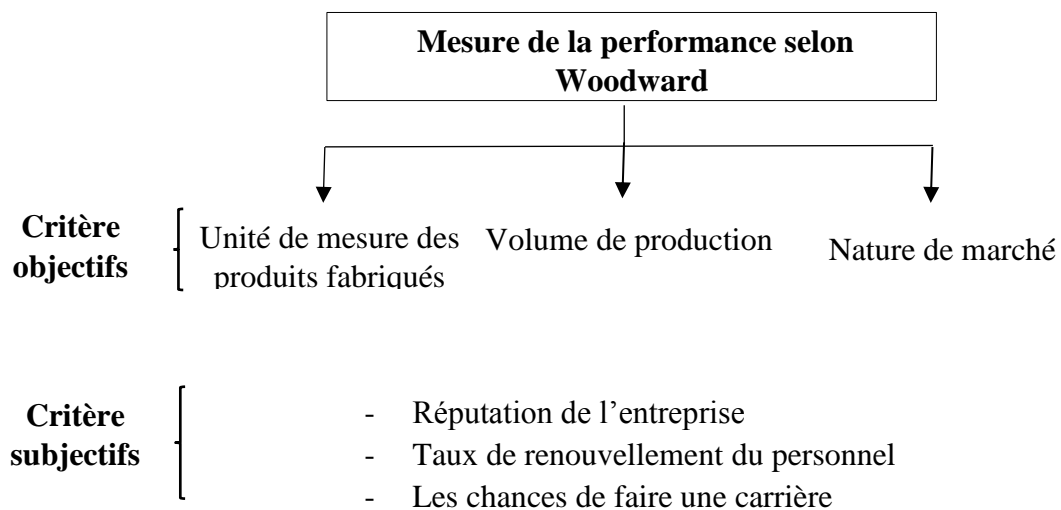
2.2.2. Modèle contingent de Sain Saulieu et al

Les travaux menés par Sain Saulieu et al (1998 in (Teil, 2002) avaient pour objectif de fournir un cadre conceptuel des différents modes d'appréciation de performance des entreprises. En considérant, à la fois, l'entreprise comme étant une entité économique à but lucratif et un construit social qui se présente comme un carrefour de cultures diverses qui émanent des individus qui la composent, la performance se définit à travers un large

éventail de dimensions. Ainsi, sa mesure ne peut se réaliser qu'à partir d'un ensemble de critères.

En se référant aux études effectuées autour de la théorie de contingence, les auteurs ont proposé une vision globale de performance. A la lumière des travaux de Woodward (1965) qui estime que le succès d'une entreprise peut se réaliser en se basant sur un certain nombre d'indicateurs (Voir figure 11).

Figure 11. Evaluation de la performance organisationnelle selon Woodward



Source : établie par nos soins à partir différentes lectures.

Lawrence et Lorsch (1994 in (Teil, 2002)) établissent, à leur tour, une liste de critères d'évaluation de performance, à savoir la croissance des profits, la croissance des ventes, le niveau de proportion des nouveaux produits lancés sur le marché. L'appréciation de la performance est relative selon ce que l'entreprise veut évaluer. Elle pourrait s'intéresser au niveau de productivité, au degré de sa flexibilité, à sa rentabilité ou encore à la qualité des produits et/ou services offerts. Dans cette perspective, les auteurs ont établi une grille d'évaluation de performance selon quatre dimensions auxquelles différents critères sont associés. Les variables d'analyse de la performance des entreprises sont montrées dans le tableau 3.

Tableau 3. Les variables d'analyse de la performance organisationnelle

Performance économique	Performance commerciale	Performance productive	Performance sociale
<ul style="list-style-type: none"> - Profitabilité - Rentabilité - Capacité d'autofinancement - Respect des budgets 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires - Volume des ventes - Parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'utilisation de l'outil de production - Productivité du travail - Qualité - Respect des délais - Taux de panne des machines 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de grève - Climat social - Absentéisme - Taux de rotation du Personnel - Accidents du travail

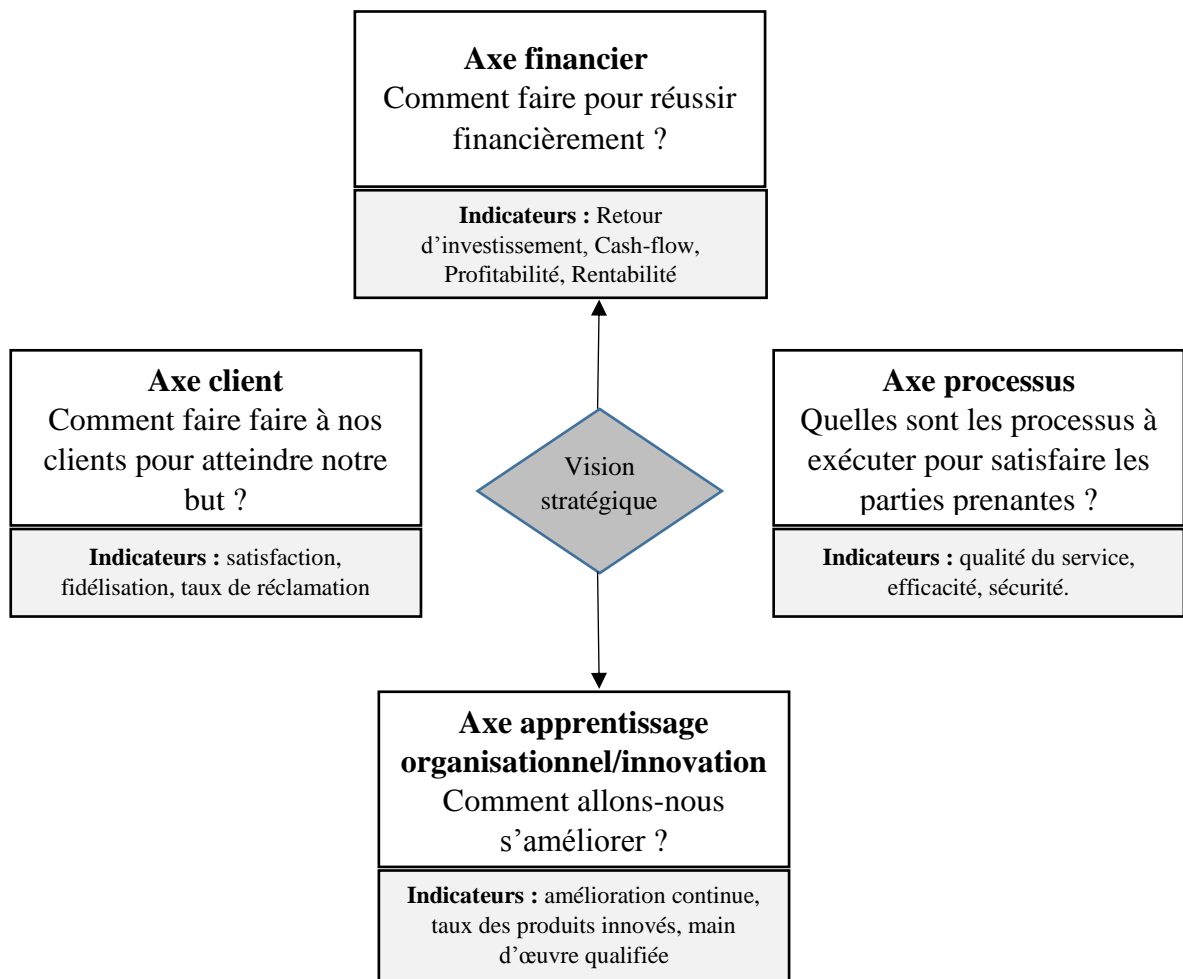
Source : Sain Saulieu et al, 1998 in (Teil, 2002, p. 219)

Ce modèle confirme qu'il n'existe pas un seul critère standard pour mesurer le progrès d'une entreprise. Cette dernière peut être performante selon une dimension et non selon les autres. Il s'agit, pour l'entreprise, de déterminer les critères qu'elle doit satisfaire pour apprécier son succès ou son échec. Selon Teil (2002), aucune norme intangible n'est disponible pour évaluer la performance d'une entreprise dans son ensemble. Il convient de s'intéresser à une évaluation comparative d'une entreprise par rapport à une référence.

2.2.3. Modèle du bilan équilibré (Balanced Scorecard)

Le Balanced Scorecard (BSC), encore appelé Tableau de Bord Prospectif (TBP) ou équilibré, est issu des travaux des consultants américains (Kaplan & Norton, 1992). C'est l'« *outil de plus en plus diffusé dans les entreprises* » (Dahou & Berland, 2007, p. 14). Une des nouveautés du BSC est le fait qu'il rend compte de l'importance des indicateurs non-financiers. Selon Lahlou et Toubache (2014), le BSC permet d'avoir une vision globale qui découle d'une série d'enchaînement entre les axes de telle sorte à faire apparaître le lien entre les activités de l'entreprise et sa stratégie. Ainsi, l'apprentissage organisationnel permettra d'améliorer les processus internes qui, à leur tour, permettront la fidélisation de la clientèle et d'atteindre les objectifs économiques. Cette finalité ne découle pas uniquement d'actions purement commerciales mais elle se conjugue avec d'autres actions. Les différents axes que recouvre le BSC sont présentés dans la figure 12.

Figure 12. Modèle du bilan équilibré (BSC)



Source : établie par nos soins à travers différentes lectures

Le Balanced Scorecard fut l'une des premières tentatives visant à traduire les stratégies et visions d'une firme en mesures cohérentes de performance. C'est un système de management qui présente l'entreprise sous forme de quatre dimensions dont des critères d'évaluation sont attribués à chacune. Il complète les indicateurs financiers traditionnels (croissance des ventes, résultats d'exploitation, le retour d'investissement, etc.) par de nouvelles mesures liées aux clients, aux processus internes, à l'innovation et aux activités d'amélioration. Selon Kaplan & Norton (1993), les nouveaux critères qu'intègre le BSC diffèrent des anciennes mesures dans certains points. Les mesures opérationnelles et physiques découlent des stratégies et processus élaborés par la firme. De ce fait, cet outil de management permet de sélectionner les principaux indicateurs qui permettent de rendre opérationnel les objectifs fixés à travers les quatre perspectives du BSC. Tandis que les mesures traditionnelles mesurent les faits passés sans rendre compte

des améliorations apportées par une firme pour accroître sa performance, le BSC se considère comme la pierre angulaire des entreprises pour leur futur succès. Le BSC permet, également, d'équilibrer entre les mesures internes telles que le résultat d'exploitation et les mesures externes comme le développement des produits. Berland & Ronge (2012) prolongent le débat sur le TBP en le considérant comme un bilan équilibré des quatre perspectives. Enfin, les managers ne se contentent plus de l'élaboration du budget annuel comme leur principal plan de gestion, mais ils devraient être en mesure d'élaborer un TBP avant chaque projet d'avenir.

De façon générale, la stratégie de toute entreprise se traduit en objectifs et actions mesurables. Les éléments autour de sa vision sont présentés selon quatre axes en constituant ainsi un modèle de performance à multicritères. L'axe financier exprime la nécessité pour une entreprise d'assurer un niveau de performance suffisant compte tenu de ses orientations stratégiques. Les indicateurs financiers qui intéressent les actionnaires sont généralement le retour du capital employé, les cash-flows, la profitabilité, la rentabilité, etc. L'axe clients comporte deux types de clients à distinguer. Ceux qui ont choisi la firme pour le facteur relationnel qui les relie avec cette dernière, et ceux qui ont opté pour les produits et/ ou services qu'offre l'entreprise pour le prix pratiqué (Kaplan & Norton, 1993). La stratégie de l'entreprise sera ainsi orientée vers les clients qui lui génèrent la plus grande valeur ajoutée. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs-clés de résultats permettant d'apprécier l'orientation client de l'entreprise aussi bien en termes de satisfaction que de fidélisation. L'axe processus internes permet de visualiser les conditions dans lesquelles se déroulent les activités internes pour assurer la réalisation des produits et services de l'entreprise tout au long du cycle de vie d'un processus. Enfin, l'axe apprentissage organisationnel et innovation traduit le besoin d'une approche proactive qui permet à l'entreprise de faire évoluer ses formes d'organisation pour concrétiser ses orientations stratégiques. Il repose sur trois composantes : les ressources utilisées (notamment humaines), les systèmes et les procédures (Lahlou & Toubache, 2014). L'innovation et l'apprentissage organisationnel ont pour but principal d'améliorer les résultats financiers, les relations avec les clients et les processus internes. Chaque modification ou amélioration des produits ou services est due à l'innovation qui a le rôle de créer de nouvelles pistes de différenciation. Une étude réalisée par Ali Belhadj & Benhabib (2017) a montré que les entreprises algériennes, avec un échantillon de 37 entreprises, privilégient les processus internes sur les clients. Et les dirigeants

d'entreprises ont plutôt une vision basée sur les indicateurs financiers. Dans une autre étude, Ali Belhadj (2016) montre que, dans les entreprises algériennes de l'échantillon étudié ne disposent pas, toutes, d'un modèle de performance. La cause réside dans le manque de connaissance et un défaut de cadre de formation en ce sens. L'analyse explicative sur les pratiques de système de mesure de la performance a révélé que les facteurs de contingence, formation du dirigeant et la structure de l'entreprise sont les plus influents sur la disposition d'un système de mesure de la performance.

Cependant, le modèle fait l'objet de certaines critiques (Oumakhlouf, 2017, p. 17), par le fait de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que des moyens pour atteindre les objectifs financiers. Le Balanced Scorecard reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil de performance globale. D'après Bergeron (2000, p. 8), malgré la pertinence du modèle, son application sur le plan opérationnel semble ne pas intéresser les entreprises. Il reste ni statique ni universel du fait qu'il ne spécifie pas les indicateurs que doit contenir chaque axe, car les objectifs et stratégies sont propre à chaque entreprise. Néanmoins, « *ils forment plutôt une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un contexte de plus en plus concurrentiel où la performance ne se traduit plus seulement en terme de rendement financier* ».

La question de la performance globale est mise en exergue par ses concepteurs, à l'instar de Hockerts (2001) qui propose d'adapter le Balanced Scorecard (ou BSC) de Kaplan et Norton en intégrant des indicateurs de performance environnementale et sociale de l'entreprise. Il développe ainsi le concept de Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Bieker (2002) propose de modifier la structure traditionnelle de BSC en ajoutant un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants dans le Balanced Scorecard pour intégrer les enjeux du développement durable dans le pilotage de la performance.

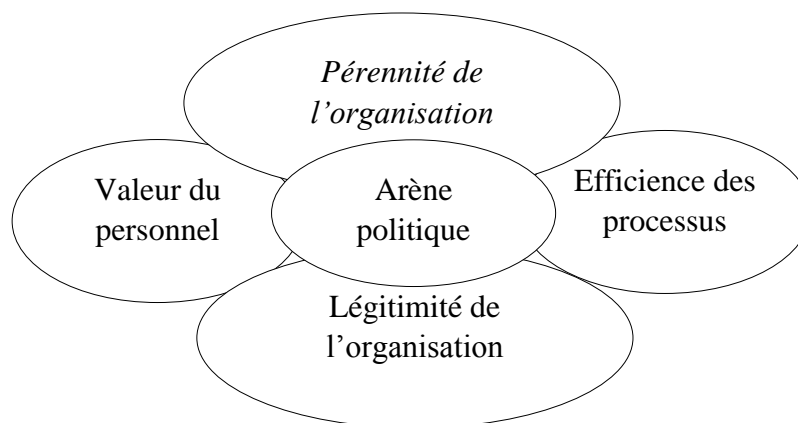
Supizet (2002) suggère le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise, les partenaires, le personnel et la collectivité. Nous trouvons aussi le navigateur Skandia qui est un outil de mesure de performance inspiré

du Balanced Scorecard . Il a été mis en place par la société Skandia¹¹. Ce navigateur intègre la dimension humaine (salariés et clients). La réelle nouveauté contenue dans le navigateur réside dans l'attention particulière portée aux ressources humaines qui se positionnent au cœur du dispositif (Oumakhlouf, 2017).

2.2.4. Modèle de Morin, Savoie, & Beaudin (1994)

Pour comprendre et appréhender la performance organisationnelle, Morin, Savoie, & Beaudin (1994) proposent un modèle intégrateur qui dégage quatre dimensions de performance où chaque catégorie regroupe un ensemble d'indicateurs de mesure de performance d'une organisation. Ces derniers ont d'abord mis l'accent sur la mesure de l'efficacité organisationnelle en proposant une grille d'évolution des dimensions de la performance. La figure suivante illustre ce propos.

Figure 13. Les dimensions de la performance organisationnelle



Source : Morin, Savoie, & Beaudin (1994)

La dimension économique était prise en considération dès le début des années 1900 avec le développement de la gestion rationnelle des entreprises, et la performance était restreinte aux seuls résultats chiffrés issus des états financiers. Par la suite, la dimension sociale a pris de l'ampleur et est devenue l'une des préoccupations importantes pour les managers des entreprises qui visent à aligner les objectifs sociaux avec la stratégie de l'entreprise. Selon Morin, Savoie, & Beaudin (1994), le jugement général de la performance organisationnelle se fait selon quatre principaux critères : la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur du personnel et la légitimité

¹¹ Une multinationale d'assurance et de services financiers basée à Stockholm (Suède).

organisationnelle. Les variables retenues pour évaluer chaque critère sont récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 4. Les dimensions de l'efficacité organisationnelle selon Morin et al

La pérennité de l'organisation -Qualité du produit/service -Compétitivité -Satisfaction des parties prenantes	l'efficacité économique -Economie des ressources -Productivité -Rentabilité financière
La valeur du personnel -Engagement des employés -Climat du travail -Rendement des employés -Compétence des employés -Sécurité et santé des employés	légitimité organisationnelle -Respect de la réglementation -Responsabilité sociale -Responsabilité environnementale

Source : établi par nos soins à travers différentes lectures

Morin, Savoie, & Beaudin (1994) ont proposé un modèle intégrateur de performance organisationnelle pour regrouper les indicateurs en quatre dimensions présentées dans le tableau 5.

Tableau 5. Les dimensions de la performance organisationnelle selon *Morin, Savoie, & Beaudin*

Dimensions	Concept central	Indicateur
Economique	Efficiencie économique	Economie des ressources : Rotation des stocks, Rotation des comptes clients, Taux de rebuts, pourcentage de réduction du gaspillage. Productivité : Rotation de l'actif total, Rotation de l'actif utilisé, Rapport entre le niveau 'activité et le temps de production.
Sociale	Valeur des ressources humaines	Mobilisation du personnel : degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail Moral du personnel : degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé. Rendement du personnel : Revenu par employé, la qualité et quantités des B/S sur une période donnée, etc. Développement du personnel : Mobilité interne des employés, compétences acquises dans le travail, degré de l'utilisation de mentorat, etc.
Systémique	Pérennité de l'organisation	Qualité du produit : degré auquel le produit répond aux exigences de la clientèle Rentabilité financière : Rendement du capital investi, Marge de bénéfice net, autofinancement. Compétitivité : degré auquel certains facteurs clé du succès comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.
Politique	Légitimité de l'organisation	Satisfaction des actionnaires Satisfaction des bailleurs de fond Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté Satisfaction des fournisseurs Satisfaction des partenaires d'affaire

Source : Morin, Savoie, & Beaudin (1994)

Nous constatons que la performance organisationnelle ne peut se mesurer qu'à partir d'un large éventail d'indicateurs, notamment de nature subjective, d'où la difficulté de mesure de la performance. Ce modèle reprend plusieurs modèles cités auparavant (modèle des buts, des ressources, etc.) et intègre diverses conceptions. De ce fait, nous le

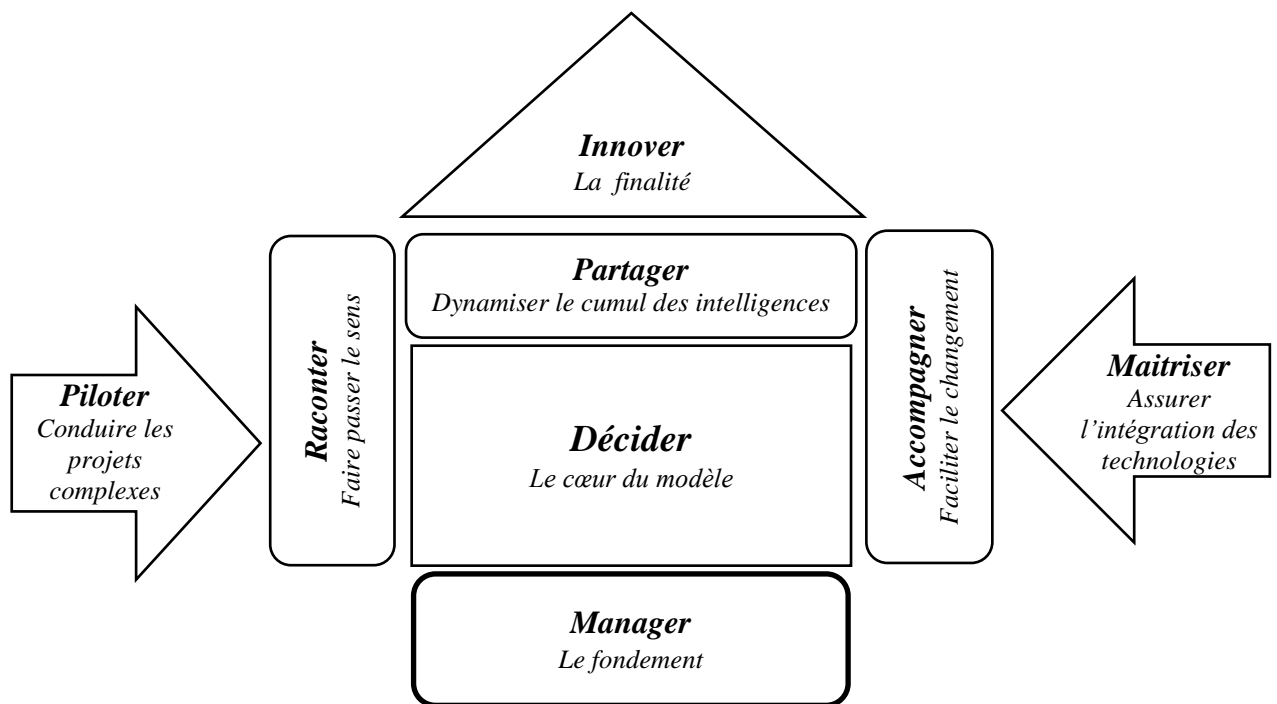
jugeons comme étant le plus adapté et adéquat pour évaluer une entreprise. Les dimensions de toute entreprise s'organisent autour de deux grandes catégories :

- Les dimensions objectives qui consistent en résultats chiffrés et données quantitatives (efficacité économique et pérennité de l'entreprise)
- Les dimensions subjectives qui sont la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'entreprise.

2.2.5. Modèle de Fernandez Alain

Selon Fernandez (2008), la problématique de mesure de performance est organisée autour de huit axes que les responsables devraient assimiler pour optimiser leur avantage concurrentiel et assurer la pérennité de leur organisation. Le modèle de performance organisationnelle est présenté dans la figure suivante.

Figure 14. Modèle de Fernandez



Source : Fernandez (2008, p. 5).

Ce modèle retient huit actions à mettre en œuvre pour atteindre la performance organisationnelle. La performance consiste à manager, décider, partager, innover, raconter, accompagner, piloter et maîtriser. Selon lui, manager ne signifie pas exercer une autorité sur les employés mais plutôt dynamiser l'expression des intelligences pour

atteindre l'excellence. La performance organisationnelle consiste aussi à maîtriser un ensemble d'actions en coordination qui engagent l'avenir de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 1

Nous pouvons tirer plusieurs conclusions liées à la problématique de performance d'une entreprise. Tout d'abord, les différentes définitions mises en avant s'accordent sur le fait que le concept de performance est un construit qui demeure peu appréhendé et mal défini en raison de la multiplicité des dimensions qu'il intègre et de son articulation autour de plusieurs notions qui se rattachent à lui. Il demeure ainsi une affaire de jugement de valeur relative à celui qui l'emploie. Par conséquent, la complexité du concept rend sa mesure plus difficile.

Nous avons retracé l'évolution temporelle de la performance. Cela nous a permis de comprendre que la seule dimension économique basée sur des indicateurs financiers, en dépit de leur rôle important dans l'évaluation de la performance en termes de données chiffrées, ne suffisent pas pour appréhender toutes les activités, et cette conception ignore l'intérêt des autres facettes de l'entreprises. De ce fait, d'autres indicateurs non financiers sont utilisés pour mesurer la performance organisationnelle. La question de complémentarité ou de substitution des indicateurs financiers et non financiers a été le sujet d'intérêt dans ce chapitre. Et les différents travaux réalisés dans ce sens confirment qu'aucun consensus n'est mis en avant sur la supériorité des uns sur les autres.

Nous avons également constaté qu'il y'a deux catégories de facteurs d'influence de la performance, à savoir les sources externes, que nous n'avons pas abordé dans cette recherche car ils ne font pas l'objet de ce travail, et des sources internes. Certaines études ont abouti à des résultats significatifs de la relation entre ces variables déterminantes de la performance (le processus de décision, structure organisationnelle, la planification stratégique, etc.) et les indicateurs financiers et non financiers. Mais nous considérons que ces travaux scientifiques liés à ce sujet restent encore peu développés.

En conclusion, nous avons montré qu'il existe deux types de modèles d'évaluation de la performance organisationnelle. Des modèles à une seule dimension réduisent la problématique de mesure de performance à un seul aspect et ignorent d'autres. Ainsi, les interrogations sur les rôles que peuvent avoir d'autres éléments constitutifs d'une

entreprise ont fait apparaître des modèles plus élargis qui tiennent compte à la fois de la dimension à caractère financier, et des dimensions liées plus à des aspects subjectifs qui assurent la pérennité de l'entreprise.

Chapitre 2 : Système d'information et performance organisationnelle

Les facteurs de création de richesse deviennent de plus en plus immatériels. L'entreprise ne pourra pas survivre que si elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes pour agir et prendre les bonnes décisions au moment opportun (Chabi, 2007). En effet, la maîtrise de l'information devient stratégique et celle-ci constitue une partie intégrante dans chaque activité. Elle est présente tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. La recherche et l'obtention de l'information est une action déterminante pour l'entreprise dans le sens où celle-ci permet de mieux connaître le concurrent, d'éviter d'être surprise et de pouvoir saisir les opportunités qui s'offrent sur le marché. Dès lors, l'information est considérée comme étant un instrument de compétitivité pour l'entreprise.

Dans une perspective de maintenir durablement sa réactivité, sa flexibilité et sa proactivité (Bergeron, Raymond, & Rivard, 2003), l'entreprise procède à l'implantation de Systèmes d'Information (SI) susceptibles de générer des gains tangibles et intangibles (Elidrissi & Elidrissi, 2010), et de leur permettre un soutien efficace dans la gestion opérationnelle et stratégique de ses activités (Regragui & Al Meriouh, 2017). Ces systèmes d'informations connaissent une véritable mutation avec l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (Nwamen, 2006).

Le SI associé à des TIC démultiplie les pratiques et les activités du management et engendre des conséquences qui peuvent être négatives ou positives. Cela dépend du degré de leur maîtrise, de la structure organisationnelle et de ceux qui l'utilisent. L'implantation d'un SI n'est pas une fin en soi (Oumakhlouf & Kherbachi, 2019, p. 549). Ses effets ne sont pas toujours aisément prévisibles compte tenu de la variété et de la complexité des facteurs en jeu. L'ignorance ou la sous-estimation des liens entre le SI, les technologies et l'organisation est à l'origine de nombreux échecs ou dysfonctionnements (Klein & Ratier, 2012, p. 11).

Les investissements en informatique et le développement des SI restent un phénomène subi plutôt que volontaire (Elidrissi & Elidrissi, 2010, p. 56) car ils représentent le premier poste de dépense de l'entreprise (Legrenzi, 2015). Les investissements et les efforts consentis par une entreprise pour intégrer le SI et les TIC visant à générer des

retombées positives (croissance, profits, etc.) ne garantissent pas le succès et induisent systématiquement une prise de risque, et cela questionne le lien à la performance de l'entreprise (Deltour & Lethiais, 2014).

La problématique qui traite du lien entre la performance et le SI reste au centre du débat dans les recherches en management. Bien que la littérature consacrée à la relation entre ces deux perspectives est abondante, les résultats restent toutefois contradictoires et peu concluants.

L'objectif recherché dans ce chapitre est de contribuer au débat sur le rôle du SI dans l'amélioration de la performance organisationnelle d'une entreprise. Nous répondons à une question importante tant sur le plan théorique qu'empirique : quel est l'impact du SI sur la performance organisationnelle d'une entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons présenter un cadre théorique pour fournir un panorama conceptuel lié au SI sous son aspect fonctionnel. Une importance particulière est accordée aux travaux antérieurs qui ont porté sur la question liée à l'impact de SI sur la performance. Nous aborderons, également, le rôle des logiciels intégrés dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Puis, nous discutons les résultats de l'enquête menée auprès des entreprises industrielles de la wilaya de Béjaia.

1. Le système d'information : aspects théoriques

A l'heure où la compétitivité devient un impératif incontournable, la détention de l'information pertinente constitue l'un des principaux atouts d'une entreprise (Ouiddad, Boujemâa, & Okar, 2015). Elle a besoin de bases informationnelles dans chacune de ses structures pour pouvoir planifier, organiser et affecter les ressources afin d'assurer le bon déroulement de ses activités. C'est pourquoi le système d'information représente un instrument indispensable pour la gestion efficace et la maîtrise de l'information. Nous présentons un bref aperçu sur les concepts clés liés à l'information et sur les différents types d'informations

La théorie de l'information de Shannon et Weaver in (Chabi, 2007) considère l'information comme étant propre à réduire l'incertitude vis-à-vis d'une situation ou d'un problème donné. L'information apparaît comme un élément stratégique fondamental à l'entreprise, car « *une information acquise avant un concurrent peut procurer un avantage certain : ne pas disposer d'une information peut parfois suffire pour perdre un*

marché » (Chabi, 2007, p. 79). Il semble difficile de faire une distinction entre une donnée et une information, cela dépend du contexte et de la personne qui la reçoit. Néanmoins, les théoriciens s'accordent à considérer une donnée comme étant la résultante de l'observation d'un fait, d'un événement ou d'un objet dans la réalité (Oumakhlouf & Kherbachi, 2018, p. 3). Les données constituent la matière première pour obtenir une information, elles sont faciles à manipuler et à stocker sur des ordinateurs ou des serveurs (Carlier, 2012). L'information, quant à elle, désigne un ensemble de données traitées. De la manière la plus simple, l'information est un renseignement sur quelque chose pour réduire l'incertitude et l'ignorance. L'ensemble des informations associées à un raisonnement et à un modèle interprétatif amènent à une connaissance, celle-ci est le résultat des acquis, de la culture et des expériences antérieures. En effet, l'information ne peut revêtir sa forme stratégique qu'après avoir été transformée en connaissance opérationnelle, prête à être mise en valeur dans une fonction spécifique.

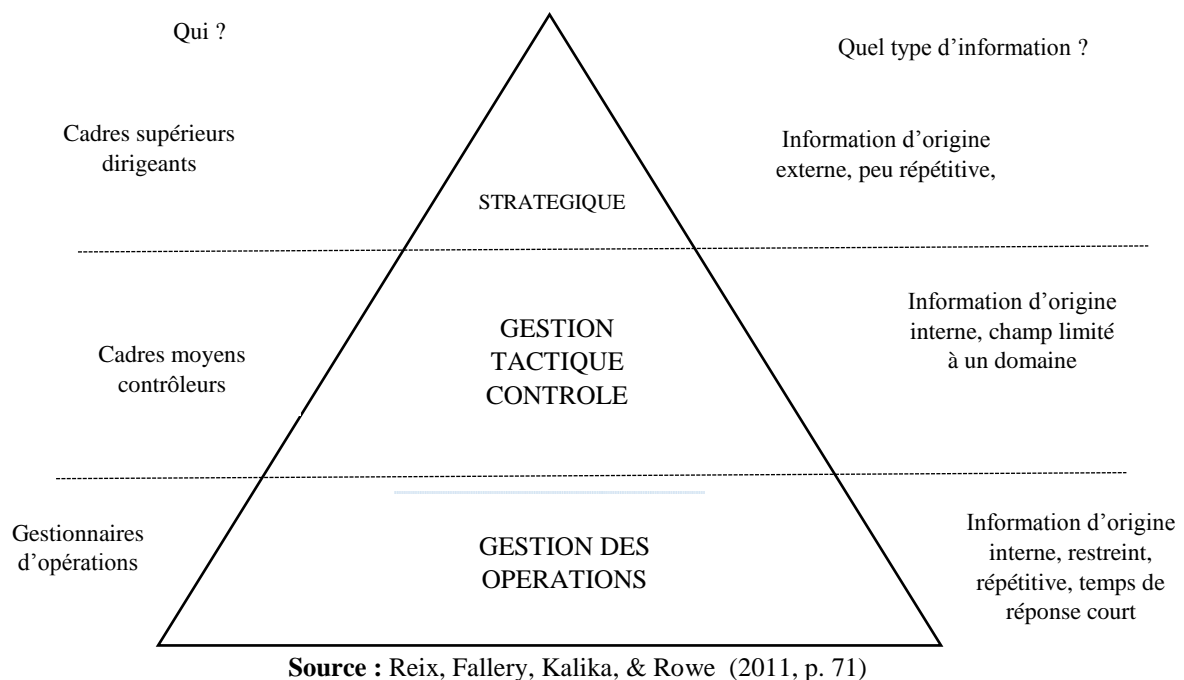
La classification se fait selon la nature d'information et leur degré d'accessibilité (Oumakhlouf & Kherbachi, 2018, pp. 3-4). Selon la nature, Lesca (1989) distingue les informations de fonctionnement (celles liées aux activités quotidiennes), les informations d'influence (permettent d'influencer les acteurs organisationnels tant internes qu'externes et les adhérer aux objectifs de l'entreprise), et les informations d'anticipations (celles-ci permettent de prévenir l'avenir et les éventuels changements qui s'opèrent au sein de l'environnement). Selon le degré d'accessibilité, nous distinguons les informations blanches accessibles au public sans protection, elles sont issues des sources ouvertes, et l'obtention et la diffusion de ce genre d'informations se font d'une manière légale). Les informations grises sont destinées aux personnes spécifiques et sont protégées par des codes internes comme l'intranet et les bases de données. Les informations noires relèvent de l'espionnage et sont quasiment pas accessibles.

L'information ne serait utile pour l'entreprise que si elle possède un certain nombre de caractéristiques. Selon Reix, Fallery, Kalika, & Rowe (2011), toute information pertinente doit être exhaustive, actuelle, fiable, précise, ponctuelle, accessible dans le temps et dans l'espace et présentée sous une forme. Ces informations peuvent émaner des sources internes et/ou externes et ses utilisations peuvent être d'une façon formelle (mise en forme sur un support physique ou audiovisuel) ou informelle (représentées oralement

et/ou visuellement). Pour cela, le rôle du système d'information est de procurer ces informations indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

Il existe trois types d'information : stratégique, tactique et opérationnelle (voir figure 15).

Figure 15. Segmentation des besoins en information selon la position hiérarchique du décideur



Les besoins en information diffèrent en fonction des positions hiérarchiques occupées par les utilisateurs, les informations circulent d'une façon horizontale et verticale entre les acteurs organisationnels pour assurer la cohérence de la conduite de l'entreprise.

1.1. Le système d'information : Synthèse bibliographique

La littérature fournit un corpus théorique assez riche sur la relation entre le système d'information et la performance des entreprises. Plusieurs travaux ont démontré un lien positif (Melville, Kraemer, & Gurbaxani (2004), Nwamen (2006), Mebarki (2013), Cardona, Kretschmer, & Strobel (2013), Deltour & Lethiais (2014), etc.). Contrairement à certains auteurs ayant défendu la thèse inverse (Kmieciak, Michna, & Meczynska (2012), Raymond, Bergeron, & Croteau (2013)). Nous abordons le système d'information sous son aspect fonctionnel. Par la suite, nous soulèverons le rôle de ce dernier dans la création de valeur et l'amélioration de la performance organisationnelle

en nous appuyant sur les travaux antérieurs qui ont mis en exergue la relation entre l'introduction des SI et la performance d'une entreprise.

Le système d'information, selon plusieurs auteurs, se réfère à l'ensemble de moyens, d'outils techniques associés à des réseaux de télécommunication ou de connexion entre des machines, de ressources humaines organisés dans un processus de coordination et de communication afin de recueillir (collecter, saisir), traiter et de transmettre les informations entre les différentes personnes ou services (Brigitte (1993), Elidrissi & Elidrissi (2010), Legrenzi (2015), Arduin, Grundstein, & Sabroux (2015)). Brigitte (1993) indique que l'entreprise peut se projeter dans une démarche de veille en attribuant une attention particulière aux informations à tous les niveaux hiérarchiques. Pour leur part, Reix, Fallery, Kalika, & Rowe (2011, p. 7) distinguent trois catégories du SI, en fonction de l'entité de référence (niveau d'utilisation), SI au niveau individuel, collectif, organisationnel et inter organisationnel.

Pour Arduin, Grundstein, & Sabroux (2015, p. 15), le SI recouvre deux notions à savoir la réalité de l'organisation, qui se transforme, communique et enregistre, et le Système d'Information Numérique¹² (SIN) qui constitue l'objet artificiel conçu par l'homme. D'ailleurs, Reix, Fallery, Kalika, & Rowe (2011, p. 8) caractérisent le SI comme un objet pluridimensionnel en indiquant trois dimensions à savoir : la dimension informationnelle (le SI produit des représentations), la dimension technologique (le SI est un conscrit à base d'outils) et la dimension organisationnelle (le SI est un élément des processus et de la structure de l'organisation). Quant à Jomaa Gherib (2009), elle distingue trois dimensions d'un SI en remplaçant la dimension informationnelle par la dimension sociale constituée d'acteurs sociaux qui agissent et interagissent entre eux d'une manière itérative.

Le SI constitue l'interface entre les autres systèmes de l'entreprise. Il est au service du système opérant chargé de la collecte des données relatives à leurs activités. Il représente un moyen pour les applications opérationnelles définies par la technostructure (contrôle de gestion, gestion de la qualité) (Gillet & Gillet, 2013). Le SI est omniprésent dans tous les services et les disciplines de l'entreprise tels que les finances, les ressources humaine, commerciales, etc.

¹² « Ensemble des artefacts qui représentent les informations sous forme binaire à l'aide des tics (Arduin, Grundstein, & Sabroux, 2015, p. 24)

Les informations circulant constituent les flux (Arduin, Grundstein, & Sabroux, 2015). Ils sont manipulés dans le SI, et peuvent être sous forme d'indicateurs, de tableaux synthétiques ou synoptiques, de reports statistiques, de graphiques ou même de variables qualitatives (Meziani, 2012) qui servent le système décisionnel et de pilotage pour la prise de décision. A cet effet, les gestionnaires d'entreprises sont tenus de suivre les évolutions informatiques et de développer les compétences du personnel dans ce domaine (Bekour, 2012).

Reix, Fallery, Kalika, & Rowe (2011, p. 3) définissent le SI comme un ensemble interdépendant de personnes, de structures d'organisation, de technologies de l'information (matériels et logiciels), de procédures et de méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de stocker, de traiter et de disposer juste à temps des informations dans et entre les entreprises. Selon Nwamen (2006), le SI connaît une véritable mutation avec l'arrivée des TIC qui regroupent l'ensemble des outils consacrés à l'informatique (Alaoui, 2010) comme l'internet, l'intranet, les groupware¹³, les workflow¹⁴, les visioconférences, la Gestion Electronique des Documents¹⁵ (GED), l'Echange de Données de Données Informatisées¹⁶ (EDI). Toutefois, le SI couvre un champ plus large que les TIC dans la mesure où il intègre les acteurs organisationnels, les structures et les coordinations des tâches, bien que « *la dimension technologie est indissociable des systèmes d'information* » (Missaoui, 2009, p. 33). Les facteurs susceptibles de déterminer l'utilisation des tics sont : la taille de l'entreprise, les entreprises rattachées à un groupe, la diversité des secteurs économique, la zone géographique où opèrent les entreprises, le potentiel humain dans la maîtrise des tics, et la recherche d'une meilleure position concurrentielle.

Le système d'information peut être formel ou informel (Oumakhlouf & Kherbachi, 2018, p. 5). Le premier comporte un ensemble de règles et de méthodes, et dans ce type

¹³ Ou groupe du travail, désigne l'ensemble des logiciels qui favorise le travail de groupe, quelle que soit la localisation géographique des participants à travers la messagerie électronique, documentation partagée, agenda partagé, , workflow, etc.

¹⁴ Un logiciel qui « *comporte la définition des masques des documents échangés entre les acteurs du processus et les règles qui codifient son fonctionnement : programmation des routages, délais, alarmes, compteurs de délais et de volumes, édition de comptes rendus automatiques* » (Meziani, 2012, p. 239)

¹⁵ un mode d'organisation des données et des documents complexes de l'entreprise, la constitution d'une GED comprend les étapes de captage (acquisition), d'indexation, de classement, d'archivage et de mise à disposition (Meziani, 2012, p. 240).

¹⁶ Il s'agit d'une transmission d'informations gérées de manière informatique, qui nécessite un vocabulaire et grammaire commun.

de système, les tâches sont structurées et les responsabilités sont préétablies. Le second est constitué de « *l'ensemble des activités de traitement d'information que sont l'envoi et la réception de lettres et de notes de service, les conversations téléphoniques, les messages de courrier électronique, ..., l'information recueillie en consultant divers sites du World Wide Web ou des articles de journaux et de magazines* » ((Rivard & Talbot, 2004, p. 20). Ce dernier est basé sur les relations interpersonnelles entre les acteurs d'une entreprise.

L'implantation d'un SI répond à la nécessité de gérer efficacement l'information dans l'entreprise depuis sa collecte à sa diffusion. La performance du système d'information dépend essentiellement des caractéristiques du SI (efficacité, actualité et centralisation) ainsi que de la fiabilité et de la rapidité de circulation de l'information. La circulation de l'information se fait d'une manière ascendante, descendante ou latérale. Concernant les fonctions du système d'information, elles se résument à la collecte et la saisie des données, au traitement, et à la diffusion des informations obtenues.

La collecte des données consiste en la recherche des données via des sources internes et/ou externes à l'entreprise d'une façon la plus exhaustive possible pour obtenir les données nécessaires susceptibles d'être traitées pour pouvoir répondre aux exigences du problème identifié. En effet, la présence d'un système d'écoute interne et externe semble important car certains flux d'information informels risquent d'échapper (ex : boîte à idées) (Chabi, 2007). Toute entreprise évolue dans un environnement concurrentiel et en changement perpétuel, ce qui impose un suivi permanent pour la récolte des données que ce soit par l'observation des faits et événements, ou par la lecture, la détection, etc. La saisie des données consiste à introduire les données brutes recueillies dans le système d'information, les codifier si nécessaire, les classer selon leur nature pour simplifier leur traitement, les stocker et les enregistrer sous divers supports (logiciels, documents...). Le traitement des données est l'étape la plus cruciale car elle permet de transformer les données en informations et en résultats utiles pour le décideur. Le traitement consiste en des opérations de tri, de classement ou de calcul des données qui se font d'une façon manuelle ou informatisée. Une fois l'information traitée et mise en forme, elle sera communiquée aux personnes concernées. Le système d'information a le rôle d'alimenter le processus décisionnel et de procurer les informations pertinentes.

Un SI s'organise en procédures permettant de fournir aux décideurs une représentation de la place de l'entreprise dans son environnement et sur son marché. D'une part, le SI permet aux entreprises d'être à l'écoute de son environnement pour saisir les opportunités qui s'offrent et surmonter les menaces qui peuvent parvenir. D'autre part, il fournit des informations qui sont une source de connaissances utiles à la compréhension et la résolution des problèmes rencontrés (Arduin, Grundstein, & Sabroux, 2015, p. 29)

Selon Kmiecik, Michna, & Meczynska (2012, p. 710), l'avantage concurrentiel d'une entreprise est conditionné par sa capacité informatique qui se définit par la capacité à acquérir, déployer et exploiter ses ressources informatiques en combinaison avec d'autres ressources pour atteindre ses objectifs commerciaux. Dans ce sens, ils estiment que l'intégration de la technologie indique le degré d'inter-connectivité entre les SI et les bases de données de chaque structure d'une entreprise et ceux reliés à ses partenaires commerciaux via l'intra ou extranet et l'ERP. L'intégration informatique implique différents niveaux, à savoir l'intégration des infrastructures, les applications informatiques et l'implication des ressources humaines du domaine informatique au sein de l'entreprise. En d'autres termes, la capacité informatique se mesure à travers les équipements informatiques, les investissements informatiques ou le potentiel humain en informatique (connaissances et compétences) (Kmiecik, Michna, & Meczynska, 2012).

Au cours de la dernière décennie, la productivité et la compétitivité des entreprises sont tributaires d'une infrastructure technologique de plus en plus intégrée (Bernier, 2002). Le principal avantage de l'intégration informatique réside dans la réduction des incompatibilités entre les systèmes intérieurs et la création d'efficacités et de synergies organisationnelles.

1.2. Lien entre SI et performance organisationnelle

Un SI peut être performant pour les utilisateurs sans être efficace pour l'entreprise. C'est pourquoi la relation entre le SI et la performance de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs travaux mais reste d'actualité dans les recherches en management, et l'impact des SI et des technologies sur la performance demeure encore une question. Reix, Fallery, Kalika, & Rowe (2011) confirment que démontrer le lien est une tâche difficile. Certaines études ont montré la relation positive et significative. Nwamen (2006) montre que l'utilisation du SI et les TIC influence positivement la performance commerciale et a constaté l'augmentation de certains indicateurs commerciaux (chiffre d'affaire, parts de marché, qualité des produits offerts). La contribution du SI à l'amélioration de la

performance organisationnelle a été également montrée par Melville, Kraemer, & Gurbaxani, (2004) et Cardona, Kretschmer, & Strobel (2013). Les travaux de Mebarki (2013) et (Deltour & Lethiais (2014) ont confirmé l'hypothèse que les TIC contribuent à la performance des entreprises. Les résultats de Alaoui (2010) confirment qu'il est difficile d'évaluer l'impact des TIC et SI sur la performance de l'entreprise bien que celle-ci gagne en rapidité et en adaptabilité en intégrant dans son organisation des SI, lorsque ceux-ci sont mis au service de la stratégie opérationnelle de l'entreprise et que les SI intégrés permettent d'enrichir les pratiques managériales de l'entreprise et facilitent le partage de l'information. D'autre part, il remarque que l'usage des SI par l'entreprise permet de produire des effets positifs sur l'évolution à long terme du chiffre d'affaires et des coûts de transport de la société MBA-France.

Le SI et les TIC ont un impact positif sur le plan économique (productivité, réduction des coûts, ...), organisationnel (coordination et circulation de l'information ...) et sur la dynamique des entreprises (réactivité, proactivité, anticipation). Cependant, les retombées du SI peuvent être négatives. D'ailleurs, l'enquête Entreprises et TIC menée auprès de 2000 PME bretonnes de 10 à 250 salariés, des secteurs de l'Industrie (hors agriculture), du commerce et des services montre que la majorité des entreprises perçoivent un impact positif (fortement ou faiblement) de cet investissement, d'une part, sur la circulation de l'information) et, d'autre part, sur la réduction des délais. En revanche, une part non négligeable des entreprises jugent que cet investissement n'a pas d'effet sur le chiffre d'affaire, sur la réduction des coûts et sur la compétitivité de l'entreprise (Lethiais & Smati, 2009).

Ces paradoxes se justifient par le choix des approches méthodologiques et les contextes dans lesquels les études se sont déroulées. Deltour & Lethiais (2014) et Kmiecik, Michna, & Meczynska (2012) affirment que les caractéristiques de l'échantillon, les mesures de performance et les variables retenues dans l'étude sont les principales causes de ces résultats distincts. Ce lien est également influencé par certains facteurs comme la complexité du SI et les TIC mis en place et le niveau de maîtrise des personnes de l'entreprise. De ce fait, les conclusions tirées des différentes études restent divergentes et peu généralisables.

Dans cette perspective, les retombées positives souhaitées peuvent être constatées que si l'implantation du SI est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. D'autres actions

doivent suivre l'utilisation des Tics et du SI à l'exemple du changement organisationnel, le développement des compétences des utilisateurs et l'innovation pour retirer des effets bénéfiques (OCDE, 2003). Dans ce sens, Reragui & Al Meriouh (2017) ont élaboré un modèle qui stipule que le développement des SI et de la stratégie doit être en harmonie pour améliorer les performances. Les résultats de leur étude réalisée auprès de 13 entreprises marocaines montrent que les dirigeants des entreprises insistent sur la valeur stratégique du SI dans l'amélioration de la performance et cela ne peut se réaliser qu'en présence d'une cohérence entre la stratégie d'affaires et la stratégie SI, les infrastructures organisationnelles et technologiques.

1.3. Innovation et performance organisationnelle

Dans un contexte caractérisé par la concurrence, l'innovation devient une mission cruciale, elle est considérée comme le facteur clé de la survie, de la croissance et du développement des entreprises. L'innovativité¹⁷ (capacité à innover) et l'utilisation des Tics sont généralement reconnues comme des gages de compétitivité (Deltour & Lethiais, 2014). L'innovation consiste à introduire de nouvelles idées, de nouveaux procédés ou processus créatifs pouvant déboucher sur de nouveaux produits, services ou processus technologiques. En effet, la mise en œuvre des technologies de l'information vise à fournir à une entreprise la capacité d'accomplir l'exploitation des possibilités d'innovation avec précision et à moindre coûts.

L'intégration informatique via des applications telles que l'ERP (*Entreprise Resource Planning*) offre à une entreprise l'opportunité d'exploiter les capacités d'innovation et d'accélérer le processus d'innovation. De plus, Kmiecik, Michna, & Meczynska (2012, p. 707) prétend qu'à long terme, l'innovation est le seul moyen efficace d'être compétitif sur le marché. D'après Raymond, Bergeron, & Croteau (2013), une étude réalisée auprès de 1857 organisations de 10 pays (Australie, Etats-Unis, etc.) indique que l'intégration des technologies de l'information est le principal facteur facilitant l'assimilation des innovations en matière de commerce électronique dans les pays développés.

¹⁷ Les notions d'innovativité et d'innovation sont assez proches et ont été utilisées de façon parfois indistincte. L'innovativité, en tant que capacité à innover, Or l'innovation concerne aussi la capacité à mettre en œuvre toutes les activités en amont, notamment les innovations de procédés, Il s'agit donc d'une capacité à mettre en place à l'intérieur de l'organisation toute nouveauté (Deltour & Lethiais, 2014)

En général, les recherches empiriques menées auprès des entreprises suggèrent que la capacité d'innovation accompagnée par l'introduction des TIC est liée positivement aux performances des entreprises comme cela a été par l'étude de Deltour & Lethiais (2014). L'étude de Huang & Liu (2005), sur la base d'une investigation auprès de 297 grandes entreprises taïwanaises, conclue que l'interaction entre le capital innovation des entreprises (taux de R&D) et le capital en TIC (taux de dépenses TIC) est positivement liée à la performance, montrant un effet de synergie. Les travaux de Kmiecziak, Michna, & Meczynska (2012), auprès de 109 PME polonaises, indiquent que l'intégration des tics affecte positivement la capacité d'innovation car les TIC peuvent faciliter les échanges d'opinions, le partage d'informations et la coordination du travail, et contribue ainsi à l'innovation, qui est en relation positive avec la performance d'entreprise.

L'activité d'innovation n'est pas directement liée aux résultats financiers. Elle est plus liée à des mesures subjectives du rendement des entreprises qui sont en corrélation avec la croissance des revenus, la croissance de l'emploi et la croissance de la rentabilité. Une étude qui a été menée par Raymond, Bergeron, & Croteau (2013), auprès de 309 PME manufacturières au Canada, permet de conclure que les technologies de l'information favorisent la capacité d'innovation des PME manufacturières. Bien que l'intégration des TIC permette d'innover en termes de produits en augmentant leur croissance, elle a tendance à diminuer la productivité de ces entreprises.

1.4. Importance de l'ERP dans l'amélioration de la performance organisationnelle

L'investissement dans les logiciels est une décision stratégique car ils facilitent la gestion courante de l'entreprise avec ses collaborateurs. Selon Deltour, Farajallah, & Lethiais (2014), trois types de logiciels ont été adoptés, par vagues successives : les logiciels *maison* conçus pour une fonction spécifique de l'entreprise, puis les logiciels de marchés acquis et implantés autour d'un processus, et enfin les progiciels de gestion intégrés, connus sous l'acronyme anglo-saxon ERP ou en français PGI (Progiciels de Gestion Intégrée).

L'ERP se définit comme une application « *paramétrable¹⁸, modulaire¹⁹ et intégrée, qui vise à intégrer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards* » (Reix, Fallery, Kalika, & Rowe, 2011, p. 97). C'est un ensemble de programmes (progiciel standardisé) conçus pour « *réunir de manière cohérente sur une base de données unique toutes les données de l'entreprise ou du groupe grâce à une architecture modulaire couvrant tout ou partie des fonctions de l'entreprise selon les choix et les contraintes de l'organisation* » (Kocoglu & Moatty, 2014, p. 7).

Deltour, Farajallah, & Lethiais (2014), Ouiddad, Boujemâa, & Okar (2015), Reix, Fallery, Kalika, & Rowe (2011) citent les caractéristiques que doit remplir un ERP :

- Provenir d'un concepteur unique pour garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information (format identique et standardisé), à travers d'une base de données desservant l'ensemble des modules (un ERP implique au minimum la présence de deux modules fonctionnant ensemble avec les données partagées d'une base de données unique);
- Répercuter toute saisie ou modification d'information dans l'ensemble des modules en temps réel ;
- Assurer la traçabilité des opérations de gestion pour en permettre l'audit ;
- Couvrir soit une fonction complète de gestion (gestion des ressources humaines, production...), soit la totalité du système d'information.

Les ERP permettent un fonctionnement totalement intégré des différents processus et métiers de l'entreprise pour assurer une vision transversale qui en découle (El Amrani, Rowe, Bidan, Geffroy-Maronnat, & Marciniak, 2006). Son implantation fournit aux décideurs une vue transversale, globale et très précise des flux informationnels leur permettant d'affiner et d'accélérer les prises de décision (Meyssonier & Pourtier, 2006). Certains contextes sont plus favorables que d'autres pour qu'une entreprise adopte un ERP. Sur ce, Deltour, Farajallah, & Lethiais (2014) évoquent les facteurs déterminants de l'implantation d'un ERP qui sont repris selon deux grandes catégories : les

¹⁸ Le paramétrage est le choix de règles de gestion, choix d'option de traitement, choix de format de données (Reix, Fallery, Kalika, & Rowe, 2011). Il peut donc être maîtrisé par des utilisateurs, qui ne sont plus tributaires des informaticiens.

¹⁹ La modularité permet à chaque entreprise de construire sa propre solution, en fonction de son activité. Il lui suffit, pour cela, de choisir les différentes applications qui concernent son mode de fonctionnement. L'ensemble est fédéré autour d'une base de données unique à toute l'organisation (Coat & Favier, 1999, p. 108)

caractéristiques générales de l'entreprise (la taille et le secteur d'activité²⁰, l'appartenance à un groupe²¹, les qualifications des salariés), son profil informatique (niveau des usages informatiques, les compétences en informatiques). Le choix d'adoption d'un ERP revêt d'une dimension stratégique d'une entreprise par ses enjeux financiers et ses transformations organisationnelles²² à trois piliers : fonctionnel²³, opérationnel²⁴ et stratégique²⁵ (Chaabouni & Triki (2013). Leur diffusion s'opère principalement dans les grandes entreprises et les groupes car ils sont coûteux et difficiles à mettre en œuvre (Kocoglu & Moatty, 2014, p. 6). Le succès de la mise en place d'un ERP requiert l'engagement indéfectible de la haute direction face au projet d'implantation et en particulier dans le processus de changement organisationnel à travers la communication, l'adhésion des acteurs organisationnels au projet et l'élaboration de certaines mesures visant à motiver l'expertise dans l'entreprise. *« Il est clair que la mise en œuvre d'une solution ERP doit être abordée comme une transformation organisationnelle majeure qui nécessite la mise en place d'une démarche de transformation visant à construire cette «capacité à changer» à tous les paliers de l'organisation »* (Bernier, 2002, p. 32). De leur côté, Coat & Favier (1999, p. 108) résumant que *« En somme, l'installation d'un ERP mène bien souvent les entreprises vers un changement profond et généralisé »*.

Selon Meyssonier & Pourtier (2006), Chaabouni & Triki (2013), Cantagallo (2015), Kocoglu & Moatty (2014), les ERP constituent un outil incontournable de gestion. En surmontant les contraintes de collecte et stockage de l'information et de mise à jour, en

²⁰ La complexité organisationnelle induite par l'augmentation de la taille d'une organisation peut la pousser à adopter un ERP. Certains secteurs étant plus demandeurs de ressources, afin de gérer la complexité inhérente à leurs métiers, notamment le cas du secteur industriel ou les processus de production peuvent être très morcelés, en comparaison par exemple au secteur de la vente où les activités se déroulent en beaucoup moins d'étapes

²¹ L'appartenance à un groupe peut aussi se traduire par une adoption imposée du système intégré, notamment l'étendue géographique de la firme et notamment la présence à l'international, rendant les flux d'informations plus complexes et pouvant jouer positivement sur la décision d'adoption d'un ERP.

²² Avec l'ERP, l'activité d'un salarié, d'une unité n'est plus isolée mais est reliée interactivement à un système d'information global et hiérarchisé. La mise en place d'un ERP représente un projet global de refonte de l'organisation de l'entreprise ou du groupe, pour intégrer les fonctions les unes aux autres et les différentes unités entre elles. Cette mise en place nécessite une redéfinition des procédures de travail de chaque unité et de chacun de ses membres (Kocoglu & Moatty, 2014, p. 8).

²³ Les systèmes ERP visent à intégrer l'organisation autour d'une base de données et d'une plate-forme technologique communes supportant un ensemble de processus d'affaires intégrés inspirés des meilleures pratiques pour améliorer la position concurrentielle de l'entreprise (Bernier, 2002, p. 25).

²⁴ Capacité de l'organisation à tenir compte des enjeux humains qui se présentent tout au long de la mise en œuvre de la solution ERP (Bernier, 2002, p. 31).

²⁵ *« concerne la capacité des dirigeants d'une organisation à comprendre et à intégrer le plein potentiel de la technologie ERP dans le déploiement d'un modèle d'affaires, d'un mode de fonctionnement et d'une offre de service renouvelés »* (Bernier, 2002, p. 25).

permettant leur actualisation rapide, l'édition automatique d'états de suivi (tableaux de bord) et l'accélération des procédures de *feed-back*, les ERP deviennent un levier d'amélioration de la production et du contrôle et contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. À travers les ERP, les dirigeants sont en mesure de contrôler l'entreprise et de la piloter d'une façon permanente. Ce qui permet de réagir rapidement aux aléas liés à l'approvisionnement ou aux marchés et d'adapter les ressources au niveau d'activité. Ainsi, l'ERP constitue une base solide au sein de l'entreprise en temps réel en minimisant le temps de prise de décision car il « *permet de conjuguer une grande quantité d'information, non dénuée de richesse et de pertinence* » (Ouiddad, Boujemâa, & Okar, 2015, p. 6).

Peu de travaux sont élaborés autour de la problématique qui traite de la relation entre l'ERP et la performance de l'entreprise. D'ailleurs, la revue de littérature d'Aloini et al. (2007 in Deltour, Farajallah, & Lethiais (2014)) sur les facteurs de risque du projet ERP regroupe 75 publications académiques parues depuis 1999 parmi lesquelles une seule publication est dédiée au contexte des PME. Néanmoins, certaines conclusions peuvent être tirées de quelques recherches réalisées.

D'après Lochet (2015), l'ERP est un outil qui permet d'intégrer les activités de l'entreprise pour faciliter la communication et la circulation des flux informationnels, ce qui permet aux utilisateurs de bénéficier de découplage des fonctions, et ainsi de réduire l'asymétrie de l'information. Cela a été prouvé également par Jomaa (2005) à travers son étude menée auprès de 6 grandes entreprises membres du CIGREF. Elle a constaté que la perception de l'impact des ERP sur la performance est différente. Pour les managers, l'ERP est un moyen pour faciliter la remontée d'information (le reporting) et de la rendre plus transparente, plus disponible et plus fiable (en minimisant la marge d'erreur due à la complexité de sa production) pour améliorer la performance de l'entreprise (standardisation des pratiques en termes d'achats, amélioration du pouvoir de négociation avec les fournisseurs, intégration d'un CRM pour améliorer la qualité de la relation client...). Pour les opérationnels, l'ERP décrit une façon de faire, et propose un processus standard à suivre (la manière de gérer une commande, de répondre à une demande client, de demander un congé...). Sa contribution à la performance de l'entreprise dépend de sa combinaison avec les autres sources (le processus de travail, la compétence des acteurs, la structure des équipes, ...). D'ailleurs, Lochet (2015, p. 12) avance que « *les impacts financiers sont loin d'être facilement évaluables. Effectivement,*

nul ne peut quantifier précisément le gain généré suite à l'implantation d'un ERP. Les états financiers des entreprises ne le mentionnent d'ailleurs pas».

L'étude de Meyssonier & Pourtier (2006) sur l'impact de la mise en place des ERP sur les fondements du contrôle de gestion et sur la fonction contrôleur de gestion a été effectuée sur la base d'une enquête auprès de dix entreprises. Elle conforte l'idée que l'innovation technologique des ERP n'a que peu d'incidences sur l'innovation managériale en matière d'outils de contrôle et de pilotage de gestion. Ils constatent que l'ERP n'apparaît pas comme un facteur déterminant, à lui tout seul, dans l'évolution des pratiques et de la fonction du contrôleur de gestion. Les effets des ERP semblent tributaires de facteurs de contingence comme la taille (grande société *versus* PME), la structure organisationnelle (groupe *versus* entité unique), les objectifs managériaux, la stabilité des processus « métier », et surtout les modalités organisationnelles de mise en œuvre et d'accompagnement du projet (centres de compétences). L'étude conduite par Gharbi, Vincent, & Descargues (2006) dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique montre qu'il est difficile de calculer le retour en investissement suite à la mise en place de l'ERP. En revanche, des bénéfices en termes de performance sociétale ont été facilement identifiables travers des indicateurs sociétaux (relations avec les partenaires) qui se sont améliorés grâce à l'EPR. Les conclusions tirées de l'étude de Hallé, Renaud, & Ruiz (2005) auprès de cinq entreprises manufacturières québécoises démontrent que ces entreprises ont bénéficié d'un système qui supporte leur croissance.

Selon El Amrani, Rowe, Bidan, Geffroy-Maronnat, & Marciniak (2006), de rares études quantitatives ont traité la question de la relation entre les PGI et la performance économique et ont constaté un effet négatif. Ils constatent que la plupart des entreprises françaises n'adoptent généralement qu'un module portant sur une seule fonction lorsqu'elles déclarent avoir adopté un PGI. De ce fait, les effets économiques varient en fonction de l'étendue de la couverture fonctionnelle de l'outil. Ainsi, Poston & Grabski (2001) montrent, qu'aux États-Unis, ces outils n'apportent pas une contribution significative à la performance de l'entreprise par rapport à des entreprises comparables qui n'ont pas investi dans les PGI sur la même période.

Par contre, l'implantation de l'ERP présente des inconvénients qui peuvent être d'ordre technique, structurel, culturel ou lié au facteur humain (résistance au changement

et incompétences). L'ERP peut déshumaniser l'entreprise du fait que l'homme soit remplacé par un système. Lochet (2015, p. 13) considère l'EPR comme source de gains de productivité mais des coûts induits pour faire fonctionner cet outil selon les particularités de l'entreprise. Il se demande si, « *dans le cas des ERP, les gains de productivité n'ont pas un coût et que gain et coût s'annulent* ». Dans ce cas, Hallé et al (2005, p25) confirment que « *seules les entreprises ayant apporté un soin minutieux à chacune des étapes de l'implantation peuvent se vanter d'avoir effectué une implantation réussie* ».

1.5. Les modèles théoriques de la relation entre le SI et la performance organisationnelle

Les retombés des SI et les TIC se mesurent à travers des indicateurs financiers/économiques et des indicateurs non financiers de performance. Pour répondre à cette question de mesure, deux principaux modèles théoriques sont élaborés pour mettre au clair la relation de causalité entre l'intégration des SI et la performance d'une entreprise, à savoir le modèle causaliste et le modèle processuel.

1.5.1. Le modèle causaliste

Le modèle causaliste met l'accent sur les corrélations qui puissent exister entre les variables indépendantes représentant les dépenses en informatiques ou l'introduction des TIC au sein de l'entreprise, et la variable dépendante qui renvoie à la performance. Nous distinguons trois théories en relation avec ce modèle à savoir : la théorie économique de production, la théorie économique de l'information et de la décision et la théorie de l'avantage compétitif (Moez, 2008) et (Missaoui, 2009). La première théorie stipule que les investissements en TIC sont considérés comme des facteurs de production (input) qui affectent l'évolution de la productivité des entreprises, le seul critère de performance retenu dans cette théorie est la productivité. La seconde théorie analyse la manière dont les investissements en TIC se transforment en performance par le biais d'indicateurs intermédiaires tels que le taux des produits lancés sur le marché, ou le taux de rotation de stocks. Enfin, la dernière théorie s'interroge sur le rôle des TIC dans l'acquisition de l'avantage concurrentiel. L'absence de prise en compte dans l'analyse des modalités d'intégration des TIC, leur adoption et appropriation par les acteurs rend ce modèle limité.

1.5.2. Le modèle processuel

Le modèle processuel consiste à analyser l'effet des processus (étapes et événement) qui se déroulent suite à la mise en œuvre des SI et TIC. Il s'agit de suivre le rythme d'évolution des SI et TIC à travers les modalités de leur intégration, de leur adoption et de leurs usages (Jomaa, 2009). Ce modèle intègre plusieurs courants de pensée à l'exemple du courant sociotechnique (qui étudie la relation entre l'acteur et la technologie au sein d'une entreprise et la théorie des ressources (trois grandes catégories de ressources sont identifiées par Wade & Hulland (2004) à savoir : les ressources en TIC orientées vers l'extérieur, les ressources en TIC à l'intérieur de l'entreprise, les ressources à long terme tels que les plans et partenaires en TIC). Ce modèle demeure difficilement applicable sur le plan opérationnel pour mesurer l'impact des SI sur la performance d'une entreprise (Missaoui, 2009). Cette approche est pertinente dans la mesure où elle permet de prendre en compte l'usage des investissements informatiques et leur contribution à la performance organisationnelle. Toutefois, ce modèle reste difficile à appliquer sur le plan opérationnel à cause de la difficulté de mesure des événements peu palpables.

1.6. Modèle conceptuel de la recherche

En nous inspirant du modèle de causalité, nous allons présenter notre modèle conceptuel en mettant en évidence la relation entre les SI et la performance organisationnelle. Nous avons dégagé les principales variables de mesure représentées dans le tableau 6.

Tableau 6. Les variables indépendantes du modèle conceptuel de la recherche

(Deltour & Lethiais, 2014)	(Kmieciak, Michna, & Meczynska, 2012)	(Missaoui, 2009)	Variables retenues
-Les compétences informatiques internes -Les actifs TIC (correspondent à l'investissement en équipements et logiciels dans l'entreprise).	- Les infrastructures informatiques - Investissement en informatique - Connaissances en informatique	- Les équipements en informatiques - Les investissements en Tic - Les budgets en informatiques	-Degré d'intégration du tics et inter-connectivité des entreprises) représentée par les compétences informatiques internes (correspondent aux infrastructures informatiques et logiciels) et l'introduction des TIC -La performance du SI représentée par la circulation de l'information et les caractéristiques du SI

Source : établi par nos soins.

Le choix des variables liées à la performance du SI est justifié par le fait qu'un SI performant impacte positivement la performance d'une entreprise (Oumakhlouf & Kherbachi, 2019, p. 558). L'important est de choisir des outils informatiques adéquats aux besoins d'une entreprise pour assurer le traitement et le partage de l'information selon Gillet & Gillet (2013) et Alaoui (2010). Nous n'avons pas pris en considération les budgets (dépenses) et les investissements en SI en raison de leurs caractères confidentiels et difficilement mesurables.

Les items utilisés pour mesurer les compétences informatiques internes sont élaborés par Deltour & Lethiais (2014). Nous avons utilisé cinq items inspirés des travaux de Raymond, Bergeron, & Croteau (2013) et de Deltour & Lethiais (2014) pour mesurer le degré d'inter connectivité des entreprises (ERP, intranet, extranet et l'introduction des TIC). Trois items sont utilisés pour la mesure de la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise. Trois items élaborés grâce aux entretiens que nous avons réalisés avec les responsables et directeur pour dégager les principales caractéristiques d'un SI, ont été mesurés sur l'échelle de Thurstone à cinq points (de 1 à 5). Les autres éléments sont mesurés sur une échelle de Likert en cinq points (1 – tout à fait d'accord et 5 - Pas du tout d'accord) à l'exception des questions à choix unique ou par des variables diachroniques (oui ou non).

Pour mesurer l'impact du SI et les TIC sur la performance organisationnelle, nous proposons un certain nombre d'indicateurs financiers et non financiers en nous appuyant sur la revue de la littérature liée à cette problématique. Les indicateurs utilisés pour apprécier cette relation sont synthétisés dans le tableau 7.

Tableau 7. Les variables dépendantes du modèle conceptuel de la recherche

Indicateur	Auteurs
Productivité globale	(OCDE, 2003), (Diene, Dieng, Drame, & Fall, 2015), (Regragui & Al Meriouh, 2017), (Jomaa, Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations, 2009), (Missaoui, 2009)
Productivité au travail	(OCDE, 2003), (Diene, Dieng, Drame, & Fall, 2015)
La concurrence	(OCDE, 2003), (Diene, Dieng, Drame, & Fall, 2015), (Jomaa, Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations, 2009), (Nwamen, 2006), (Alaoui, 2010)
L'innovation	(OCDE, 2003), (Diene, Dieng, Drame, & Fall, 2015), (Regragui & Al Meriouh, 2017), (Missaoui, 2009), (Deltour & Lethiais, L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ?, 2014)
La réduction des couts et stocks	(OCDE, 2003), (Deltour & Lethiais, L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ?, 2014), (Regragui & Al Meriouh, 2017)
Les parts de marché	(OCDE, 2003), (Diene, Dieng, Drame, & Fall, 2015), (Regragui & Al Meriouh, 2017), (Nwamen, 2006)
Production	(Nwamen, 2006)
Rentabilité	(Regragui & Al Meriouh, 2017)
Flexibilité	(Missaoui, 2009), (Regragui & Al Meriouh, 2017), (Mebarki, 2013)
Chiffre d'affaire	(Regragui & Al Meriouh, 2017), (Nwamen, 2006)
Résultat d'exploitation /chiffre d'affaire ; Taux de marge opérationnel	(Deltour & Lethiais, L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ?, 2014)
Croissance de l'entreprise -Image de l'entreprise	(Regragui & Al Meriouh, 2017)
Réduction des délais de livraison	(Nwamen, 2006)
Réduction du temps du travail et d'espace ; Efficacité	(Alaoui, 2010)
Amélioration des processus	(Missaoui, 2009)
Qualité des produits offerts, satisfaction des clients	(Nwamen, 2006), (Mebarki, 2013)
Variables retenues dans le modèle conceptuel proposé	La concurrence, l'innovation, la production, la rentabilité, le chiffre d'affaire (CA), le bénéfice annuel, le taux de satisfaction et de réclamation des clients l'image de l'entreprise, la réduction du temps et d'espace, la réduction des délais de livraison, la réduction des couts, efficacité, efficience

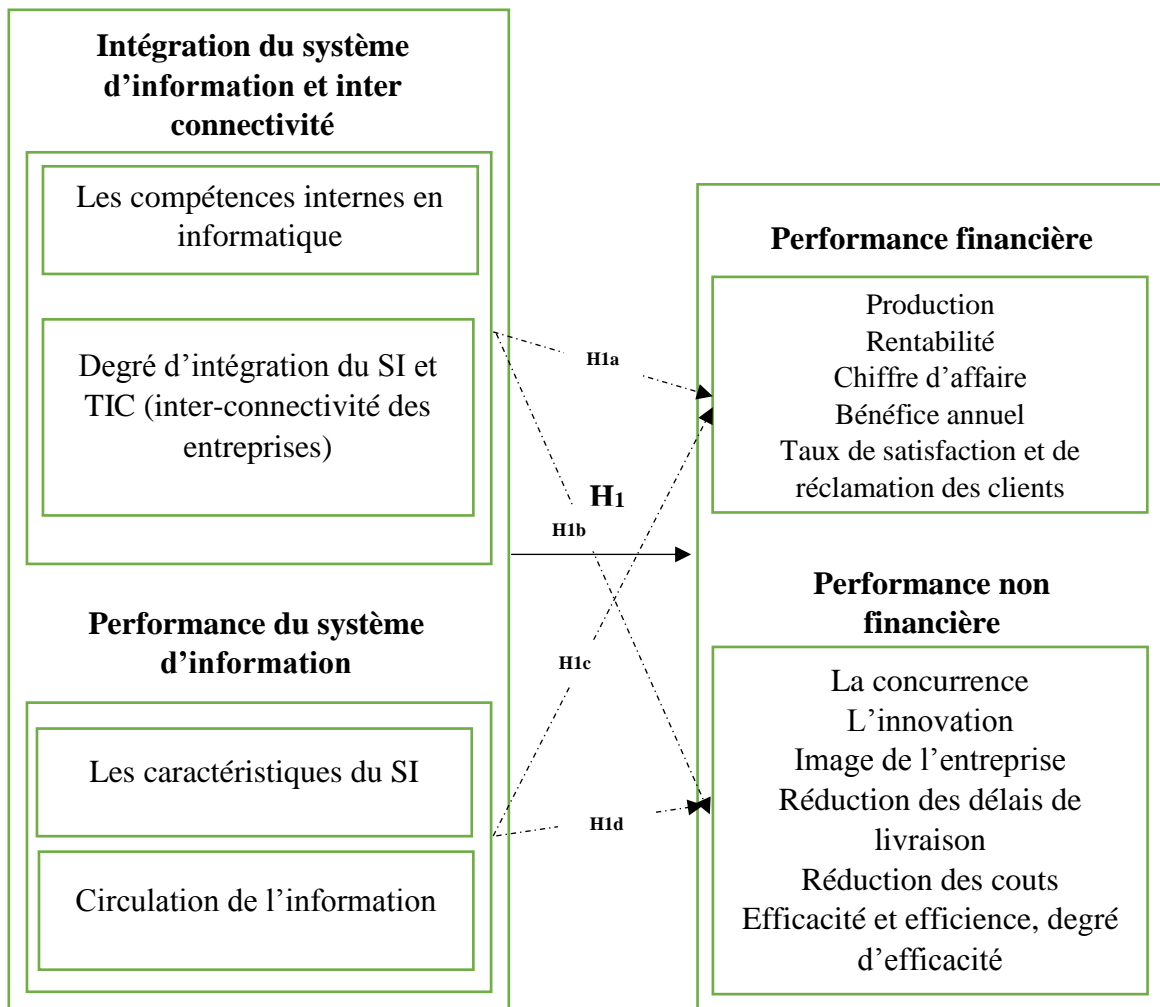
Source : établi par nos soins

Nous avons utilisé huit items pour apprécier les mesures subjectives de performance organisationnelle évalués sur l'échelle de Likert à 5 points. Concernant les mesures objectives, nous avons utilisé la variation des indicateurs financiers au cours des trois dernières années qui est considérée comme une durée suffisante pour apprécier une variation des taux (Raymond, Bergeron, & Croteau (2013), Deltour & Lethiais (2014), (Kmieciak, Michna, & Meczynska (2012)).

1.7. Conception du modèle théorique

Le modèle théorique de cette recherche, représenté dans la figure 16, permet d'évaluer l'impact du SI sur la performance organisationnelle.

Figure 16. Modèle conceptuel de la recherche : Système d'information et performance organisationnelle



Source : (Oumakhlouf & Kherbachi, 2019, p. 555)

L'appréciation de l'intégration du SI a été évalué par deux dimensions, à savoir l'intégration informatique et inter connectivité des entreprise (qui englobe les compétences en informatiques et l'intégration du SI et TIC) et la performance du SI (qui englobe la circulation de l'information et les caractéristiques du SI). Le tableau 8 récapitule les variables et items utilisés :

Tableau 8. récapitulatif des variables et items utilisés dans le modèle de recherche

variable	item	référence	échelle de mesure
Compétences informatiques internes	<ul style="list-style-type: none"> Parmi ces situations, lesquelles s'appliquent à votre entreprise : - Il y a un service informatique Constitué - Il y a au moins un salarié à mi-temps ou plus dédié à l'informatique - Il y a au moins un salarié diplômé du supérieur en informatique dans l'entreprise - elle ne dispose d'aucune de ces ressources en interne 	(Deltour & Lethiais, 2014)	Choix unique
Degré d'intégration du SI et TIC et D'inter-connectivité des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> -Disposez-vous d'intranet, extranet, ERP -l'introduction des TIC se fait juste au cas de besoin - l'introduction des TIC se fait d'une façon continue (dans but d'amélioration) 	(Raymond, Bergeron, & Croteau, 2013) Inspiré de Deltour & Lethiais (2014)	Oui/non Likert
Circulation de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - la diffusion de l'information se fait au moment opportun, d'une façon efficace -la circulation de l'information aux utilisateurs se fait d'une façon formelle -nous avons des problèmes liés au partage de l'information 	Inspiré de Kmiecik, Michna, & Meczynska (2012) Rajouté	Likert
Caractéristiques de SI	<ul style="list-style-type: none"> -le système de votre entreprise est centralisé (l'ensemble du personnel n'ont accès au réseau interne à l'entreprise) - le système de votre entreprise est efficace - le système de votre entreprise est actualisé 	(Oumakhlouf & Kherbachi, 2019)	Echelle de Thurstone
Performance Organisationnelle	<p>Financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rentabilité financière -chiffre d'affaire -Production - Bénéfice annuel -taux de satisfaction et de réclamation des clients <p>Non financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les SI et TIC introduites au cours des trois dernières années ont contribué à la croissance du rythme d'innovation - Notre système d'information et tics utilisées sont supérieures <i>à celles de nos concurrents</i> -L'utilisation du système d'information <i>a fait croître</i> l'image de l'entreprise perçue par les clients -L'utilisation du système d'information réduit les délais de livraison -L'utilisation du SI réduit les couts -L'entreprise est capable d'atteindre ses objectifs (efficacité), et degré d'efficacité - Les moyens mis en œuvre sont optimales (efficience) 	Kmiecik, Michna, & Meczynska (2012) (Mebarki, 2013) Rajouté	Likert

Source : établi par nos soins à travers les différentes lectures

En se basant sur les travaux antérieurs, il convient de vérifier l'hypothèse (H₁) de recherche qui stipule que le SI impacte positivement la performance organisationnelle de l'entreprise. A partir de l'hypothèse générale de cette recherche, nous avons émis quatre sous hypothèses comme suit :

H1a : l'intégration informatique et l'inter connectivité des entreprises impactent positivement les indicateurs financiers de la performance des entreprises.

H1b : l'intégration informatique et l'inter connectivité des entreprises impactent positivement les indicateurs non financiers de la performance des entreprises.

H1c : la performance du SI impacte positivement les indicateurs financiers de la performance des entreprises.

H1d : la performance du SI impacte positivement les indicateurs non financiers de la performance des entreprises.

2. Traitement et analyse des résultats

Dans cette partie, nous allons présenter les principaux résultats de l'enquête menée. La méthodologie de recherche a été expliquée dans l'introduction générale ainsi que l'instrument de collecte de donnée. La méthode descriptive sera utilisée pour décrire la première étape du processus managérial, à savoir l'implantation du SI et la circulation des informations au sein des entreprises enquêtées. La méthode prédictive servira à valider l'hypothèse de recherche en utilisant le modèle par équation structurelle avec le logiciel Smart PLS Version 3 (V3).

2.1. Présentation de l'échantillon

Pour déterminer les éléments de notre échantillon, nous avons effectué deux étapes. La première consiste à déterminer la taille de notre échantillon, puis, à choisir une méthode d'échantillonnage pour sélectionner les entreprises à questionner.

Notre terrain de recherche est composé de 46 entreprises dont 34 sont privées et 12 sont publiques. Nous avons sollicité 55 entreprises mais il y'a eu des refus à cause de la non disponibilité des dirigeants. 20 personnes qui nous ont répondu étaient les propriétaires même des entreprises, les autres sont des directeurs ou des responsables humains possédant les informations et connaissances du phénomène étudié. Les entreprises enquêtées ont une activité commune, qui est la transformation (entreprises manufacturières) et sont des ME (Moyennes Entreprises) ou des GE (Grandes Entreprises), situées au niveau de différentes communes de la wilaya de Bejaia (voir

annexe 02). La taille de l'échantillon est jugée représentative par rapport à la taille de la population qui s'élève à 82 entreprises mères (les directions générales). Elle a été obtenue en appliquant la formule suivante (Natalie, 2008):

$$n = T^2 \times pq / E^2 = 1.96 \times (0.5 \times 0.5) / 0.1^2 = 96$$

n : la taille de l'échantillon

T : la valeur de la loi normale pour un seuil de signification égale à 5%, il est de 1.96.

p : la fréquence observée = 0.5

q : 1-p = 0.5

E : l'erreur, dans la plupart des enquêtes, la valeur de E est comprise entre 3 et 4%. Dans notre cas, la valeur de E est de 10%, un taux toléré pour des données recueillies en entreprises, considérées comme des agents rationnels (Thietart, 2014).

Selon Thietart (2014), si le taux de sondage, qui désigne le rapport entre n/N est supérieur à 1/10, nous pouvons calculer la taille de l'échantillon corrigé du coefficient d'exhaustivité qui s'obtient par : $n' = nN / (N + n)$. Dans notre cas, $n/N = 96/82 = 1.17 > 0.1$. Nous avons alors la taille de l'échantillon corrigée $n' = 45$. Etant donné que nous avons recueilli 46 questionnaires exploitables, nous estimons que la taille de notre échantillon est représentative.

Pour choisir les entreprises à questionner, nous avons recouru à la méthode d'échantillonnage par quotas qui est une méthode non aléatoire. Le choix de cette méthode se justifie par le fait de disposer d'une liste de la population mère subdivisée en sous-groupes homogènes ayant la même caractéristique commune (branche d'activité). La procédure de sélection à choisir était au hasard, en fonction des opportunités qui s'étaient présentées devant nous. Puis, nous avons calculé le nombre d'entreprises que devrait contenir chaque quota en fonction des taux de sondage proportionnels. Le tableau suivant synthétise les principaux résultats de cette méthode.

Tableau 9. Construction des quotas de l'échantillon

Branche d'activité	N ^{re} existant	Proportion	N ^{re} exigé	N ^{re} sollicité	Refus	N ^{re} acquis
Agroalimentaire	33	39.75	18	23	4	19
Textile	5	7.14	3	5	/	5
métallurgie	14	16.67	8	5	1	4
Chimie et plastique	4	4.87	3	5	1	4
Transformation du bois	4	4.76	2	3	/	3
Matériaux de Construction	10	11.90	5	5	2	3
Industrie divers	12	14.29	6	9	1	8
Total	82	100%	45	55	9	46

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Les tableaux suivants présentent les principales caractéristiques l'échantillon :

Tableau 10. Composition de l'échantillon par rapport à la taille de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	De 50 à 250	25	54,3	54,3
	Plus de 250	21	45,7	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Nous avons exclu les petites entreprises dans notre enquête, car elles ne correspondent pas à notre thème de recherche. D'un côté, le processus managérial est presque inexistant dans ces entreprises, ou il se fait d'une façon informelle. D'un autre côté, la performance de ces entreprises se restreint uniquement à la performance financière. La répartition selon les branches d'activité est donnée dans le tableau 11.

Tableau 11. La répartition de l'échantillon par branche d'activité

Branche d'activité		Effectifs	Pourcentage
Valide	Agroalimentaire	19	41,3
	Textile	5	10,9
	Métallurgie	4	8,7
	Chimie et plastique	4	8,7
	Transformation du bois	3	6,5
	Industrie divers	8	17,4
	Matériaux de construction	3	6,5
	Total	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Les entreprises agroalimentaires représentent le nombre le plus élevé, par le fait que cette branche est la plus dynamique de la wilaya d Bejaia. Il existe un nombre important d'entreprises dans ce domaine. Le tableau 12 donne la répartition par âge de l'entreprise. L'âge de la plupart des entreprises enquêtées est entre un et 25 ans.

Tableau 12. La répartition de l'échantillon par rapport à l'âge de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	[1-25]	29	63,0	63,0
	[25-50]	16	34,8	97,8
	[75-100]	1	2,2	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

2.2. L'analyse descriptive

Le logiciel SPSS est utilisé pour calculer les statistiques descriptives (moyenne et écart type) des variables ordinales du modèle de recherche et pour effectuer l'analyse univariée (tri à plat). Puis, sur la base de la matrice des corrélations, nous effectuons une analyse multivariée (tableaux croisés) des variables les plus corrélées avec les indicateurs de performance organisationnelle. Nous allons d'abord calculer la moyenne et l'écart type des variables ordinales du modèle (voir tableau 13).

Tableau 13. Statistiques descriptives (SI/Performance organisationnelle)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Problèmes du partage de l'information	46	3,1304	1,24023
Introduction des TIC au besoin	46	3,0652	1,06254
Efficace/non efficace	46	2,9783	1,06435
Actualisé/non actualisé	46	2,9130	1,09191
Centralisé/Décentralisé	46	2,8478	1,09478
Efficienc (optimalité des moyens)	46	2,3261	,96734
Introduction des TIC pour l'amélioration	46	2,2391	1,17728
SI/ Réduction des couts	46	2,1087	1,21524
SI/ Concurrence	46	2,0652	1,01985
Degré de satisfaction	46	2,0652	,57357
SI/ Image de l'entreprise	46	2,0435	1,03186
SI / Rythme d'innovation	46	2,0000	1,11555
Circulation de l'information	46	1,9348	1,08325
Diffusion de l'information	46	1,8478	1,07429
SI/ Gestion du temps	46	1,6522	,92418

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

L'analyse descriptive des variables ordinales du modèle de recherche montre que la moyenne varie entre 1.65 et 3.13, et les écarts types sont entre 0.57 et 1.24. Puisque notre échelle varie de 1 à 5, la valeur centrale est de 3. Nous constatons que les moyennes sont proches de la valeur centrale. Selon Mbengue & Ouakouak (2012), quand les moyennes sont proches de la valeur centrale, cela signifie que les variables utilisées ont permis de capter des phénomènes présentant une tendance centrale nette. Autrement dit, pour chaque variable utilisée, sur 46 personnes interrogée, la moyenne de réponse est proche de la valeur centrale. Les valeurs de l'écart type montrent qu'il existe une variabilité dans les réponses autour des moyennes. Plus l'indice de dispersion est grand, plus les valeurs sont étalées.

Le test Cronbach nous permet de vérifier la fiabilité de toutes les variables utilisées dans cette partie de recherche. Le tableau 14 nous donne le résultat suivant

Tableau 14. Statistique de fiabilité (SI/Performance organisationnelle)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	31

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Alpha de cronbach est de 75.3%, un taux satisfaisant qui indique que les variables sont pertinentes et permettent de continuer le reste de l'analyse.

2.2. Analyse des fréquences des variables (SI/Performance organisationnelle)

Avant de démontrer les corrélations et d'identifier les impacts de nos variables, nous examinons le poids de chacune. Cette étape nous permettra de comprendre le degré de chaque pratique qui participe à comprendre le phénomène étudié en analysant les réponses les plus répétées pour chaque variable. En général, nous ferons les interprétations des taux les plus élevés des réponses.

Étant donné que notre thème porte sur la performance et le SI, nous voulons, d'abord, comprendre la manière dont la performance organisationnelle est définie réellement sur le plan opérationnel. Les réponses à cette question sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 15. Les indicateurs de performance retenus par les dirigeants des entreprises enquêtées

indicateur	Effectif	%	%
Efficacité-efficacité-satisfaction clients	3	6,5	6,5
Efficacité-compétitivité-satisfaction clients	3	6,5	13,0
Compétitivité-Résultats chiffrés-satisfaction clients	5	10,9	23,9
Résultats chiffrés-satisfaction clients-satisfaction salariés	3	6,5	30,4
Résultats chiffrés-efficacité-satisfaction clients	12	26,1	56,5
Efficacité- Résultats chiffrés-satisfaction clients	5	10,9	67,4
Efficacité-compétitivité-Résultats chiffrés	3	6,5	73,9
Efficacité-compétitivité-satisfaction clients	2	4,3	78,3
Efficacité-compétitivité-Résultats chiffrés	1	2,2	80,4
Efficacité-satisfaction clients-satisfaction salariés	1	2,2	82,6
Pertinence-compétitivité-Résultats chiffrés	1	2,2	84,8
Résultats chiffrés-satisfaction clients-économie des ressources	1	2,2	87,0
Compétitivité-satisfaction clients-économie des ressources	2	4,3	91,3
Efficacité-Résultats chiffrés-économie des ressources	1	2,2	93,5
Efficacité-pertinence-Résultats chiffrés	1	2,2	95,7
Pertinence-Résultats chiffrés-satisfaction clients	1	2,2	97,8
Contreperformance	1	2,2	100,0
Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Selon le tableau 15, la définition de la performance diffère d'une personne à une autre, ce qui argumente davantage, son caractère polysémique. L'idée de l'absence d'une vision commune sur l'explication du concept rejoint les avancées théoriques que nous avons évoquées. Néanmoins, le nombre le plus élevé des interrogés (12) associent la performance organisationnelle à trois indicateurs, à savoir les résultats chiffrés, l'efficacité et la satisfaction des clients. Nous remarquons que la perception classique de la performance est toujours présente dans l'esprit des dirigeants, la réalisation des résultats chiffrés reste un objectif ultime pour beaucoup d'entreprises en question. La satisfaction des clients est aussi primordiale pour les entreprises, ce qui prouve qu'elles veillent à ce que l'environnement externe soit satisfait de ses actions et de ses produits écoulés sur le marché. Cela a été souligné dans les passages suivants (Oumakhlouf & Kherbachi, 2019, pp. 558-559): « (...) la performance se base essentiellement sur les résultats financiers, on ne peut pas parler d'une entreprise performante dont ses bilans négatifs, ni celles avec des dettes qui s'accumulent d'une année à une autre, c'est avant tout une question de maîtrise de coûts, de diminution des charges de toutes sortes, de gains en terme de chiffre d'affaire et de rentabilité...etc. ». L'un des dirigeants déclare : « pour ma part, je peux parler de la réalisation d'une bonne performance suite à une amélioration de la productivité et la diminution des temps de production, je peux citer l'exemple d'une nouvelle machine récemment installée au sein de notre entreprise liée à un système d'information, cela nous a permis de détecter les pannes et les réparer sans se déplacer, par conséquent, notre productivité a été augmenté ». L'autre rajoute : « la performance c'est avant tout l'augmentation des indicateurs commerciaux ».

Le triangle de performance qui intègre les trois indicateurs (efficacité-efficience, pertinence), qui a été mis en avant par plusieurs auteurs, n'est pas vérifié sur le terrain.

Le contenu suivant nous renseigne sur la présence des compétences informatiques dans les entreprises, le degré d'intégration et de maîtrise des TIC, les caractéristiques du SI et le degré de circulation de l'information. Nous évoquons, par la suite, le rôle de ces derniers dans l'amélioration des éléments tangibles et intangibles de la performance organisationnelle.

2.3.1. Appréciation des variables liées aux compétences informatiques internes à l'entreprise

La présence des outils informatiques et l'interconnecté des entreprises indiquent à quel degré les informations sont générées et maîtrisées aux différents niveaux

hiérarchiques, ainsi que l'importance accordée par ces derniers à l'information dans son processus managérial. Le tableau 16 synthétise les compétences informatiques internes.

Tableau 16. Compétences informatiques internes

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Il y'a un service informatique constitué	23	50,0	50,0
	Il y'a un ou plusieurs salarié à mi-temps dédié à l'informatique	5	10,9	60,9
	Il y'a au moins un salarié permanent diplômé en informatique	10	21,7	82,6
	aucune ressource informatique	8	17,4	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 16, la moitié (50%) des entreprises possède un service informatique constitué, cela signifie que les pratiques liées au système informatique constituent une activité à part entière pour ces dernières, elles accordent une importance particulière aux informations. Selon les réponses fournies par les dirigeants, lors des entretiens en face à face, le rôle de ce service consiste à maintenir et concevoir des logiciels propres à eux, à créer des sites web, à régler les problèmes de partage d'information et des défaillances des outils informatiques. La présence d'un système informatique facilite la gestion stratégique et la vie quotidienne de l'entreprise. Pour plus de crédibilité, nous nous appuyons sur les discours des entretiens dont les réponses étaient comme suit (Oumakhlouf & Kherbachi, 2019, p. 557) :

(...) nous avons un département informatique constitué de cinq personnes et un responsable informatique dont leurs rôles consistent à la conception des sites web, la maintenance, la conception des logiciels propres à l'entreprise, l'intégration de nouveaux matériaux informatiques, etc. Cela a évidemment eu des avantages sur le plan économique et social ...

Un dirigeant affirme « (...) notre entreprise est dotée de divers technologies et de matériaux informatiques, nous avons également des bases de données générales qui se déclinent au niveau de chaque service, ce qui nous permet le suivi et le contrôle des activités d'une façon permanente. Du côté de notre personnel, nous avons un capital humain apte à l'utilisation de ces outils informatiques, nous n'avons pas de problèmes liés à l'utilisation des TIC car même ceux qui ont des insuffisances sont appelés à les

former pour suivre l'évolution de l'entreprise en matière informatique... ». L'autre rajoute : « (...) nous avons des bases de données par structure, nous souhaitons avoir une base générale qui relie les différentes structures afin de bénéficier des informations en temps réel, l'absence de réseau freine l'activité de notre entreprise, le partage des informations se fait par le déplacement du personnel ou par téléphone... ». Tandis que 8 entreprises déclarent qu'elles ne possèdent pas de compétences informatiques (aucune ressource interne n'est dédiée à l'informatique), ce sont celles qui font de la sous-traitance si nécessaire.

2.3.2. Degré d'inter connectivité des entreprises

Nous avons constaté qu'uniquement 14 entreprises disposent d'un système intégré (ERP), la plupart utilisent l'intranet (27 entreprises), et une minorité utilisent l'extranet (11). Ces résultats nous renseignent sur le degré d'intégration des fonctions des entreprises. La transparence et la transversalité ne connaissent pas encore leur développement au sein de ces entreprises. Celles qui possèdent un profil informatique (outil sophistiqués en informatique) bénéficient plus de l'accélération des procédures que d'autres. L'absence de systèmes connectés pourrait alourdir les processus et les procédures avec les partenaires.

Quant au niveau d'intégration des TIC, les entreprises affirment qu'elles intègrent les TIC, soit au besoin, soit dans le but de l'amélioration. D'après les tableaux 17 et 18, nous constatons que 18 entreprises intègrent les TIC pour l'amélioration de la circulation, le stockage et le traitement de l'information. Ces managers ont dépassé la conception d'acquérir les outils informatiques pour le simple besoin, ils sont conscients de l'enjeu d'intégration des TIC pour être en phase avec les évolutions technologiques, il ne suffit pas seulement d'acquérir de nouvelles machines pour remplacer les plus usées mais plutôt opter pour la sophistication qui permet d'offrir de la nouveauté sur le marché. Ce propos a été avancé par plusieurs personnes interviewées : «nous essayons de suivre les évolutions technologiques et suivre le cycle technologique sous forme d'un S, à chaque déclin de la technologie utilisée, nous optons pour d'autres qui apparaissent sur le marché, ce qui rend nos produits uniques et différenciés.... ». Une minorité d'entreprises n'investissent pas dans l'introduction des TIC même dans le cas de besoin, selon ces dirigeants « nous la considérons comme étant une charge plutôt qu'un investissement,

non seulement dans l'achat de matériels mais aussi dans la formation des personnes censées à utiliser ces dernières..... »

Tableau 17. Introduction des TIC au besoin

		Effectifs	%
Valide	Tout à fait d'accord	1	2,2
	D'accord	18	39,1
	Sans opinion	7	15,2
	Pas d'accord	17	37,0
	Pas du tout d'accord	3	6,5
	Total	46	100,0

Tableau 18. Introduction des TIC pour l'amélioration

		Effectifs	%
Valide	Tout à fait d'accord	16	34,8
	D'accord	12	26,1
	Sans opinion	11	23,9
	Pas d'accord	5	10,9
	Pas du tout d'accord	2	4,3
	Total	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

2.3.3. Les caractéristiques de SI

La performance d'un système d'information dépend des caractéristiques qu'il remplit. Par conséquent, il influence la qualité de l'information et de la décision prise. Dans notre cas, nous avons retenu trois critères conseillés par les personnes concernées dans le domaine lors de notre pré-enquête. Un système d'information centralisé ne permet pas l'accès aux informations au moment opportun, ce qui constitue un frein à la prise d'initiative et à la démarche participative du personnel. Ce qui donne naissance à des structures pyramidales et à l'asymétrie de l'information entre les niveaux hiérarchiques.

Un SI efficace est susceptible de produire des informations fiables et pertinentes, de stocker les informations d'une façon cohérente pour les activités de l'entreprise, de les traiter et de les diffuser en temps réel. L'actualisation du SI consiste à remplacer les outils informatiques par d'autres plus adéquats avec les fonctions, pour être en mesure de répondre aux besoins actuels et potentiels de l'entreprise. Il s'agit aussi de partir en quête de personnes talentueuses, possédant des connaissances dans le domaine informatique et aptes à l'utilisation d'outils plus complexes et plus développés. Les tableaux suivants nous montrent à quel degré les trois critères sont appréciés par les entreprises enquêtées.

Tableau 19. Caractéristiques des SI

Critère		Centralisation		Efficacité		Actualisation	
		Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Valide	Tout à fait d'accord	7	15,2	5	10,9	6	13
	D'accord	8	17,4	9	19,6	10	21,7
	Sans opinion	18	39,1	16	34,8	13	28,3
	Pas d'accord	11	23,9	14	30,4	16	34,8
	Pas du tout d'accord	2	4,3	2	4,3	1	2,2
	Total	46	100,	46	100	46	100

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 19, nous remarquons que plus de 39%, et 34.8% des répondants n'ont aucune opinion sur les deux premières caractéristiques, cela pourrait être justifié par la non disposition de l'information qui leur permettra de répondre, ou ils préfèrent rester confidentiels vis-à-vis de ce genre d'informations, ou encore la centralisation ou l'efficacité dépend du service où le SI est intégré. Il peut être décentralisé et efficace au niveau du sommet et peut ne pas l'être dans les niveaux inférieurs.

Par contre, un nombre important d'entreprises (14 et 2 qui correspondent à l'opinion pas d'accord ou pas du tout d'accord, respectivement) affirment que leur SI n'est pas efficace, cela entrave le déroulement des opérations internes et externes à l'entreprise avec ses clients et fournisseurs. 16 entreprises déclarent que leur SI n'est pas actualisé, cela suppose que ces dernières ne cherchent pas à perfectionner leur SI, elles le considèrent comme étant une charge supplémentaire qu'un investissement bénéfique à leur fonctionnement et à leur performance. Or, certaines entreprises estiment que leur SI est actualisé à deux degré différents (tout à fait d'accord ou d'accord), cela dépend de la culture du dirigeant et sa prise en considération de l'importance du SI, de la taille de l'entreprise et de sa branche d'activité.

2.3.4. Circulation de l'information

Nous analyserons les variables qui mesurent le degré de circulation de l'information entre les personnes et entre les services. Les réponses mentionnées ci-dessous nous donnent une appréciation de la manière dont les informations sont partagées et transférées grâce aux SI de ces entreprises.

Tableau 20. Diffusion de l'information d'une façon efficace

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	22	47,8	47,8
	D'accord	16	34,8	82,6
	Sans opinion	2	4,3	87,0
	Pas d'accord	5	10,9	97,8
	Pas du tout d'accord	1	2,2	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

La diffusion des informations aux personnes concernées semble être très satisfaisante. 47.8% sont tout à fait d'accord qu'elle se fait d'une manière efficace et au moment opportun. 34.8% sont moins satisfaits du résultat de la transmission et du partage de l'information.

Tableau 21. Problème liés au partage de l'information

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	5	10,9	10,9
	D'accord	11	23,9	34,8
	Sans opinion	9	19,6	54,3
	Pas d'accord	15	32,6	87,0
	Pas du tout d'accord	6	13,0	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Cette variable a pour but de confirmer les propos avancés ci-dessus. D'après les résultats, nous constatons que la majorité confirme qu'ils n'ont pas de problème de partage de l'information car ils disposent de serveur qui leur permet de gérer leurs opérations de façon automatique. A l'exception des entreprises qui souffrent de mauvaise connexion ou de matériels usés qui ne sont pas encore remplacés pour combler les manques.

Nous remettons en cause les résultats sur la diffusion et les problèmes liés au partage de l'information que nous jugeons contradictoires avec la question précédente, car l'efficacité de la circulation de l'information dépend de l'efficacité et de l'actualisation même du SI qui s'en charge. Or, nous avons constaté que ces deux critères de performance

d'un SI ne sont pas remplis par un nombre important des entreprises enquêtées. Peu d'entreprises disposent de réseaux intégrés (extranet et l'ERP), ce qui indique la difficulté de la circulation des informations en temps réel.

Tableau 22. Circulation de l'information d'une façon formelle

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	19	41,3	41,3
	D'accord	18	39,1	80,4
	Sans opinion	4	8,7	89,1
	Pas d'accord	3	6,5	95,7
	Pas du tout d'accord	2	4,3	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

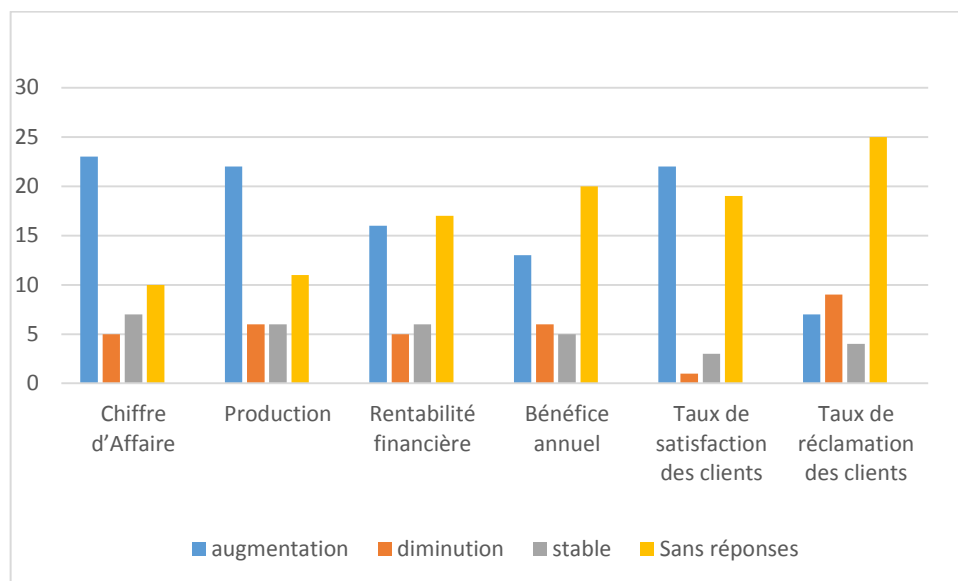
D'après le tableau 22, 41.3% et 39.1% sont tout à fait d'accord ou d'accord, respectivement, que la circulation de l'information qui se fait de façon ascendante, descendante ou latérale est formelle. Les membres du personnel communiquent entre eux et échangent les informations d'une façon explicite. Cela a été confirmé par la plupart des répondants « *la communication interne des principales informations entre les services et les département se fait soit par papiers, affichage, rapports, ou par email....* ». Une minorité d'entreprises trouvent des difficultés dans la circulation de l'information d'une façon formelle, l'aspect informel prend plus de place.

2.3.5. La performance organisationnelle (variables dépendantes)

Pour mesurer l'impact du SI sur la performance organisationnelle, nous allons présenter les résultats des indicateurs financiers et non financiers utilisés.

L'appréciation des indicateurs financiers a été établie sur une échelle à trois points. Vue la réticence des dirigeants à l'égard de ce genre d'informations, nous avons considéré les non réponses comme étant des réponses à prendre en considération.

Figure 17. Présentation des résultats financiers (SI/performance organisationnelle)

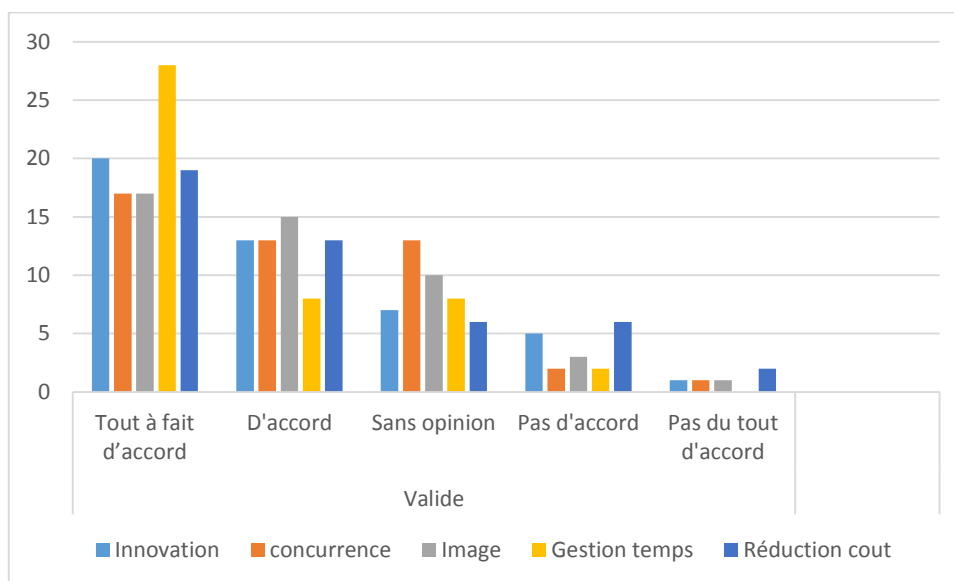


Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

La figure 17 illustre clairement la variation des indicateurs financiers durant les trois dernières années. Nous constatons que presque la moitié des entreprises déclarent qu'elles ont connu une augmentation de leurs chiffres d'affaires, de leurs productions et de leurs taux de satisfaction des clients. Nous remarquons aussi que le taux des non réponses à la variation du bénéfice annuel et de la rentabilité financière est plus élevé car, ces entreprises ont refusé de nous communiquer ces informations en les considérant qu'elles revêtent d'un caractère stratégique et confidentiel. Quant au taux de satisfaction, il est déclaré comme étant en augmentation pour presque la moitié des entreprises enquêtées, or l'information sur le taux de réclamation est inexistante pour plus de la moitié d'entre elles.

Les indicateurs non financiers qui évaluent l'impact du SI sur la performance organisationnelle sont présentés sur la figure ci-après :

Figure 18. Présentation des indicateurs non financiers (SI/performance organisationnelle)



Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Selon la figure 18, la plupart des répondants estiment qu'ils sont tout à fait d'accord que leur SI influence positivement l'ensemble des indicateurs non financiers. A l'exception d'une minorité qui déclarent que leurs SI ne contribuent pas à l'amélioration des indicateurs non financiers de leur performance organisationnelle.

Nous avons retenu, également, deux indicateurs pour la mesure de la performance organisationnelle à savoir l'efficacité et l'efficacé, par rapport aux moyens mis en œuvre, entre autres, le SI et les TIC.

Tableau 23. Présentation des résultats de l'efficacité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfait	6	13,0	13,0
	Satisfait	31	67,4	80,4
	Sans opinion	9	19,6	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 23, 67.4% des répondants estiment qu'ils sont satisfaits de leurs objectifs réalisés au regard des moyens qui sont mis en œuvre.

Tableau 24. Présentation des résultats de l'efficience

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	6	13,0	13,0
	D'accord	27	58,7	71,7
	Sans opinion	7	15,2	87,0
	Pas d'accord	4	8,7	95,7
	Pas du tout d'accord	2	4,3	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats du SPSS, enquête 2019

D'après ce tableau, 58.7% des répondants estiment qu'ils sont d'accord que les moyens mis en œuvre, matériel ou humain, permettent d'atteindre les objectifs à moindre coûts (avec optimalité des ressources).

2.4. L'analyse bi variée (tri croisé)

D'après la matrice des corrélations (annexe 03), certaines variables indépendantes sont corrélées uniquement avec les indicateurs non financiers de la performance organisationnelle. Les indicateurs non financiers n'ont aucune relation avec les indicateurs financiers. Les tableaux nous donnent un aperçu sur les liens qui existent entre chaque variable indépendante et les variables dépendantes les plus corrélées.

La matrice de corrélations des variables montre que l'introduction des TIC dans le but de l'amélioration est corrélée avec le rythme d'innovation (75%), la concurrence (70%) et la gestion de temps (99.4%), l'efficacité (80.7%), l'efficience (99.4%). Nous examinerons les relations de ces variables (les plus corrélées) à travers les tableaux suivants :

Tableau 25. Introduction des TIC pour l'amélioration / Gestion du temps

			SI/ Gestion du temps				
			1	2	3	4	5
Introduction des TIC pour l'amélioration	1. Tout à fait d'accord	Effectif	12	3	1	0	0
		% ligne	75,0%	18,8%	6,2%	0,0%	0,0%
	2. D'accord	Effectif	8	3	1	0	0
		% ligne	66,7%	25,0%	8,3%	0,0%	0,0%
	3. Sans opinion	Effectif	5	1	5	0	0
		% ligne	45,5%	9,1%	45,5%	0,0%	0,0%
	4. Pas d'accord	Effectif	3	1	1	0	0
		% ligne	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	5. Pas du tout d'accord	Effectif	0	0	0	2	0
		% ligne	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après de tableau 25, nous constatons que 75%, parmi les 16 entreprises qui sont tout à fait d'accord que l'introduction des TIC se fait dans le but de l'amélioration impacte positivement la gestion du temps. 66.7% des 12 entreprises qui sont d'accord que l'intégration des TIC se fait dans un but d'amélioration, sont tout à fait d'accord que cela joue un rôle déterminant dans le gain de temps. Celles-ci sont conscientes que les TIC permettent de réduire le temps nécessaire pour effectuer leurs activités. C'est pourquoi elles ne se contentent pas d'introduire les TIC anciennes pour remplacer celles dépassées mais elles visent les TIC de pointe susceptibles d'accélérer les processus de production et d'améliorer la communication entre les niveaux hiérarchiques.

Tableau 26. Relation entre l'introduction des TIC dans le but de l'amélioration et l'efficience

			Efficience (optimalité des moyens)				
			1	2	3	4	5
Introduction des TIC pour l'amélioration	1	Effectif	3	10	2	1	0
		N %ligne	18,8%	62,5%	12,5%	6,2%	0,0%
	2	Effectif	2	9	0	1	0
		N %ligne	16,7%	75,0%	0,0%	8,3%	0,0%
	3	Effectif	1	6	4	0	0
		N %ligne	9,1%	54,5%	36,4%	0,0%	0,0%
	4	Effectif	0	2	1	2	0
		N %ligne	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%
	5	Effectif	0	0	0	0	2
		N %ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, 62.5%, parmi les 16 entreprises qui sont tout à fait d'accord que l'introduction des TIC se fait dans le but de l'amélioration et permet de réaliser les objectifs avec optimisation de ses moyens informatiques et humains (efficience).75% des 12 entreprises qui sont d'accord que l'intégration des TIC qui se fait dans un but de l'amélioration, sont tout à fait d'accord que cela impacte positivement l'efficience de l'entreprise.

D'après les résultats de la matrice, l'actualisation du SI est corrélée avec le rythme d'innovation (96.7%), la concurrence (99.1%), la gestion du temps (69.8%) et la réduction des coûts (68%), l'efficacité (56.8%), l'efficience (69.8%). Cependant, d'après les résultats de l'analyse descriptive des variables, nous avons constaté que la plupart n'ont pas de réponses sur l'actualisation de leur SI, et d'autres ne sont pas d'accord que leur SI soit actualisé, dans ce cas, nous ne pouvons pas faire le lien avec les indicateurs de performance retenus.

La matrice de corrélations des variables montre que l'efficacité du SI est corrélée avec le rythme d'innovation (74.8%), la concurrence (70%) et la gestion de temps (99.4%), l'efficacité (80.7%), l'efficience (99.4%). Nous examinerons seulement la relation entre l'efficacité du SI et la gestion du temps car nous estimons que ces deux variables ont un impact direct.

Tableau 27. Efficacité du SI / Gestion du temps

			SI/ Gestion du temps				
			1	2	3	4	5
Efficacité du SI	1.Tout à fait d'accord	Effectif	3	1	1	0	0
		%ligne	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	2.d'accord	Effectif	4	4	1	0	0
		%ligne	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%	0,0%
	3.Sans opinion	Effectif	12	1	3	0	0
		%ligne	75,0%	6,2%	18,8%	0,0%	0,0%
	4.Pas d'accord	Effectif	9	2	3	0	0
		%ligne	64,3%	14,3%	21,4%	0,0%	0,0%
	5.Pas du tout d'accord	Effectif	0	0	0	2	0
		%ligne	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 27, 60% des 5 entreprises estiment que leur SI est très efficace et permet de gérer le temps. 44.4% des 9 entreprises sont d'accord que leur SI est efficace et impacte positivement la gestion du temps. Tandis que le reste des entreprises n'ont pas d'opinion ou sont en désaccord sur l'efficacité de leur SI, mais supposent qu'il permet de gérer le temps. Leurs réponses sont contradictoires. De ce fait, nous ne pouvons pas déduire des résultats concluants.

La matrice montre que la variable qui mesure les problèmes liés au partage de l'information est corrélée négativement avec l'ensemble des indicateurs non financiers comme suit : le rythme d'innovation (-54.5%), la gestion du temps (-63.7%), l'efficacité (-75.5%), le degré de satisfaction par rapport aux objectifs réalisés (-54.5%), l'efficience (-61.5%)

D'après la matrice des corrélations, l'introduction des TIC est négativement corrélée avec l'image de marque de l'entreprise (-96.5%). De ce fait, nous pouvons avancer que l'introduction des TIC pour subvenir aux besoins des entreprises ne leurs permettent pas de refléter une bonne image vis-à-vis de leurs concurrents, et de leurs clients car leurs exigences ne cessent d'évoluer d'où la nécessité d'opter pour la sophistication.

La matrice indique que la diffusion de l'information qui se fait d'une façon efficace influence positivement la gestion du temps (72%), l'efficacité (60.3%) et l'efficience (72.2%). Les tableaux suivants montrent les relations entre les variables les plus corrélées.

Tableau 28. Relation entre la diffusion de l'information et la gestion du temps

			SI/ Gestion du temps				
			1	2	3	4	5
Diffusion de l'information	1	Effectif	16	3	3	0	0
		N % ligne	72,7%	13,6%	13,6%	0,0%	0,0%
	2	Effectif	9	4	3	0	0
		N % ligne	56,2%	25,0%	18,8%	0,0%	0,0%
	3	Effectif	1	0	1	0	0
		N % ligne	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
	4	Effectif	2	1	1	1	0
		N % ligne	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%
	5	Effectif	0	0	0	1	0
		N % ligne	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 28, la majorité des répondants (parmi les 22 entreprises) qui estiment que la diffusion de l'information se fait d'une façon efficace, sont tout à fait d'accord qu'elle joue un rôle sur la gestion du temps. Les répondants déclarent que « grâce au SI que nous adoptant, la diffusion de l'information se fait au bon moment sans

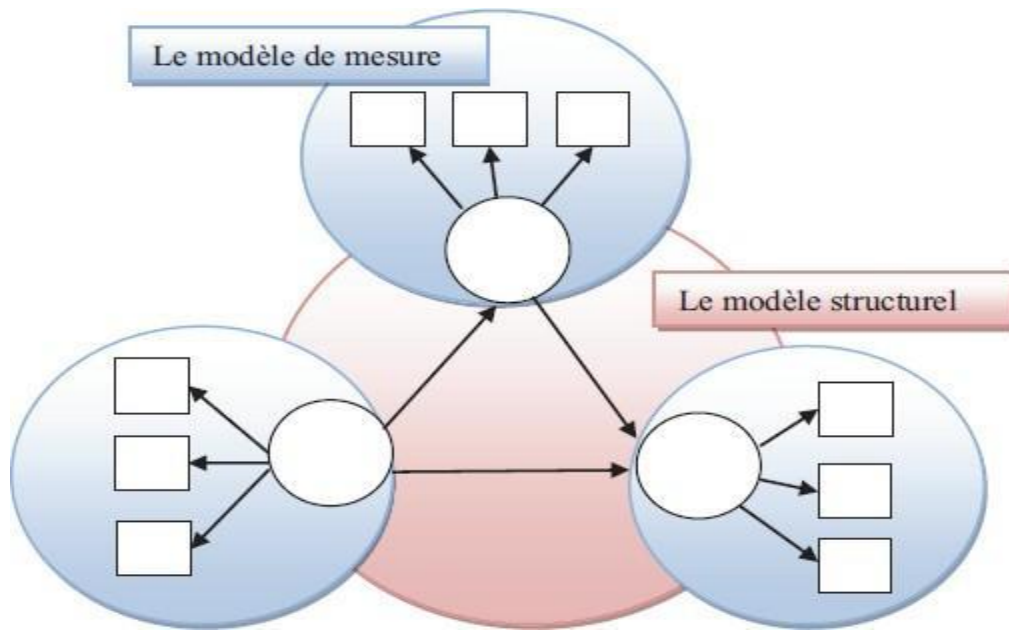
autant se déplacer, ce qui nous permet de nous épargner d'énergie et de perte du temps, avec quelques clics, nous avons accès aux informations des différents services..... »

En synthèse, l'analyse descriptive nous a montré que l'intégration informatique et l'inter connectivité des entreprises ne sont pas très avancés dans les entreprises enquêtées. Ces dernières souffrent encore de manque de capacité informatique et de logiciels intégrés pour en tirer profit des informations, cela malgré les avances techniques et technologiques de la dernière décennie. Dans beaucoup d'entreprises, les SI ne remplissent pas les caractéristiques d'un SI performant, ce qui affecte la qualité de l'information. A l'exception de celles qui investissent dans ce domaine pour devancer leurs concurrents, elles considèrent l'intégration informatique comme une activité à part entière et visent la gestion efficace de leurs informations. Nous avons constaté, également, que les SI de ces entreprises n'impactent positivement que les indicateurs non financiers de la performance organisationnelle. Nous avons remarqué que les indicateurs non financiers n'ont aucun impact sur les indicateurs financiers même si ces derniers sont évolution durant ces trois dernières années. Nous allons démontrer, dans ce qui suit, l'impact du SI sur les deux catégories d'indicateurs choisis dans notre étude.

2.5. La modélisation par équation structurelle : approche PLS

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de l'évaluation du modèle d'équation structurelle qui comporte l'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel qui relie le SI et la performance organisationnelle.

Figure 19. Modèle d'équation structurelle



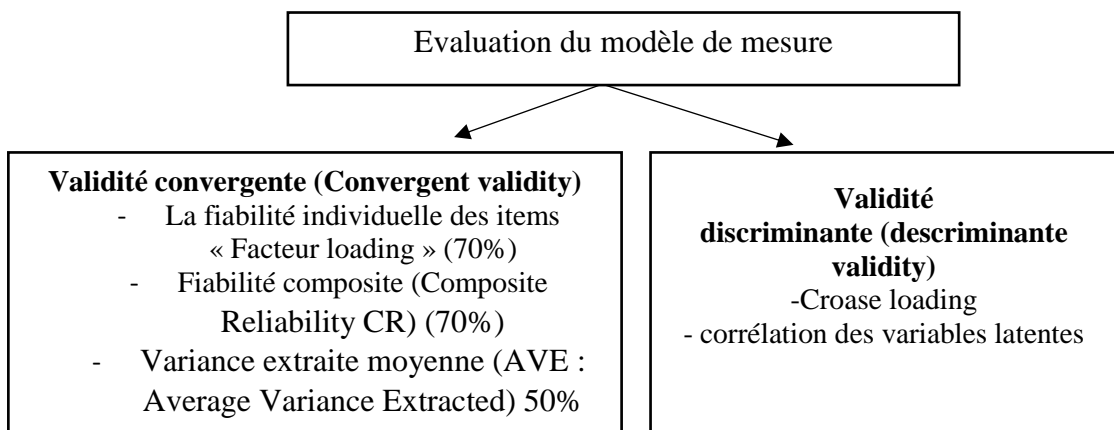
Source : Ali Belhadj (2016, p. 52)

Le modèle de mesure comprend l'ensemble des relations entre les variables latentes et manifestes. Le modèle structurel comprend l'ensemble des relations entre construits latents (Ali Belhadj, 2016, p. 52).

2.5.1. **Evaluation du modèle de mesure (SI/Performance organisationnelle)**

Le modèle de mesure est subdivisé en deux phases comme le montre la figure suivante :

Figure 20. Evaluation du modèle de mesure

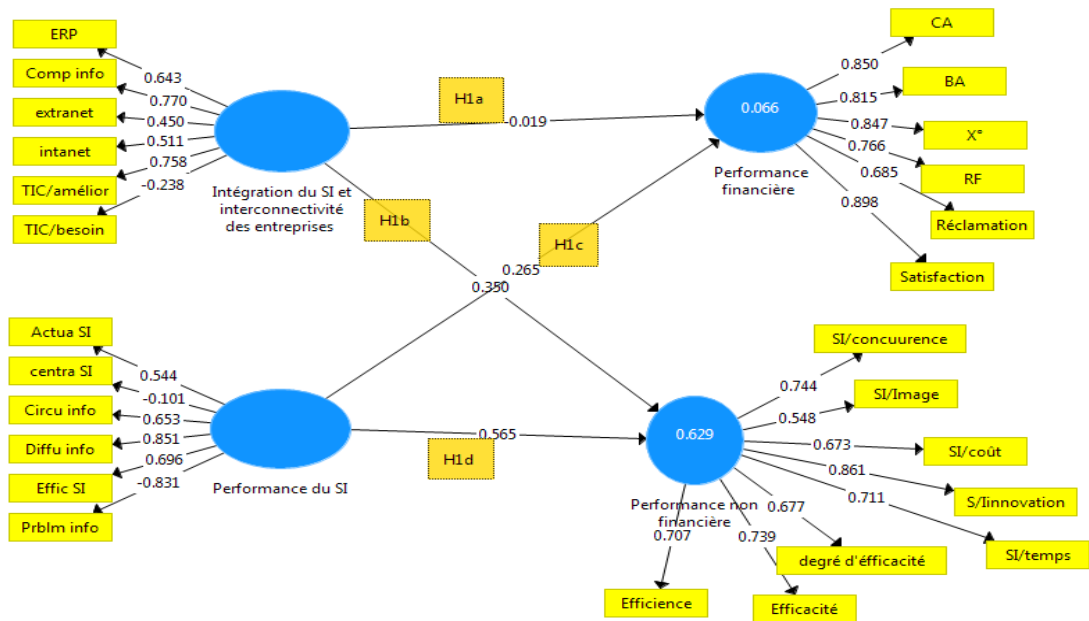


Source : établie par nos soins à partir de différentes lectures

Ces tests permettent de mesurer la cohérence interne des variables et des items. Le test de fiabilité individuelle des items (facteur loading) permet de mesurer la validité et la fiabilité de chaque item (variable manifeste) que comprend la variable latente. Sa valeur

doit dépasser 70%. Dans notre modèle, nous avons quatre variables latentes : intégration du SI et inter connectivité des entreprises, la performance du SI, la performance financière et la performance non financière. Les résultats du test loading, en appliquant la méthode PLS Algorithm, sont présentés sur la figure suivante :

Figure 21. Modèle de mesure reliant le SI/Performance organisationnelle

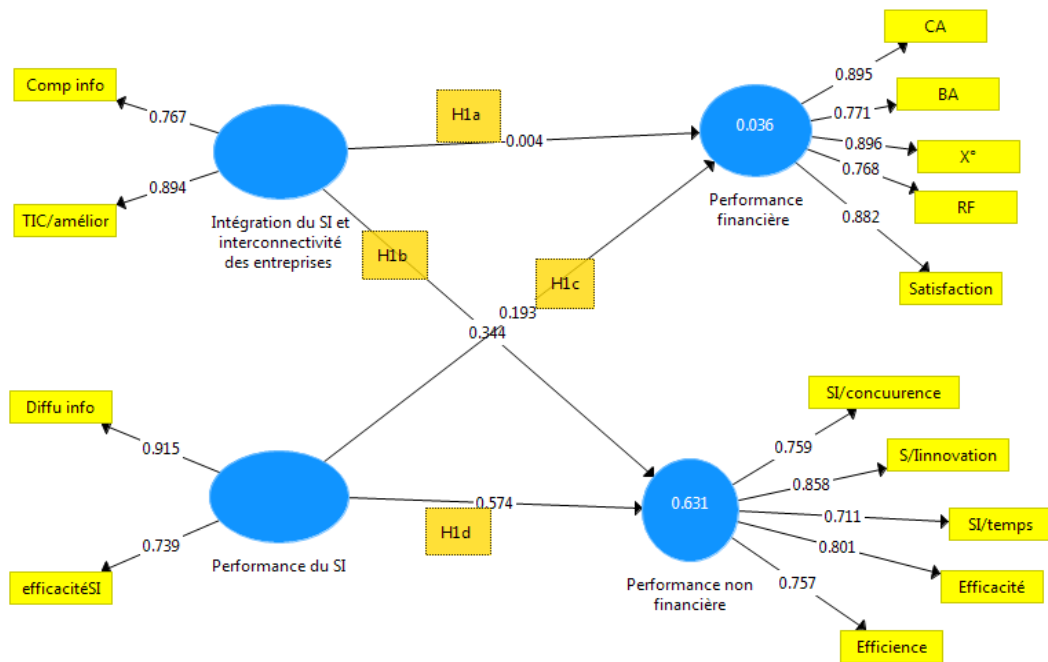


Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après la figure 21, les items fiables qui mesurent l'intégration du SI et l'inter connectivité des entreprises sont : les compétences en informatiques (77%) et l'introduction des TIC pour l'amélioration (75.8%). Les autres items ne sont pas fiables, ils seront exclus du modèle de recherche (moins de 70% ne sont pas acceptés). Pareillement, la variable « performance du SI » est mesurée par la diffusion de l'information (85.1%) et l'efficacité du SI (70%). L'ensemble des items utilisés pour mesurer la « performance financière » sont fiables sauf le taux de réclamation des clients (68.5%). Enfin, les items de mesure de la performance non financière qui seront exclus du modèle sont : SI/image de l'entreprise, SI/coût, le degré d'efficacité.

En retenant les items les plus fiables, nous obtenons le résultat suivant (figure 25) pour le reste de l'analyse. Et nous constatons que les valeurs du test de fiabilité individuelles des items dépassent 70%, cela indique que l'ensemble des items sont susceptibles de mesurer le phénomène étudié.

Figure 22. Modèle de mesure retenu reliant SI/Performance organisationnelle



Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

2.5.1.1. Mesure de la validité convergente (cohérence interne : validité et fiabilité des construits)

La cohérence interne est une évaluation du degré de fiabilité²⁶ et de validité²⁷ des variables et vise à déterminer le degré d'inter corrélation des items destinés à évaluer le même concept. Elle indique que les items génèrent des scores similaires. Généralement, la cohérence interne est évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach (estimé satisfaisant lorsque sa valeur est proche de 60% et plus) (Gerbing et Anderson, 1988 in (Bouzida, 2019)), l'indice composite ou (Composite Reliability, lorsque sa valeur dépasse 70%) et la Variance extraite moyenne (AVE lorsqu'il dépasse 50%) (Bagozzi & Yi, 1988).

a) Mesure de la fiabilité

Le Tableau 29 comporte les résultats concernant la fiabilité de nos variables. Les coefficients alpha variaient de 0,57 (intégration du SI et inter connectivité des entreprises) à 0,90 (performance financière) et ceux de fiabilité composite (C.R.) entre 0,816

²⁶ La capacité des variables à mesurer le phénomène

²⁷ La capacité des variables à mesurer le phénomène quel que soit les conditions

(performance du SI) et 0,93 (performance financière). Les variables sont donc considérées comme présentant une fiabilité suffisante.

b) Mesure de la validité

La validité convergente a été évaluée par la variance moyenne extraite ou *average variance extracted* (AVE), les valeurs varient entre 0.607 et 0.713, elles sont supérieures à 0,50, et sont considérées comme satisfaisantes, les mesures de fiabilité retenues dans notre étude répondent aux limites recommandées De ce fait, les conditions de validité convergente sont remplies pas les variables d’opérationnalisation utilisées dans notre modèle de recherche.

Tableau 29. Résultats de la validité convergente

Variable latente	Items	Loading	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Intégration et inter connectivité des entreprises	Compétence en informatique	0.767	0.569	0.818	0.694
	Introduction des TIC pour l'amélioration	0.894			
Performance du SI	Diffusion de l'information	0.916	0.577	0.816	0.692
	Efficacité du SI	0.739			
Performance financière	CA	0.895	0.902	0.925	0.713
	X°	0.896			
	BA	0.771			
	RF (Rentabilité Financière)	0.768			
	Taux de satisfaction clients	0.882			
Performance non financière	SI/concurrence	0.759	0.837	0.885	0.607
	SI/innovation	0.858			
	SI/Temps	0.711			
	Efficacité	0.801			
	Efficience	0.757			

Source : Résultats de l’enquête 2019 à l’aide du Smart PLS V3.

2.5.1.2. Mesure de la validité discriminante

La validité discriminante permet de vérifier si les questions et les items ne sont pas chevauchés. Elle se mesure au moyen de l’indice Cross loadings qui vérifie s’il n’y a pas de redondance dans les items, et au moyen de la corrélation des variables latentes qui permet de vérifier si les variables sont pertinentes (non répétitives) et non chevauchées.

Tableau 30. Résultat du test Cross loadings (SI/Performance organisationnelle)

	Intégration du S...	Performance du SI_	Performance financière_	Performance non financière_
BA	0.086	0.081	0.771	0.146
CA	0.013	0.144	0.895	0.010
Comp info	0.767	0.319	-0.128	0.436
Diffu info	0.433	0.915	0.120	0.752
Efficacité	0.328	0.605	0.059	0.801
Efficience	0.548	0.674	0.230	0.757
RF	0.100	0.108	0.768	0.045
S/Innovation	0.477	0.668	0.074	0.858
SI/concuurence	0.464	0.453	-0.029	0.759
SI/temps	0.552	0.392	0.048	0.711
Satisfaction	0.111	0.219	0.882	0.112
TIC/amélior	0.894	0.439	0.212	0.568
X°	0.056	0.184	0.896	0.147
efficacitéSI	0.326	0.739	0.233	0.407

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 30, nous constatons que chaque item fait partie de la variable adéquate qu'il mesure. Par exemple, la plus grande valeur de l'indice Cross relative à l'item « Bénéfice annuel » (0.711) se trouve dans la case de la variable relative à la performance financière. Sa valeur dans les autres cases de la même ligne est inférieure à 0.771. Cela signifie que le BA est une composante de la variable qui renvoie à la performance financière et non aux autres variables restantes. Ce constat reste valable pour chaque item dans le tableau.

Tableau 31. Matrice de corrélations des variables latentes (SI/Performance organisationnelle)

	Intégration du SI ...	Performance du SI_	Performance financière_	Performance non financière_
Intégration du SI et intercon...	0.833			
Performance du SI_	0.463	0.832		
Performance financière_	0.086	0.191	0.844	
Performance non financière_	0.610	0.734	0.110	0.779

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

La validité discriminante montre qu'une mesure est distincte et empiriquement différente des autres mesures. Elle est établie lorsque la variance extraite moyenne (AVE) est supérieure au carré des corrélations inter-construits (Mbengue & Ouakouak, 2012, p. 125). C'est-à-dire, les variables de mesures sont indépendantes et pertinentes si les valeurs présentées dans la diagonale de la matrice doivent être significativement supérieures aux valeurs situées en dehors de la diagonale (Bagozzi & Yi, 1988). Autrement dit, la valeur qui renvoie à la corrélation entre une variable et elle-même sont supérieures aux autres valeurs qui renvoient aux corrélations de la même variable avec les autres. D'après le tableau 31, cette condition est remplie car les valeurs situées dans la diagonale sont supérieures à celles en dehors de la diagonale. L'intégration du SI est corrélée avec elle-même à 0.883, cette valeur est supérieure à la valeur qui indique la corrélation de cette même variable avec la performance du SI (0.463), la performance financière (0.086) et la performance non financière (0.610). Ce constat est valable pour les autres variables, ce qui indique que les variables du modèle sont valides et fiables et confirme la validité discriminante de nos échelles de mesure.

2.5.2. Evaluation du modèle structurel (SI/Performance organisationnelle)

Pour évaluer le modèle structurel de notre recherche, nous allons mettre l'accent sur les paramètres suivants : la qualité d'ajustement (Goodness of fit (GOF)), le coefficient de détermination (R²), le test Effect size (F²) et les tests de l'hypothèse (Path coefficient).

2.5.2.1. Qualité d'ajustement

L'ajustement du modèle global est estimé par le calcul de la formule GOF (Goodness Of Fit, qualité d'ajustement) suivante (Ali Belhadj, 2016, p. 52) :

$$GOF = \sqrt{(AVE) \times (R^2)}$$

AVE : Variance Moyenne Partagée

R² : Coefficient de détermination

Le coefficient de détermination (R²) détermine la capacité de l'ensemble des variables exogènes à expliquer chaque variable endogène du modèle de recherche. Selon Chin 1998 in (Bouzida, 2019), si R² est moins de 19%, il est rejeté, si sa valeur est entre 19% et 33%, il est peu significatif, si elle est de 33% à 67%, il est moyennement significatif et si elle est plus de 67, il est très significatif. D'après le tableau 32, l'intégration du SI et la performance du SI (variables indépendantes) ont contribué à l'explication de la

performance financière à 4%. Un taux très bas et non significatif, ce qui signifie que ces deux variables ne permettent pas d'expliquer la variation des indicateurs financiers. Par contre la valeur du R2 pour la performance non financière est de 63.1%, un taux assez satisfaisant.

Tableau 32. Coefficient de détermination R2 (SI/Performance organisationnelle)

Construit	R2 R-Square	Décision
Performance financière	0.036	Rejeté (insignifiant)
Performance non financière	0.631	Accepté

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

La valeur de R2 est égale à la moyenne des R2 des variables présentés, et la valeur de l'AVE est égale à la moyenne des AVE des variables du modèle multiplié par le nombre des items de chaque variable (Bouzida, 2019, p. 204) . Le test de la qualité d'ajustement du modèle structurel mesure le degré de prévisibilité du modèle à expliquer le phénomène étudié. Selon Henseler & Sarstedt (2013), si GOF est moins de 0.1 : le modèle n'est pas prévisible, si sa valeur varie entre 0.1 et 0.24 : le modèle est peu prévisible, si elle est de 0.25 à 0.36 : le modèle est moyennement prévisible et si elle dépasse 0.36, le modèle est très prévisible.

Après les calculs, nous avons obtenu GOF= 0.25 et cela, à partir des données suivantes : $R^2 = 0.33$ et $AVE=0.19$. Nous estimons que la qualité d'ajustement du modèle structurel est moyenne.

2.5.2.2. Le test F2 Effect size

Le F2 ou « Effect size » permet de mesurer l'impact de chaque variable exogène sur chaque variable endogène. Selon Becker (2000), si la valeur de F2 est plus de 0.35, les variables exogènes (indépendantes) impactent largement les variables endogènes (dépendantes), si sa valeur est entre 0.35 et 0.15, l'impact est moyen, si elle est de 0.15 à 0.02, l'impact est très faible, si sa valeur est moins de 0.02 donc il n'y a aucun impact entre les variables expliquées et explicatives.

Tableau 33. Résultat du test F2 "Effect size" (SI/Performance organisationnelle)

	Intégration du SI...	Performance du SI_	Performance financière _	Performance non financière_
Intégration du SI et int...			0.000	0.252
Performance du SI_			0.030	0.703
Performance financière _				
Performance non finan...				

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 33, l'intégration du SI et la performance du SI n'ont aucun impact sur la performance financière ($F2=0$) et ($F2=0.030$), respectivement. Or, l'intégration du SI influence moyennement la performance non financière ($F2=0.252$). Tandis que la performance du SI impacte significativement la performance non financière ($F2=0.703$)

D'après Mbengue & Ouakouak (2012, p. 125), si l'analyse des statistiques descriptives (fréquences, moyennes, écarts-types) et des qualités psychométriques (fiabilité, validité convergente, validité discriminante) des variables d'opérationnalisation des concepts de la recherche montre que nous disposons de mesures acceptables, nous pouvons procéder au test des hypothèses. Ce qui a été démontré ci-dessus.

2.5.2.3. Path coefficient (tests de l'hypothèse)

Pour vérifier nos hypothèses, nous utilisons le coefficient T-student. Dans l'approche PLS, pour déterminer la significativité des relations entre deux variables latentes, la significativité des coefficients T-student est calculée suivant la technique statistique du « bootstrap » (avec 500 à 5000 réplifications) qui suggère que le test d'erreur dans les relations entre les variables exogènes sur les variables endogènes (P-Values ou degré de l'erreur) devrait être inférieur à 5%. . Cela veut dire que, si nous répétons l'étude 100 fois, nous aurons le droit qu'à 5 erreurs. Ainsi, les relations sont jugées comme significatives. Les coefficients sont significatifs si le T de Student calculé sur la moyenne des échantillons $> 1,968$ (Bouzida, 2019, p. 206).

D'après le tableau 34, la P-value de la relation entre la performance du SI et la performance non financière est 00%, et celle entre l'intégration du SI et inter connectivité des entreprises est de 2.8%. Cela signifie que la relation entre deux variables est très significative. Ainsi, l'amélioration de la performance du SI et l'introduction du SI conduisent systématiquement à l'amélioration des indicateurs de la performance non

financière. Par contre, la P-Value de ces variables et la performance financière est insignifiante (le degré de l'erreur est supérieur à 5%).

Tableau 34. Résultat du test des hypothèses (SI/Performance organisationnelle)

Hypothèse	Relation	P-Value	T-Student	Décision
H1a	Intégration du SI et inter connectivité des entreprises- performance financière	0.988	0.015	Rejetée
H1b	Intégration du SI et inter connectivité des entreprises- performance non financière	0.028	2.203	Supportée
H1c	Performance du SI- performance financière	0.337	0.962	Rejetée
H1d	Performance du SI- performance non financière	0.000	4.376	Supportée

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

Dans un premier temps, nous avons examiné la relation entre l'intégration du SI et l'inter connectivité avec la performance financière et non financière. L'analyse des résultats nous montre que H1a est rejetée car les valeurs de T-statistic ne dépassent pas 1,97 et p-value > 0.05. Par contre H1b est supportée car les valeurs de T-statistic dépassent 1,97 et p-value < 0.05.

Dans un second temps, nous avons examiné la relation entre la performance du SI et la performance financière et non financière. D'après les résultats, nous rejetons H1c car les valeurs de T-statistic ne dépassent pas 1,97 et p-value > 0.05. Et nous confirmons H1d car les valeurs de T-statistic dépassent 1,97 et p-value < 0.05.

Les résultats de la recherche nous permettent de confirmer que partiellement notre hypothèse de départ (H1), et ces résultats rejoignent quelques études antérieures (Lethiais & Smati, 2009). Le SI impacte positivement les indicateurs non financiers de la performance organisationnelle, ce qui est en conformité avec les travaux de Alaoui (2010), de Raymond, Bergeron, & Croteau (2013) et de Kmiecik, Michna, & Meczynska (2012). Par contre, le SI n'a pas d'influence directe sur les indicateurs financiers, leur augmentation est due à d'autres facteurs internes ou externes à l'entreprise. Nous contredisons la thèse de quelques chercheurs qui ont conclu un résultat positif entre le SI et les indicateurs chiffrés comme l'étude de Nwamen (2006). Les résultats de la recherche concluent que l'ERP n'est pas un facteur déterminant de la performance organisationnelle

et n'apporte pas une contribution significative à la performance par rapport à l'entreprise qui ne le possède pas ((Poston & Grabski, 2001), (Meyssonnier & Pourtier, 2006)).

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons soulevé le rôle de l'information et du système d'information accompagné par les TIC dans la gestion quotidienne et stratégique des entreprises. Nous avons présenté la place du SI dans le système-entreprise et les principales fonctions qu'il accomplit pour faciliter l'exercice des activités managériales.

Nous avons recensé quelques études qui ont traité la problématique du lien de causalité entre la capacité informatique, l'inter-connectivité des entreprises et la performance organisationnelle. Nous avons constaté que les résultats de ces études restent mitigés et contradictoires dans le sens où certaines recherches affirment des relations positives entre ces deux aspects et d'autres études défendent l'idée inverse. Cela a été justifié par le choix des approches méthodologiques et les contextes dans lesquels les études ont été effectuées.

Sur la base de la revue de littérature, nous avons essayé d'élaborer un modèle conceptuel en croisant deux perspectives théoriques à savoir la performance organisationnelle, via des indicateurs financiers et non financiers, et l'intégration informatique mesurée par l'inter-connectivité des entreprises et la performance du SI. L'analyse des résultats, issus de l'enquête du terrain, nous a montré que les entreprises enquêtées souffrent encore d'incapacité informatique due aux manques de moyens sophistiqués, en l'occurrence de l'ERP et l'extranet. Cela affecte la transparence et la transversalité et entrave la circulation des informations. L'analyse bi-variée nous a montré que les SI de ces entreprises n'impactent que les indicateurs non financiers de la performance organisationnelle. Les indicateurs non financiers n'ont aucune relation avec les indicateurs financiers. Enfin, l'analyse par équations structurelles nous a permis de confirmer, partiellement, notre hypothèse de départ qui stipule une relation positive entre le SI et la performance organisationnelle. L'intégration du SI, l'inter connectivité des entreprises, et la performance du SI impactent positivement la performance non financière (SI/concurrence, SI/rythme d'innovation, efficacité, efficience, SI/délais de livraison), et n'ont aucun lien direct avec les indicateurs financiers.

Chapitre 3 : Planification stratégique et performance organisationnelle

Nous avons évoqué dans le chapitre précédant le rôle du système d'information, accompagné par les Technologies d'Information et de Communication, dans la circulation de l'information qui est considérée comme la matière première qui alimente le processus décisionnel. Les décideurs ne seront en mesure de prendre les décisions, qui engagent l'avenir de l'entreprise, que s'ils échangent les informations avec les différents partenaires en amont et en aval à l'entreprise. Toute décision dépend de la qualité de l'information qui, elle-même, obéit à un processus établi par le système d'information. Les informations doivent être aussi les plus exhaustives possibles car elles sont liées à la stratégie et aux décisions consécutives (Heitz, 2013).

Au cours de l'existence d'une entreprise, tant de décisions se prennent de différentes natures et aux différents niveaux hiérarchiques. Pour Ali Belhadj (2017, p. 7), la décision est à la fois l'élément moteur et le point culminant du management. Une décision, par sa définition, est un choix effectué parmi plusieurs possibilités. Celle-ci passe d'une information à une action via un processus qui permet la diminution de l'incertitude d'un problème donné. Souterain & Farcet (2006, p. 195) considèrent la décision comme le point de départ pour avoir un aboutissement souhaité par l'entreprise.

Le processus décisionnel est un ensemble d'étapes qui consiste à sélectionner les alternatives susceptibles de répondre aux exigences des problèmes identifiés. Selon Heitz (2013, p. 112), les décisions prises ne sont pas toujours globales car le changement peut être initié par une série de décisions partielles et les managers ont à trouver des solutions à des problèmes variés. Ce processus doit être rationnellement organisé pour permettre des décisions satisfaisantes dans les délais appropriés (Chabi, 2007, p. 51), car la complexité ambiante de l'environnement engage le décideur à essayer de rationaliser ses choix.

Les décisions sont d'une grande importance, particulièrement les décisions stratégiques car elles assurent la pérennité de toute entreprise et elles l'engagent sur le long terme en définissant les modalités d'allocations des ressources. Elles sont uniques et ne se reproduisent pas à l'identique, et donc très risquées et irréversibles (Filali & Tabeti,

2014). Dans ce travail, nous nous focalisons sur ce type de décision et nous mettons en marge les décisions tactiques et opérationnelles, même si elles restent nécessaires pour le déroulement des activités de l'entreprise.

Les décisions stratégiques suivent un raisonnement logique et continu par les managers pour se projeter dans l'avenir, cette démarche s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique. Celle-ci est une pratique pour former la stratégie, c'est l'outil le plus largement utilisé par les entreprises pour fournir une orientation et pour veiller à ce que les ressources appropriées soient aux niveaux et aux moments appropriés (Aldehayyat & Al Khattab, 2013, p. 13). Un nombre important de travaux ont essayé d'examiner les dimensions de la planification en évoquant son impact sur la performance d'une entreprise. Cependant, les résultats se sont révélés peu concluants.

Nous tenons, à travers ce chapitre, à clarifier la relation entre la planification stratégique, pour la prise de décision stratégique, et la performance. Nous nous interrogeons sur le lien qui puisse exister entre ces deux volets, c'est pourquoi nous tenterons de répondre à la question suivante : quel est l'impact de la planification stratégique sur la performance organisationnelle ?

Dans cette perspective, nous présentons un survol théorique sur la décision, le processus décisionnel et sur les principales théories de la décision. Par la suite, nous allons aborder la planification stratégique pour établir sa relation avec la performance en présentant un modèle théorique qui met en exergue ce lien, qui sera testé empiriquement.

1. Revue De littérature

L'importance de la relation entre système d'information et décision a fait l'objet de plusieurs travaux. Les entreprises produisent et manipulent un volume important d'informations de tous types (financières, commerciales, comptables, techniques, stratégiques, etc.). Les informations parvenant aux gestionnaires permettent la prise de décision en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise, il suffit de choisir et de sélectionner celles significatives dans la situation présentée (Chabi, 2007, p. 51). En effet, le système décisionnel est étroitement lié au système d'information dans la mesure où il offre aux utilisateurs la possibilité de valoriser et de donner un sens à l'information récupérée pour répondre aux besoins d'aide à la prise de décision. Simon était le premier

à considérer que les décisions sont à la lumière des informations disponibles. Selon Zelmat (2017) et Bessai, Boutouhami, & Zeddigha (2004), l'efficacité de la prise de décision repose sur la prise de conscience de l'existence d'un problème nécessitant une action et se fait à l'aide d'informations pertinentes concernant ledit problème.

Face aux enjeux auxquels les décideurs sont confrontés, la circulation des informations via le SI réduit l'incertitude d'un phénomène puisqu'elle est l'instrument de liaison avec l'environnement ambiant à l'entreprise. De ce fait, les actions menées par les responsables sont en fonction des informations recueillies au niveau de chaque structure hiérarchique. A noter au passage, d'après Zelmat (2017, p. 501), qu'il a été démontré qu'un excès d'information nuit à l'intelligence des décideurs et affecte négativement leurs capacités de déduction et la qualité de leurs décisions.

Un retour sur la notion de décision, le processus décisionnel, les théories de la décision et les modèles organisationnels de la décision paraît utile pour éclairer la liaison de la décision stratégique (stratégie) avec la performance organisationnelle.

1.1. Décision et processus décisionnel : survol théorique

Dans la plupart des usages du concept, la décision signifie le passage d'une information traitée et utile à une action après avoir opté pour un choix parmi plusieurs options. Comme le confirme Mintzberg (2003, p. 112), la décision est « *l'engagement dans une action, c'est-à-dire, une intention explicite d'agir* ». Selon Le Moigne (1979) in (Belhadj F., 2017), l'exécution et la mise en œuvre des décisions sont des préoccupations constantes dans toute entreprise. Elle dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs.

Choisir une possibilité signifie écarter les autres qui se présentent, ceci nécessite une évaluation des possibilités en terme d'avantages et d'inconvénients, ce qui pose la question des critères de choix à prendre en considération (Soutenain & Farcet, 2006, p. 195). En bref, décider consiste soit à établir les objectifs à poursuivre, soit à déterminer une position par rapport à un problème posé ou encore à allouer les ressources tangibles et intangibles pour parvenir aux finalités fixées par la hiérarchie.

Selon l'approche classique, la décision désigne l'acte par lequel un individu dispose de toutes les informations et du pouvoir de décider pour prendre les mesures qui favorisent la création de richesse (Chabi, 2007, p. 42). Un processus décisionnel linéaire est une démarche classique qui stipule qu'il n'y a pas des allers-retours entre les étapes

pour résoudre un problème. Par contre, la vision moderne suppose que la décision suit un processus progressif, connecté à plusieurs acteurs et interactif c'est-à-dire « *obéissant à une démarche systémique entre l'ensemble des éléments qui s'opposent à la linéarité d'une démarche décisionnelle* » (Meziani, 2012, p. 145).

Une décision peut être décrite sous différents aspects. Sa classification s'effectue selon son horizon temporel (long, moyen ou court terme), son champ d'application (totale ou partielle), son degré de programmation et de structuration, et son degré de risque (avenir certain, incertain ou aléatoire). Le tableau 35 synthétise les principales caractéristiques des décisions.

Tableau 35. Les caractéristiques des différentes décisions

	Décisions stratégiques	Décisions tactiques	Décisions opérationnelles
Décisions clés	Définition des objectifs stratégiques ; mesures de diversification ; modalités de croissance, etc.	Répartition du travail ; acquisition des ressources, etc.	Objectifs opérationnels ; planning de production, application de la politique commerciale
Caractère de ces décisions	Echéance à long terme ; décisions non répétitives ; incertitude élevée ; non programmables ; irréversibles	Moyen terme ; fréquence faible ; décisions peu répétitives ; conflits entre objectifs individuels et collectifs ; retour en arrière difficile	Court terme ; décisions très nombreuses et répétitives, incertitude faible, réversibilité élevée
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes
Effet de la décision	durable	Bref	Très bref
Procédure de décision	Non programmables, non structurées	Semi-programmables	Programmables
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Directions décentralisées

Source : Souterain & Farcet (2006, p. 199) et Chabi (2007, p. 47).

Le tableau montre qu'il existe plusieurs types de décisions qui se prennent tout au long du cycle de vie d'une entreprise. Nous nous intéressons aux décisions stratégiques qui favorisent la mise en place d'une stratégie ayant « *souvent pour but de saisir une opportunité ou d'échapper à une menace* » (Heitz, 2013, p. 111). Les décisions stratégiques renvoient systématiquement au système de pilotage et de planification qui oriente l'avenir de l'entreprise, et conditionne la manière dont celle-ci se positionne sur

un marché, ce qui implique une vue de l'ensemble de son environnement tant interne qu'externe.

La décision est la résultante d'un cheminement logique dit processus. Le processus de prise de décision stratégique est complexe et comprend plusieurs phases allant de l'identification et la reconnaissance d'un problème, la détermination des actions possibles suivie d'une évaluation en fonction des critères préétablis jusqu'à la mise en application et le suivi de l'alternative choisie. Toutes les étapes de ce processus sont aussi importantes que le choix final (Belhadj F. , 2017), et les travaux sur le processus de décision sont anciens et variés. Sans viser l'exhaustivité, nous présentons une synthèse des deux principaux modèles décisionnels qui sont appliqués, à savoir le modèle classique et le modèle systémique de prise de décision.

Le modèle classique stipule que le décideur unique est un acteur rationnel (producteur, consommateur) ayant un objectif parfaitement connu (maximisation du profit ou satisfaction des besoins), qui dispose des informations parfaites nécessaires et connaît parfaitement les facettes de l'environnement, ce qui lui permet d'opter pour une solution optimale. Cette approche ne s'interroge pas sur la diversité des objectifs, ni sur les moyens à mettre en œuvre et suppose que les solutions sont universelles (*one best way*). De ce fait, le décideur est parfaitement rationnel et la rationalité est absolue, par conséquent, ce processus est mécaniste et reste éloigné de la réalité puisqu'il ne se rend pas compte de la complexité du processus décisionnel (Chabi (2007), Souterain & Farcet (2006, p. 204)).

La remise en cause de l'approche classique de la prise de décision est à l'origine de l'émergence d'une nouvelle approche qui s'oppose au processus décisionnel ancien. Herbert Simon est le premier à instaurer le modèle IMC²⁸ (Intelligence, Modélisation, Choix) partant d'un constat d'une rationalité limitée qui rejette l'hypothèse de la rationalité absolue. Celui-ci a trouvé un prolongement dans la théorie comportementale de Cyert et March²⁹ qui ont étudié le processus de décision. Ce modèle a, également, fait l'objet d'une étude approfondie dans le modèle systémique de la prise de décision (Chabi, 2007). Le modèle systémique considère l'entreprise comme un système ouvert à son

²⁸ L'Intelligence : détermination et la formulation du problème. Modélisation : analyse des informations et détermination des actions possibles. Choix : sélectionner la solution à mettre en application.

²⁹ Leurs travaux montre que y'a une divergence d'intérêt dans une entreprise vue la diversité des acteurs qui la composent, ce qui nécessite des médiations et compromis pour résoudre les problèmes en considérant la prise de décision plutôt comme un processus social interactif.

environnement, composé de plusieurs sous-systèmes en interaction entre eux. De ce fait, le processus décisionnel est itératif et progressif, et mène à une solution satisfaisante.

Le processus décisionnel est une démarche rationnelle de formulation d'une décision stratégique. Selon Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry (2005, p. 5), une décision stratégique concerne le périmètre d'activité lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur entreprise, sa couverture géographique et sa gamme de produits. Une décision de ce type se construit à partir des ressources et des compétences dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel et de devancer les autres concurrents sur le marché, cela implique une allocation judicieuse des ressources aux activités les plus prometteuses. Selon Nutt (2002, p. 67), la prise de décision stratégique se fait à partir d'un jugement d'un phénomène lorsque les décideurs s'appuient sur leur savoir-faire et leur expertise, ou à partir d'une négociation pour construire un consensus entre les décideurs, ou d'une analyse des différentes alternatives ou bien sur la base des inspirations des dirigeants. La figure 23 présente un modèle de prise de décision élaboré par Thompson en 1967 et expliqué par Nutt (2002).

Figure 23. Modèle de prise de décision stratégique

		Moyens mises en oeuvre	
		Connus	Inconnus
Objectifs	Connus	Analyse	Jugements
	Inconnus	Négociation	Inspirations

Source : Nutt (2002, p. 69)

Quand les moyens et les objectifs sont connus par les décideurs, ils peuvent analyser les alternatives et opter pour les meilleures solutions. Quand les moyens sont connus mais les objectifs sont ambigus, les décideurs négocient pour faire un consensus susceptible de satisfaire les parties concernées. Lorsque les moyens sont inconnus mais les objectifs sont clairement définis, les décideurs optent pour un jugement pour identifier l'option qui peut

répondre mieux aux normes et aux exigences du problème. Ce type de décision peut survenir lorsque la décision concerne l'implantation de nouvelles technologies de pointe rendant difficile de savoir quelles sont les étapes nécessaires pour produire le résultat souhaité. Enfin, les décideurs s'appuient sur leurs inspirations et compétences pour construire les actions qui mènent vers le meilleur choix, quand les moyens et les objectifs sont inconnus. D'ailleurs, l'étude de Nutt (2002), auprès de 376 PME au Canada et aux Etats-Unis, confirme que le choix d'une approche décisionnelle en suivant les prescriptions de Thompson a été trouvé à la fois faisable et souhaitable en s'appuyant sur la pertinence des informations collectées pour savoir si les moyens et les fins sont clairement définis. Il a constaté que les décisions stratégiques qui ont suivi les prescriptions recommandées dans le modèle, telles que l'utilisation d'analyse quand si nécessaire, étaient plus susceptibles de réussir

En effet, si la décision exprime un choix d'orientation, la stratégie n'est qu'un ensemble de décisions qui révèlent la cohérence d'une entreprise avec son environnement (Heitz, 2013). Chandler in (Balland & Bouvier, 2008, p. 47) définit la stratégie comme « *la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre* ». Les décisions stratégiques impliquent des changements organisationnels et culturels, car non seulement il est problématique de décider et de planifier mais il est encore plus difficile de les mettre en pratique dans une entreprise qui s'est accoutumée à des routines qui ne sont plus en phase avec la stratégie souhaitée (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 12).

La détermination d'une stratégie (décision stratégique) suit un processus contingent qui résulte de la confrontation des facteurs internes et externes issus de la phase de diagnostic, des valeurs des dirigeants et des valeurs culturelles de l'entreprise (Balland & Bouvier, 2008, p. 47). Elle se détermine à partir du cheminement des sept éléments suivants : la mission d'entreprise (sa raison d'être), le portefeuille d'activités (produit/marché), la synergie de l'ensemble, les moyens d'action, les priorités (selon les choix stratégiques), les plans de contingence (changement de l'environnement) et les choix d'alliances (prise en compte des autres acteurs) (Benhabib, 2002 in (Filali & Tabeti, 2014, p. 20)). Selon Papke-Shields, Malhotra, & Grover (2006), bien que la littérature s'intéresse aux questions liées à la prise de décision, elle se focalise, cependant, sur le contenu (quoi ?) que sur la manière dont celle-ci est prise (comment ?). Dès lors,

la stratégie se formule dans le cadre d'une démarche stratégique dite planification stratégique.

1.2. La planification stratégique

La planification stratégique est un sujet clé dans les recherches en management depuis les années 60. Elle désigne une démarche proactive qui « *consiste à concevoir un futur désiré, ainsi que les moyens réels d'y parvenir. Elle doit permettre l'obtention d'un résultat désiré à un moment donné* » (Balland & Bouvier, 2008, p. 48). Elle consiste à prédire l'avenir pour pouvoir se positionner d'une façon avantageuse par rapport aux autres intervenants. Dans ce cas, il s'agit de l'instauration des procédures et des processus formels pour déterminer les objectifs à long termes, pour choisir les stratégies et les moyens à mettre en œuvre, et pour répartir officiellement les tâches et les responsabilités (Soutenain & Farcet, 2006, p. 179).

De son côté, Baltar (2013, p. 4) définit la planification stratégique « *comme la formulation de plans d'organisation basés sur des objectifs flexibles et larges ayant l'intention de gérer l'entreprise pour qu'elle soit compétitive à l'avenir* ». Elle comporte des réponses aux questions suivantes : que veut-on faire ? Comment doit-on le faire ? Avec quoi peut-on le faire ? Qui va faire ce qu'on veut ? Où et quand doit-on le faire ? Pour Iribarne & Verdoux (2005, p. 15), il s'agit de définir les éléments prévisionnels en matière de ressources, d'actions et de financements, pour une échéance déterminée, et cela varie d'une entreprise à une autre.

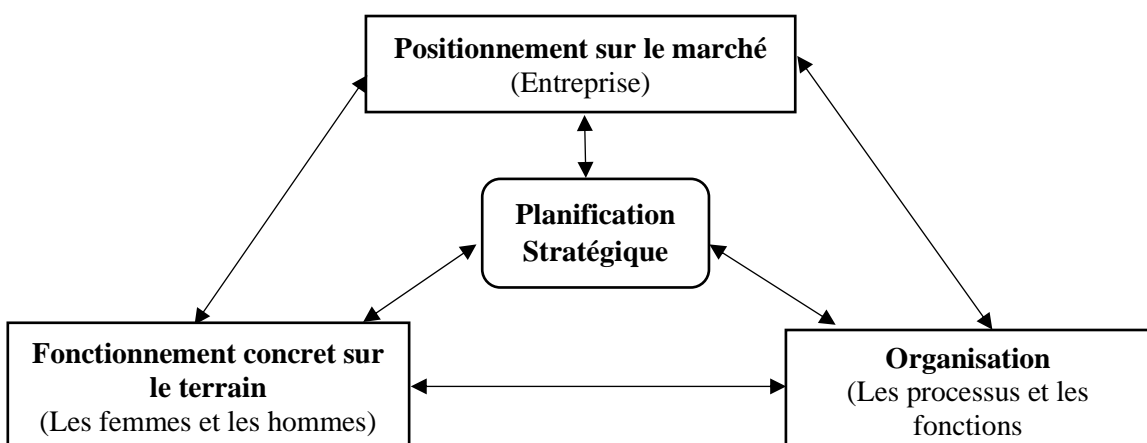
La planification stratégique repose sur une démarche heuristique proche de la théorie de Simon (Rationalité limitée). Son processus est soumis aux normes de rationalité limitée qui se base sur la recherche d'un résultat satisfaisant plutôt qu'optimal. Elle est connue comme une approche dynamique, proactive, systématique et rationnelle de formulation de la stratégie. Elle part d'une analyse de l'environnement jusqu'à l'élaboration d'un plan stratégique pour le déploiement de la stratégie élaborée et enfin le contrôle des actions menées. Elle consiste en une vue prospective des grands axes de développement, déclinés en plans opérationnels dans les différentes fonctions, comportant des programmes pluriannuels, des budgets et des actions à réaliser (Filali & Tabeti (2014, p. 20), Mbengue & Ouakouak (2012, p. 118)). La démarche stratégique a été appliquée à l'action publique à la fin des années 70. Elle désigne « *un effort de*

discipline pour guider les prises de décision fondamentales des collectivités et des organisations publiques » (Zagamé, 1993, p. 13).

Balland & Bouvier (2008, p. 48) considèrent que la planification stratégique se déroule en trois étapes qui débutent d'une projection de référence, c'est-à-dire une prédiction de ce qui va probablement se passer au futur. Puis une projection souhaitable ou bien l'expression de l'objectif que l'entreprise aimerait atteindre à la fin de la période de référence. Enfin, la mesure de l'écart stratégique entre ces deux projections et la formulation de la stratégie qui permet sa résorption. Soutenain & Farcet (2006, p. 179) énumèrent trois phases essentielles pour une planification pertinente. La première est descendante (Top-Down), le processus est initié au sommet de la voix hiérarchique et se décline étape par étape aux niveaux inférieurs mais elle ne tient pas en compte du potentiel humain, et « l'exercice de prévision devient rigide et incantatoire » (Iribarne & Verdoux, 2005, p. 16). La deuxième phase ascendante, est le résultat d'une agrégation progressive des tâches effectuées par les niveaux inférieurs au sommet stratégique. La troisième combine les deux précédentes (haut-bas-haut), l'implication de tous les acteurs et un dialogue entre le sommet et le bas est nécessaire pour la réussite de la stratégie.

Iribarne & Verdoux (2005) identifient trois piliers de la planification stratégique : le positionnement sur le marché, l'organisation et le fonctionnement sur le terrain.

Figure 24. Les piliers de la planification stratégique

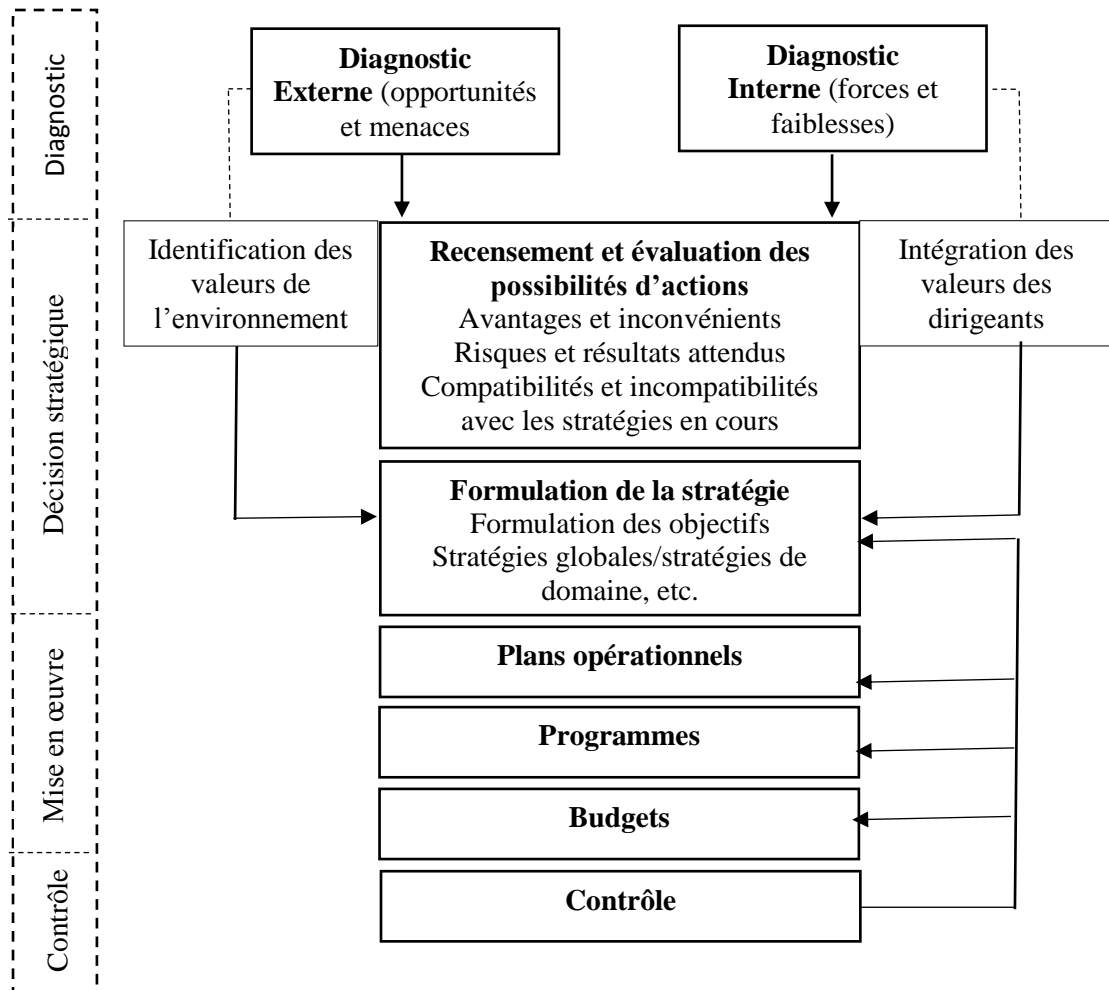


Source : Iribarne & Verdoux (2005, p. 16)

Les dirigeants établissent des prévisions sur la base de données liées au positionnement de l'entreprise sur le marché et sur les caractéristiques des processus et les fonctions en laissant place au débat et à la concertation avec les niveaux inférieurs qui connaissent mieux le terrain concret.

En général, la planification stratégique est un processus qui apparaît le plus souvent de façon continue et qui met en œuvre des phases suivantes (Zagamé, 1993, p. 24): le diagnostic et l'expertise révélation des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces, la hiérarchisation des objectifs, la sélection, l'établissement de la stratégie proprement dite, la programmation, la mise en œuvre, enfin l'évaluation. (Voir figure 25).

Figure 25. Processus de planification stratégique



Source : Balland & Bouvier (2008, p. 48)

Cette figure donne un aperçu sur les différentes étapes du processus de planification stratégique. D'abord, l'entreprise doit connaître sa situation actuelle et potentielle, tout

en faisant appel aux valeurs culturelles et inspirations des dirigeants, pour être en mesure de formuler précédemment ses objectifs et ses stratégies. Cela ne peut se réaliser qu'à travers une analyse interne et externe de son environnement, celle-ci comporte le présent et le passé de l'entreprise pour prévoir son avenir. Une telle initiative permet de diagnostiquer chaque maillon de l'entreprise et essayer de recenser ses forces et ses opportunités pour les renforcer et les exploiter, et de détecter ses faiblesses et menaces pour les surmonter ou les neutraliser. Evgrafoff (1978) caractérise cette première étape par une phase descriptive (description de la situation actuelle de l'entreprise), prospective (concerne l'évolution de la situation dans un horizon temporel), et critique puisque le diagnostic permet de se situer par rapport à la concurrence.

A partir de leurs objectifs, les décideurs formulent des stratégies qui véhiculent les orientations et les visions stratégiques qui permettent d'établir un rapport entre la situation actuelle et la situation désirée. Selon Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry (2005, p. 12), la stratégie intervient à trois niveaux dans une entreprise : le premier niveau concerne la stratégie d'entreprise (corporate stratégie) qui porte sur les grands axes de développement, elle concerne le périmètre de l'entreprise dans sa globalité (ex : stratégie de spécialisation, de diversification, d'internationalisation, croissance interne ou externe comme les fusions/acquisitions...etc. Le deuxième niveau est celui des stratégies par domaine d'activité, qui consiste à identifier les facteurs clés de succès dans un marché particulier (ce sont les stratégies génériques de Porter à savoir : la stratégie de différenciation, de domination par les coûts et de la concentration). Le dernier niveau concerne les stratégies opérationnelles qui déterminent la manière dont une entreprise déploie ses ressources dans chaque domaine d'activité stratégique (ex des stratégies marketing)

La planification stratégique vise à produire des plans stratégiques et opérationnels cohérents et compatibles qui fournissent une vision synthétique des différentes activités de l'entreprise. Un plan stratégique est un document qui transcrit les orientations et les intentions stratégiques des décideurs. C'est « *d'abord un ensemble d'objectifs à atteindre, de politiques et d'actions à mener par les différentes unités de l'entreprise à des échéances déterminés. Il couvre le plus souvent une durée comprise entre trois et cinq ans* » (Evgrafoff, 1978, pp. 15-16). L'élaboration des plans aide les décideurs à clarifier, à consolider et à retracer les valeurs et la vision dans le cadre stratégique (Meziani, 2012,

p. 151). Selon Evgrafov (1978), il existe deux modes d'élaboration du plan stratégique : un plan de cinq ans, c'est-à-dire, tous les cinq ans. Dans ce cas, on parle du processus de planification discontinue. Et un plan de cinq ans avec l'actualisation chaque année en le prolongeant. C'est le processus de planification glissante.

Le plan stratégique est comme une référence commune pour l'application de la stratégie. Il se décline en plans opérationnels d'action à moyen terme, décrit la façon dont les actions à entreprendre sont articulées et échelonnées dans le temps et fixe les objectifs annuels à atteindre pour appliquer la stratégie. Un plan d'action comprend des contrôles de base tels que les volumes de production, les contraintes des coûts, et les besoins en personnel, etc. Les programmes donnent le calendrier précis des actions à mener. Quant au budget, il traduit financièrement les programmes définis. Le budget global est ventilé en budgets partiels répartis par domaine et unité opérationnelle qui traduisent ainsi les programmes en terme monétaire (Bressy & Konkuyt, 2000, p. 303).

Le contrôle stratégique est l'action de vérifier le réalisable par rapport au souhaitable. Il a pour but de détecter les éventuels écarts pour prendre les mesures et les actions de redressement. Il se définit comme l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise et à l'amélioration des performances. Le contrôle doit surveiller les comportements des partenaires, voir les adversaires, et veiller au respect des normes exigées et des procédures préétablies. C'est un processus permanent qui vise à obtenir l'assurance que les résultats sont conformes à l'intention stratégique formulée sous forme d'objectifs et finalités. Il existe différents types de contrôle, à savoir le contrôle budgétaire et financier (pour expliquer les écarts de sur prix ou de sur quantités), le contrôle des performances (contrôler si les stratégies et les actions mises en place permettent d'atteindre l'efficacité et l'efficience), l'audit stratégique (évaluer si les procédures favorisent l'application des grands choix stratégiques), etc. (Mbengue & Ouakouak (2012, p. 119), Soutenain & Farcet (2006, p. 180), Balland & Bouvier (2008, p. 49)).

Perez de Lema, Trejo, & Barcenas (2012) estiment que les caractéristiques du processus de planification dépendent de celles des entreprises qui planifient (la taille, l'âge, le secteur d'activité, la formation du dirigeant, l'appartenance à un groupe, le degré d'innovation, la position technologique). Dans leur étude menée auprès de 1170 PMI industrielles espagnoles, ils concluent que les entreprises les plus innovatrices, et avec un

gérant formé, ont une grande probabilité de projeter stratégiquement leurs activités. Ils ont montré, aussi, que les PMI de grande taille, avec une position technologique favorable, ont une plus grande probabilité de planifier sur le long terme.

Papke-Shields, Malhotra, & Grover (2006) identifient les principales caractéristiques de planification stratégique communément discutées dans des études qui portent sur la gestion stratégique. Elle inclut les flux (informationnels, physiques, monétaires, etc.), les formalités (dans quelle mesure la planification est-elle structurée à travers les procédures écrites, les calendriers et autres documents), le degré de documentation de la stratégie et la fréquence ou intensité de la planification (émergente ou mature). Leur étude montre que les pratiques de la planification évoluent dans le temps et les entreprises étudiées semblent toutes se diriger vers une forme commune de planification la «meilleure pratique» d'une approche adaptative rationnelle, car cela impacte positivement la performance commerciale.

En bref, la planification stratégique permet d'être en cohérence avec l'évolution de l'environnement, elle «*se base sur l'idée qu'une entreprise peut s'adapter aux changements qui s'opèrent autour d'elle en prenant des décisions rationnelles*» (Mbengue & Ouakouak, 2012, p. 118). Son ultime objectif est l'encadrement et le gouvernement de l'entreprise (Evgrafoff, 1978, p. 22). Cependant, (Bressy & Konkuyt (2000, p. 300) estiment qu'elle présente un coût élevé et peut alourdir le fonctionnement de l'entreprise puisqu'elle est fondée sur des documents officiels dans le travers bureaucratique. C'est pourquoi Zagamé (1993, pp. 24-25) a cité quelques principales conditions de la réussite d'une telle démarche. Il estime que la planification doit être sélective : elle ne doit porter que sur un nombre réduit de règles et d'objectifs, car les décideurs ne peuvent pas maîtriser la complexité d'une information étendue. La planification stratégique doit être plus un processus qu'un résultat. De ce fait, l'élaboration du plan n'est pas une fin en lui-même, ce qui importe le plus c'est l'ensemble des échanges d'informations, de négociations, d'arbitrages. «*Il est important que, dans ce processus, les agents décentralisés aient intérêt à révéler de façon spontanée leur information et que la stratégie soit réalisable, c'est-à-dire que ces agents aient intérêt à la mettre en œuvre avec éventuellement des incitations appropriées. Se pose alors la question de la structure optimale de l'entreprise qui résulte d'un compromis entre externalités, coûts de transaction et efficacité informationnelle*». Le besoin

d'explicitation, de référence de normes, d'un langage commun et durable est indispensable également.

1.3. Les dimensions de la planification stratégique

Pour examiner la planification stratégique, les auteurs ont mis en évidence certaines dimensions les plus fréquentes dans la littérature qui sont synthétisées dans ce tableau suivant :

Tableau 36. Les dimensions de la planification stratégique

Auteur (année)	Dimensions retenues
O'Regan & Ghobadian (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - L'orientation interne, - L'orientation externe, - Le fonctionnement des départements, - Les ressources mobilisées, - La capacité et la créativité des systèmes, - Les mécanismes de contrôle,
Yusuf & Saffu (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence d'analyse, -Disponibilité des plans stratégiques et opérationnels, - Prévisions, - Objectifs spécifiques et globaux, - développement des stratégies alternatives, - recherche des ressources - Analyse de l'environnement
Falshaw, Glaister, & Tatoglu (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - La turbulence de l'environnement (stable ou instable), - La taille de l'entreprise, - Le secteur d'activité
Kraus, Harms, & Schwarz (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - La formalisation, - L'horizon temporel, - La fréquence de contrôle - Les instruments de planification
Elbanna (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - L'implication des salariés, - L'existence des plans stratégiques écrits, - L'horizon temporel, - Les outils de la planification stratégique
Aldehayyat (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - La participation et l'implication des employés, <ul style="list-style-type: none"> - L'horizon temporel, - L'analyse de l'environnement - Les outils de l'analyse stratégique (SWOT, forces de Porter, haine de valeur, PESTEL... etc.), - La couverture fonctionnelle.

Tableau 36. Les dimensions de la planification stratégique (suite)

Auteur (année)	Dimensions retenue
Gica & Balinta (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - La formalité, - La durée, - La fréquence de révision du plan, - Les outils de planification
Mbengue & Ouakouak (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - La formalisation : qui renvoie à l'existence des règles, processus et procédures formelles régissant les décisions et les relations du travail, - L'exhaustivité analytique (surveillance exhaustive de l'environnement) ou intégrative (l'intégration des différentes décisions dans la stratégie globale), - Le contrôle stratégique.
(Aldehayyat & Al Khattab, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - La participation et l'implication des employés, - L'horizon temporel, - les aspects internes et externes de l'environnement - Le contrôle, - La couverture fonctionnelle.
(Baltar, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - L'adoption des Tics - L'utilisation prospective des informations
Sosiawani, Bin Ramli, Bin Mustafa, & Bin Yusoff (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - La formalité, - Les outils de planification stratégique, - La participation des employés, - La sa mise en œuvre, - L'horizon temporel - Le contrôle dans le cadre de la performance des entreprises

Source : synthèse des différentes lectures

1.4. Planification stratégique et performance organisationnelle : quel lien ?

Les preuves tirées de la littérature suggèrent que la planification stratégique appropriée est l'un des facteurs pouvant améliorer la performance de l'entreprise. Selon O'Regan & Ghobadian (2004, p. 132), la fixation de la stratégie repose singulièrement sur la conviction qu'elle a un effet positif sur la performance organisationnelle.

Plusieurs chercheurs ont défendu l'idée que les retombées de la planification stratégique sur la performance organisationnelle sont généralement positives à des degrés différents selon les contextes des études réalisées autour de cette problématique (O'Regan & Ghobadian (2004), Kraus, Harms, & Schwarz (2006), Glaister, Dincer, Tatoglu, Demirbag, & Zaim (2008), Elbanna (2010), Aldehayyat (2011), Aldehayyat & Al Khattab (2013), Baltar (2013), Mbengue & Ouakouak (2012), etc.). Néanmoins, certaines études ont confirmé l'hypothèse inverse ((Yusuf & Saffu (2005), Falshaw,

Glaister, & Tatoglu (2006), Ghobadian, O'Regan, Thomas, & Liu, (2008), Gica & Negrusa (2011)). Sur ce, Sosiawani, Bin Ramli, Bin Mustafa, & Bin Yusoff (2015, p. 202) expliquent ces résultats peu concluants par le fait que le manque d'uniformité dans le choix des dimensions et des variables à étudier pourrait influencer les incohérences dans les résultats sur la relation entre la planification stratégique et la performance des entreprises.

L'importance de la planification a été démontrée par Gica & Balinta (2012) et Elbanna (2010) qui montrent qu'un pourcentage élevé d'entreprises se livrent à des activités de planification et dépassent la gestion quotidienne et planifient stratégiquement l'avenir. La mise en place d'une telle démarche impacte positivement la performance, malgré les obstacles qui freinent la mise en œuvre d'une telle démarche. D'ailleurs, Baltar (2013) identifie quelques éléments recensés dans la littérature tels que le manque de temps, le manque d'expertise et la réticence à partager des plans stratégiques avec les employés et avec les consultants externes, la taille et le secteur d'activité et des obstacles internes à l'entreprise. Il estime que ce sont les raisons de l'absence de la planification stratégique dans les PME et qu'en pratique, la prise de décision a tendance à être réactive plutôt que proactive, et les plans sont souvent ad hoc et intuitifs plutôt que formellement écrits.

L'hypothèse qui stipule l'existence d'un lien fort entre le niveau de sophistication de la planification et la performance a été confirmée depuis longtemps. D'ailleurs, Bracker, Keats, & Pearson (1988) ont réalisé une enquête auprès de 217 managers d'entreprises du domaine électronique et ayant moins de 100 employés. Leurs résultats relèvent une relation significative entre la planification et la performance financière (croissance des revenus net, croissance des ventes, valeur nette, croissance des revenus des PDG) et que les entreprises qui possèdent un plan stratégique et une maturité dans la planification ont des performances financières supérieures. Ils concluent, également, que les entrepreneurs opportunistes qui emploient une planification stratégique structurée peuvent être mieux préparés pour développer un cadre stratégique pour anticiper et faire face aux changements.

L'étude de O'Regan & Ghobadian (2004) a révélé que les caractéristiques de la planification stratégique ont une influence positive sur les dimensions de la performance à savoir : l'apprentissage organisationnel, la croissance de l'entreprise et la satisfaction

des clients. De leur côté, Kraus, Harms, & Schwarz (2006) ont constaté que la formalisation de la planification a un impact positif et très significatif sur la profitabilité des entreprises autrichiennes, alors que d'autres aspects de la planification stratégique (horizon temporel, instruments stratégiques et de contrôle) n'ont pas contribué à la performance. Šuklev & Debarliev (2012) concluent que la planification stratégique contribue à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Les résultats de la recherche de Mbengue & Ouakouak (2012) et de Glaister, Dincer, Tatoglu, Demirbag, & Zaim (2008) confirment qu'il existe une forte relation positive entre la planification formelle et la performance organisationnelle.

Il s'est avéré, également, que la planification stratégique a des effets positifs sur des mesures subjectives de la performance organisationnelle. L'étude réalisée par Baltar (2013), auprès de 147 PME en Argentine, conclue que les entreprises impliquées dans la planification stratégique sont plus susceptibles d'améliorer leur gestion des connaissances car, lorsque les entreprises augmentent le niveau de formalisation de leurs routines, et adoptent le support du système d'information pour prendre des décisions proactives, elles sont plus susceptibles d'améliorer la gestion des activités. Il a constaté que la planification stratégique est un facteur qui permet d'augmenter les ressources et les capacités concurrentielles, d'encourager la conception d'objectifs à long terme en maintenant la flexibilité.

Chaque dimension de la planification stratégique a été étudiée, séparément, pour démontrer son lien avec la performance. Telle que la formalité de la planification stratégique évoquée par Kraus, Harms, & Schwarz (2006) et Šuklev & Debarliev (2012). L'horizon temporel est considéré comme la dimension clé de la planification stratégique, susceptible d'améliorer la performance organisationnelle (Sosiawani, Bin Ramli, Bin Mustafa, & Bin Yusoff (2015)). La participation des cadres supérieurs et hiérarchiques à la planification est en relation positivement forte avec la performance financière globale dans les petites entreprises jordaniennes. Cela a été prouvé par Aldehayyat & Twaissi (2011). De la même manière, l'étude de Aldehayyat & Al Khattab (2013) montre que la participation des employés, l'horizon temporel, les aspects internes et externes issus de l'analyse environnementale, le contrôle et la couverture fonctionnelle impactent positivement l'efficacité organisationnelle.

La participation des employés dans la prise de décision est l'un des facteurs déterminants dans l'amélioration des performances et la réalisation des objectifs (Šuklev & Debarliev, 2012), car la prise en compte des suggestions des participants aide à la réussite de la décision stratégique. La direction, à elle seule, ne suffit pas pour pouvoir appréhender toutes les facettes du problème rencontré, alors que les employés qui se trouvent face à la réalité du terrain, peuvent être source d'idées émergentes pour la prise des meilleures solutions possibles (بوقطف, 2017).

Par contre, certaines études ont démontré une relation inverse entre la planification stratégique et la performance à l'exemple de celle de Yusuf & Saffu (2005), de Falshaw, Glaister, & Tatoglu (2006) et de Gica & Negrusa (2011) qui contribuent à l'appréciation des situations dans lesquelles la planification n'apporte pas nécessairement une valeur significative aux organisations par le biais d'une augmentation de la performance. Ghobadian, O'Regan, Thomas, & Liu (2008) indiquent que la formalisation de la planification n'améliore pas nécessairement la performance à court terme.

Enfin, beaucoup d'autres études montrent que les dimensions de la planification stratégique (formalité, outils de planification stratégique, participation des employés, participation de la haute direction, mise en œuvre de la planification autrement dit l'affectation des ressources, horizon temporel et contrôle de la planification stratégique, etc.) ont une contribution positive ou négative sur l'amélioration des performances.

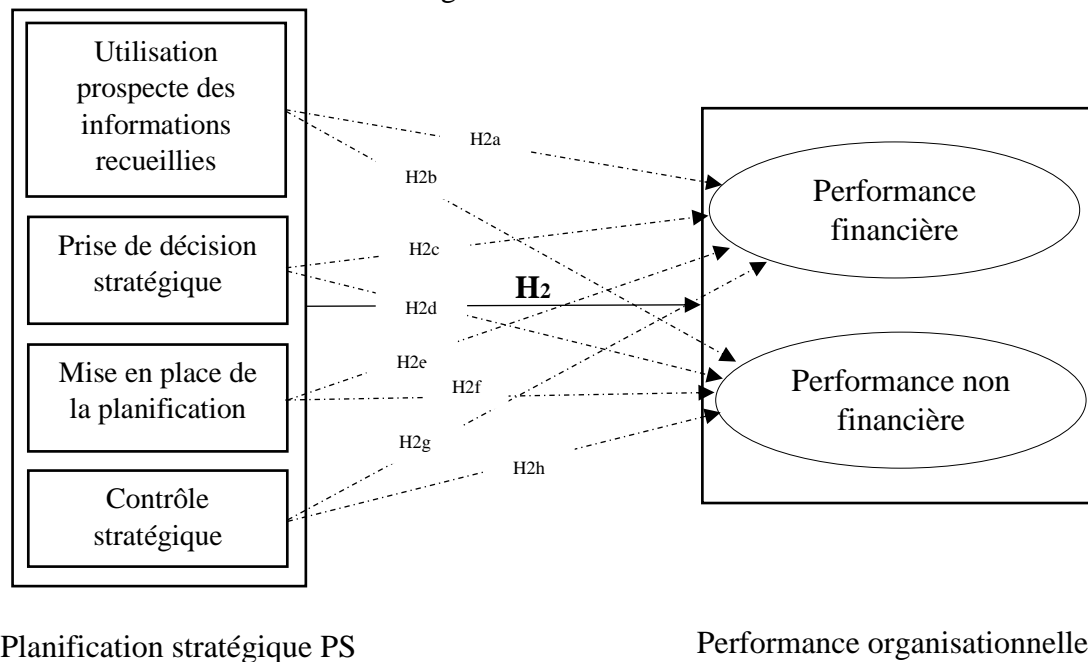
1.5. Modèle conceptuel de recherche

Sur la base de la littérature, principalement du modèle de Mbengue & Ouakouak (2012), nous présumons la même idée formulée par les chercheurs qui stipulent une relation positive entre la planification stratégique et la performance organisationnelle d'où l'hypothèse (H₂) suivante :

H₂ : La planification stratégique affecte positivement la performance organisationnelle.

De ce fait, nous avons opérationnalisé la planification stratégique à l'aide de quatre variables où chacune regroupe un ensemble de dimensions de la planification tirées des travaux précédents comme le montre la figure 26 :

Figure 26. Modèle conceptuel : Planification stratégique et performance organisationnelle



Source : établie par nos soins

De cette hypothèse générale (H2) décline les sous hypothèses suivantes :

H2a : l'utilisation prospective des informations recueillies impacte positivement les indicateurs financiers des entreprises ;

H2b : l'utilisation prospective des informations recueillies impacte positivement les indicateurs non financiers des entreprises ;

H2c : les éléments de prise de décision impactent positivement les indicateurs financiers des entreprises ;

H2d : les éléments de prise de décision impactent positivement les indicateurs non financiers des entreprises ;

H2e : la mise en place de la planification stratégique impacte positivement les indicateurs financiers des entreprises ;

H2f : la mise en place de la planification stratégique impacte positivement les indicateurs non financiers des entreprises ;

H2g : le contrôle stratégique impacte positivement les indicateurs financiers des entreprises ;

H2h : le contrôle stratégique impacte positivement les indicateurs non financiers des entreprises ;

Pour vérifier l'ensemble de ces hypothèses, nous avons établi une liste de variables de mesure du modèle qui relie les dimensions de planification stratégique et la performance organisationnelle.

- *Les variables de mesure de la planification stratégique*

Pour mesurer l'utilisation prospective des informations et l'adoption des TIC évoquée par Baltar (2013), nous avons retenu les variables, à savoir l'exhaustivité, l'essor des informations recueillies, les prévisions et les objectifs déclarés. La recherche d'information (l'exhaustivité) est mesurée par quatre items évalués sur une échelle de Likert à cinq points. Pour mesurer l'utilisation des informations, nous avons utilisé une échelle constituée de trois items, issus de la pré-enquête, pour savoir l'utilité des informations recueillies par les managers interrogés. Les prévisions et les objectifs déclarés sont mesurés par une échelle à trois items issus du terrain.

Concernant la prise de décisions, nous avons retenu : la rationalité du décideur, l'adoption de la décision, le temps de la prise de décision. Nous avons mesuré la rationalité du décideur par deux items à savoir la rationalité (expérience et informations) et l'intuition (créativité et intuition) développés par Baltar (2013). Le temps de la prise de décision est mesuré par le temps écoulé de la reconnaissance d'un problème à la sélection de la solution puis, de l'autorisation de la solution à sa mise en place (Nutt, 2002). Et chaque étape est mesurée par trois items.

La mise en place de la démarche est mesurée par trois dimensions : la formalisation qui est mesurée par l'existence des documents écrits qui formalisent le processus de la planification stratégique (trois items constitués). L'horizon temporel est évalué à l'aide de deux items pour connaître le type de plan adopté dans l'entreprise. Quant à l'expérience dans la planification, elle est mesurée par trois items à travers une variable nominale pour savoir la durée de planification dans l'entreprise. Enfin, le contrôle de la planification est mesuré par une échelle à deux items élaborés par Papke-Shields, Malhotra, & Grover (2006).

- *Les variables de mesure de la performance organisationnelle*

Pour mesurer la performance organisationnelle, nous avons utilisé des mesures objectives les plus fréquentes dans les travaux de recherche. Les répondants ont été invités à indiquer l'effet de la planification sur les variables de performance, à savoir la croissance de la production, croissance des ventes, la rentabilité financière, le taux de

satisfaction et de réclamation des clients et le bénéfice annuel au cours des trois dernières années mesurés par une échelle à trois items (augmentation, diminution, stable). Les mesures subjectives ont été évaluées en demandant aux répondants d'indiquer sur une échelle de Likert le degré d'influence de la planification par rapport aux concurrents sur les indicateurs suivants : la réalisation des objectifs (l'efficacité), le degré d'efficacité, l'efficience et la relation entre les décisions stratégique prises et la position concurrentielle acquise. Les détails des variables et les items se trouvent dans le tableau suivant.

Tableau 37. Récapitulatif des variables et items utilisés dans le modèle de recherche (PS/Performance organisationnelle)

Dimensions	Variables	items	référence
Utilisation prospective des informations	L'exhaustivité	<ul style="list-style-type: none"> - Nous essayons d'être exhaustifs dans la collecte d'informations pertinentes pour la planification stratégique (Exh). - Nous essayons de déterminer les actions optimales parmi plusieurs possibilités (Act opt) - Nous retardons les décisions jusqu'à être sûrs que toutes les solutions disponibles ont été évaluées (DR) - Nous appliquons la décision directement sans être évoluée (DAD) 	<p>(Mbengue & Ouakouak, 2012)</p> <p>Rajoutée</p>
	L'utilité des informations recueillies	<ul style="list-style-type: none"> - Traitées et traduites en plan d'action (ou plan stratégique) - Traitées mais sans traduction en plan d'action (ou plan stratégique) - Informations utilisées directement. (Tr.info) 	<p>Rajoutée (variable nominale)</p>
	Les prévisions	<p>Notre entreprise réalise ses prévisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévisions à long terme - Prévisions à moyen et court terme - aucune prévision n'est envisagée (Prév) 	<p>Rajoutée (variable nominale)</p>
	Les objectifs exprimés	<p>Les objectifs assignés par l'entreprise sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Globaux, à long terme (Obj.glo) - Détaillés (Obj.détai) - A court et à moyen terme (Obj.moy) 	<p>Rajoutée (Variable dichotomiques)</p>
	Rationalité du décideur	<p>Les décideurs fixent les objectifs sur la base :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des intuitions des dirigeants (intuition et créativité) (R1) - sur la base de l'analyse de l'environnement (information + expérience) (R2) 	<p>(Baltar, 2013)</p>

Tableau 37 : Récapitulatif des variables et items utilisés dans le modèle de recherche (PS/Performance organisationnelle) Suite

Prise de décision	La durée de la prise de décision	<p>Le temps écoulé entre la reconnaissance d'un problème jusqu'à l'autorisation de la décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'écart du temps entre les deux étapes est réduit - L'écart du temps entre les deux étapes est moyen (T1) - L'écart du temps entre les deux étapes est étendu <p>Le temps écoulé entre l'autorisation de la décision et son application :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'écart du temps entre les deux étapes est réduit - L'écart du temps entre les deux étapes est moyen (T2) - L'écart du temps entre les deux étapes est large 	Inspiré des travaux de (Nutt, 2002)
	L'application de la décision stratégique	<p>En général, les décisions prises sont mises en œuvre par une : (Adp)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adoption partielle (seulement une partie de la décision qui est appliquée) - Adoption Intégrale (la décision est appliquée dans sa totalité) 	Rajoutées (Variable nominale)
Mise en place de la planification stratégique	La formalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Dans notre entreprise, des directives et règles écrites existent pour structurer la planification stratégique (Ext.Rgl) - Les processus, les procédures et les résultats de la planification stratégique sont formellement documentés (F.Prc) <p>-Dans notre entreprise, nos objectifs sont documentés (F.Obj)</p>	(Mbengue & Ouakouak, 2012) Rajouté
	L'horizon temporel	<ul style="list-style-type: none"> - l'horizon est court (plan annuel) - L'horizon est long et couvre des périodes de 5ans et plus (Horz) <p>* Si l'horizon est long, indiquez le type du plan stratégique adopté : (Type PS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le plan stratégique de notre entreprise est de type discontinu (un plan de 5ans tous les cinq ans) - Le plan stratégique de notre entreprise est de type glissant (plan de cinq ans avec l'actualisation chaque année) 	(Papke-Shields, Malhotra, & Grover, 2006) Rajoutés (variable dichotomique)

Tableau 37 : Récapitulatif des variables et items utilisés dans le modèle de recherche (PS/Performance organisationnelle) Suite

	L'expérience en planification	<ul style="list-style-type: none"> - Les politiques de planification commencent tout juste à émerger. Peu de planification stratégique formelle - Les processus de planification sont élaborés mais en cours d'amélioration - Maturité longue, beaucoup d'expérience en planification stratégique <p style="text-align: center;">(Exp)</p>	(Papke-Shields, Malhotra, & Grover, 2006)
Le contrôle stratégique		<ul style="list-style-type: none"> - Des auditeurs et des systèmes de contrôle existent pour surveiller les écarts entre les actions de planification et les résultats (Aud) - Le processus de stratégie de fabrication est lié au processus de budgétisation annuel (PF.PB) 	(Mbengue & Ouakouak, 2012)
Performance Organisationnelle	Mesures financières	<ul style="list-style-type: none"> - La production (X°) -Rentabilité financière (RF) -Chiffre d'affaire (les ventes en valeur) (CA) -Le Bénéfice Annuel (BA) 	<p style="text-align: center;">Rajoutée</p> <p>Issu de plusieurs travaux (Glaister, Dincer, Tatoglu, Demirbag, & Zaim, 2008) (Aldehayyat & Al Khattab, 2013)</p> <p>(Aldehayyat & Al Khattab, 2013)</p>
	Mesures non financières	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de satisfaction des clients - Taux de réclamation des clients - La réalisation des objectifs (Eff) - Degré d'efficacité (Deg eff) -Efficience - La relation entre les décisions stratégique prise et la position concurrentielle détenue sur le marché (Déc/conc) 	<p style="text-align: center;">Rajoutée (Likert)</p>

Source : élaboré par nos soins à travers les différentes lectures

2. Traitement et interprétation des données

Nous commençons notre analyse par le calcul des moyennes et des écarts types des variables ordinales utilisées dans le modèle théorique de recherche qui traite la relation entre la planification stratégique et la performance organisationnelle. Le tableau ci-après illustre les résultats de cette analyse.

Tableau 38. Statistiques descriptives (Planification stratégique/Performance organisationnelle)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Décisions appliquées directement	46	3,6522	,89981
Décisions retardées	46	2,5652	1,00338
Les actions optimales	46	2,1957	,83319
L'exhaustivité dans la collecte	46	2,1304	,93354
Degré de satisfaction	46	2,0652	,57357
Décision/Concurrence	46	1,9783	,90650
N valide (listwise)	46		

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 38, les moyennes varient entre 1.98 et 3.65. Ces valeurs sont proches de la valeur centrale (3). La moyenne des réponses est proche de la valeur centrale pour chaque variable. La valeur des écarts types est entre 0.57 et 1, cela signifie que les réponses ne sont pas dispersées. Le tableau 39 montre la valeur d'Alpha de Cronbach pour l'ensemble des variables de l'étude. L'analyse de la fiabilité des variables indique qu'Alpha de cronbach est de 61%, un taux satisfaisant qui permet de continuer le reste de l'analyse (voir tableau 39).

Tableau 39. Statistique de fiabilité (Planification stratégique/Performance organisationnelle)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	51

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

2.1. Analyse des fréquences des variables (Planification stratégique/Performance organisationnelle)

Nous présentons l'analyse descriptive (tri à plat) de la plupart des variables du modèle afin de comprendre le déroulement du processus décisionnel et l'application de la planification stratégique. Nous allons voir, dans cette partie, les données relatives à l'utilisation prospective des informations recueillies, le déroulement de la prise de décision, la mise en place de la planification stratégique et les outils de contrôle stratégique adoptés par les entreprises enquêtées.

2.1.1. Utilisation prospective des informations

Cette dimension est expliquée par l'exhaustivité dans la collecte des informations, l'essor des informations recueillies, la nature des prévisions réalisées par l'entreprise, et les objectifs exprimés par la hiérarchie. Les résultats sont récapitulés dans le tableau 40.

Tableau 40. L'exhaustivité dans la collecte des informations

		Exhaustivité		Choix d'une action optimale		Décision retardée		Décision appliquée directement	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Valide	Tout à fait d'accord	11	23,9	8	17.4	8	17.4	1	2.2
	D'accord	23	50,0	25	54.3	12	26.1	3	6.5
	Sans opinion	8	17,4	9	19.6	19	41.3	14	30.4
	Pas d'accord	3	6,5	4	8.7	6	13	21	45.7
	Pas du tout d'accord	1	2,2	0	00	1	2.2	7	15.2
	Total	46	100,0	46	100	46	100	46	100

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 40 concerne l'exhaustivité dans la recherche des informations avant la prise de décision. La moitié (50%) de ces entreprises estime qu'elles sont d'accord que la collecte des informations pertinentes, pour la planification stratégique, se fait d'une façon exhaustive. En réalité, l'exhaustivité dans un environnement incertain et dynamique semble difficile à réaliser. Néanmoins, d'après les réponses du chapitre précédant, la

moitié des entreprises dispose d'un service informatique constitué, ce qui permet d'être en position de veille informationnelle.

Plus de la moitié (54.3%) sont d'accord avec notre proposition qui suggère que les entreprises choisissent les actions optimales parmi d'autres possibilités. Par contre, 41.3% n'ont pas fourni de réponse sur l'évaluation de toutes les solutions avant la prise de décision. Nous estimons que ces deux réponses de leurs parts ne sont pas cohérentes car nous ne pouvons pas opter pour un choix optimal sans autant évaluer l'ensemble des solutions possibles en termes d'avantages et d'inconvénients de chacune. Et comme nous l'avons vu en théorie, la rationalité du décideur est limitée par des contraintes, par conséquent, les solutions optées sont satisfaisantes et non optimales. 45.7% des entreprises ne sont pas d'accord d'appliquer directement la décision sans aucune évaluation.

Les informations recueillies sont le résultat de l'analyse interne et externe de l'environnement via des outils de collecte de données, entre autres, le SI. Nous voulons savoir l'utilité des informations recensées. Les réponses fournies par les entreprises sont ainsi :

Tableau 41. L'essor des informations recueillies

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Traitées et traduites en plan d'action	35	76,1	76,1
	Traitées mais sans traductions	2	4,3	80,4
	Informations utilisées directement	9	19,6	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 41, 76.1% des répondants déclarent que les données collectées sont traitées et traduites en plan d'action. Ce qui indique que le processus de planification se fait d'une façon formelle après la sélection des informations susceptibles de répondre aux exigences de leurs problèmes posés.

Sur la base des informations recueillies, les managers peuvent établir des prévisions pour anticiper les actions à mettre en œuvre. Dans un environnement incertain, seules les

entreprises qui disposent d'un SI performant et qui appliquent des techniques de prévisions peuvent prévoir l'avenir. Le tableau 42 indique le type de prévisions réalisées au sein des entreprises enquêtées.

Tableau 42. Les prévisions réalisées par la hiérarchie

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Prévision à long terme	14	30,4	30,4
	Prévisions à moyen et court terme	28	60,9	91,3
	Aucune prévision	4	8,7	100,00
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

La majorité des entreprises (60.9%) réalisent des prévisions à moyen et à court terme. Ce qui prouve qu'elles ne disposent pas d'informations suffisantes pour se projeter dans un avenir lointain. Par contre, 30.4% d'entre elles sont aptes à réaliser des prévisions à long terme.

Le tableau 43 nous permet de voir la nature des objectifs fixés par la hiérarchie. Plus de la moitié des entreprises (54.3%) fixent des objectifs globaux à long terme, et des objectifs moyens et à court terme. Cependant, il n'y a que 26.1% des entreprises qui accordent une importance aux objectifs détaillés. Lors des entretiens, certains responsables déclarent que « nous fixons des objectifs globaux, à des horizons lointains, mais nous les déclinons aux niveaux inférieurs à travers des plans opérationnels... ».

Tableau 43. Les objectifs fixés par la hiérarchie

		Objectifs globaux à long terme		Objectifs détaillés		Objectifs moyens et courts terme	
		Effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
Valide	oui	25	54,3	12	26,1	25	54,3
	non	21	45,7	34	73,9	21	45,7
	Total	46	100,0	46	100	46	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après ces deux résultats, la moitié des entreprises qui fixent des objectifs à long termes ne réalisent pas des prévisions à long terme, cela signifie qu'elles se projettent dans un avenir incertain sans anticipation.

2.1.2. Prise de décision

Cet axe nous permet d'expliquer le déroulement du processus décisionnel au sein des entreprises questionnées. Il comporte la rationalité du décideur, la durée de la prise de décision, l'application de la décision prise, la fréquence de prise de décision, les participants à la prise de décision. Les tableaux 45 et 46 donnent les résultats de la fixation des objectifs.

Tableau 44. Objectifs basés sur l'intuition des dirigeants et l'expérience

Tableau 45. Objectifs basés sur les informations et

		Effectifs	Pourcentage			Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui	16	34,8	Valide	Oui	37	80,4
	Non	30	65,2		Non	9	19,6
	Total	46	100,0		Total	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après les tableaux 44 et 45, nous constatons que 65.2% des dirigeants ne font pas appel à leur intuition et leur créativité pour fixer les objectifs de leur entreprise. La majorité (80.4%) se base principalement sur les informations issues de l'analyse de l'environnement et sur leurs expériences vécues. Ce qui signifie que les informations sont la pierre angulaire de toute décision prise, ce qui a été avancé par les auteurs cités auparavant.

Nous avons divisé la durée de la prise de décision en deux phases, de la reconnaissance du problème jusqu'à l'autorisation de la décision, et de l'autorisation de la décision jusqu'à son application. Les résultats sont comme suit :

Tableau 46. Temps écoulé entre identification et autorisation

Tableau 47. Temps entre autorisation et application

		Effectifs	%
Valide	L'écart est réduit	20	43,5
	L'écart est moyen	22	47,8
	L'écart est étendu	4	8,7
	Total	46	100,0

		Effectifs	%
Valide	L'écart est réduit	21	45,7
	L'écart est moyen	20	43,5
	L'écart est étendu	5	10,9
	Total	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après les tableaux 46 et 47, nous constatons que 47.8% et 43.5% des entreprises estiment que le temps écoulé de l'identification du problème jusqu'à l'autorisation de la prise de décision est moyen ou réduit, respectivement. Cela indique qu'ils ne prennent pas assez de temps durant les autres étapes du processus décisionnel qui sont la recherche d'information, l'évaluation des alternatives, la sélection de la solution la plus adéquate. Le temps écoulé entre l'autorisation de la décision et son application est réduit ou moyen (45.7%, 43.5% respectivement). De ce fait, nous concluons que le temps nécessaire pour appliquer le processus décisionnel est réduit ou moyen. Nous estimons que cela se justifie par deux phénomènes : soit les managers ont de l'expérience et des informations pertinentes qui leur permettent de prendre une décision dans un bref délai, soit les décisions prises ne sont pas profondément étudiées.

Le tableau 48 nous permet de voir clairement la manière d'adopter la décision prise. 80.4% des entreprises appliquent la décision d'une façon intégrale, le reste préfère appliquer qu'une partie du choix décisionnel sélectionné.

Tableau 48. Adoption de la décision prise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Adoption partielle	9	19,6	19,6
	Adoption intégrale	37	80,4	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 49, les fréquences de prise de décisions diffèrent d'une entreprise à une autre. Nous constatons que plus de la moitié (56.5%) font des réunions extraordinaires, à la présence d'un nouveau problème. 67.4% font des réunions pour saisir une opportunité qui se présente devant elle ou pour prendre des précautions en cas d'une menace, cela se fait presque chaque semaine (réunion hebdomadaires) pour suivre l'activité de l'entreprise.

Tableau 49.Fréquence des réunions pour la prise de décision stratégiques

		1		2		3		4		5		6	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Valide	oui	26	56,5	15	32,6	8	17,4	2	4,3	12	26,1	15	32,6
	non	20	43,5	31	67,4	38	82,6	44	95,7	34	73,9	31	67,4
	Total	46	100,0	46	100,0	46	100,0	46	100,0	46	100,0	46	100,0

- 1 : à la présence d'un problème
- 2 : à l'arrivée d'une opportunité ou d'une menace
- 3 : réunions trimestrielles
- 4 : réunion semestrielles
- 5 : réunions mensuelles
- 6 : réunions hebdomadaires

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 50, nous permet de déduire si les membres du personnel participent à la prise de décision ou le style de direction est autoritaire sans la prise en compte des initiatives des employés. Très peu d'entreprises où seulement les membres du conseil d'administration qui s'en chargent de la prise de décision stratégique. La majorité (80.4%) des entreprises prennent des décisions en présence des directeurs et des chefs de services. Plus de la moitié (56.5%) des entreprises ne sollicitent pas les délégués des groupes, ce qui signifie qu'ils sont écartés du processus décisionnel. Nous remarquons, aussi, que la participation des syndicats ne se fait que dans de très peu d'entreprises.

Tableau 50. Les participants à la prise de décisions stratégiques

		Conseil d'administration		Directeurs et chefs de service		Délégués des groupes		Syndicats	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Valide	oui	6	13,0	37	80,4	20	43,5	7	15,2
	non	40	87,0	9	19,6	26	56,5	39	84,8
	Total	46	100,0	46	100,0	46	100	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

2.1.3. Mise en place de la planification stratégique

Nous allons expliquer, à travers cette dimension, la planification stratégique en avant, c'est-à-dire, après la conception du plan stratégique et/ou opérationnel des entreprises. Nous allons voir la formalisation, l'horizon temporel de la planification et l'expérience en planification.

D'après le tableau 51, la majorité des entreprises formalisent leurs objectifs, leurs processus et procédures ainsi que leurs règles de conduites. Ces écrits sont retracés dans

leurs plans stratégique et/ou opérationnel en leur permettant de guider leurs actions. Cependant, certains directeurs nous ont avancé que « *c'est vrai ! nous disposons des documents qui formalisent nos activités mais les processus et les procédures sont très génériques qui ne correspondent pas totalement à ce que nous faisons sur le terrain.....* ». Tandis que les entreprises qui s'exercent d'une façon informelle sont généralement des entreprises familiales qui s'appuient sur la réalité du terrain sans donner autant d'importance aux écrits.

Tableau 51. La formalisation de la planification stratégique

		Objectifs documentés		Existence des règles écrites		Processus et procédures documentés	
		N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Valide	oui	40	87,0	34	73,9	37	80,4
	non	6	13,0	12	26,1	9	19,6
	Total	46	100,0	46	100,0	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 52, 69.6% des entreprises élaborent un plan d'action à court terme (d'une année), qui le considèrent comme le budget où elles mentionnent les tâches, les personnes et les budgets à attribuer pour chaque activité durant l'année. Tandis que 30.4% adoptent un plan stratégique à long terme (plus d'une année).

Tableau 52. L'horizon temporel de la planification stratégique

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Un horizon court	32	69,6	69,6
	Un horizon long	14	30,4	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 53 nous montre le type de plan stratégique qu'adoptent les 30.4% de ces entreprises. La majorité possède un plan stratégique de type glissant.

Tableau 53. Le type du plan stratégique adopté

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Le plan stratégique de notre entreprise est de type discontinu (un plan de 5ans tous les cinq ans)	2	4,3	4,3
	Le plan stratégique de notre entreprise est de type glissant	12	26,1	30,6
	Non concerné par horizon long	32	69,6	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 54, 47.8% des entreprises déclarent que le processus de planification est en cours d'apprentissage, ce qui signifie qu'elles n'ont pas encore acquis assez d'expérience en planification. Seulement 19.6% d'entre elles ont une maturité logue, cela revient aux expériences vécues et à l'ancienneté de l'entreprise. Celles-ci maîtrisent les différents processus pour aboutir à des résultats souhaités.

Tableau 54. L'expérience en planification stratégique

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Les politiques commencent à émerger	10	21,7	21,7
	La planification est en cours	22	47,8	69,6
	Maturité longue	9	19,6	89,1
	Sans réponse	5	10,9	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

2.1.4. Contrôle stratégique

Nous allons voir les outils de contrôle stratégique utilisés par les entreprises enquêtées pour vérifier les résultats réalisés par rapport à ceux prévus.

Tableau 55. Outils du contrôle stratégique

Auditeurs et système de contrôle			Processus de fabrication/budget		
		Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Valide	oui	32	69,6	34	73,9
	non	14	30,4	12	26,1
	Total	46	100,0	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Nous constatons que 69.6% des entreprises font appel à des auteurs et aux différents systèmes de contrôle pour évaluer les écarts et vérifier les résultats obtenus. 73.9% relient leur processus de fabrication au budget annuel pour détecter les éventuels écarts.

2.1.5. Performance organisationnelle

Concernant les indicateurs financiers, nous les avons déjà présentés et expliqués dans le chapitre précédent. Les indicateurs non financiers que nous avons utilisés sont la réalisation des objectifs (efficacité, voir chapitre 2) et la position concurrentielle.

Tableau 56. La relation des décisions stratégiques et la position concurrentielle

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	13	28,3	28,3
	D'accord	25	54,3	82,6
	Sans opinion	6	13,0	95,7
	Pas du tout d'accord	2	4,3	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, 54.3% sont d'accord que les décisions stratégiques qu'ils prennent leur permettent d'acquérir la place de leader sur le marché et de devancer leurs concurrents.

2.2. L'analyse bi variée (tri croisé)

D'après la matrice des corrélations (annexe 04), certaines variables indépendantes sont corrélées uniquement avec les indicateurs non financiers de la performance organisationnelle. Nous avons constaté qu'il n'y a aucune relation entre les indicateurs non financiers et les indicateurs financiers utilisés. Les tableaux ci-dessous nous donnent

un aperçu sur les liens qui existent entre chaque variable indépendante avec les variables dépendantes les plus corrélées.

La matrice de corrélations des variables montre que le temps écoulé entre l'identification du problème et l'autorisation est corrélée à 50% avec la réalisation des objectifs (efficacité). Nous examinerons les relations de ces variables à travers les tableaux croisés ci-dessous

Tableau 57 .Lien entre le temps écoulé de la reconnaissance du problème jusqu'à l'autorisation de la décision et l'efficacité

			La réalisation des objectifs	
			oui	non
Temps écoulé entre reconnaissance et autorisation	L'écart est réduit	Effectif	20	0
		% ligne	100,0%	0,0%
	L'écart est moyen	Effectif	21	1
		% ligne	95,5%	4,5%
	L'écart est étendu	Effectif	2	2
		% ligne	50,0%	50,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 57, la totalité de ceux qui estiment qu'ils atteignent l'efficacité quand l'écart du temps écoulé entre la reconnaissance d'un problème et l'autorisation pour appliquer la décision choisie est réduit. Tandis que 95.5% considèrent que l'écart est moyen et permet de réaliser leurs objectifs. D'après l'une des réponses retenues lors des entretiens : « *une fois que nous détectons le problème, nous ne perdons pas du temps à autoriser d'appliquer la décision prise...* ». L'écart est étendu dans les entreprises publiques en raison de la longueur de la ligne hiérarchique et l'existence des procédures bureaucratiques.

D'après la matrice des corrélations des variables, le temps écoulé entre l'autorisation et l'application de la décision est lié à 59% avec le degré de réalisation des objectifs.

Tableau 58. Lien entre le temps écoulé de l'autorisation et l'application de la décision et le degré d'efficacité

			Degré de d'efficacité				
			Très satisfait	Satisfait	Sans opinion	Peu satisfait	Insatisfait
Temps écoulé entre autorisation et l'application	L'écart est réduit	Effectif	6	14	1	0	0
		% ligne	28,6%	66,7%	4,8%	0,0%	0,0%
	L'écart est moyen	Effectif	0	16	4	0	0
		% ligne	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%
	L'écart est étendu	Effectif	0	1	4	0	0
		% ligne	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Selon le tableau 58, 66.7% des entreprises sont satisfaites des objectifs qu'elles ont pu réaliser suite au temps réduit nécessaire pour appliquer la décision prise. 80% des entreprises sont aussi satisfaites quand l'écart est estimé moyen. Par contre 80% restent sans opinion à l'égard de la relation entre un écart étendu et le degré de satisfaction des objectifs. Ces réponses varient d'une entreprise à une autre, cela peut dépendre du temps nécessaire pour réunir les moyens afin de mettre en œuvre la décision choisie ou dépend d'autre facteur comme le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise.

La matrice de corrélations des variables montre que la mise en œuvre des décisions est négativement corrélée à 58.3% avec le degré de réalisation des objectifs (degré d'efficacité)

Tableau 59. Lien entre l'adoption de la décision stratégique et le degré d'efficacité.

			Degré d'efficacité				
			Très satisfait	Satisfait	Sans opinion	Peu satisfait	Insatisfait
Mise en œuvre des décisions	Adoption partielle	Effectif	0	3	6	0	0
		% ligne	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
	Adoption intégrale	Effectif	6	28	3	0	0
		% ligne	16,2%	75,7%	8,1%	0,0%	0,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Nous constatons que 66.7% des entreprises qui adoptent partiellement la décision prise n'ont pas d'idée sur le degré d'efficacité de leur tâches, cela peut être expliqué par le manque d'information permettant d'évaluer les écarts entre le réalisé et le prévu ou bien elles ne possèdent pas de système de contrôle rigoureux. Par contre, la majorité de celles qui adoptent la décision de façon intégrale, estiment qu'elles sont satisfaites de leurs objectifs réalisés.

En synthèse, l'analyse descriptive nous a montré que la majorité d'entreprises fixent leurs objectifs sur la base des expériences vécues et les informations recueillies de leurs environnements. Elles essaient d'être exhaustives en s'appuyant sur leurs SI et outils informatiques qu'elles disposent. Nous avons constaté que la plupart d'entre elles formalisent leurs processus de planification sous forme de plan d'action à court terme. A l'exception de quelques entreprises qui se projettent dans un avenir lointain en adoptant un plan stratégique et en fixant des objectifs à long terme. Quant à la prise de décision stratégique, nous avons remarqué que plusieurs entreprises ne font pas participer leurs employés au processus décisionnel, ce qui entrave l'initiative et n'encourage pas l'émergence d'idées pouvant émaner des niveaux inférieurs. Nous assistons toujours à la division verticale préconisée par Taylor (les cols bleus pour les exécutants et les cols blancs pour les décideurs du sommet hiérarchique). D'après les résultats, l'adoption de la décision se fait d'une façon intégrale pour la plupart des entreprises, et aucune décision stratégique ne s'applique sans être évaluée. Celles-ci cherchent à trouver la solution la plus optimale possible pour atteindre leurs objectifs finaux. Nous avons constaté que le processus de planification est en cours d'amélioration pour la plupart des entreprises, elles n'ont pas de maturité dans la planification de leurs activités, et elles adoptent des plans annuels à court terme. Quant aux mécanismes de contrôle stratégique, la majorité confirme qu'elles disposent des outils stratégiques pour détecter les écarts entre le prévu et le réalisé.

Enfin, nous avons montré que les éléments de la planification stratégique n'ont pas de corrélations avec les indicateurs financiers. Certaines relations positives ont été remarquées avec quelques indicateurs non financiers, et aucune relation entre les deux catégories d'indicateurs n'a été constatée. Nous allons confirmer ces constats à travers la modélisation par équations structurelles de notre modèle théorique qui relie la planification stratégique et la performance organisationnelle.

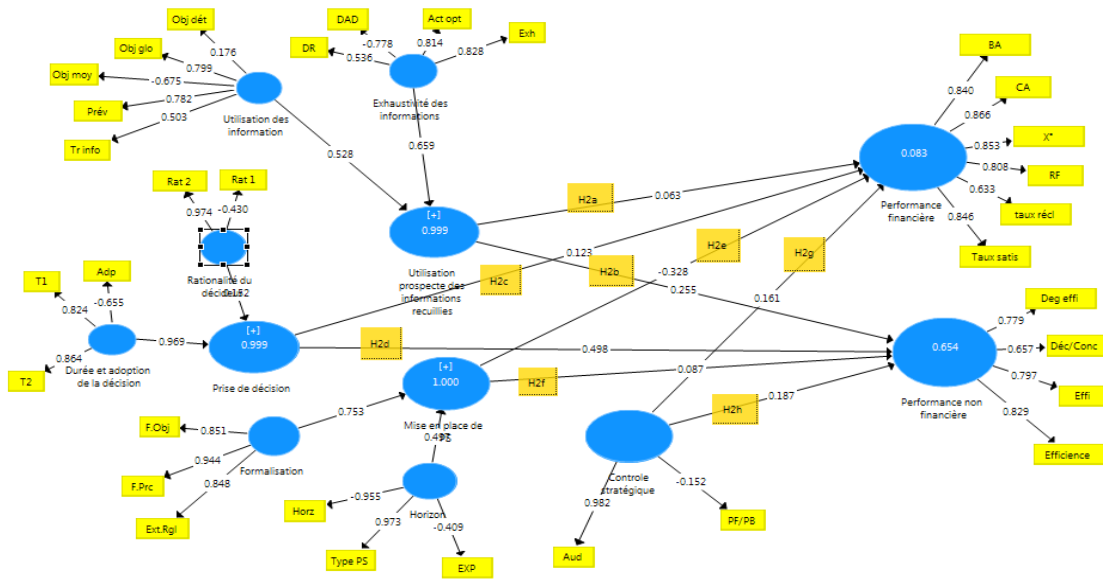
2.3. Modèle structurel de la relation entre la planification stratégique et la performance organisationnelle

Contrairement au modèle structurel qui relie le Système d'Information (SI) et la performance organisationnelle, ce présent modèle comporte des variables latentes de second rang (sont considérées comme des dimensions, dans notre cas « High Order Construct HOC) et des variables latentes du premier rang (« Low Order Construct LOC). A l'exception de variables latentes, à savoir le contrôle stratégique, et les variables latentes à expliquer (performance financières et non financière). Cette méthode dite « Repeated indicators approach » c'est-à-dire que chaque dimension a les mêmes items utilisés pour mesurer les variables manifestes du premier rang qu'elle contient. Nous présentons, dans les lignes suivantes, les résultats du modèle de mesure et du modèle structurel qui met en exergue le lien entre la planification stratégique et la performance organisationnelle, suivant les mêmes étapes expliquées dans le chapitre 2.

2.3.1. Evaluation du modèle de mesure (Planification stratégique/Performance organisationnelle)

Le premier test que nous allons présenter est le « facteur loading » pour détecter les variables manifestes les plus fiables (plus de 70%). D'après la figure 30, les variables manifestes que nous excluons de notre étude (valeur du facteur loading est moins de 70%) sont : DAD (Décision Appliquée Directement), DR (Décision Retartive), Obj dét (Objectifs détaillés), Obj moy (Objectifs moyens), Tr info (Traitement des informations), Rat 1 (Rationalité sur la base de l'intuition du dirigeant), Adp (Adoption de la décision prise). Pour la formalisation, toutes les variables manifestes sont retenues. Pour l'horizon temporel de la planification, nous retenons seulement la variable Type PS (type du plan stratégique). Pour le contrôle stratégique, seulement la variable Aud (l'existence des auditeurs pour surveiller les écarts) est retenue. Enfin, pour la performance financière, toutes les variables sont fiables à l'exception du taux de réclamation des clients et la relation entre les décisions stratégique prises et la position concurrentielle détenue sur le marché.

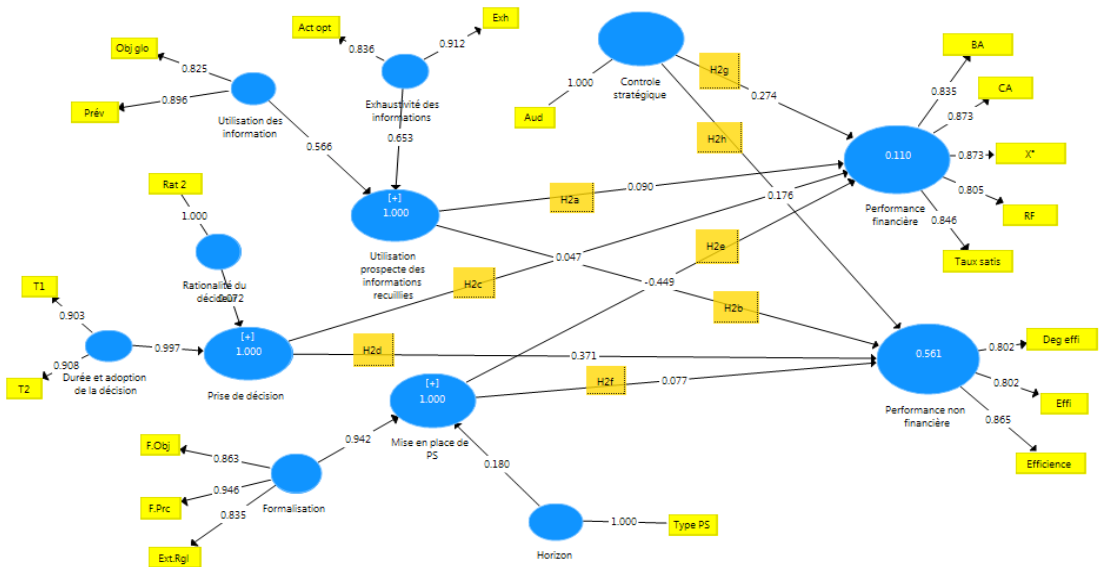
Figure 27. Modèle de mesure reliant la PS et la Performance organisationnelle



Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

La figure 28 présente le modèle de mesure retenu pour le reste de l'analyse après avoir éliminé les items les moins fiables. Nous constatons que toutes les variables manifestes du premier rang sont fiables et permettent de mesurer le phénomène

Figure 28. Modèle de mesure retenu (PS/Performance organisationnelle)



Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

2.3.1.1. Evaluation de la validité convergente (PS/Performance organisationnelle)

L'analyse de notre modèle de mesure commence par la vérification de la validité et la fiabilité des variables latentes de premier rang utilisées et celles relatives au contrôle stratégique et à la performance financière et non financière. Le tableau 60 montre les résultats suivants :

Tableau 60. Résultat de la validité convergente du modèle PS/Performance organisationnelle

Variable latente du second rang	Variable latente du 1 ^{er} rang	Items	Loading	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Utilisation prospect des informations recueillies	Exhaustivité des informations	Exh	0.912	0.699	0.867	0.766
		Act opt	0.836			
	Essor des informations	Obj glo	0.825	0.656	0.852	0.742
		Prév	0.896			
Prise de décision stratégique	Rationalité du décideur	R2	1.000	1.000	1.000	1.000
	Durée et adoption de la décision stratégique	T1	0.903	0.781	0.901	0.820
		T2	0.908			
Mise en place de la planification stratégique	Formalisation	F.obj	0.863	0.856	0.913	0.779
		F.Prc	0.946			
		Ext. Rgl	0.835			
	Horizon temporel	Type PS	1.000	1.000	1.000	1.000
	Contrôle stratégique	Présence des auditeurs (Aud)	1.000	1.000	1.000	1.000
	Performance financière	CA	0.873	0.902	0.927	0.717
		X°	0.873			
		BA	0.835			
		RF (Rentabilité Financière)	0.805			
		Taux de satisfaction clients	0.846			
	Performance non financière	Eff	0.802	0.756	0.863	0.658
		Degré d'eff	0.802			
		Efficienc	0.865			

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

Le tableau 60 comporte les résultats de la validité convergente des construits utilisés. Concernant la fiabilité des construits évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach

et de la fiabilité composite (C.R). Nous constatons que toutes les mesures sont supérieures aux limites recommandées. Les valeurs d'Alpha de Cronbach sont entre 0.656 (essor des informations) et 0.902 (Performance financière). Les valeurs de la fiabilité composite (CR) varient entre 0.852 (essor des informations) et 0.927 (performance financière). Nous considérons, dans ce cas, que les variables utilisées sont fiables. La validité des variables est également vérifiée au moyen d'AVE qui varie entre 0.658 (performance non financière) et 0.820 (durée et adoption de la décision stratégique).

2.3.1.2. Evaluation de la validité discriminante du modèle PS/Performance organisationnelle

Les résultats du test Cross loadings sont récapitulés dans le tableau en annexe 05. Nous avons constaté que toutes les variables manifestes sont pertinentes car il n'y a pas un chevauchement dans leur distribution, chacune d'elle correspond à la dimension adéquate. La matrice de corrélation des variables latentes du premier rang (nous ne prend pas en considération les variables latentes du second rang car elle comporte les mêmes variables manifestes) est présentée ci-dessous :

Tableau 61. Résultat de la validité discriminante du modèle PS/performance organisationnelle

Discriminant Validity												
	Controlle straté...	Durée et adopti...	Exhaustivité de...	Formaliss...	Horiz...	Mise en pl...	Performa...	Performance non ...	Prise de décision	Rationalité du ...	Utilisation des ...	Utilisation prospe...
Controlle straté...	1.000											
Durée et adopti...	0.270	0.906										
Exhaustivité de...	0.324	0.452	0.875									
Formalisation	0.684	0.222	0.282	0.883								
Horizon	0.158	0.160	0.146	0.233	1.000							
Mise en place ...	0.672	0.239	0.301	0.984	0.399	0.778						
Performance fi...	0.022	0.067	0.081	-0.213	-0.079	-0.216	0.847					
Performance n...	0.463	0.623	0.588	0.390	0.253	0.420	0.078	0.824				
Prise de décision	0.272	0.997	0.459	0.214	0.168	0.233	0.070	0.630	0.739			
Rationalité du ...	0.031	0.011	0.104	-0.115	0.111	-0.091	0.052	0.118	0.083	1.000		
Utilisation des i...	0.345	0.510	0.341	0.343	0.368	0.393	-0.020	0.470	0.512	0.052	0.861	
Utilisation pros...	0.407	0.584	0.847	0.379	0.305	0.420	0.041	0.651	0.589	0.097	0.789	0.708

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 61, les valeurs situées sur la diagonale sont supérieures à celles en dehors de la diagonale. La variance extraite moyenne (AVE) de chaque variable manifeste en diagonale de la matrice est supérieure au carré des corrélations inter-construit. Ce qui indique que les variables du modèle sont valides et fiables et confirme la validité discriminante de nos échelles de mesure.

2.3.2. Evaluation du modèle structurel (PS/Performance organisationnelle)

Pour évaluer le modèle structurel de notre recherche, nous allons présenter les résultats des paramètres, à savoir la qualité d'ajustement (Goodness of fit), le coefficient de détermination (R2), le test Effect size (F2) et le test de l'hypothèse. Avant de calculer le GOF qui mesure la qualité d'ajustement du modèle global, nous donnons d'abord la valeur de R2. Le tableau 62 donne les résultats de R2 pour les variables latentes à expliquer :

Tableau 62. Coefficient de détermination R2 (PS/Performance organisationnelle)

Construit	R2 R-Square	Décision
Performance financière	0.110 < 0.19	Rejeté (insignifiant)
Performance non financière	0.561 > 0.19	Accepté

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 62, l'utilisation prospect des informations recueillies, la prise de décision, la mise en place de la planification stratégique et le contrôle stratégique (variables indépendantes) ont contribué à l'explication de la performance financière à 11%. Un taux très bas et non significatif, ce qui signifie que ces dimensions ne permettent pas d'expliquer la variation des indicateurs financiers. Par contre, la valeur du R2 pour la performance non financière est de 56.1%, un taux moyennement satisfaisant, et ces dimensions contribuent moyennement à l'amélioration de la performance non financière des entreprises enquêtées.

Après les calculs, nous avons obtenu $GOF = 0.53 > 0.36$ et cela, à partir des données suivantes : $R^2 = 0.3355$ (moyenne des R2 des variables latentes à expliquer) et $AVE = 0.83$ (moyennes des AVE des variables latentes du premier rang). Nous estimons la qualité d'ajustement du modèle structurel très bonne, le modèle qui relie la planification stratégique et la performance organisationnelle est très prévisible.

Le tableau 63 présente les valeurs de l'« Effect size » F2 qui mesure la contribution de chaque dimension (variable latente du second rang) à l'explication la performance organisationnelle (financière et non financière).

Tableau 63. Résultat d'Effect size F2 (PS/Performance organisationnelle)

f Square

	Controle stra...	Durée et ado...	Exhaustivité de...	Formalisati...	Horizon	Mise en plac...	Performance fi...	Performance n...	Prise de dé...	Rationalité ...	Utilisation ...	Utilisation pros...
Controle straté...							0.045	0.037				
Durée et adopti...									11.949.528			
Exhaustivité de...												24.640.888
Formalisation					2.216.765							
Horizon					81.077							
Mise en place ...							0.118	0.007				
Performance fi...												
Performance n...												
Prise de décision							0.002	0.204				
Rationalité du ...									62.286			
Utilisation des i...												18.502.666
Utilisation pros...							0.005	0.137				

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 63, l'utilisation prospective des informations recueillies n'a aucun impact sur la performance financière ($F2= 0.005 < 0.02$) et a un impact très faible sur la performance non financière ($F2=0.030$, il est entre 0.02 et 0.15). La dimension qui revient à la prise de décision n'a aucun impact sur la performance financière ($F2=0.002$), et impacte moyennement la performance non financière ($F2=0.204$, il est entre 0.15 et 0.35). La mise en œuvre de la planification stratégique et le contrôle stratégique ont un impact réduit sur la performance financière ($F2=0.118$) et n'a aucun impact sur la performance non financière ($F2=0.007$). Quant au contrôle, il impacte très peu les indicateurs de la performance financière et non financière ($F2= 0.045$ et $F2= 0.037$, respectivement).

Enfin, pour affirmer ou confirmer les hypothèses mises au départ, nous nous appuyons sur les résultats présentés dans le tableau 64. Les hypothèses supportées sont celles dont la P-value est moins de 0.05 et la valeur de T-Student est supérieure à 1.97. Nous constatons que, seulement, l'utilisation prospective des informations recueillies et la prise de décision impactent la performance non financière. Seulement la mise en œuvre de la planification stratégique impacte la performance financière (voir tableau 64).

Tableau 64. Résultat du test de l'hypothèse (PS/Performance organisationnelle)

Hypothèse	Relation	P-Value	T Student	Décision
H2a	Utilisation prospective des informations recueillies - performance financière	0.703	0.382	Rejetée
H2b	Utilisation prospective des informations recueillies - performance non financière	0.040	2.064	Supportée
H2c	Prise de décision - performance financière	0.811	0.240	Rejetée
H2d	Prise de décision - performance non financière	0.022	2.190	Supportée
H2e	Mise en place de la planification stratégique-performance financière	0.027	2.220	Supportée
H2f	Mise en place de la planification stratégique-performance non financière	0.706	0.378	Rejetée
H2g	Contrôle stratégique-performance financière	0.162	1.399	Rejetée
H2h	Contrôle stratégique-performance non financière	0.371	0.895	Rejetée

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après les résultats constatés, nous confirmons, partiellement, l'hypothèse globale (H2) qui stipule que la planification stratégique impacte positivement la performance organisationnelle. Certaines dimensions de la planification retenues n'ont d'impact que sur une catégorie d'indicateurs de la performance organisationnelle. Nous rejoignons l'idée de Sosiawani, Bin Ramli, Bin Mustafa, & Bin Yusoff (2015) qui confirment que le manque d'uniformité dans le choix des variables et des dimensions retenues dans notre recherche ne nous permet pas de comparer nos résultats à ceux constatés dans les études antérieures.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre avait pour objectif de démontrer le lien entre la planification stratégique et la performance organisationnelle. Nous avons, d'abord, présenté un survol théorique sur la décision et le processus décisionnel en mettant l'accent sur les décisions stratégiques qui résultent de la planification stratégique. Cette démarche rationnelle de formulation de la stratégie et du plan stratégique, qui guide et formalise les actions de l'entreprise, se déroule en plusieurs étapes, depuis l'analyse de l'environnement jusqu'au contrôle. Pour analyser la planification stratégique, les chercheurs ont mis plusieurs dimensions, nous avons synthétisé les plus fréquentes dans la littérature.

Nous avons essayé de recenser les travaux antérieurs qui ont traité la relation entre la planification stratégique et la performance organisationnelle. Puis, en nous appuyant sur ces études, nous avons proposé un modèle théorique comportant les principales dimensions de la planification afin de montrer leurs liens de causalité avec les indicateurs financiers et non financiers des entreprises. Ensuite, nous l'avons testé sur le plan empirique pour examiner nos hypothèses émises.

L'analyse descriptive des résultats nous a révélé que le processus de planification stratégique est formalisé, et en cours d'amélioration pour la plupart des entreprises. Elles optent pour des plans d'actions à moyen et à court terme, à l'exception de celles qui ont une maturité dans la planification et se projettent sur le long terme. Ces entreprises confirment qu'elles essaient d'être les plus exhaustives possibles dans la collecte des informations pour la prise de décision stratégique. Celle-ci reste centralisée au niveau du sommet hiérarchique pour la plupart des entreprises questionnées. A travers la matrice des corrélations, nous avons montré que les éléments planification stratégique n'ont pas d'effets individuels sur les indicateurs financiers, et certaines corrélations positives ont été remarquées avec quelques indicateurs non financiers. Aucune relation n'a été trouvée entre les indicateurs financiers et non financiers de la performance organisationnelle.

La modélisation par équation structurelle nous a permis de confirmer, partiellement, notre hypothèse. Quelques dimensions de la planification stratégique impactent positivement la performance organisationnelle des entreprises. Nous avons constaté que l'utilisation prospective des informations recueillies et la prise de décision impactent la

performance non financière (efficacité, degré d'efficacité et efficience), et la mise en œuvre de la planification stratégique impacte la performance financière, et les autres sous hypothèse sont rejetées.

Chapitre 4 : Valorisation des ressources humaines et performance organisationnelle

Gérer les informations, planifier, prendre des décisions, organiser et définir les tâches et les responsabilités sont nécessaires pour améliorer la performance organisationnelle, mais tout cela ne peut se faire qu'en présence d'un élément clé qui représente l'essence même de l'entreprise, à savoir le capital humain. L'individu est un levier stratégique du niveau le plus opérationnel au sommet stratégique. Selon Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry (2005, p. 539), la stratégie ne prend de sens qu'à travers son déploiement qui sollicite systématiquement la ressource humaine (RH), et le climat social dont lequel les individus sont motivés peut se révéler essentiel au succès.

En effet, les managers de la RH doivent être en mesure d'anticiper un futur dont lequel les stratégies et les performances peuvent être transformées grâce à une gestion efficace et efficiente de cette ressource. La gestion des ressources humaines (GRH) est « *la faculté pour l'entreprise de trouver une adéquation entre ses richesses humaines et l'évolution constante de ses besoins en compétences* » (Soutenain & Farcet, 2006, p. 270). Cela consiste à recruter, rémunérer, former, motiver et impliquer le personnel dans le processus décisionnel pour développer et tirer profit de ses compétences. Cependant, il ne suffit pas seulement d'ajuster les besoins de l'entreprise en termes de ressource humaine, les managers doivent la valoriser et apprécier la manière dont celle-ci contribue à l'optimisation de la performance de l'entreprise.

La valorisation de la ressource humaine se traduit par les actions qui assurent l'enrichissement du savoir, du savoir-faire, des conditions favorables au travail et de la reconnaissance sociale des salariés par le biais de la motivation qui constitue un facteur déterminant pour inciter les travailleurs à agir de telle ou telle façon. La motivation s'appuie essentiellement sur des modes de rémunération, de formation, de relations tissées entre les acteurs internes à l'entreprise, etc.

La littérature académique montre que la relation entre la ressource humaine (RH) et la performance de l'entreprise constitue un phénomène reconnu. L'influence des pratiques RH sur la performance a suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs depuis

une trentaine d'années et cet intérêt n'a jamais perdu de sa vigueur (Gagnon & Arcand, 2011, p. 2). De ce fait, ce chapitre propose une démarche additionnelle permettant une meilleure compréhension de ce phénomène.

Ce chapitre fait le point sur les principales actions mobilisées par l'entreprise pour valoriser son potentiel humain, telle que la rémunération, la formation, la motivation et l'implication du personnel et le climat social. Il apporte un regard sur leur impact sur les dysfonctionnements sociaux et, plus loin, met en relation avec l'accroissement de la performance. Nous nous posons la question du lien qui puisse exister entre les actions menées pour la valorisation de la ressource humaine et l'amélioration de la performance organisationnelle.

1. Valorisation des ressources humaines

L'instabilité économique et l'intensité de la concurrence qui caractérisent la plupart des secteurs d'activité incitent les entreprises à valoriser leur capital humain pour se démarquer des autres concurrents et améliorer leur performance. Pour la plupart des entreprises, il ne suffit plus d'exister, il est nécessaire de performer. Ainsi, les pratiques RH doivent s'intégrer aux objectifs spécifiques de l'entreprise afin d'être conséquentes avec le besoin de performance organisationnelle (Gagnon & Arcand, 2011, p. 2). La ressource humaine a traditionnellement été considérée comme un coût à minimiser, or très rarement les décisions RH ont été considérées comme une source de création de valeur (Becker & Gerhart, 1996, p. 780). Selon la théorie basée sur les ressources (Barney (1991) ; (1995)), les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel durable en créant de la valeur de manière rare et difficile à imiter par les concurrents. Même si traditionnellement les sources d'avantage concurrentiel sont des ressources naturelles, technologiques, matérielles, etc. Désormais la valorisation des ressources humaines peut constituer une source particulièrement importante dans l'accroissement de la productivité, dans l'amélioration de la qualité et dans l'innovation des produits et des processus.

Sous l'influence des travaux de Taylor, la théorie classique et mécaniste ne s'intéressait au travail de l'homme que sous l'angle économique. L'objectif recherché par les gestionnaires était l'augmentation du capital physique, en termes de gain de productivité, au détriment du capital humain. Ce n'est qu'avec l'émergence de l'école des ressources humaines que l'aspect humain a pris place dans l'entreprise et sa motivation

va au-delà des seuls facteurs financiers. En effet, les inputs du système de production ne suffisent pas à eux-mêmes mais aux services qu'ils apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque entreprise. Ainsi, le travailleur n'est plus considéré comme un facteur de production remplaçable, mais plutôt un actif imprévisible qui doit être formé, motivé, impliqué, engagé, orienté et développé. Bien gérer l'être humain devient un enjeu important et fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises (Kichou, 2015).

La GRH est « *incontestablement une fonction complexe à multi-facettes. Son évolution historique est l'une des raisons de cette complexité, dans la mesure où il lui a fallu passer par différents stades liés à la vie des entreprises dans leur environnement, ces stades ont constitué à chaque fois une nouvelle strate de la fonction se rajoutant sans jamais se substituer aux précédentes ; s'intégrant ainsi dans un contexte passant de la régulation du travail aux enjeux stratégiques* ». (Kichou, 2015, p. 45). Toutefois, les pratiques de GRH se sont développées au gré des besoins et des défis qui assaillent l'entreprise. Par ailleurs, les facteurs de contingence tels que la taille, l'environnement, la stratégie, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel ont largement influencé ce processus d'implantation.

Différentes études ont cherché à établir une relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. Cependant, Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand (2005, p. 108) affirment que la grande majorité de ces études ont été réalisées auprès de grandes entreprises, laissant en marge ce domaine de connaissances dans le contexte de PME.

Nous allons traiter, dans cette partie, les principales pratiques d'influence et de motivation du personnel ayant pour but de les l'adhérer aux mêmes objectifs de l'entreprise et les aligner avec la stratégie mise en place. Nous nous interrogeons sur la relation entre ces actions de valorisation des RH et la performance organisationnelle.

1.1. Les actions de valorisation du personnel de l'entreprise

Valoriser la ressource humaine revient d'abord à recruter et partir de quêtes des talents pour combler les écarts ressentis en termes d'effectifs et en termes de compétences. Il

s'agit de caler un profil personnel adéquat au profil de poste approprié, ainsi, « *la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise* » (Kichou, 2015, p. 75). D'où apparaît d'ailleurs le rôle de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois e des Compétences) qui est une projection à long terme qui permet une simulation entre les besoins de l'entreprise et le personnel pour s'adapter aux éventuels changements et évolutions (Soutenain & Farcet, 2006, p. 277). Une fois que la personne est désignée, recrutée et intégrée au sein de l'entreprise, celle-ci doit être mise en valeur via un ensemble de pratiques ayant pour vocation de stimuler ses intérêts au travail et de réduire de façon notable ses insatisfactions.

La motivation et la valorisation du personnel est le facteur conscient ou inconscient qui incite un individu ou un groupe d'individus à agir de telle ou telle façon face au travail. Elle entraîne une grande implication et contribue à optimiser la performance de l'entreprise (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 108). Il existe une variété de modes de motivation, mais nous nous intéressons seulement aux éléments que nous estimons les plus motivants de la ressource humaine et les plus fréquents sur le plan opérationnel qui sont : la rémunération, la formation, le climat social et autres aspects d'implication du personnel.

1.1.1. La rémunération

L'un des facteurs les plus impliquant du personnel aux objectifs finaux de l'entreprise est la rémunération. Celle-ci correspond à la contrepartie de l'effort fourni par l'employé dans une perspective d'attractivité pour le salarié et d'équité sociale. Cadin (2007) identifie trois types de rémunération : le salaire fixe, le salaire individualisé et celui lié aux résultats de l'entreprise. Pour Balland & Bouvier (2008, p. 105), le niveau de rémunération dépend, soit du profil du candidat (compétences/expérience), soit du profil de poste qu'il détient. Ou bien, elle se base sur le principe d'individualisation (ou rémunération au mérite) où les salaires sont en fonction des efforts et des résultats réalisés par les individus. Ce modèle de rémunération tient compte de la spécificité, de l'implication et de la performance de chaque salarié durant une période donnée (Soutenain & Farcet, 2006, p. 291). De ce fait, l'intérêt pour l'entreprise est double :

motiver le personnel et lier les coûts salariaux (masse salariale³⁰) aux performances. Ainsi, pour attirer les talents, les entreprises devraient proposer des salaires plus attractifs par rapport à la concurrence. En réalité, l'alternative existe, car même si la plupart des entreprises optent pour des systèmes de rémunération fondés sur l'emploi, comme le cas des entreprises publiques, d'autres entreprises choisissent de payer la personne (Cadin, 2007, p. 608).

1.1.2. La formation du personnel

La formation du personnel constitue également un facteur de valorisation de la ressource humaine. Pour mettre à niveau les individus et les groupes et assurer avec efficacité leurs tâches qui leur étaient confiées, l'entreprise opte pour un programme de formation de son personnel qui porte sur les objectifs de formation, son contenu, son budget, les modalités et les personnes dédiées à être formées. Certains dirigeants la perçoivent comme un investissement indispensable mais elle est parfois négligée par d'autres qui n'y voient qu'un supplément de charges. Or elle est indissociable de la stratégie pour s'adapter aux nouvelles missions, et pour favoriser le dialogue social en faisant coïncider les projets professionnels aux personnels (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 105). Selon Kichou (2015). La formation est obligatoirement prise en compte mais elle n'est qu'une forme administrative dans le cas des petites entreprises. Par contre dans les entreprises de taille moyenne, nous assistons à l'apparition d'un responsable de formation. Quant aux grandes entreprises, elles ont un véritable département de formation gérant un ou plusieurs centres de formation. Cependant, dans plusieurs cas, ces pratiques s'avèrent peu formalisées mais elles assurent un accompagnement pour le développement du personnel (Arabi, 2014, p. 72). Les programmes de formation portent sur des domaines divers en relation avec les différentes fonctions de l'entreprise : la comptabilité, l'informatique, le marketing, les compétences en communication, les compétences managériales pour les nouveaux dirigeants, le leadership, le management de la qualité, les formations techniques et professionnelles, etc.

³⁰ La politique de rémunération doit faire un équilibre financier qui porte sur le niveau relatif des salaires par rapports aux autres entreprises comparables, sur l'évolution des salaires dans le temps, sur la répartition des salaires, des avantages sociaux et de la rémunération des cadres (Soutenain & Farcet, 2006, p. 293).

Quant aux méthodes d'évaluation de la formation, elles semblent inexistantes ou informelles (Paradas, 1998 in Arabi (2014, p. 76)). De ce fait, l'évaluation des retombées de la formation demeure presque totalement subjective. Et les démarches d'évaluation des résultats de la politique de formation consistent en de simples constats par observation, ou par des mesures qualitatives, quelquefois quantitatives et rarement financières. D'ailleurs, le processus de formation dans les TPE (Très Petites Entreprises) est quasiment informel avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles. Même en PME, les méthodes d'évaluation de la formation sont presque inexistantes. Néanmoins, le degré de l'importance accordée et l'existence de méthodes d'évaluation de l'effort de formation augmentent en fonction de la taille de l'entreprise (Arabi, 2014, pp. 76-77).

Enfin, Soutenain & Farcet (2006, p. 295) considèrent que la formation est un facteur de flexibilité pour l'entreprise et d'épanouissement pour le salarié, puisqu'elle permet d'accroître les compétences et de s'adapter aux modifications structurelles ou technologiques. Mais elle peut être source de conflits si elle ne change pas les habitudes au travail quotidien.

1.1.3. Conditions du travail et climat social

Les conditions du travail concernent l'ergonomie qui étudie la relation de l'individu avec le climat qui règne entre les employés de différents niveaux hiérarchiques afin de préserver la santé physique et psychologique des travailleurs. Elles portent sur l'amélioration du temps du travail et sur les conditions de sécurité. Ces actions d'amélioration des conditions de travail s'inscrivent dans une perspective de gestion des risques humains, économiques et juridiques (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 105). Les conditions de travail ont une influence directe sur la performance organisationnelle, les salariés qui ne sont pas satisfaits du climat ne montrent pas d'intérêt à leur travail et ralentissent l'activité, ce qui freine la productivité et ne permet pas d'atteindre les objectifs dans les délais.

1.1.4. Autres aspects : style de leadership, implication et participation des employés

Le style de leadership joue, également, un rôle déterminant dans la cohésion et la motivation du personnel. La manière dont les employés sont guidés et influencés diffère d'un leader à un autre. En effet, la participation des employés à la stratégie et au processus

décisionnel, dans le cadre d'un leadership participatif via la responsabilisation des salariés, la réduction de nombre de niveaux hiérarchiques et la décentralisation du pouvoir, instaure une motivation et un épanouissement à l'égard de leur travail. Dans ce sens, Latona (1979) a mené une enquête auprès des organisations de petites tailles, qui porte sur le thème du management participatif. Les résultats de l'enquête ont révélé que l'attitude et le comportement des employés envers les managers-dirigeants ont positivement évolué en termes d'interaction, de participation, de direction et de motivation. Latona constate une influence positive en matière d'amélioration du travail, d'engagement dans la réalisation des objectifs, de sentiment d'accomplissement et de confiance et une meilleure circulation de l'information suite à leur implication dans les décisions.

Parmi les dispositifs participatifs, nous citons : les réunions, les boîtes à idées, la consultation du personnel, etc. Par contre, d'autres travaux empiriques comme celui de Ngok Evina (2008) qui a constaté que les pratiques de centralisation et de la non-participation à la prise de décision aboutissent à des résultats positifs, contrairement à la thèse défendue par d'autres auteurs. Nous estimons que le manager choisit d'être autoritaire ou démocratique en fonction de ses priorités et du contexte dans lequel il l'applique.

En règle générale, l'individu cherche à satisfaire ses besoins et à réaliser des gains potentiels. Son implication constitue, alors, une source de motivation. L'implication *« met l'accent sur la relation du salarié avec son travail. Le salarié se sent partie prenante dans la réussite de l'entreprise »* (Soutenain & Farcet, 2006, p. 280). L'un des moyens de l'implication du personnel est la culture d'entreprise³¹. L'adhésion du personnel oblige à maintenir un dialogue social entre les salariés qui renforce les relations internes et qui permet l'échange des idées nouvelles. D'ailleurs, Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry (2005, p. 113) considèrent la culture d'entreprise comme *« un facteur de socialisation dans le sens où elle réunit le personnel et un facteur de motivation qui contribue à la performance de l'entreprise »*.

³¹ La culture d'entreprise est un ensemble de croyances, pratiques, valeurs, rites et mythes, langage commun, comportements partagés au sein de l'entreprise par tous les membres du personnel.

1.2. Les indicateurs sociaux

La mesure de la motivation et de la valorisation des employés s'avèrent difficile sur le plan opérationnel car elles représentent des éléments peu palpables. Néanmoins, il existe des ratios ou indicateurs que nous pouvons repérer dans le bilan social qui sont : le turnover (rotation du personnel), le taux d'absentéisme, les maladies et le nombre des accidents du travail, la constitution des « *cercle de qualité*³² » (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 113) et l'importance des conflits entre les acteurs internes à l'entreprise.

L'absentéisme³³ est l'un des dysfonctionnements qui perturbe le plus l'entreprise puisque ça nécessite des mesures de régulation pour y remédier. « *Il peut être un signe de refus provisoire d'un travailleur et donc une baisse de l'implication. Son augmentation au-delà d'un certain seuil est la démonstration d'une dégradation du climat social* » (Soutenain & Farcet, 2006, p. 281). L'entreprise doit veiller à déterminer un seuil d'alerte qui ne doit pas être dépassé pour prendre des mesures proactives, car le taux d'absentéisme est un facteur déterminant du changement de climat professionnel et social.

La rotation du personnel ou le turnover³⁴ est le taux de renouvellement des employés pour remplacer les postes inoccupés. La rotation permet de s'adapter aux nouvelles exigences qui pèsent sur l'entreprise suite aux changements d'ordre organisationnel ou technologique. Selon Soutenain & Farcet (2006, p. 282), la rotation permet de réduire la masse salariale en diminuant les primes d'ancienneté et favorise la recherche de nouvelles compétences externes. Cependant, dans certains cas, le turnover est considéré comme un dysfonctionnement social, car il reflète l'idée d'un climat social défavorable et peut s'avérer coûteux (coûts de remplacement, de formation et d'apprentissage). Selon Naro (2006), le turnover indique une certaine stabilité interne et il se mesure à travers le ratio des départs dans l'année, le taux des démissions et l'ancienneté. Quant à la mobilité interne, elle désigne les promotions internes et le changement de poste pour évoluer, motiver et contribuer à l'amélioration des compétences transversales des salariés.

³² Consiste à changer un groupe de salariés volontaires pour savoir les possibilités d'améliorer le travail.

³³ Le taux d'absentéisme se calcule par le nombre des heures d'absence pour une période / le nombre d'heures théoriques de travail ou bien, les heures d'absence/ effectifs inscrits * les heures théoriques

³⁴ Le turnover se calcule par le nombre de départ pendant l'année/ nombre moyen des salariés pendant la même année.

Enfin, les conflits sont des désaccords entre deux ou un groupe de personnes qui se manifestent par des grèves ou par des absences au travail. Il est engendré à cause de la mauvaise gestion ou de l'injustice dans la répartition des tâches. Plus le degré de conflits est important, plus l'entreprise perd des grains de productivité causés par l'arrêt de production. En effet, la satisfaction des salariés par un environnement favorable au travail influence considérablement la performance de l'entreprise. Dans ce cadre, nous allons présenter un survol théorique de la relation entre les pratiques de la valorisation de la ressource humaine, les dysfonctionnements sociaux et la performance organisationnelle.

1.3. La valorisation de la ressource humaine et la performance organisationnelle

L'adjonction du terme performance à celui de l'individu renvoie à l'idée de mesure, de quantification et d'évaluation de cette ressource complexe. Avec l'émergence de la gestion stratégique de la ressource humaine, sa contribution à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable devient admise et reconnue. La place de l'homme est devenue centrale dans la chaîne de valeur, l'individu est ainsi passé du statut de simple exécutant passif, dans le modèle taylorien, à celui de stratège et de développeur.

La relation entre la ressource humaine et la performance est au centre des débats actuels. Nous nous interrogeons, dès lors, sur la théorie portant sur les recherches académiques ou encore sur les études focalisées sur ce point de vue. Tout de même, il semble intéressant de comprendre la performance de la RH.

1.3.1. Les théories et les approches de la performance des RH

Il ne suffit pas uniquement pour l'entreprise d'avoir de nombreux salariés, mais de développer un capital organisationnel, constitué par les valeurs et les comportements individuels et collectifs. « *La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats* » (Kichou, 2015, p. 117). Dans cette perspective, la performance humaine s'appréhende au niveau de l'individu ou au niveau du groupe et suggère à l'entreprise de veiller à ce que ses employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail, et orienter l'attention de ses salariés vers les activités importantes (Oubya, 2016, p. 38).

La relation entre les pratiques RH et la performance a longtemps été sujet des chercheurs ((Delery & Doty, 1996), (Pfeffer & Veiga, 1999), (Lacoursière, Fabi, & St-Pierre, 2000), (Decock Good & Georges, 2003), (Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand, 2005), (Gagnon & Arcand, 2011), (Kichou, 2015)), etc. Par contre, ils n'ont pas précisé les pratiques les plus efficaces et la façon de les appliquer, cela dépend de plusieurs facteurs de contingence.

Nous distinguons trois approches en GRH établissant le lien de causalité entre les pratiques RH et la performance organisationnelle qui sont : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle.

L'approche universaliste fait référence à l'idée de Taylor « The one best way » qui stipule l'existence de meilleures pratiques universelles permettant d'avoir des performances élevées en les adoptants. Selon Kichou (2015) et Allani-Soltan, Arcand, & Bayad (2005), l'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique est unique, indépendamment du contexte stratégique, et procure systématiquement aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles délaissant la pratique en question. Suivant ce modèle, l'application d'une ou de plusieurs pratiques RH pourrait produire directement un effet sur la performance d'une entreprise. Ainsi, l'effet global de ces pratiques est égal à la somme des effets individuels que chacune peut engendrer (Allani-Soltan, Arcand, & Bayad, 2005).

Ces propos ont été confirmés par Pfeffer (1998) en mettant en avance sept pratiques jugées excellentes pour une performance organisationnelle meilleure : la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, le fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une forte partie de la rémunération liée à la performance organisationnelle, la formation, la réduction des différences de statuts et une forte volonté de partage de l'information. Dans une autre étude menée par Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand (2005) auprès de 60 entreprises du secteur de la gestion de projets. Ils établissent une relation positive suite à l'utilisation de certaines pratiques de la GRH, d'une part, qui sont l'analyse des emplois, l'évaluation du rendement, la planification des ressources humaines, la planification de carrières, la sélection, la formation, l'accueil, la rémunération incitative. D'autre part, la performance est via ces indicateurs : la satisfaction du personnel, le taux de roulement et l'absentéisme, des délais de livraison et du taux de rendement moyen d'un projet.

Parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées, nous notons les activités liées à la sélection de la main d'œuvre, la rémunération incitative (variable), la participation des employés, la formation approfondie dans plusieurs domaines, les programmes d'amélioration de la qualité, les promotions internes, la forte motivation, le partage de l'information et la communication ainsi que l'aspect sécurité en emploi, etc. (Becker & Gerhart, 1996) ; (Guest, 1997), (Pfeffer, 1998) ; (Pfeffer & Veiga, 1999)).

Dans une perspective universaliste, des théories se sont développées pour contribuer au débat sur le rôle de chaque pratique RH mise en place dans l'augmentation de la performance organisationnelle. Ainsi, Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand (2005, pp. 109-111) notent la théorie stratégique de la GRH, la théorie financière et économique de la GRH, enfin, la théorie psychologique de la GRH. La théorie stratégique des RH, selon les auteurs, part du constat qu'il faut ajouter un facteur de support organisationnel, c'est-à-dire la structure sociale de façon à générer un avantage concurrentiel durable. Les théories financière et économique considèrent l'individu source de création de rendement et d'une valeur économique souvent supérieure aux autres facteurs matériels. Dans cette optique, les pratiques RH constituent un moyen privilégié pour accroître la valeur du capital humain. La théorie économique des RH s'appuie sur la théorie des transactions qui nécessitent la mise en place d'un système administratif pour encadrer les transactions, et sur la théorie de l'agence qui permet d'expliquer les pratiques RH permettant de régir les relations internes et de réduire les coûts d'agence qui en résultent. Enfin, la théorie psychologique considère que la motivation des employés, en adoptant certaines pratiques favorisant les interactions entre les individus, stimule leurs efforts et par conséquent, impacte significativement la productivité et la rentabilité des entreprises.

D'après les études qui ont été faite précédemment, la perspective universaliste préconise que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines ont un effet positif dans toutes les entreprises où elles sont appliquées. D'ailleurs, Pfeffer & Veiga (1999) ont soutenu ce point de vue en affirmant que les pratiques de gestion des ressources humaines, peu importe le contexte d'affaires, contribuent à l'accroissement du niveau de performance. Cependant, cette approche ne tient pas compte du contexte dans

lesquelles ces pratiques sont mises en œuvre, certaines peuvent avoir des retombées positives dans certains cas et des effets neutres ou négatifs dans d'autres cas. C'est pourquoi d'autres approches ont émergé pour compléter les insuffisances de cette approche.

L'approche de la contingence rejette l'idée qu'il existe de meilleures pratiques universelles pour toute entreprise et se rattache au postulat qu'il existe autant de pratiques spécifiques aux contextes qui doivent être compatibles avec les facteurs de contingences qui prévalent dans l'environnement tant interne qu'externe à l'entreprise. *« Ainsi, l'idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur d'autres est complètement rejetée parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence. Cette théorie cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance, comme variable dépendante, pour intégrer d'autres critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits, la flexibilité, ou l'image sociale »* (Kichou, 2015, p. 133). Donc, la performance dépend de la cohérence entre les pratiques RH et les facteurs de contingence qui s'imposent à l'entreprise.

Contrairement à l'approche universaliste, quelques études seulement semblent adhérer au modèle de la contingence des ressources, accentuée principalement sur la stratégie comme facteur qui influence la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Citons, à titre d'exemple, l'étude de Delery & Doty (1996) qui ont trouvé une relation positive entre la présence des pratiques d'évaluation du rendement (avec fixation d'objectifs), de sécurité d'emploi et de partage des profits et la performance financière des entreprises dans l'industrie des services bancaires. Selon les résultats, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH et sa stratégie d'affaires présente des résultats financiers supérieurs aux autres banques dont l'alignement entre les pratiques RH et la stratégie d'affaire est moindre. Aussi, les études de Gagnon & Arcand (2011) et de Kichou (Kichou, 2015) retiennent la stratégie d'affaire comme contingence principale pour expliquer l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle.

Par contre, l'étude de Lacoursière, Fabi, & St-Pierre (2000) fournit un certain support à l'approche universelle. Ils ont constaté une relation positive entre l'étendue de certaines

pratiques (descriptions de tâches, participation aux profits et gestion participative) et la performance financière de 182 PME manufacturières québécoises. Ces résultats ne supportent que partiellement l'approche de contingence.

De ce fait, malgré la pertinence de cette approche, du fait qu'elle tient compte des différents contextes pour déterminer les modes d'organisations des RH, nous rejoignons l'idée de Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand (2005) qui estiment que c'est une approche complexe pour pouvoir déterminer et expliquer la relation facteur de contingence-pratique RH- performance organisationnelle.

Enfin, l'approche configurationnelle, quant à elle, se base sur un raisonnement le plus complet mais le plus complexe des autres approches. Selon cette approche, la performance organisationnelle est la résultante d'un effet de synergie dû au regroupement des pratiques RH. Autrement dit, s'il y a une complémentarité entre les différentes pratiques de GRH, l'effet global du système sera plus important que la somme des effets individuels (Barney, 1995). Elle s'intéresse au lien entre un ensemble de variables indépendantes (les pratiques RH) et une variable dépendante (performance) plutôt qu'aux liens individuels qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante (Kichou, 2015). Les résultats constatés par El Adraoui (2015) confirment l'hypothèse de la pertinence de modèle configurationnel. L'auteur constate que l'effet regroupé des pratiques de GRH explique davantage la performance des grandes entreprises au Maroc que ne peut le faire la somme des effets individuels de ces pratiques.

En s'inspirant des travaux précédents, Guest (1997) a synthétisé trois approches essentielles qui mettent au clair la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle. Premièrement, l'approche stratégique de la RH qui consiste à mettre en évidence un éventail de facteurs internes et externes qui influencent les pratiques RH et la manière dont les ressources humaines s'adaptent aux changements environnementaux pour préserver la performance organisationnelle. D'après Guest, les chercheurs de cette vision identifient généralement quatre grandes pratiques RH telles que la sélection, la formation et le perfectionnement, les récompenses et la gestion de carrière mais ils adoptent une vision limitée de la performance en termes financiers et ne s'intéressent pas au processus de gestion des RH. Nous soulignons que cette approche est

proche de l'approche de contingence et elle se distingue de la théorie stratégique des RH relative à l'approche universaliste.

Deuxièmement, l'approche descriptive de la RH s'inscrit dans le cadre de l'approche systémique qui traite les interactions entre les niveaux hiérarchiques pour décrire les champs d'action des différentes pratiques RH. Ces deux premières approches ne fournissent pas un cadre conceptuel sur le lien entre les pratiques et la performance de l'entreprise.

L'approche normative, quant à elle, part de l'idée que si un ensemble intégré de pratiques de GRH est appliqué, il en résulte un impact positif sur la performance organisationnelle. Elle fait référence à l'approche configurationnelle expliquée ci-dessus. Cependant, elle présente des limites car elle se concentre principalement sur les caractéristiques internes de la GRH au détriment de questions stratégiques, et préconise l'existence d'un meilleur ensemble de pratiques tout en ignorant les variétés de pressions et de stratégies commerciales conséquentes. Bien que les objectifs de la GRH puissent être raisonnablement bien conçus, la liste des pratiques de GRH en la matière est loin d'être claire.

Bien que chacune des perspectives universaliste, contingente et configurationnelle, étudiée plus haut, soit défendable d'un point de vue théorique, c'est la perspective universaliste qui sera retenue dans la présente étude. Car, nous souhaitons voir l'impact de chaque pratique sur la performance organisationnelle.

1.3.2. Les indicateurs de mesure de la RH

Les premières mesures de la RH étaient toujours liées à la notion de coûts (ratio des couts/employé). Plus tard avec la prise en compte du capital humain, d'autres indicateurs complémentaires étaient utilisés. Dans ce cadre, Naro (2006) établit plusieurs catégories d'indicateurs sociaux à savoir :

- Les indicateurs économiques et financiers : les ratios de productivité, les indicateurs d'efficience, le ratio de dépenses en RH ;
- Les indicateurs structurels : le taux d'encadrement, taux de productifs directs ;
- les indicateurs recrutement : le délai d'embauche, la sélectivité, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement ;

- Les indicateurs de formation : le montant consacré à la formation / la masse salariale, le nombre des salariés formés/effectifs total, le nombre des participants/nombre d'inscrit et le taux de couverture en compétences stratégiques ;
- Les indicateurs de rémunération : ratio de rémunération moyenne, ratio d'accroissement des rémunérations, ratio de promotion, rations de hiérarchie des salaires, etc.
- Les indicateurs du climat social comme : le turnover, l'absentéisme, la conflictualité, l'implication du personnel ;
- Les indicateurs de mesure du risque professionnel : comme les accidents et la santé au travail.

De son côté, Guest (1997) établit trois types de mesures de performance dues à l'application des pratiques RH. Il les synthétise en mesures quantitatives (unités produites, clients servis) ou en mesures qualitatives (nombre d'erreurs, plaintes des employés, mesures du temps comme les retards, les absences, la perte de temps de travail et des mesures financières, qui incluent un large éventail de possibilités.

Cependant, ces indicateurs utilisés par les entreprises en fonction des pratiques qu'elles mettent en place pour mesurer la fonction RH, à eux seuls ne suffisent pas pour conclure l'impact des pratiques RH sur la performance organisationnelle. D'autres indicateurs de mesure doivent les compléter. Les plus utilisés dans les travaux précédents sont la productivité, la rentabilité, la capacité d'innovation, les parts de marché, la croissance des ventes, l'efficacité et l'efficacités, etc.

Après avoir synthétisé les principales pratiques de la GRH pour valoriser la ressource humaine, et abordé le lien entre ces dernières et la performance organisationnelle, nous allons présenter notre modèle de recherche en précisant les variables dépendantes et indépendantes retenues dans notre recherche.

1.4. Modèle conceptuel de recherche

Dans ce qui suit, nous allons retenir un ensemble de variables dépendantes et indépendantes selon les deux critères suivants :

- les données sont disponibles et fréquemment utilisées dans nos entreprises ;

- les données reflétant au mieux les éléments mis en évidence dans les recherches empiriques antérieures.

1.4.1. Les variables indépendantes du modèle de recherche

Bien qu'il existe une diversité de pratiques citées dans la littérature scientifique, nous n'avons sélectionné que cinq pratiques de valorisation et de motivation du personnel, à savoir la rémunération, la formation, le partage de l'information et la communication, l'implication des salariés et le style de leadership appliqué, les relations professionnelles internes. Chaque pratique est mesurée par un ensemble de variables manifestes :

- La rémunération regroupe deux variables à savoir : le type de rémunération (évalué par 4 items), les primes individuelles.
- Le partage de l'information mesurée par six variables à savoir : la diffusion et la circulation de l'information, la mise au courant des salariés de la décision prise, la communication (verticale et horizontale) et le partage des valeurs culturelles ;
- La formation regroupe deux variables à savoir : la disposition des programmes de formation spécifiques, la formation des dirigeants (2items) ;
- Le style de leadership est évalué par trois variables : l'orientation du leader qui sur mesure par une échelle de trois items. Si l'orientation du leader tend vers l'accomplissement des tâches, le style de leadership est autoritaire. S'il tend vers la satisfaction des employés, le style de commandement est paternaliste ou laisser-faire. Et s'il prend en considération les deux aspects, le style de leadership est démocratique. Cette classification s'appuie sur les travaux de Black et Mouton³⁵ sur les styles de commandements. Les deux autres variables sont la participation des délégués du personnel à la prise de décision, la confiance accordée aux salariés mesurée par l'encouragement des initiatives des employés et l'importance accordées aux suggestions des employés.
- Les relations internes qui se réfèrent aux relations professionnelles qui règnent au sein de l'entreprise mesurée par deux items : relation propriétaire/dirigeant, dirigeant/employés ainsi que le suivi du personnel.

Notons que toutes les réponses aux variables sont codées soit sous forme dichotomique (oui / non), soit, suivant l'échelle de Likert à cinq points.

³⁵ Black et Mouton établissent une grille à neuf valeurs indiquant cinq types de commandements. Plus le leader est orienté vers l'accomplissement des tâches, plus le style de leadership est autoritaire. Plus il est orienté vers les ressources humaines, plus le style est démocratique.

1.4.2. Les variables dépendantes du modèle de recherche

Pour mesurer la performance organisationnelle, qui présente la variable dépendante dans notre modèle, nous avons sélectionné ces différents critères : le chiffre d'affaire, la production, le bénéfice annuel, la rentabilité financière, le taux de satisfaction des clients et le taux de plainte. Ils sont mesurés par une échelle à trois items (augmentation, diminution, stable), l'évolution fait référence aux trois dernières années.

En s'inspirant des différents travaux cités, nous avons utilisé les indicateurs sociaux pour évaluer le climat social des entreprises enquêtées qui sont : le taux d'absentéisme, le turnover, la ponctualité des ouvriers, le degré de conflits et la ponctualité des ouvriers.

Enfin, nous avons, également, retenu d'autres critères de performance organisationnelle à savoir : le degré d'innovation et la position de l'entreprise par rapport à la concurrence, la capacité à atteindre les objectifs (efficacité), le degré d'efficacité et l'efficience. Toutes ces variables subjectives se mesurent par l'échelle de Likert.

Le tableau 65 présente une vue globale de toutes les variables et items utilisés dans notre étude.

Tableau 65. Récapitulatif des variables retenues du modèle de recherche (RH/Performance organisationnelle)

Dimension	variable	items	Référence
La rémunération	Le type de rémunération (TR)	Notre politique de rémunération se fait sur la base des : - Diplômes requis - Des postes occupés - Compétences individuelles - Expériences acquises dans la même entreprise (fidélité de l'employé)	(Balland & Bouvier, 2008)
	Les primes individuelles (PI)	- Le manager donne des gratifications ou des motivations à ses employés en cas de résultat positif ou travaux spécifiques.	Inspirés de (Kichou, 2015)
La formation	Programme de formation (PF)	- L'utilisation de programmes de formation spécifiques permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste (Déjà utilisée)	(Kichou, 2015)
	la formation des dirigeants (FD)	- Vous avez eu des formations sur la gestion - Vous avez eu des formations sur l'entrepreneuriat } (déjà utilisée)	Rajoutée
Le partage de l'information	La circulation de l'information (CI)	- Les membres du personnel concernés sont informés des décisions prises - L'organisation permet le partage des valeurs et de culture d'entreprise entre les employés - La diffusion de l'information se fait au moment opportun, d'une façon efficace (Diff.info) - La circulation de l'information aux utilisateurs se fait d'une façon formelle	Rajoutée Inspiré de (Kmieciak, Michna, & Meczynska, 2012)
	La communication (Com)	- La structure de votre entreprise permet une communication verticale (ComVer) - La structure de votre entreprise permet une communication horizontale (ComHorz)	Etablis par nos soins
Style de leadership et L'implication des salariés	L'orientation du dirigeant (OD)	L'élément prioritaire dans notre entreprise est : - L'accomplissement des tâches - La satisfaction des employés - Les deux à la fois	(Meziani, 2012)
	La confiance accordée aux salariés (CS)	- Nous croyons aux capacités de nos subordonnés (Confi) - Les initiatives sont officiellement encouragées (Int.Encrg)	Etablis par nos soins ; (Meziani, 2012)
	la participation à la prise de décision (PPD)	- Nous tenons compte des suggestions de nos subordonnés (boite à idées) (Sugg.Empl) - Les délégués du personnel participent aux réunions	Etablis par nos soins

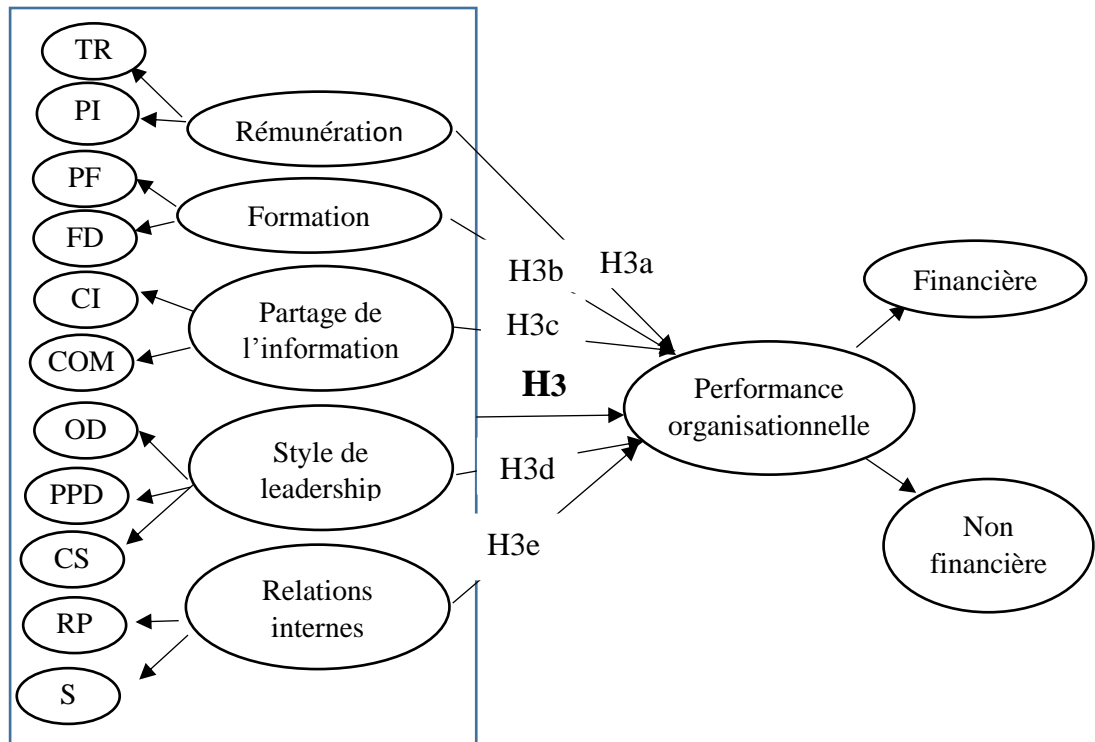
Tableau 65. Récapitulatif des variables retenues du modèle de recherche (RH/Performance organisationnelle) (suite)

	Variab les	Items	Référence
Relations internes	Relations Professionnelles (RP)	Relation propriétaire-dirigeants (PRO/DR) -Relation dirigeants-employés (DR/Employ)	Etablis par nos soins
Suivi du personnel	Suivi du personnel (S)	- Notre entreprise dispose des fiches de suivies du personnel	Etablis par nos soins
La performance organisationnelle	Mesures financières	- Le chiffre d'affaire (CA) - La production (X°) - Le bénéfice annuel (BA) - La rentabilité financière (RF) - Le taux de satisfaction et de réclamation des clients	
	Mesures non financières	-La position concurrentielle par rapport à la concurrence (Concu) -L'innovation par rapport aux concurrents (Inno) - Efficacité : l'entreprise est capable de réaliser ses objectifs (Eff) -Degré d'efficacité (Degré Eff) -Efficience - Indicateurs sociaux : * Taux d'absentéisme (Absent) * Taux de Turnover (Turnv) * Degré de conflits (Conflit) * Ponctualité des ouvriers (Ponctu)	(Kichou, 2015) Différents travaux

Source : établi par nos soins

La figure 29 donne une vue globale de notre modèle de recherche, expliquant le lien entre les principales dimensions RH et variables retenues dans notre étude.

Figure 29. Modèle de recherche reliant pratiques RH/ Performance organisationnelle



Source : établie par nos soins

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'objectif est de vérifier les retombées de certaines pratiques de valorisation des RH sur la performance organisationnelle des entreprises. A cet effet, nous postulons l'hypothèse globale (H3), issue des différents travaux antérieurs :

H3 : les pratiques de valorisation des RH impactent positivement la performance organisationnelle des entreprises.

Il en découle cinq sous-hypothèses, inspirées principalement du travail de Decock Good & Georges (2003) et de Kichou (2015), comme suit :

H3a : Plus la politique de rémunération est favorable aux salariés, plus la performance organisationnelle de l'entreprise est élevée.

H3b : Plus la politique de formation est favorable aux salariés, plus la performance organisationnelle de l'entreprise est élevée.

H3c : Plus le partage de l'information et de communication est favorable aux salariés, plus la performance organisationnelle de l'entreprise est élevée

H3d : Plus le style de leadership est favorable aux salariés, plus la performance organisationnelle de l'entreprise est élevée ;

H3e : Plus les relations professionnelles sont bonnes, plus la performance organisationnelle de l'entreprise est élevée ;

2. Traitement et analyse des résultats

Notre analyse débutera avec la présentation des moyennes et des écarts types de la totalité des variables ordinales utilisées dans le modèle théorique qui traite la relation entre la valorisation des ressources humaines et la performance organisationnelle. D'après le tableau 66, les moyennes varient entre 1.76 et 3.89. Ces valeurs sont proches de la valeur centrale (3). La moyenne de chaque variable est proche de la valeur centrale. Ce qui signifie que les répondants ont tendance à choisir les mêmes réponses. La valeur des écarts types est entre 0.45 et 1.88, cela signifie que les réponses ne sont pas dispersées, elles sont très proches.

Tableau 66. Statistiques descriptives (RH/Performance organisationnelle)

	N	Moyenne	Ecart type
Importance des conflits	46	3,8913	,84927
Taux d'absentéisme	46	3,6087	,71424
Taux de Turnover	46	3,5217	,78143
Structure/communication horizontale	46	2,3696	,87835
Effizienz (optimalité des moyens)	46	2,3261	,96734
Structure/communication verticale	46	2,2826	,83435
Initiatives encouragées	46	2,1304	,80578
SI/ Concurrence	46	2,0652	1,01985
Degré d'efficacité	46	2,0652	,57357
Ponctualité des employés	46	2,0217	,44667
La communication de l'information aux employés	46	2,0217	,88164
SI / Rythme d'innovation	46	2,0000	1,11555
Circulation de l'information d'une façon efficace	46	1,9348	1,08325
Tenir compte des suggestions des employés	46	1,9130	,75502
Croire aux capacités des employés	46	1,8913	,67423
Diffusion de l'information d'une façon formelle	46	1,8478	1,07429
Le partage des valeurs culturelles	46	1,8261	,92627
Dirigeant/employés	46	1,8043	,61894
Prioritaire/dirigeant	46	1,7609	,76550
N valide (listwise)	46		

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 67 nous montre la valeur d'Alpa de Cronbach pour démontrer la fiabilité des variables que nous avons utilisées dans notre étude. Sa valeur est de 71.5%, elle est significative et nous pouvons tirer des conclusions dans les prochaines analyses.

Tableau 67. Statistique de fiabilité (RH/Performance organisationnelle)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	42

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

2.1. Analyse des fréquences des variables (RH/Performance organisationnelle)

Nous allons présenter les résultats de l'analyse descriptive de la plupart des variables utilisées dans notre modèle de recherche pour pouvoir expliquer la manière dont les pratiques de la GH sont appliquées au sein de nos entreprises. Les tableaux qui suivent montrent les fréquences relatives aux dimensions suivantes : la rémunération, la formation, le partage de l'information, le style de leadership et l'implication des salariés, les relations professionnelles et le suivi du personnel. Aussi, nous présentons les indicateurs non financiers que nous avons retenus dans cette partie.

2.1.2. La rémunération

Etant donné que la rémunération est l'un des facteurs déterminants de la motivation du personnel, nous voulons savoir les types de rémunération les plus adoptés par les entreprises, sachant que chaque entreprise peut choisir un ou plusieurs types. Nous présentons, également, la présence des primes individuelles accordées aux employés. Le tableau 68 synthétise les types de rémunération adoptés par les entreprises enquêtées.

Tableau 68. Type de rémunération adopté par les entreprises enquêtées

		R/diplôme requis		R/poste occupé		R/Compétences individuelles		R/expérience et fidélité	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Valide	oui	12	26,1	35	76,1	13	28,3	9	19,6
	non	34	73,9	11	23,9	33	71,7	37	80,4
	Total	46	100,0	46	100,0	46	100,0	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après les résultats du tableau 68, Nous pouvons avancer que la majorité des entreprises enquêtées octroient une rémunération à leurs employés en fonction du poste occupé. Rares celles qui prennent en considération le diplôme acquis (26.1%), les compétences individuelles (28.3%) ou l'expérience du salarié dans la même entreprise (19.6). De ce fait, le système de rémunération qui règne au sein de nos entreprises reste encore classique et elles n'optent pas pour l'individualisation à l'exception de certaines entreprises.

Tableau 69. Les primes individuelles accordées aux employés

Primes individuelles					
		Effectifs	Pourcentage	% valide	% cumulé
Valide	oui	34	73,9	73,9	73,9
	non	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS

Le tableau 69 indique que 73.9% des entreprises offrent des primes individuelles aux salariés sous forme d'avantage en nature (voyage, cadeaux), de primes annuelles, etc.

2.1.2. La Formation

Cette pratique RH inclue l'utilisation des programmes spécifiques permettant aux employés de remplir les exigences de leurs postes, la formation du dirigeant sur la gestion et l'entrepreneuriat. Les tableaux 70 et 71 montrent les résultats de formation des dirigeants.

Tableau 70. Formation des dirigeants en gestion

Tableau 71. Formation des dirigeants en entrepreneuriat

		N	%
Valide	oui	36	78,3
	non	8	17,4
	Sans réponse	2	4,3
	Total	46	100,0

		N	%
Valide	oui	22	47,8
	non	17	37,0
	Sans réponse	7	15,2
	Total	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

La plupart des dirigeants (78.3%) ont suivi une formation sur la gestion des entreprises. Cela leur a permis d'approfondir leurs connaissances sur des thématiques variées (management de la qualité, gestion des projets, comptabilité, etc.). Ces formations ont pour but de comprendre et de maîtriser les différents processus et procédures de gestion pour le bon déroulement de leurs entreprises. Seulement 47.8% des dirigeants ont acquis une formation sur l'entrepreneuriat, cette catégorie a des connaissances sur la création et la gestion des entreprises.

Les résultats de programmes spécifiques adoptés par les entreprises sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 72. Programmes spécifiques de formation des employés

		Effectifs	Pourcentage
Valide	oui	27	58,7
	non	19	41,3
	Total	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Selon le tableau 72, plus de la moitié (58,7%) des entreprises adoptent des programmes de formation spécifiques pour améliorer les connaissances et les compétences des employés pour pouvoir répondre aux exigences des postes occupés et exercer les tâches qui leur étaient confiées convenablement .

2.1.3. Le partage de l'information

Le partage de l'information est évalué par la circulation de l'information et la communication interne (verticale et horizontale). En ce qui concerne la circulation de l'information, nous allons présenter les deux variables à savoir : l'information détenue par les personnes concernées et le partage de la culture entre les membres du personnel. Les deux autres variables (circulation de l'information d'une façon formelle et l'efficacité de la diffusion de l'information) ont été déjà présentées dans le chapitre 2.

Tableau 73. Communication des informations aux personnes concernées

		Effectifs	Pourcentage	% cumulé
Valide	Toujours	11	23,9	23,9
	Généralement	27	58,7	82,6
	Rarement	6	13,0	95,7
	Sans opinion	2	4,3	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 73, 58.7% des répondants confirment que, généralement, ils communiquent les informations aux personnes concernées pour exécuter une tâche ou pour les mettre au courant ce qui déroule au sein de l'entreprise.

Tableau 74. Le partage des valeurs et de la culture organisationnelle

		Effectifs	Pourcentage	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	19	41,3	41,3
	D'accord	20	43,5	84,8
	Sans opinion	4	8,7	93,5
	Pas d'accord	2	4,3	97,8
	Pas du tout d'accord	1	2,2	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 74 indique que 41.3% et 43.5% sont tout à fait d'accord ou d'accord, respectivement, que la structure de leur entreprise permet de partager les valeurs fondamentales de leur culture, ce qui renforce d'avantage le dialogue social entre les employés et leur adhésion aux mêmes objectifs de leurs entreprises.

Tableau 75. Les résultats de la communication verticale et verticale

		Communication verticale		Communication horizontale	
		Effectifs	%	Effectifs	%
Valide	Très efficace	8	17,4	7	15.2
	Efficace	20	43,5	20	43.5
	Sans opinion	15	32,6	14	30.4
	Pas efficace	3	6,5	5	10.9
	Total	46	100,0	46	100.0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

L'analyse des résultats du tableau 75 montre que 43.5% des répondants considèrent que la communication horizontale et verticale se fait d'une façon efficace à l'égard des moyens de communications mis en place. 1/3 d'entre eux restent sans opinion par rapport à cette question. « *L'efficacité de la communication dépend des moyens et de l'importance des conflits ou d'entente entre les niveaux hiérarchiques et entre les personnes du même niveau* », reprend la plupart des interviewés.

2.1.5. Le style de leadership et l'implication des salariés

Pour déterminer le type de leadership, nous nous sommes basés, principalement, sur l'orientation du dirigeant. L'implication du personnel est évaluée sur la base de la confiance accordée aux employés et leur participation au processus décisionnel (Voir les résultats dans les tableaux suivants).

Tableau 76. L'orientation du dirigeant

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Accomplissement des tâches	13	28,3	28,3
	Satisfaction des employés	2	4,3	32,6
	Les deux	31	67,4	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 76 nous montre que 67.4% des entreprises enquêtées adoptent un style de leadership démocratique, qui accorde une importance tant pour l'accomplissement des tâches que la satisfaction des employés. Or, en ce qui concerne la prise de décision stratégique, elle est encore réservée au sommet stratégique car la plupart des entreprises ne font pas participer leurs employés au processus décisionnel. 28.3% d'entre elles utilisent un style autoritaire, elles ne se soucient pas de l'aspect humain et se focalisent sur la réalisation des tâches et de leurs objectifs en dehors de l'aspect humain.

Le tableau 77 donne les résultats sur la confiance et l'importance accordée par les entreprises à l'aspect humain.

Tableau 77. Croyance aux capacités des employés

		Effectifs	Pourcentage	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	12	26,1	26,1
	D'accord	28	60,9	87,0
	Sans opinion	5	10,9	97,8
	Pas d'accord	1	2,2	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Nous constatons que la plupart des dirigeants croient aux capacités de leurs employés, ce qui prouve qu'ils donnent de l'importance à la ressource humaine, cela est lié au style de leadership adopté par ces entreprises.

Pour approfondir les réponses précédentes, nous avons interrogé les dirigeants s'ils tiennent compte des suggestions des employés avant de la prise de décision (boite à idées), car ils peuvent être sources d'inspiration même aux niveaux les plus inférieurs, et si les initiatives sont encouragées officiellement. A rappeler que la variable qui renvoie à la participation des délégués du personnel est déjà présentée dans le chapitre 3. Les autres réponses sont présentées dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 78. L'encouragement des initiatives des employés

		N	%
Valide	Tout à fait d'accord	11	23,9
	D'accord	19	41,3
	Sans opinion	15	32,6
	Pas d'accord	1	2,2
	Total	46	100,0

Tableau 79. Prise en compte des suggestions

		N	%
Valide	Tout à fait d'accord	13	28,3
	D'accord	26	56,5
	Sans opinion	5	10,9
	Pas d'accord	2	4,3
	Total	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après les tableaux 78 et 79, un peu plus de la moitié des entreprises prennent en considération les idées des employés et elles encouragent les initiatives officiellement. Les dirigeants avancent que « nous donnons de l'importance aux idées qui émanent de nos employés compétents ». Par contre, d'autres entreprises, publiques ou même privées, ne prennent en aucun cas l'avis de leurs employés, notamment les entreprises familiales. D'ailleurs, nous avons eu comme réponse que « nos décisions se font autour de table ronde au sein de notre propre domicile ».

2.1.6. Les relations professionnelles internes

Les relations professionnelles qui s'établissent entre les membres du personnel d'une entreprise influencent le climat social et l'épanouissement du salarié. Les tableaux suivants présentent les relations qui se tissent entre les propriétaires et les dirigeants, ainsi qu'entre les dirigeants et les employés.

Tableau 80. Les relations professionnelles internes

		Prioritaire/dirigeants		Dirigeants/ employés	
		Effectifs	%	Effectifs	%
Valide	Très bonne	18	39,1	14	30,4
	bonne	23	50,0	27	58,7
	Moyenne	3	6,5	5	10,9
	Mauvaise	2	4,3	00	00
	Total	46	100,0	46	100,0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Selon le tableau 80, 50% des répondants considèrent que les relations entre le propriétaire et les dirigeants sont bonnes, et 58.7% considèrent que les relations, entre les dirigeants et les employés, sont bonnes aussi. Certaines estiment que les relations sont très bonnes, ce qui signifierait qu'ils tissent des relations amicales au-delà d'une simple relation professionnelle.

Pour suivre le personnel, l'entreprise met en place des fiches de suivi du personnel. Elle met aussi des fiches de suivi des cadres, mais d'après notre enquête, les entreprises questionnées ne disposent pas de ce genre de fiches pour les membres du sommet stratégique.

Tableau 81. Fiches de suivies du personnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	oui	35	76,1	76,1
	non	11	23,9	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Nous constatons que la majorité des entreprises disposent des fiches de suivi de leurs employés qui peuvent être sous forme de fiches d'évaluation de carrière ou des fiches de pointages. Cela permet de détecter les insuffisances de sa ressource humaine.

2.1.7. La performance non financière

Nous avons utilisé les indicateurs, à savoir l'efficience des moyens, l'efficacité et le degré d'efficacité qui sont déjà présentés dans le chapitre 2 et les indicateurs sociaux (taux d'absentéisme, turnover, degré de conflits et la ponctualité des ouvriers). Du fait que la

ressource humaine est un élément constitutif du SI, nous avons pris la relation du SI/rythme d'innovation et SI/Concurrence (voir chapitre 2). Le climat social est appréhendé à travers les indicateurs sociaux qui donnent une image sur la santé sociale de l'entreprise. Nous tenterons d'expliquer l'impact des actions de valorisation du personnel sur chaque indicateur social.

Tableau 82. Evaluation du Taux d'absentéisme

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	élevé	1	2,2	2,2
	Moyennement élevé	21	45,7	47,8
	Faible	19	41,3	89,1
	Très faible	5	10,9	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 82, 45.7% des entreprises déclarent que le taux d'absentéisme est moyennement élevé. Ce résultat laisse place à plusieurs interprétations : il n'y'a pas trop de rigueur dans la gestion du personnel, cela influence négativement sur la productivité par les arrêts de production. Un taux élevé indique, aussi, que les salariés ne sont pas épanouis dans leur travail à cause d'une baisse d'implication ou de sources de motivation.

Tableau 83. Evaluation du taux de turnover

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Très élevé	1	2,2	2,2
	Elevé	1	2,2	4,3
	Moyennement élevé	21	45,7	50,0
	Faible	19	41,3	91,3
	Très faible	4	8,7	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 83, presque la moitié des entreprises indiquent que le taux de turnover est moyennement élevé. Selon les réponses des dirigeants, ils cherchent la stabilité interne et à préserver leurs compétences humaines déjà acquises au lieu de renouveler les salariés, sauf dans le cas de nécessité, car cela engendre des surcharges pour l'entreprise (les formations, perte du temps pour installer le nouveau recru....)

Tableau 84. Evaluation de la ponctualité des ouvriers

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Très ponctuels	4	8,7	8,7
	Ponctuels	37	80,4	89,1
	Moyennement ponctuels	5	10,9	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 84 montre que 80.4% des entreprises estiment que leurs employés sont ponctuels grâce aux pointeuses qui indiquent leur arrivée et leur sortie.

Tableau 85. Evaluation du degré de conflits

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Conflits nombreux	2	4,3	4,3
	Conflits normaux	13	28,3	32,6
	Conflits rares	19	41,3	73,9
	Plutôt des désaccords	12	26,1	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 85, le degré de conflits varie d'une entreprise à une autre, une minorité d'entreprises ont des conflits normaux (il existe des conflits sans trop peser sur l'activité de l'entreprise), néanmoins, 41.3% trouvent que les conflits sont rares en sein de leurs entreprises. Cela, grâce aux relations tissées entre les personnes estimées comme étant bonnes pour la plupart des entreprises.

2.2. L'analyse bi variée (tri croisé)

D'après la matrice des corrélations (annexe 06), il n'y a aucun impact significatif entre les variables retenues dans notre modèle qui relie les pratiques de valorisation des ressources humaines et la performance financière. Nous avons constaté, également, aucun impact entre les indicateurs sociaux et la performance organisationnelle. Les deux variables corrélées avec les indicateurs non financiers sont la participation des délégués du personnel à la prise de décision stratégique avec l'efficacité (57.7%), l'efficacité (50.4%) et le rythme d'innovation (61.7%). Le partage de valeurs culturelles entre les

membres du personnel est corrélé avec le rythme d'innovation (52%). Les tableaux suivants montrent les résultats de ces corrélations :

Tableau 86. Relation entre la participation des délégués du personnel à la prise de décision stratégique et l'efficacité

			SI / Rythme d'innovation				
			Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les délégués de personnel	oui	Effectif	7	3	2	2	1
		N %	46,7%	20,0%	13,3%	13,3%	6,7%
	non	Effectif	13	10	5	3	0
		N %	41,9%	32,3%	16,1%	9,7%	0,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 86, parmi les 15 entreprises qui font participer leurs délégués du personnel à la prise de décision stratégique, 46.7% sont tout à fait d'accord et 20% d'accord que ces derniers contribuent à l'amélioration du rythme d'innovation. Celles-ci sont conscientes que le facteur humain est source de créativité et d'inspiration et peut suggérer des idées originales et innovantes. Le reste des entreprises (31) ne font pas participer leurs délégués à la prise de décision, l'amélioration du rythme d'innovation est le résultat des autres facteurs.

Tableau 87. Relation entre la participation des délégués du personnel à la prise de décision stratégique et le rythme d'innovation

			Efficacité (optimalité des moyens)				
			Tout à fait d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les délégués de groupes	oui	Effectif	3	7	1	2	2
		N %	20,0%	46,7%	6,7%	13,3%	13,3%
	non	Effectif	3	20	6	2	0
		N %	9,7%	64,5%	19,4%	6,5%	0,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 87, parmi les 15 entreprises qui font participer leurs délégués du personnel à la prise de décision stratégique, 20% sont tout à fait d'accord et 46.7% d'accord que ces derniers contribuent à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

Tableau 88. Relation entre le partage des valeurs culturelles entre les membres du personnel et le rythme d'innovation

			SI / Rythme d'innovation				
			1	2	3	4	5
Le partage des valeurs culturelles	1	Effectif	12	7	0	0	0
		N %	63,2%	36,8%	0,0%	0,0%	0,0%
	2	Effectif	6	6	5	2	1
		N %	30,0%	30,0%	25,0%	10,0%	5,0%
	3	Effectif	2	0	2	0	0
		N %	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
	4	Effectif	0	0	0	2	0
		N %	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	5	Effectif	0	0	0	1	0
		N %	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 88 indique que la plupart des personnes qui sont tout à fait d'accord ou d'accord que les valeurs culturelles sont partagées au sein de leurs entreprises, sont tout à fait d'accord ou d'accord que cela impacte positivement le rythme d'innovation.

En synthèse, nous pouvons avancer que le climat social pour la plupart des entreprises est déclaré comme étant favorable au travail. Nous avons constaté que les personnes concernées sont informées en temps réel ce qui favorise le dialogue social et le partage des valeurs culturelles. La majorité des dirigeants ont bénéficié d'une formation en gestion et en entrepreneuriat et accordent une importance à la formation des subordonnés dans différents domaines, cela pourrait renforcer leurs apprentissage organisationnel et acquérir des connaissances pour le bon déroulement des activités de leurs entreprises. Quant au style de leadership, plusieurs dirigeants affirment qu'ils adoptent le style démocratique et reconnaissent la valeur du capital humain à travers la prise des initiatives et la confiance accordée aux employés. Cependant, la rémunération se base principalement sur les postes occupés par les personnes au détriment des compétences et des diplômes détenus par les employés. La conception classique est toujours ancrée dans l'esprit des dirigeants de la majorité des entreprises enquêtées. Ce qui pourrait être un facteur démotivant au travail pour certains. Nous allons démontrer, par la modélisation

structurelle, les liens de causalité entre les pratiques de valorisation des ressources humaines et la performance organisationnelle.

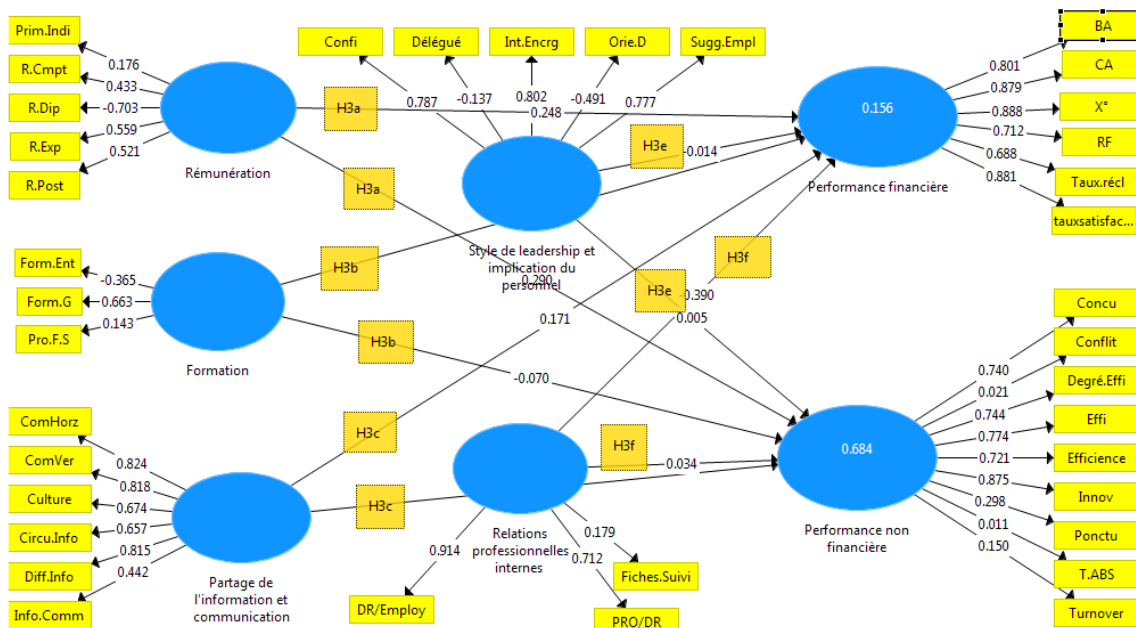
2.3. Modèle structurel reliant les pratiques RH et la performance organisationnelle

Nous allons examiner les liens de causalité entre chaque pratique RH et les indicateurs financiers et non financiers de la performance organisationnelle, suivant l'approche universaliste. Nous présentons, ainsi, le modèle de mesure et le modèle structurel qui relie les pratiques de valorisation des ressources humaines sélectionnées dans la théorie et la performance des entreprises enquêtées.

2.3.1. Evaluation du modèle de mesure (RH/Performance organisationnelle)

La figure 30 montre clairement les résultats de la fiabilité des variables manifestes utilisées :

Figure 30. Modèle de mesure reliant les pratiques RH et la performance organisationnelle

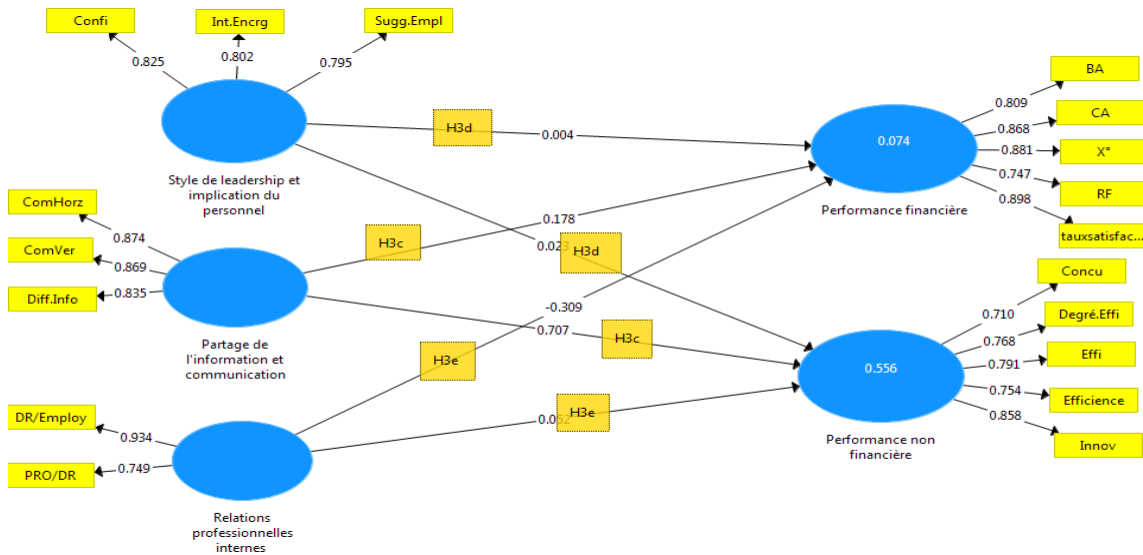


Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après la figure 30, nous excluons les items les moins fiables, à savoir la taux de réclamation des clients, les indicateurs sociaux, les fiches de suivi du personnel. Concernant les items utilisés pour mesurer la cirulation de l'information et la

communication, tous les items seront éliminés à l'exception de la communication verticale et horizontale. Nous avons constaté que la totalité des items qui mesurent la formation et la rémunération ne permettent pas de mesurer le phénomène étudié. De ce fait, ces deux variables latentes seront exclues de notre modèle.

Figure 31. Modèle de mesure retenu (Pratiques RH et performance organisationnelle)



Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

La figure 31 indique montre clairement que toutes les variables manifestes sont fiables (sont toutes supérieurs à 70%), et permettent de continuer le reste des analyses.

2.3.1.1. Evaluation de la validité convergente (RH/Performance organisationnelle)

L'analyse de notre modèle de mesure retenu commence par la vérification de la validité et la fiabilité des variables latentes endogènes (performance financière et non financière) et exogènes (le partage de l'information et la communication, le style de leadership, les relations professionnelles internes).

Le tableau 89 comporte les résultats de la validité convergente des construits utilisés. Nous constatons que toutes les mesures sont supérieures aux limites recommandées. Les valeurs d'Alpha de Cronbach sont entre 0.632 (Relations professionnelles internes) et 0.924 (Performance financière). Les valeurs de la fiabilité composite (CR) varient entre 0.833 (Relations professionnelles internes) et 0.927 (performance financière). Nous considérons, dans ce cas, que les variables utilisées sont fiables. La validité des variables est également vérifiée au moyen d'AVE qui varie entre 0.605 (performance non financière) et 0.739 (Partage de l'information et communication).

Tableau 89. Résultat de la validité convergente du modèle RH/Performance organisationnelle

Variable latente	Items	Loading	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Partage de l'information et communication	Diff.Info	0.835	0.830	0.894	0.739
	CommVer	0.869			
	CommHorz	0.874			
Relations professionnelles internes	PRO/DR	0.749	0.632	0.833	0.716
	DR/Employ	0.934			
Style de leadership et implication du personnel	Conf	0.825	0.737	0.849	0.653
	Int.Encrg	0.802			
	Sugg.Empl	0.795			
Performance financière	CA	0.868	0.902	0.924	0.710
	X°	0.881			
	BA	0.809			
	RF (Rentabilité Financière)	0.747			
	Taux de satisfaction clients	0.898			
Performance non financière	Eff	0.791	0.837	0.884	0.605
	Degré d'eff	0.768			
	Efficience	0.754			
	Concu	0.710			
	Inno	0.858			

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

2.3.1.2. Evaluation de la validité discriminante du modèle RH/Performance organisationnelle

Les résultats du test Cross loadings présentés dans le tableau 90 montrent que toutes les variables manifestes sont pertinentes car il n'y a pas un chevauchement dans leur distribution. Chaque item appartient à la variable latente qui lui convient.

Tableau 90. Résultat du test Cross loadings du modèle RH/performance organisationnelle

Discriminant Validity

	Partage de l'information et com...	Performance financière	Performance non financi...	Relations professionnelles i...	Style de leadership et implication du p...
CA	-0.011	0.868	-0.022	-0.148	0.004
ComHorz	0.874	-0.023	0.521	0.457	0.474
ComVer	0.869	-0.048	0.537	0.397	0.437
Concu	0.403	-0.027	0.710	0.318	0.419
Confi	0.437	0.024	0.328	0.363	0.825
DR/Emp...	0.514	-0.250	0.404	0.934	0.405
Degré.Effi	0.672	-0.092	0.768	0.405	0.344
Diff.Info	0.835	0.111	0.781	0.392	0.431
Effi	0.519	0.065	0.791	0.251	0.071
Efficience	0.556	0.235	0.754	0.321	0.372
Innov	0.673	0.085	0.858	0.262	0.389
Int.Encrg	0.391	-0.054	0.376	0.285	0.802
PRO/DR	0.240	-0.085	0.246	0.749	0.233
RF	-0.047	0.747	0.032	-0.111	-0.119
Sugg.E...	0.441	-0.027	0.280	0.319	0.795
X*	-0.010	0.881	0.044	-0.200	0.027
tauxsati...	0.124	0.898	0.097	-0.228	-0.009

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

La figure 32 présente la matrice de corrélation des variables latentes utilisés. Toutes les valeurs situées sur la diagonale sont supérieures à celles en dehors de la diagonale. Ce qui indique que les variables du modèle sont valides et fiables et confirme la validité discriminante de nos échelles de mesure.

Figure 32. Matrice de corrélations des variables latentes (RH/Performance organisationnelle)

Discriminant Validity

	Partage de l'inf...	Performance financière	Performance non fina...	Relations professionnelles...	Style de leadership et imp...
Partage de l'information et communication	0.859				
Performance financière	0.032	0.843			
Performance non financière	0.744	0.067	0.778		
Relations professionnelles internes	0.481	-0.221	0.401	0.846	
Style de leadership et implication du personnel	0.520	-0.026	0.411	0.397	0.808

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

Après avoir évalué la cohérence intene des construits de recherche, nous allons prsenter les résultats d'évaluation du modèle structurel qui met en relation les pratiques de valorisation des RH et la performance organisationnelle des entreprises enquêtées.

2.3.2. Evaluation du modèle structurel (RH/Performance organisationnelle)

Nous allons présenter les résultats des paramètres suivants : le coefficient de détermination (R2), la qualité d’ajustement (Goodness of fit Gof), le test Effect size (F2) et le test de l’hypothèse. Le tableau 91 donne les résultats de R2 pour les variables latentes à savoir, la performance financière et non financière :

Tableau 91. Coefficient de détermination R2 (PS/Performance organisationnelle)

Construit	R2 R-Square	Décision
Performance financière	0.074 < 0.19	Rejeté (insignifiant)
Performance non financière	0.556 > 0.19	Accepté

Source : Résultats de l’enquête 2019 à l’aide du Smart PLS V3.

D’après le tableau 91, le partage de l’information et la communication, le style de leadership adopté et l’implication du personnel, et les relations professionnelles internes (variables indépendantes) ont contribué à l’explication de la performance financière à 7.4%. Un taux très faible et non significatif, ce qui signifie que ces variables ne permettent pas d’expliquer la variation des indicateurs financiers. Par contre, la valeur du R2 pour la performance non financière est de 55.6%, un taux moyennement satisfaisant, et ces variables contribuent moyennement à l’amélioration de la performance non financière des entreprises enquêtées.

Après les calculs, nous avons obtenu $GOF = 0.46 > 0.36$ et cela, à partir des données suivantes : $R2 = 0.315$ (moyenne des R2 des variables latentes à expliquer) et $AVE = 0.68$ (moyennes des AVE des variables latentes explicatives). Nous estimons que la qualité d’ajustement du modèle structurel très bonne, le modèle qui relie les pratiques RH et la performance organisationnelle est très prévisible.

Les valeurs de l’« Effect size » F2, qui mesure la contribution de chaque variable latente explicative à l’amélioration de la performance organisationnelle (financière et non financière), sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 92. Résultat d'Effect size F2 (PS/Performance organisationnelle)

f Square

	Partage de...	Performance financière	Performance non financière	Relations prof...	Style de leader...
Partage de l'information et communication		0.022	0.721		
Performance financière					
Performance non financière					
Relations professionnelles internes		0.076	0.004		
Style de leadership et implication du personnel		0.000	0.001		

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 92, le partage de l'information et la communication (horizontale et verticale) ont un impact très faible sur la performance financière ($F2= 0.02=0.02$) et un impact très significatif sur la performance non financière ($F2=0.721>0.35$). Les relations professionnelles internes ont un impact très faible sur la performance financière ($F2=0.07$), et n'ont aucun impact sur la performance non financière ($F2=0.004<0.02$). Le style de leadership et l'implication du personnel n'ont un impact ni sur la performance financière ($F2=0$), ni sur la performance non financière ($F2=0.001$).

Enfin, pour affirmer ou confirmer les hypothèses émises au départ, nous nous appuyons sur les résultats présentés dans le tableau 93. Etant donné que la totalité des variables manifestes qui mesurent la rémunération et la formation ont été éliminées par la méthode « PLS Algorithm », les sous hypothèses qui correspondent à ces deux aspects ne sont pas vérifiées car elles n'ont pas fait l'objet du test d'hypothèse. Par contre, les hypothèses supportées sont celles dont la P-value est moins de 0.05 et la valeur de T-Student est supérieur à 1.97. Nous constatons que, seulement, le partage de l'information et la communication décision impactent la performance non financière (voir tableau 93).

Tableau 93. Résultat du test de l'hypothèse (RH/Performance organisationnelle)

Hypothèse	Relation	P-Value	T Student	Décision
H3c	Le partage de l'information et la communication - performance financière	0.490	0.692	Rejetée
H3c	Le partage de l'information et la communication - performance non financière	0.000	5.573	Supportée
H3d	Le style de leadership et l'implication du personnel- performance financière	0.987	0.017	Rejetée
H3d	Le style de leadership et l'implication du personnel - performance non financière	0.860	0.176	Rejetée
H3e	Les relations professionnelles internes-performance financière	0.216	1.240	Rejetée
H3e	Les relations professionnelles internes - performance non financière	0.674	0.421	Rejetée

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après les résultats constatés, les deux hypothèses H3a et H3b n'étaient pas vérifiées du fait qu'elles étaient exclues de notre modèle de recherche suite. Le tableau 93 montre que toutes les sous-hypothèses sont rejetées sauf la sous-hypothèse H3c. De ce fait, nous rejetons l'hypothèse globale (H3) qui met en relation les pratiques de valorisation RH et la performance organisationnelle, à l'exception de celle qui stipule une relation positive entre le partage de l'information et la communication et la performance non financière. Nous rejetons l'idée des chercheurs de l'approche universaliste qui prétend l'existence de liens individuels entre les meilleures pratiques RH et la performance organisationnelle (Pfeffer & Veiga, 1999), (Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, & Arcand, 2005)). La performance organisationnelle pourrait résulter, alors, de la cohérence et de l'effet de synergie entre l'ensemble des pratiques RH. Nous reconnaissons, implicitement, l'importance des deux autres approches à savoir, l'approche de contingence et

configurationnelle dans l'explication des influences entre les pratiques RH et la performance des entreprises.

Conclusion du chapitre 4

Au terme de ce chapitre, nous retenons que les actions de valorisation des ressources humaines sont diverses et visent à prendre en considération l'aspect immatériel qui devient un impératif pour toute entreprise qui cherche à atteindre l'excellence. Nous avons essayé de récapituler les pratiques les plus fréquentes, susceptibles de motiver le personnel et de l'adhérer vers les objectifs communs à l'entreprise, à savoir la rémunération, la formation, le climat social et l'implication du personnel qui se traduit par la participation des employés aux actions de l'entreprise et le style de leadership adopté par les dirigeants.

Nous avons présenté les trois approches théoriques qui étudient le lien entre les ressources humaines et la performance organisationnelle. L'approche universaliste qui stipule l'existence de meilleures pratiques RH et traite les effets individuels de chaque pratique sur la performance organisationnelle. L'approche de contingence prend en considération les facteurs de contingence qui influencent le choix de telle ou telle pratique RH. L'approche configurationnelle se concentre sur l'effet de synergie dû au regroupement d'un ensemble de pratiques sur la performance.

Suivant l'approche universaliste, nous avons élaboré un modèle théorique qui met en relation plusieurs pratiques RH et la performance financière et non financière. Les résultats de l'enquête ont montré que le climat social est favorable pour le travail où le dialogue et l'information et les valeurs culturelles sont partagés entre les acteurs internes aux entreprises enquêtées. La majorité des entreprises offrent à leurs employés et à leurs dirigeants l'opportunité de se former et d'acquérir des compétences transversales pour s'épanouir dans leur travail. Concernant le style de leadership, la plupart des dirigeants sont orientés vers l'accomplissement des tâches en tenant compte de la satisfaction de leurs subordonnés. Cependant, la rémunération est basée sur les postes occupés et non pas sur les critères d'individualisation, ce qui peut freiner la motivation au travail.

Nous n'avons constaté aucune corrélation entre les pratiques RH sur la performance organisationnelle, et cela a été confirmé par l'analyse structurelle. Par conséquent, nous rejetons notre hypothèse qui met en relation les pratiques RH et les indicateurs financiers

et non financiers, à l'exception du partage de l'information et la communication qui impactent positivement la performance non financière (RH/concurrence, RH/Rythme d'innovation, efficacité, degré d'efficacité).

Chapitre 5 : Profil organisationnel et performance organisationnelle

Nous avons vu, dans les chapitres précédents, que l'une des ressources principales de toute entreprise est le capital humain pour effectuer ses choix stratégiques, planifier, coordonner et exécuter les activités l'entreprise. Pour cela, les pratiques de management et la manière dont elles sont gérées nécessitent une cohérence entre les caractéristiques internes à l'organisation et une structure adéquate. La taille, le secteur d'activité, la stratégie et l'environnement dans lequel s'active l'entreprise lui imposent de se configurer d'une manière spécifique. Ainsi, « *les formes que prennent les entreprises ne peuvent correspondre intégralement aux modèles exposés dans la littérature ; le contexte, propre à chacune, ayant une importance non négligeable dans les choix de structuration* » (Gunia, 2002, p. 9).

Les entreprises adoptent une configuration organisationnelle et s'organisent en fonction du contexte et des objectifs qu'elles s'assignent. La configuration d'une organisation constitue le cadre de fonctionnement des multiples actions, autrement dit, c'est la combinaison de la structure, des processus, de liaisons de coordinations et des éléments d'interactions entre les acteurs qui composent cette entité ((Mahida & Mehor, 2015, p. 140), (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 481)). La structure organisationnelle, quant à elle, désigne les organes dotés de ressources, ce sont des infrastructures dédiées à définir les tâches et les responsabilités.

Sur le plan opérationnel, nous distinguons deux types de structures qui s'opposent mais qui se complètent. La structure formelle qui traduit la volonté des dirigeants et la mise en œuvre de leur décision explicite. Celle-ci est fondée sur des processus et des procédures écrits et établis préalablement par la hiérarchie. La structure informelle ne figure pas dans les textes qui régissent le fonctionnement de l'organisation, « *elle fait référence à des aspects du système qui n'ont pas été formellement prévus, mais qui apparaissent spontanément* » (Mahida & Mehor, 2015, p. 142). Elle est constituée par des liaisons informelles entre individus qui contribuent au transfert des connaissances et au partage des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Pour leur part, Mahida & Mehor (2015) soulignent que la structure implique l'idée de stabilité ; or, réellement, cette idée est remise en cause du fait de l'existence d'un nombre de facteurs qui provoquent des changements de configuration et qui poussent les entreprises à se réorganiser pour s'adapter aux contextes auxquels elles sont confrontées. Sur ce, les recherches académiques font apparaître des facteurs de contingence susceptibles d'influencer le choix de la structure organisationnelle. Il s'agit de la taille et l'âge de l'entreprise, la technologie, la stratégie, l'environnement et la culture.

Dans ce chapitre, notre attention sera portée au rôle du profil organisationnel dans l'amélioration de la performance organisationnelle. L'objectif de cette partie est de parvenir à faire un lien causal entre ces deux aspects. Sur ce, nous cherchons à répondre à la problématique suivante : quel est l'impact du profil organisationnel sur la performance organisationnelle ?

Notre chapitre s'articule autour de deux grands axes. Le premier consiste à expliquer les composantes du profil organisationnel, à clarifier la notion de configuration organisationnelle et ses composantes et à évoquer les caractéristiques des structures organisationnelles traditionnelles et celles des nouvelles formes organisationnelles (NFO). Dans le deuxième, nous essayerons de contribuer à ce débat par une étude empirique pour confronter notre théorie à la réalité du terrain.

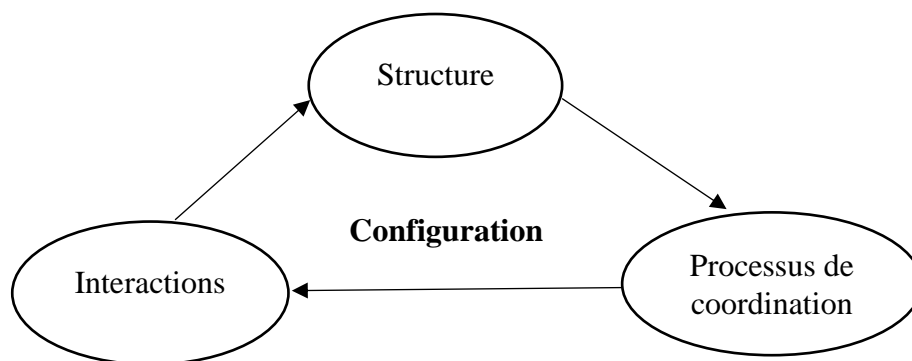
1. Les configurations organisationnelles

La conception d'une configuration structurelle conditionne le succès d'une planification stratégique à long terme. En l'absence d'une configuration appropriée, le déploiement de la stratégie choisie pourrait se tendre à l'échec. De ce fait, les managers organisent leur travail en définissant les tâches propres à chaque structure, ils précisent les modes de coordinations qui régissent les relations entre les individus de différents niveaux hiérarchiques. En d'autres termes, ils mettent en place une configuration cohérente avec les caractéristiques internes et externes à l'entreprise. Le degré de cohérence et de correspondance est par rapport aux modes de fonctionnement, aux modes d'ajustement ainsi qu'aux types d'environnements auxquels l'entreprise peut être soumise (Gunia, 2002, p. 9).

La configuration structurelle se compose principalement de la structure organisationnelle qui définit les responsabilités et les mécanismes de coordination, les

procédures et processus qui décrivent de façon précise la manière dont les activités doivent être accomplies. Ainsi, « *l'efficacité d'une configuration adaptée à l'entreprise dépend du choix d'une structure et du formalisme des activités nécessitant une conciliation entre la flexibilité et la standardisation du fonctionnement de l'entreprise* ». (Meziani, 2012, p. 168). Les structures mécanistes qui préconisent la formulation et la standardisation des règles de conduite entravent la prise d'initiative de mesures nécessaires pour s'adapter aux éventuels changements. Dans ce cas, il convient de choisir des structures organiques, avec la formalisation de processus et procédures clés, pour assurer la flexibilité de l'entreprise. La figure ci-dessus illustre les éléments constitutifs d'une configuration organisationnelle.

Figure 33. Les configurations organisationnelles



Source : (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 480)

D'après cette figure, la configuration structurelle s'appréhende à travers trois éléments essentiels à savoir : la structure organisationnelle, les interactions et les processus de coordination. Nous constatons que l'explication de (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005) pour la configuration correspond à la définition de la structure organisationnelle donnée par Mintzberg (1982, p. 18) « *la structure organisationnelle peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». Nous nous inspirons de la figure 36 pour présenter les fondements théoriques sur les configurations organisationnelles.

1.1. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle évoque la façon dont les services, constitutifs d'une entreprise, sont conçus et reliés entre eux. Elle est représentée schématiquement par un

organigramme qui permet de donner une vue globale sur le fonctionnement de l'entreprise. Selon Soutenain & Farcet (2006, p. 104), il existe un organigramme vertical avec une forme pyramidale ou arborescence dont le nombre de niveaux est élevé, celui-ci est relatif à une structure très hiérarchisée et centralisée. Un organigramme plat est conçu pour des structures souples avec peu de niveaux hiérarchiques.

Les principales caractéristiques d'une structure organisationnelle sont les organes et les liaisons, la spécialisation, la flexibilité, le caractère stable de la structure, la formalisation et la standardisation ((Gunia, 2002), (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005), (Soutenain & Farcet, 2006), (Meziani, 2012), (Mahida & Mehor, 2015), etc.). La structure se compose d'organes opérationnels, fonctionnels et états-majors (de conseils) qui sont en interaction via des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles. La spécialisation « *définit la forme et le degré des missions qui sont confiées à ces organes* » (Meziani, 2012, p. 169). La flexibilité désigne la capacité de l'entreprise à s'adapter et à faire face aux changements de l'environnement. Le caractère stable de la structure traduit un état d'équilibre. Elle porte des normes, des valeurs fondamentales, imprégnées de l'histoire de l'entreprise et qui s'imposent à l'organisation pour assurer son existence dans le temps. La structure apparaît stable malgré les changements d'individus qui la composent (Mahida & Mehor, 2015, p. 141).

La formalisation désigne la définition formelle des textes, des processus, des procédures et des règles de conduite. La structure formelle est importante car elle précise les rôles des différentes hiérarchies et, par conséquent, instaure une organisation harmonieuse entre les niveaux. Elle favorise aussi l'exploitation des savoirs transcrits dans les manuels ou les chartes manuscrites propres à chaque entité. Cependant, la structure formelle donne une vision normative de l'entreprise et ne devrait pas forcément correspondre à la réalité (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2008, p. 311). La structure formelle peut s'avérer rigide et bureaucratique, ce qui empêche l'évolution de l'entreprise et ne lui permet pas de saisir les opportunités qui se présentent devant elle. Ce qui a donné naissance à la structure informelle qui favorise la prise d'initiative des managers. Dans ce type de structure, les échanges et les interactions informels jouent un rôle dans l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances.

Enfin, la standardisation consiste à élaborer un modèle unique pour rationaliser le travail. Mintzberg (2004, pp. 189-190) distingue quatre types : la standardisation des procédés de travail³⁶, la standardisation des résultats³⁷, la standardisation des qualifications³⁸ et des normes.

Les processus de coordination spécifient l'ensemble des étapes menées pour élaborer la stratégie et la manière dont elle est déployée. Ainsi, la cartographie des processus offre une vue du cheminement des activités de l'entreprise depuis le sommet jusqu'aux niveaux inférieurs. Or, ils peuvent s'agir aussi des processus informels, impalpables, qui jouent un rôle dans la mise en œuvre des actions nécessaires à la réussite de la stratégie et la réalisation des performances.

La coordination entre les organes de l'entreprise nécessite l'existence de liens et d'interactions. Les interactions combinent les relations internes à l'entreprise qui « *correspondent à l'arbitrage entre centralisation et autonomie* » (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 481), et les relations externes tissées dans le cadre des stratégies d'alliances, d'externalisation, d'internationalisation, etc. Nous précisons que les relations externes seront exclues de notre étude.

Les interactions sont l'image reflétée par les relations professionnelles tissées entre les acteurs de l'entreprise. Les relations du travail (ou professionnelles) désignent un système complexe de relations entre les individus appartenant à un ou aux plusieurs niveaux hiérarchiques pour communiquer et échanger les informations, et pour transmettre les valeurs et la culture organisationnelle. Les interactions véhiculent des codes culturels et sont l'unité de référence pour l'analyse des comportements et des contextes organisationnels. (Avila, 2004, p. 2).

Un système de relations professionnelles est relatif au type de direction appliquée par les managers. Il tend à l'autoritarisme et la centralisation quand l'employeur dicte les règles et les ordres sans tenir compte des suggestions de ses employés. Par contre, la participation des salariés donne une dimension supplémentaire au tableau des relations professionnelles pour fixer les règles de travail (Trebilcock, 1919).

³⁶ Spécification du contenu des tâches, consiste à clarifier la manière dont le travail doit être effectué

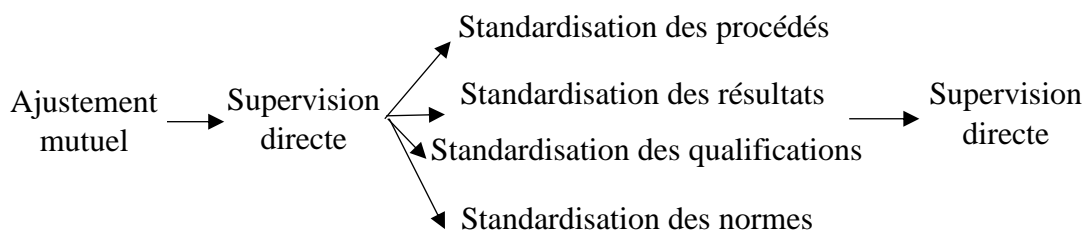
³⁷ Spécification des caractéristiques du produit attendu.

³⁸ Coordination par les savoir-faire et les compétences des subordonnés.

Les interactions et les relations naissent à partir des flux qui circulent entre les parties de l'organisation. Mintzberg (1982) identifie les flux d'autorité formelle, représentés par l'organigramme, les flux régulés du travail, le système de constellation des travaux, défini par l'ensemble des relations d'un même niveau hiérarchique, les flux décisionnels ad hoc établis par l'ensemble des personnes intervenant à chaque phase du processus de décision et le système de communication interne. Le système de communication se compose de « l'ensemble des dispositifs ou outils informant ainsi que les instructions, les ordres, les directives » (Avila, 2004, p. 3) et de flux informels qui traversent les circuits régulés prédéfinis. La communication peut être verticale ascendante (de bas vers le haut), verticale descendante (du haut vers le bas) ou bien horizontale intra ou interdépartementale du même palier hiérarchique.

Les rapports entre les différentes voies hiérarchiques se font par des mécanismes de coordination. Mintzberg (1982, pp. 19-22) met en avance cinq mécanismes qui sont l'ajustement mutuel (par le simple processus de communication informelle), la supervision directe et les standardisations.

Figure 34. La succession des mécanismes de coordination



Source: Helfer, Kalika, & Orsoni (2008, p. 283)

L'entreprise ne se contente pas d'un seul de ces mécanismes, ils sont peu substituables entre eux. « L'ajustement mutuel et la supervision directe sont les plus importants et ce, quelle que soit la forme de standardisation retenue » (Mintzberg, 2004, p. 190), car il n'existe pas une entreprise sans un manager et sans une communication informelle. Nous trouvons, aussi, d'autres mécanismes de coordination comme les réunions, les comités permanents ou ad hoc (s'appellent aussi les groupes de projets), les agents de liaisons. La coordination participe à l'obtention de la performance dans le sens où elle garantit l'effet de synergie, l'économie des ressources et l'efficacité.

1.2. Les types de configurations structurelles

Dans les conceptions traditionnelles, l'organisation devrait être conçue de manière à garantir que le sommet stratégique conserve le contrôle pour le déroulement du travail. Ces formes traditionnelles se caractérisent par une division et une répartition des tâches générant une hiérarchie et un rapport d'autorité destiné à assurer l'efficacité et l'équilibre du système. Généralement, dans la conception classique, les organisations ont des formes pyramidales et se fondent sur une hiérarchie rigide et prégnante où les responsabilités et les tâches sont clairement définies. Elles découlent des travaux de Taylor et de Fayol, nous trouvons principalement les structures préconisées par Mintzberg comme la structure fonctionnelle, hiérarchique, hiérarchico-fonctionnelle, divisionnelle, professionnelle, missionnaire, matricielle et adhocratique.

La structure classique telle que la présentent les organigrammes n'est plus adéquate avec les nouvelles exigences auxquelles doivent répondre les entreprises. Elles se trouvent dans un souci d'une restructuration pour repenser ses activités et enrichir les missions des personnes qui la composent. L'extension de la démarche qualité a mis en évidence les limites d'une organisation trop cloisonnée et a favorisé un mode managérial fondé sur les processus dont l'objet est de rationaliser fortement l'entreprise (Tarondeau, 1998). Nous assistons, alors, à l'émergence de nouvelles formes d'organisation (NFO). Mais sur quelle base peut-on parler d'une nouvelle forme d'organisation ? Quels sont les paramètres qui différencient la conception traditionnelle de la nouvelle conception de l'organisation ?

1.3. Les Nouvelles Formes Organisationnelles « NFO »

Ghoshal et Bartlett (1998) in (Gunia, 2002, p. 24) indiquent que les NFO : *« s'attachent moins à suivre un plan stratégique minutieusement élaboré qu'à concevoir un projet dynamisant pour l'entreprise. Elles ont développé leur organisation moins en modifiant la structure formelle qu'en élaborant des processus de management efficaces. En outre, elles se sont moins préoccupées de gérer des systèmes permettant de contrôler le comportement collectif des employés que de mettre en place une relation de travail directe et personnalisée afin d'accroître les compétences et d'élargir les perspectives de chaque salarié. En résumé, elles ont franchi les limites de l'ancien cadre de pensée stratégie-structure-systèmes pour souscrire à une philosophie fondée sur le développement d'un projet, d'un processus ou d'un potentiel humain ».*

Quatre principales mutations ont été retenues par Louart (1996) qui poussent les entreprises à réviser son design organisationnel. Le développement technologique incite à développer des réseaux internes entre les cellules productives autonomisées. L'intérêt porté au reengineering (reconfiguration des processus), aux réseaux et au lean production (production sans gaspillage) conduit à une réduction de nombre de lignes hiérarchiques. Le recentrage sur les métiers de base entraîne des suppressions d'effectifs et les salariés qui restent sont responsabilisés selon les principes du leadership participatif. L'innovation technologique et la flexibilisation des processus de production modifient le système de pilotage. Les techniques de communication, les structures en réseaux et la structure ad hoc (par projets) font apparaître des entreprises virtuelles et temporaires qui disparaissent une fois que la mission est achevée.

Les nouvelles formes organisationnelles rompent avec les structures classiques et les principes de la bureaucratie. Elles présentent des caractéristiques qui se résument en de nombreux points : la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et l'adoption de structures plates, décentralisées et plus réactives. Sur ce, Drucker (2000, p. 119) indique que « *dans 20ans, la grande entreprise type aura de la moitié de ses niveaux hiérarchiques actuels et trois fois moins de managers qu'aujourd'hui* », en revanche, l'entreprise se basera sur le retour d'information pour contrôler et gérer sa performance.

Les NFO se caractérisent, aussi, par la transversalité de l'organisation qui désigne le passage d'une vision statique et fonctionnelle à une approche plurifonctionnelle, processuelle et dynamique. La prise en charge de chaque processus par un groupe au lieu de l'être par un seul individu. La détention de l'information à tous les niveaux entraîne l'entraide mutuelle, l'apprentissage croisé et la flexibilité.

Nous trouvons aussi dans les NFO l'accroissement de la flexibilité en valorisant la décentralisation de l'autorité, l'autodiscipline ou l'autocontrôle et en adoptant un style de management participatif. Enfin, la concentration se fait sur les activités clés en externalisant les moins porteuses de valeur ajoutée, développement des structures entrepreneuriales et virtuelles ((Tarondeau, 1998), (Gunia, 2002), (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2008)). Le tableau suivant résume les principales caractéristiques de la nouvelle forme d'organisation.

Tableau 94. Les caractéristiques des NFO

CARACTERISTIQUES DES NOUVELLES ORGANISATIONS
Attributs généraux Globalisation, Hyper flexibilité, adaptabilité, Amélioration continue, innovativité Orientation « stakeholders », Tolérance pour l'incertitude
Caractéristiques structurelles Structure plate, Décentralisation, Absence de frontières internes, Frontières externes floues, Auto-organisation, Cohérence entre structure et processus de travail
Traitement de l'information Intégration des technologies de télécommunication Organisation « électronique »
Conception des postes de travail Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle, intra-preneurship) Apprentissage continu Travail inter fonctionnel, par équipes
Management Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les individus

Source : (Gunia, 2002, p. 27)

Le management par projet remet en cause le modèle bureaucratique et implique des frontières externes floues dans le sens où ces projets nécessitent de coopérer avec les acteurs internes et externes à l'entreprise. Dans ces formes d'organisation, les entreprises adoptent des structures plus souples et plus allégées en réorganisant la répartition des tâches en se focalisant sur leurs métiers de base les plus stratégiques. L'intégration des salariés fut l'une des plus importantes caractéristiques pour la réussite de cette transformation. Parmi les nouvelles organisations, nous citons les organisations processuelles, agiles, virtuelles grâce aux TIC, entreprise –réseau. Cependant, Gunia, (2002, p. 38) indique que « *ces nouvelles formes se substituent rarement aux anciennes. Elles cohabitent avec elles, en rendant plus complexes les jeux des formes en présence. Cette relativisation est très importante, d'autant que les résultats issus des investigations de terrain montrent que subsiste une grande variété d'interprétations par rapport, notamment, aux nouvelles* ».

Les transformations des configurations que subit toute entreprise sont dues à un ensemble de facteurs de contingence. Nous allons faire une synthèse des principaux facteurs qui déterminent le choix des structures organisationnelles à savoir l'âge, la taille, le pouvoir, le secteur d'activité, le système technique, la stratégie et l'environnement.

1.4. Les facteurs de contingence

L'une des questions qui se posent quand nous évoquons les structures organisationnelles est la relation entre l'âge et la taille de l'entreprise avec sa structure adoptée. Les hypothèses de Mintzberg (1982, pp. 215-219) stipulent que plus une organisation est ancienne et de grande taille, plus elle est formalisée, ainsi, sa structure est élaborée. Ces propos peuvent être expliqués par le fait que plus l'entreprise développe ses activités, plus ses unités se diversifient, il s'ensuit que l'organisation est régulée par des processus et des procédures. La direction recourt à des moyens pour formaliser les comportements et les rendre prévisibles pour remédier aux conflits qui peuvent exister entre elle et les subordonnés.

Les entreprises commencent généralement avec de structures simples et peu élaborées. A mesure qu'elles grandissent et vieillissent, les critères de l'organisation se complexifient et se multiplient, le travail se divise de la façon la plus fine et la plus précise. L'entreprise connaît des transitions structurelles au cours de son existence. Selon Mintzberg (1982, p. 223), l'entreprise commence par un stade artisanal³⁹, à l'étape entrepreneuriale⁴⁰ pour passer éventuellement à une nouvelle étape : la structure bureaucratique⁴¹ pour en arriver à une structure divisionnaire⁴², plus complexe. Enfin, le développement et la croissance de l'entreprise conduit à adopter une structure matricielle⁴³. Les entreprises ne subissent pas forcément toutes ces mutations, néanmoins elles passent par un certain nombre d'étapes telles que nous l'avons présenté.

Le pouvoir est aussi un facteur qui exige de l'entreprise d'avoir une structure adéquate. Celui-ci renvoie aux pressions externes qui pèsent sur le fonctionnement interne. Mintzberg (2004) suppose que plus le contrôle qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure est centralisée et formalisée. L'entreprise concentre les pouvoirs de décision au sommet stratégique et utilise les règles et des standards clairement définis pour le contrôle interne. Elle doit être vigilante dans ses actions et doit les justifier

³⁹ Ce sont les entreprises de petites tailles, il n'y a qu'un seul groupe et la gestion se fait d'une façon informelle.

⁴⁰ Existence d'un entrepreneur, le travail se fait par une division verticale. L'entrepreneur prend les décisions, le reste du personnel exécute les ordres, il coordonne les tâches avec la supervision directe.

⁴¹ Dans cette structure, le travail est plus spécialisé, la coordination se fait par la standardisation.

⁴² Quand les entreprises grandissent et incorporent de nouvelles lignes de produit, elles opèrent des regroupements sous formes de divisions qui bénéficient d'une délégation de pouvoir de décision.

⁴³ Des structures éphémères qui disparaissent à la fin du projet.

vis-à-vis de l'extérieur. Parmi les groupes de pressions qui contrôlent le pouvoir, nous citons les actionnaires, le gouvernement, l'entreprise mère.

L'influence du système technique a été abordée par Woodward (1965) qui montre que plus l'entreprise utilise des technologies complexes, plus le nombre des niveaux hiérarchiques se réduit. L'adoption des systèmes techniques favorise l'automatisation et oblige les entreprises à recruter des spécialistes dans le domaine. Woodward a élaboré une typologie des configurations structurelles correspondant à chaque type de technologie utilisée : la fabrication à l'unité se caractérise par l'accentuation de l'aspect organique de la structure, car le produit n'est pas standard, donc il ne peut y'avoir un travail standard, ni formalisé. La production de masse à une organisation très formalisée car elle s'appuie sur les standards et requiert les caractéristiques des bureaucraties. En production en continu, la structure est plutôt organique. D'après Mintzberg (1982, p. 236), les entreprises de production en continu sont automatisées, les règles et les standards sont incorporés aux machines et pas imposés aux ouvriers, le système technique fonctionne tout seul.

La stratégie est l'un des déterminant de la structure, la réussite de la planification stratégique est dépendante du choix de la configuration organisationnelle. Cependant, la relation stratégie/structure reste une question à se poser : est-ce que c'est la stratégie qui suit la structure ou c'est l'inverse ?

Figure 35. Relation Stratégie/Structure



Source : Helfer, Kalika, & Orsoni (2008, p. 301)

Pour sa part, Chandler (1989) estime que la stratégie détermine la structure, c'est-à-dire que l'élaboration de la stratégie, engendre systématiquement des changements dans la structure pour garantir la performance de l'entreprise. A ses débuts, l'entreprise adopte une structure simple et aplatie, et elle tend vers la complexité à mesure que ses activités se diversifient. Contrairement à Helfer, Kalika, & Orsoni (2008) qui expliquent que l'organisation est composée des hommes qui forment l'organisation et appartiennent à des structures, eux même qui prennent les décisions stratégiques. C'est à travers la structure, suivant la façon dont circulent les informations, que les managers perçoivent

l'environnement et choisissent la stratégie qui répond au mieux à ses exigences. De ce fait, c'est la structure qui détermine la stratégie à suivre. Nous estimons que la relation entre stratégie et structure est une relation de complémentarité et réciproque, la structure organisationnelle oriente les choix stratégiques et l'engagement dans la nouvelle stratégie implique une nouvelle structure.

Dans certains secteurs d'activités comme l'agroalimentaire, la structure se complexifie et les lignes hiérarchiques se multiplient. Un nombre important d'effectif est nécessaire pour effectuer les tâches, notamment la production, par rapport aux autres entreprises qui remplacent l'homme par la machine et qui adoptent des structures plus simples selon son secteur d'activité. L'incertitude et la complexité de l'environnement incitent les entreprises à adopter des structures souples pour répondre au besoin de flexibilité et d'adaptation. Des structures rigides peuvent être compatibles avec un environnement stable et fermé où les interactions externes sont inexistantes. Et « *plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique et décentralisée* » (Mintzberg, 2004, p. 200).

Au-delà des paramètres de conception de la structure qui sont dictés par l'âge, la taille, le système technique, le pouvoir, la stratégie, l'environnement, la culture joue également, un rôle important dans le choix de la configuration. Les valeurs et les spécificités contextuelles peuvent être des variables modératrices qui imposent la structure de l'entreprise. Un dirigeant, qui souhaite se différencier de ses concurrents, opte pour le changement de la structure et apporte de la nouveauté à son entreprise. Cependant, Gunia (2002, p. 46) affirme que deux thèses s'opposent sur l'importance de la culture en matière de structuration des organisations. La structure d'une entreprise est totalement indépendante des valeurs et des modèles de comportement existant dans la société ambiante. Par contre, les variations de structures d'entreprise s'expliqueraient moins par des spécificités culturelles que par des degrés d'avancement des entreprises. Cette idée est appuyée par Mintzberg (2004, p. 203) qui suppose que « *la mode encourage un bon nombre d'organisation à adopter des paramètres de conception actuels alors qu'ils sont inappropriés dans leur cas spécifique* ».

1.5. Structure / performance : recensement de quelques études

Le lien pouvant exister entre les configurations structurelles et la performance organisationnelle demeure une boîte noire dans les recherches en gestion et les conclusions sont contrastées. Selon Moussavou & Gillet (2001, p. 140), l'évolution de la structure de la firme, en liaison avec sa stratégie, influe sur la performance organisationnelle, dont les mesures qualitatives délicates qui n'ont pas de lien direct avec des mesures comptables et financières. Ils estiment que les modifications structurelles n'influencent qu'indirectement la performance financière. Pareillement, (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2008, p. 337) rejoignent l'idée que les éléments de la structure (la formalisation, la décentralisation, l'information, la planification, le contrôle) ne peuvent pas être des facteurs décisifs dans l'accroissement des performances sans tenir compte des facteurs de contingence.

Toutefois, dans certains cas, le profil organisationnel se révèle favorable à l'amélioration de la performance organisationnelle. Il a été démontré, auparavant, que les caractéristiques que présente l'entreprise sont sources de performance organisationnelle. Moussavou & Gillet (2001) étudient le lien entre les variables organisationnelles des sociétés de gestion de portefeuille (comportements organisationnels formels et les comportements d'interaction entre acteurs, variable de contexte : l'âge, la taille, type de propriété) et la performance des fonds gérés (rentabilité/risque). Les résultats de leur étude causale montrent un pouvoir explicatif des variables organisationnelles sur la performance. Ils résumant que l'évolution de la structure de la firme, en liaison avec sa stratégie, influe sur leurs performances organisationnelles.

Plusieurs paramètres organisationnels peuvent être considérés comme facteurs déterminants de performance des entreprises. Les analyses de Perez de Lema, Trejo, & Barcenas (2012), Chadlia (2015), Diene, Dieng, Drame, & Fall (2015) indiquent que la taille, le secteur d'activité, la localisation et la nature de propriété sont les causes de la différence entre les niveaux de performance constatée entre les entreprises. L'étude de Chadlia (2015) sur la performance des entreprises algériennes, réalisée auprès de 32 entreprises (publiques et privées) du secteur agroalimentaire, montre que la forme privée performe mieux que la forme publique dans la majorité des indicateurs utilisés dans l'étude. A titre d'exemple, les entreprises privées enregistrent les meilleurs résultats et cela pour les indicateurs de rentabilité et d'efficacité économiques. Mais pour l'indicateur d'endettement, elle constate que les entreprises publiques enregistrent la plus

importante valeur, elle explique ce résultat du fait du recours important aux endettements par cette forme et la facilité d'obtention des crédits par rapport aux entreprises privées.

En effet, toute entreprise a une structure organisationnelle, propre à elle, qui se construit à partir de ses attentes, de ses stratégies et des moyens qu'elle possède. Son design organisationnel la distingue des autres entreprises et doit correspondre au contexte dans lequel elle s'exerce. Une structure bureaucratique peut s'avérer efficace dans certains cas, et pourra ne pas l'être dans d'autres contextes. Nous estimons que les configurations structurelles influencent la performance organisationnelle de la manière où chaque élément constitutif de la configuration peut être un facteur déterminant de la performance. Les processus et les procédures qui décrivent la manière détaillée pour mener un travail, les acteurs qui restent sources de savoir et d'avantage concurrentiel, les interactions et les organes de la structure se réunissent sous forme d'un système dynamique, finalisé et orienté vers la réalisation des objectifs communs.

Les évolutions qui affectent les entreprises les conduisent à remanier ses modes de fonctionnement qui se traduisent souvent par des restructurations pour mieux se performer dans un environnement hyper compétitif. Nous rappelons que même si la configuration n'a pas de lien direct sur les mesures chiffrées de la performance, comme le soulignent Moussavou & Gillet (2001), mais nous n'ignorons pas la complémentarité des mesures objectives et subjectives que nous avons déjà traité dans le premier chapitre.

1.6. Modèle de recherche

En général, pour analyser le profil organisationnel, les variables retenues dans les études précédentes font référence à Mintzberg (1982), (2004) qui les regroupe en série de paramètres suivants : la spécialisation du travail (spécialisation horizontale qui indique la largeur de l'organigramme à travers le nombre de fonction, la spécialisation verticale indique la hauteur de l'organigramme). La formalisation, la formation (programmes d'instruction formalisés), le regroupement des unités et des postes, la taille des unités (nombre de postes dans chaque unité), la planification et le contrôle, les mécanismes de liaisons et la décentralisation.

1.6.1. Les variables indépendantes de notre modèle de recherche

Notre modèle s'appuie sur trois variables que nous considérons aptes à fournir une représentation du profil des entreprises enquêtées et sa relation avec leurs performances organisationnelles. Nous reprenons les mêmes variables retenues par Moussavou & Gillet (2001) : les comportements organisationnels formels et les comportements d'interaction entre acteurs s'inspirent de la dialectique connue organisation formelle/organisation informelle. Nous prenons également en compte les variables contextuelles.

1.6.2. Variables des comportements structurels formels

Nous avons retenu quatre variables pour décrire la conception de l'organisation formelle, à savoir le degré de structuration et de décentralisation est appréhendé par le degré de spécialisation verticale qui indique la hauteur de l'organigramme. Elle se mesure par le nombre de niveaux hiérarchiques. La formalisation et la standardisation qui indiquent l'existence de règles, de procédures et de normes écrites. Le regroupement de poste de l'entreprise qui indique la largeur de l'organigramme. La formation par l'existence des programmes de formation formalisés et spécifiques, la formation des dirigeants en gestion et en entrepreneuriat.

1.6.3. La variable des comportements d'interaction entre acteurs

Pour décrire les relations et les interactions entre individus, nous avons opté pour ces variables : les relations professionnelles, les mécanismes de coordination, le partage et la circulation des informations. Enfin, le style de leadership adopté mesuré par l'orientation du leader, évalué par trois items (autoritaire, laisser-faire, démocratique).

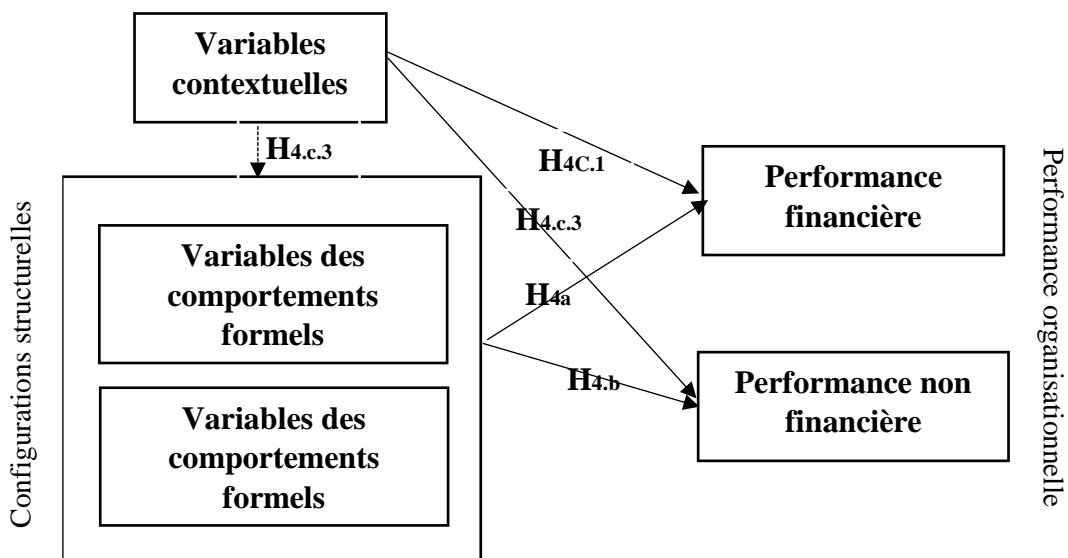
1.6.4. Les variables contextuelles

Pour présenter le contexte, nous avons retenu quatre variables issues de la théorie de la contingence et des études précédentes qui sont : la taille mesurée par le nombre d'effectif. Nous soulignons que l'étendue de chaque classe retenue est égale à la moyenne des durées de vie calculées à partir des données du terrain (la somme d'âges des entreprises/nombre total des entreprises : $= 1079/46=25, 69$), sachant que l'âge de chaque entreprise questionnée est requis de sa date de création jusqu'à l'année 2019. Les autres variables contextuelles sont la nature de propriété (privée ou publique) et les branches d'activité.

1.6.5. Les variables de la performance organisationnelle

L'impact de la configuration structurelle est mesuré à travers des indicateurs objectifs (Rentabilité financière, croissance des ventes, production, le bénéfice annuel, taux de réclamation et de satisfaction des clients). Et des indicateurs subjectifs tels que la flexibilité organisationnelle, l'adaptabilité, l'efficacité, le degré d'efficacité et l'efficience.

Figure 36. Modèle de recherche de la relation configuration/performance



Source : établie par nos soins

Ce modèle met en relation les configurations structurelles et la performance organisationnelle des entreprises. Sur la base des travaux cités en haut, nous avons émis ces hypothèses suivantes :

H4 : le profil organisationnel (les variables contextuelles et les configurations structurelles) impacte positivement la performance organisationnelle.

A partir de cette hypothèse globale, nous avons décliné les sous hypothèses suivantes :

H4.a : les configurations structurelles influencent positivement la performance financière des entreprises enquêtées.

H4.b : les configurations structurelles influencent positivement la performance non financière des entreprises enquêtées.

H4.C.1 : les variables contextuelles influencent positivement la performance financière des entreprises enquêtées.

H4.C.2 : les variables contextuelles influencent positivement la performance non financière des entreprises enquêtées.

H4.c.3 : les variables contextuelles influencent positivement les configurations structurelles des entreprises enquêtées.

Pour mieux expliquer les variables et les items retenus dans ce modèle, nous allons présenter ce tableau synthétique :

Tableau 95. Récapitulatif des variables du modèle reliant les configurations structurelle et la performance organisationnelle

	Variables	Items	Référence
Variables des comportements structurels formels	Spécialisation verticale et décentralisation	le nombre de niveaux hiérarchiques qui existent entre la direction et les exécutants est de : - un niveau, deux niveaux, plus de deux niveaux.	(Moussavou & Gillet, 2001)
	Le regroupement de poste de l'entreprise (spécialisation horizontale)	Le regroupement des postes de votre entreprise est : - Par fonction et spécialité ; - Par groupe de fonctions - Par direction - Par Département	(Mintzberg, 1982), (2004)
	La formalisation et la standardisation	- L'organigramme de notre entreprise correspond à la réalité - Les tâches et fonctions sont formalisées - Dans notre entreprise, nos objectifs sont documentés - Dans notre entreprise, des directives et règles écrites existent pour structurer la planification stratégique - Les processus, les procédures et les résultats de la planification stratégique sont formellement documentés	(Helfer, Kalika, & Orsoni, 2008) (Moussavou & Gillet, 2001) Déjà utilisés (Chapitre 3)
	La formation	-L'utilisation de programmes de formation spécifiques permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste. -Formation des dirigeants en gestion -Formation des dirigeants en entrepreneuriat	Déjà utilisé (chapitre 3)

Tableau 95. Récapitulatif des variables du modèle reliant les configurations structurelle et la performance organisationnelle (suite)

	Variables	Items	Référence
Variables des comportements informels des acteurs	Les relations professionnelles	Relation propriétaire-dirigeants -Relation dirigeants-employés	Déjà utilisés (chapitre 4)
	Mécanismes de coordination	Notre entreprise assure la coordination par : Ajustement mutuel (Contact direct et informel) Supervision directe : (Coordination par des réunions) Standardisation : Par des comités permanents, Agents de liaison, Des équipes ad-hoc, Intranet, Extranet, ERP, Documents formels (Existence d'un journal d'entreprise, Existence d'un bulletin pour les cadres, Information par affichage, Existence de feuilles d'information hebdomadaires)	(Helfer, Kalika, & Orsoni, 2008) Elaboré par nos soins
	Le partage de l'information et communication	- Les membres du personnel concernés sont informés des décisions prises - L'organisation permet le partage des valeurs et de culture d'entreprise entre les employés - La diffusion de l'information se fait au moment opportun, d'une façon efficace - La circulation de l'information aux utilisateurs se fait d'une façon formelle - La structure de votre entreprise permet une communication verticale - La structure de votre entreprise permet une communication horizontale	Déjà utilisés (chapitre 4)
	Style de leadership	-Orientation du leader -Nous tenons compte des suggestions de nos employés -nous faisons confiance à nos subordonnés	

Tableau 95. Récapitulatif des variables du modèle reliant les configurations structurelle et la performance organisationnelle (suite)

	Variables	Items	Référence
Variables contextuelles	La taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - De 50 à 250 employés (ME) - Plus de 250 employés (GE) 	(Loi n°01-18 du 12 décembre 2001, 2001)
	L'âge de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - D'une année à 25 ans - De 26 ans à 50 ans - De 51 ans à 75 ans - De 76 ans à 100 ans 	Etablie par nos soins
	Les branches d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Agroalimentaire - Textile - Métallurgie - Chimie et plastique - Industrie du froid - Transformation du bois - Matériaux de construction - Industrie divers 	Elaborés par nos soins
	La nature de propriété	Notre entreprise est une : Entreprise privée ou une entreprise publique	Elaborés par nos soins
Performance organisationnelle	<p>Performance financière</p> <p>Performance non financière</p>	<p>Rentabilité financière, croissance des ventes, production, le bénéfice annuel, taux de satisfaction et de réclamation des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité organisationnelle : votre organisation est en adéquation avec l'environnement - Adaptabilité : l'entreprise connaît des restructurations pour s'adapter aux changements de l'environnement - Efficacité : l'entreprise est capable de réaliser ses objectifs et le degré d'efficacité - Efficience : les moyens mis en œuvre sont d'une façon d'une façon optimale 	Elaborés par nos soins

Source : établi par nos soins à travers différentes lectures

2. Traitement et analyse des résultats

Le traitement de nos données débutera par la présentation des moyennes et des écarts types de la totalité des variables ordinales utilisées dans le modèle théorique qui traite la relation entre les configurations structurelles et la performance organisationnelle. Nous constatons que les moyennes varient entre 1.76 et 2.37. Ces valeurs sont proches de la valeur centrale (3). La moyenne de chaque variable est proche de la valeur centrale. Ce qui signifie que les répondants ont tendance à choisir les mêmes réponses. La valeur des écarts types est entre 0.57 et 1.08, cela signifie que les mesures utilisées ont les mêmes scores.

Tableau 96. Statistiques descriptives (Configuration organisationnelle/Performance organisationnelle)

	N	Moyenne	Ecart type
Structure/communication horizontale	46	2,3696	,87835
Efficienc (optimalité des moyens)	46	2,3261	,96734
Structure/communication verticale	46	2,2826	,83435
L'adéquation de l'organisation	46	2,2609	,92939
Flexibilité organisationnelle	46	2,2609	,99855
Degré de l'efficacité	46	2,0652	,57357
Organigramme correspond à la réalité	46	2,0435	,94178
La communication de l'information aux employés	46	2,0217	,88164
Circulation de l'information d'une façon efficace	46	1,9348	1,08325
Diffusion de l'information d'une façon formelle	46	1,8478	1,07429
Les tâches et fonctions sont formalisées	46	1,8478	,78789
L'entreprise permet le partage des valeurs	46	1,8261	,92627
Dirigeant/employés	46	1,8043	,61894
Prioritaire/dirigeant	46	1,7609	,76550
N valide (listwise)	46		

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Le tableau 97 indique que la valeur d'Alpa de Cronbach est de 71.9%, elle est significative et nous pouvons tirer des conclusions dans les prochaines analyses.

Tableau 97. Statistique de fiabilité (CO/Performance organisationnelle)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	51

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

2.1. Analyse des fréquences des variables (Configurations Structurelles/Performance organisationnelle)

L'analyse descriptive des variables utilisées dans notre modèle de recherche nous permettra d'expliquer la manière dont les configurations organisationnelles des entreprises enquêtées sont conçues. Les tableaux qui suivent montrent les fréquences relatives aux variables des comportements structurels formels, les variables des comportements structurels informels et les indicateurs non financiers que nous avons retenus dans cette partie.

2.1.1. Les variables des comportements structurels formels

Les tableaux suivants donnent les résultats relatifs à la spécialisation verticale et la décentralisation, le regroupement des postes, la standardisation. Les résultats sur la formation sont déjà présentés dans le chapitre 4.

La hauteur de l'organigramme est appréhendée par le nombre de niveaux hiérarchiques. Plus le nombre est réduit, plus l'organisation est souple et organique. Un seul niveau hiérarchique signifie qu'il existe deux catégories socioprofessionnelles : la direction générale et les exécutants. Ces caractéristiques renvoient aux structures organisationnelles décentralisées, plates et souples (Drucker, 2000), (Soutenain & Farcet, 2006)

Tableau 98. Spécialisation verticale (hauteur de l'organigramme)

		Effectifs	Pourcentage	% cumulé
Valide	Un seul niveau	9	19,6	19,6
	deux niveaux	10	21,7	41,3
	Plus de deux niveaux	27	58,7	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 98, plus de la moitié (58.7%) affirment avoir plus de deux échelons hiérarchiques entre la direction générale et les travailleurs opérationnels. De ce fait, nous pouvons conclure que les structures organisationnelles sont centralisées. La coordination se fait par les différents mécanismes de coordination vus de la hauteur de l'organigramme. Ces caractéristiques font référence aux structures traditionnelles centralisées, rigides et mécanistes.

La spécialisation horizontale est appréhendée par la manière dont les postes sont regroupés. Le tableau présente les résultats suivants :

Tableau 99. Spécialisation horizontale (largeur de l’organigramme)

		Effectifs	%	% cumulé
Valide	Par fonction	11	23,9	23,9
	Par groupe de fonction	6	13,0	37,0
	Par direction	16	34,8	71,7
	Pa département	13	28,3	100,0
	Total	46	100,0	

Source : Résultats de l’enquête 2019 à l’aide du SPSS.

D’après le tableau 99, la largeur de l’organigramme diffère d’une entreprise à une autre en fonction de ses activités. 34.8% affirment qu’elles regroupent leurs postes par direction, 28.3% le font par département. Pour le reste des entreprises, 23.9% et 13% d’entre elles affirment qu’ils font le regroupement par fonction ou par groupe de fonction, respectivement.

La standardisation est mesurée par cinq items, nous présentons uniquement les résultats de la formalisation de l’organigramme et les taches, les autres sont déjà discutés dans les chapitres précédents :

Tableau 100. Standardisation et formalisation de l’organigramme, des taches et des fonctions

		Formalisation de l’organigramme		Formalisation des fonctions	
		Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	12	26,1	15	32.6
	D'accord	26	56,5	26	56.5
	Sans opinion	3	6,5	2	4.3
	Pas d'accord	4	8,7	3	6.5
	Pas du tout d'accord	1	2,2	0	0
	Total	46	100,0	46	100.0

Source : Résultats de l’enquête 2019 à l’aide du SPSS.

D’après le tableau 100, 56.5% des répondants affirment qu’ils disposent d’un organigramme formalisé et qui correspond à la réalité. Les autres entreprises ne l’ont pas

ou leur organigramme est différent de ce qu'il est réellement. 56.5% des répondants estiment que leurs tâches et fonctions sont formalisées en documents transcrits.

2.1.2. Les variables des comportements structurels informels

Les tableaux suivants donnent les résultats relatifs aux mécanismes de coordination. Les résultats sur les relations professionnelles internes, le partage des informations et la communication sont déjà présentés dans le chapitre 4.

Tableau 101. Résultat ajustement mutuel et supervision directe

Coordination par contact direct (ajustement mutuel)			Contacte par des réunions (supervision directe)		
		Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Valide	oui	23	50,0	30,0	65,2
	non	23	50,0	16,0	34,8
	Total	46	100,0	46	100.0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 101, la plupart des entreprises questionnées utilisent, parallèlement, plusieurs mécanismes de coordination avec leurs employés. La plupart des dirigeants (65.2%) préfèrent contrôler eux même leurs subordonnés pour assurer le bon déroulement des tâches. La moitié des répondants affirment que l'échange d'informations entre les niveaux horizontaux se fait par le contact direct et informel (bouche à oreille).

Tableau 102. La coordination par standardisation

		Comité permanent		Agent de liaison		Equipe ad hoc	
		N	%	N	%	N	%
Valide	oui	3	6,5	7	15.2	4	8.7
	non	43	93,5	39	84.8	42	91.3
	Total	46	100,0	46	100.0	46	100.0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 102, nous constatons que la majorité des entreprises n'utilisent pas les mécanismes de coordination par les standardisations.

Tableau 103. La coordination par les documents formels

		Journal d'entreprise		Bulletin pour cadres		Affichage		Feuille d'informations hebdomadaires	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Valide	oui	8	17.4	3	6.5	40	87	11	23.9
	non	38	82.6	43	93.5	6	13	35	76.1
	Total	46	100,0	46	100,0	46	100.0	46	100.0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Nous constatons clairement que la majorité des répondants affirment que le journal d'entreprise, le bulletin pour les cadres et les fiches d'informations hebdomadaires sont inexistantes. Le mode de communication le plus utilisé est l'affichage pour diffuser les informations.

2.1.3. Résultats des indicateurs non financiers de la performance organisationnelle

Les résultats des indicateurs non financiers utilisés dans le modèle reliant les configurations organisationnelles et la performance organisationnelle sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 104. Indicateurs non financiers (Configurations organisationnelles/Performance organisationnelle)

		L'adéquation de l'organisation		La flexibilité organisationnelle	
		Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Valide	Tout à fait d'accord	7	15,2	9	19.6
	D'accord	27	58,7	24	52.2
	Sans opinion	6	13,0	6	13
	Pas d'accord	5	10,9	6	13
	Pas du tout d'accord	1	2,2	1	2.2
	Total	46	100.0	46	100.0

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

D'après le tableau 104, plus de la moitié des répondants affirment qu'ils sont d'accord que leurs structures organisationnelles sont flexibles et leurs permettent de s'adapter aux changements organisationnels.

En synthèse, l'analyse descriptive montre que la moitié des entreprises questionnées affirment qu'elles adoptent des structures mécanistes et la coordination se fait par l'ajustement mutuel ou par la supervision directe. La majorité d'entre elles estiment que leurs documents sont formalisés et leurs organigrammes transcrits correspondent à la réalité. Nous avons constaté que la plupart des entreprises favorisent le mode de communication par affichage pour partager les informations et leurs valeurs culturelles. Les caractéristiques de ces entreprises enquêtées ne répondent pas aux exigences des nouvelles formes organisationnelles évoquées dans la littérature, à l'exception de quelques entreprises. Quant à la performance organisationnelle, plus de la moitié affirment que leurs structures organisationnelles sont flexibles et susceptibles de s'adapter aux changements de l'environnement, or, il est difficile de faire face à l'environnement perturbant avec de telles formes de structures.

D'après la matrice des corrélations (voir annexe 07), nous n'avons repéré aucune liaison directe entre les variables retenues du modèle et les indicateurs financiers et non financiers de la performance organisationnelle. Nous avons constaté, également, que les variables contextuelles n'influencent pas les indicateurs de performance organisationnelle. Dans ce qui suit, nous allons confirmer ou infirmer ces conclusions.

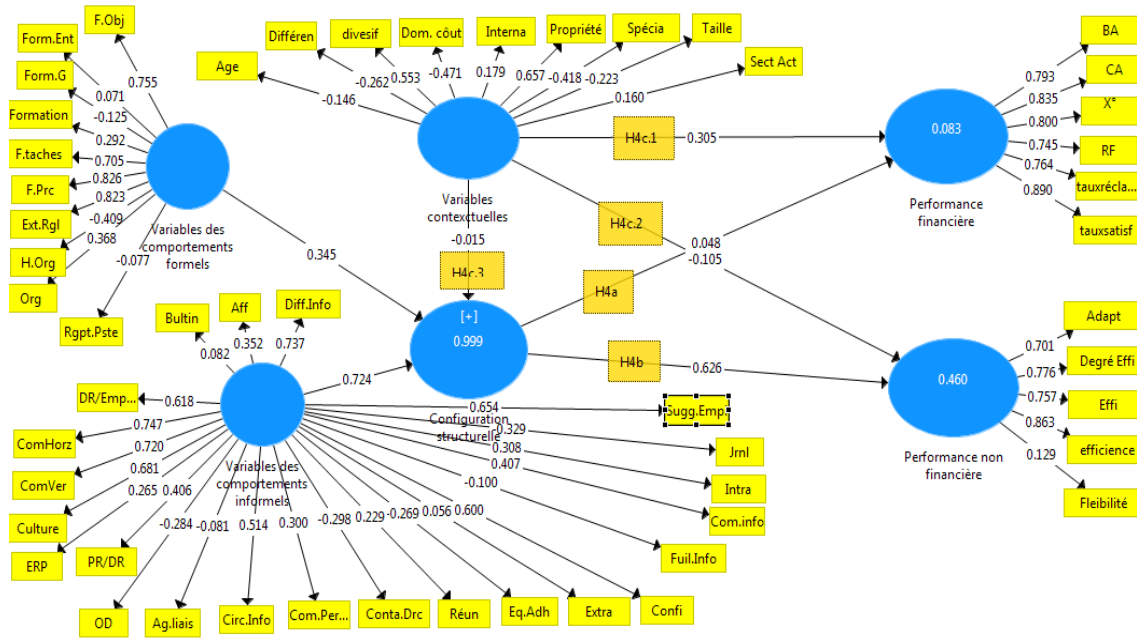
2.2. Modèle structurel reliant les configurations structurelles et la performance organisationnelle

Ce modèle comporte une variable latente de second rang, à savoir les configurations structurelles et deux variables latentes du premier rang, à savoir les variables des comportements formels et informels, les variables contextuelles et les variables latentes à expliquer (performance financières et non financière). Nous présentons, dans les lignes suivantes, les résultats du modèle de mesure et du modèle structurel qui met en exergue le lien entre les configurations structurelles et la performance organisationnelle.

2.2.1. Evaluation du modèle de mesure (Configurations Structurelles/Performance organisationnelle)

La figure suivante montre clairement les résultats de la fiabilité des variables manifestes utilisées :

Figure 37. Modèle de mesure reliant les configurations structurelles et la performance organisationnelle

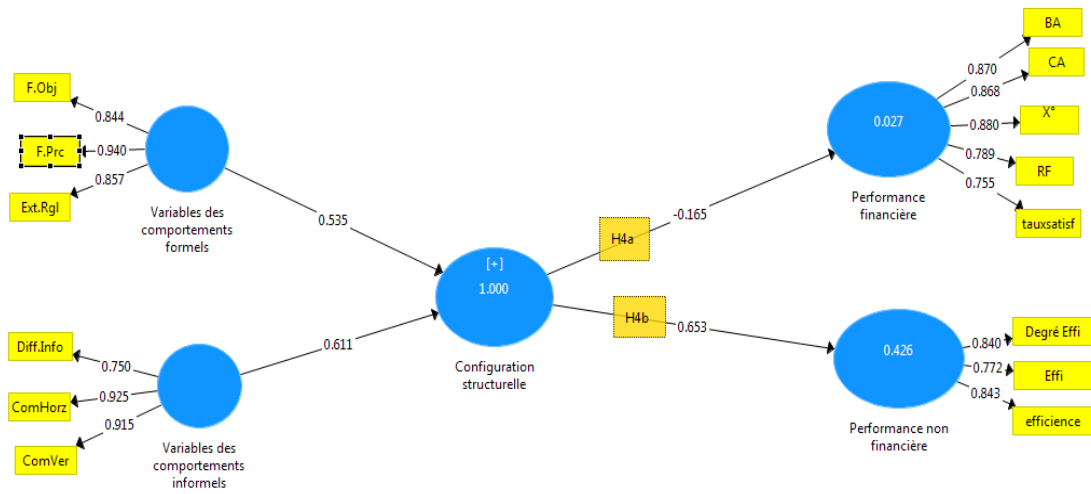


Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après la figure 37, nous excluons toutes les variables contextuelles (leurs valeurs sont moins de 70%). Pour les variables des comportements formels, nous retenons la formalisation des objectifs, la formation des processus et des procédures, et l'existence des règles de conduites et la formalisation des tâches et des fonctions. Concernant les variables des comportements informels, nous retenons la diffusion de l'information d'une façon efficace et la communication (verticale et horizontale). Enfin, pour la performance organisationnelle, nous retenons l'ensemble des variables sauf la flexibilité organisationnelle.

Après l'application de la méthode « PLS Algorithm », nous excluons, également, les deux variables, à savoir la formalisation des tâches et des fonctions (0.640) et le taux de réclamation des clients (0.661) pour retenir le modèle de mesure suivant :

Figure 38. Modèle de mesure retenu (Configuration organisationnelles et performance organisationnelle)



Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

La figure 38 indique montre clairement que toutes les variables manifestes sont fiables (sont toutes supérieurs à 70%), et permettent de continuer le reste des analyses.

L'analyse de notre modèle de mesure commence par la vérification de la validité et la fiabilité des variables latentes de premier rang utilisées et celles relatives à la performance financière et non financière. Le tableau 105 montre les résultats suivants :

Tableau 105. Résultat de la validité convergente du modèle Configurations structurelles/Performance organisationnelle

Variable latente du second rang	Variable latente du 1 ^{er} rang	Items	Loading	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Configuration structurelle	Variables des comportements formels	F.Obj	0.844	0.856	0.913	0.777
		F.Prc	0.940			
		Ext.Rgl	0.857			
	Variables des comportements informels	Diff.Info	0.750	0.830	0.900	0.752
		ComHorz	0.925			
		ComVert	0.915			
Performance financière	Performance financière	CA	0.868	0.902	0.919	0.696
		X°	0.880			
		BA	0.870			
		RF (Rentabilité Financière)	0.789			
		Taux de satisfaction clients	0.755			
Performance non financière	Performance non financière	Eff	0.772	0.765	0.859	0.671
		Degré d'eff	0.840			
		Efficiencia	0.843			

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

Le tableau 105 comporte les résultats de la validité convergente des construits utilisés. Concernant la fiabilité des construits évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach et de la fiabilité composite (C.R), nous constatons que toutes les mesures sont supérieures aux limites recommandées. Les valeurs d'Alpha de Cronbach sont entre 0.765 (performance non financière) et 0.902 (performance financière). Les valeurs de la fiabilité composite (CR) varient entre 0.859 (performance non financière) et 0.919 (performance financière). Nous considérons, dans ce cas, que les variables utilisées sont fiables. La validité des variables est également vérifiée au moyen d'AVE qui varie entre 0.671 (performance non financière) et 0.777 (les variables des comportements formels).

La matrice de corrélation des variables latentes du premier rang est présentée ci-dessous :

Tableau 106. Résultat de la validité discriminante du modèle (Configurations structurelles/performance organisationnelle)

Discriminant Validity

	Performance financière	Performance non fin...	Variables des comporte...	Variables des comportements infor...
Configuration structurelle				
Performance financière	0.834			
Performance non financière	0.045	0.819		
Variables des comportements formels	-0.241	0.420	0.882	
Variables des comportements informels	-0.061	0.688	0.518	0.867

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 106, les valeurs situées sur la diagonale sont supérieures à celles en dehors de la diagonale. Ce qui indique que les variables du modèle sont valides et fiables.

Les résultats du test Cross loadings sont récapitulés dans le tableau en annexe 08. Nous avons constaté que toutes les variables manifestes sont pertinentes car il n'y a pas un chevauchement dans leur distribution, chacune d'elles correspond à la dimension adéquate.

2.2.2. Evaluation du modèle structurel (Configurations structurelles/Performance organisationnelle)

Pour évaluer le modèle structural de notre recherche, nous allons présenter les résultats des paramètres, à savoir la qualité d'ajustement (Goodness of fit Gof), le coefficient de détermination (R2), le test Effect size (F2) et les tests de l'hypothèse. Le tableau 107 donne les résultats de R2 pour les variables latentes à expliquer :

Tableau 107. Coefficient de détermination R2 (Configurations structurelles/Performance organisationnelle)

Construit	R2 R-Square	Décision
Performance financière	0.027 < 0.19	Rejeté (insignifiant)
Performance non financière	0.426 > 0.19	Accepté

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 107, les configurations structurelles ont contribué à l'explication de la performance financière à 2.7%. Un taux très faible et non significatif, ce qui signifie qu'elles n'ont aucun impact sur la performance financière. Par contre, la valeur du R2 pour la performance non financière est de 42.6%, un taux moyennement satisfaisant. Les configurations structurelles contribuent moyennement à l'amélioration de la performance non financière des entreprises enquêtées.

Après les calculs, nous avons obtenu $GOF = 0.40 > 0.36$ et cela, à partir des données suivantes : $R^2 = 0.2265$ (moyenne des R^2 des variables latentes à expliquer) et $AVE = 0.724$ (moyennes des AVE des variables latentes du premier rang). Nous estimons que la qualité d'ajustement du modèle structurel est très bonne, le modèle qui relie les configurations structurelles et la performance organisationnelle est très prévisible.

Le tableau 108 présente les valeurs de l'« Effect size » F^2 qui mesure la contribution de des configurations structurelles à l'explication la performance organisationnelle (financière et non financière).

Tableau 108. Résultat d'Effect size F^2 (Configurations structurelles/Performance organisationnelle)

f Square

	Performance financière	Performance non financière
Configuration structurelle	0.028	0.743
Performance financière		
Performance non financière		

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

D'après le tableau 108, les configurations structurelles ont un impact très faible sur la performance financière ($F^2 = 0.028$, il est entre 0.02 et 0.15) et ont un impact très significatif sur la performance non financière ($F^2 = 0.743 > 0.35$).

Enfin, pour affirmer ou confirmer les sous hypothèses émises au départ, nous nous appuyons sur les résultats présentés dans le tableau 108. Les sous hypothèses supportées sont celles dont la P-value est moins de 0.05 et la valeur de T-Student est supérieur à 1.97.

Tableau 109. Résultat du test de l'hypothèse (Configuration structurelles/Performance organisationnelle)

Hypothèse	Relation	P-Value	T Student	Décision
H4a	Configurations structurelles-performance financière	0.492	0.687	Rejetée
H4b	Configurations structurelles-performance non financière	0.000	7.797	Supportée

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

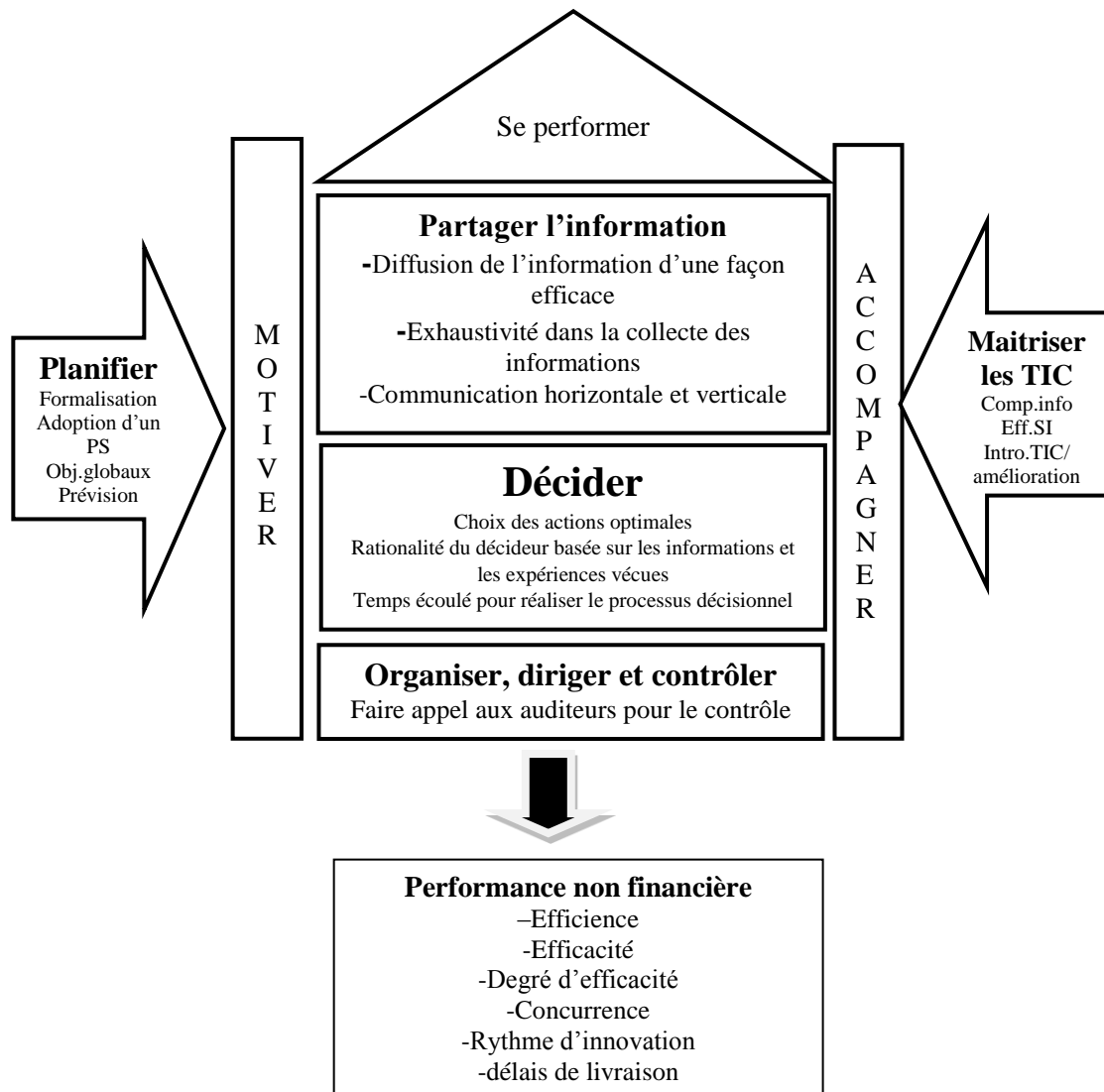
D'après les résultats de test d'hypothèse, nous confirmons, partiellement l'hypothèse globale (H4) qui stipule une relation positive entre le profil organisationnel et la performance organisationnelle. Car il existe une relation positive entre les configurations structurelles, qui comprennent les comportements formels et informels des acteurs, et les indicateurs non financiers. L'amélioration de ces deux aspects influence significativement la performance non financière de la performance organisationnelle. Et il n'existe pas une relation entre les configurations structurelles et la performance financière.

Les sous hypothèses (H4c) qui stipulent l'existence d'une relation positive entre les variables contextuelles et les configurations structurelles, et entre les variables contextuelles et la performance organisationnelle n'ont pas été vérifiées car elles étaient exclues de notre modèle en appliquant la méthode PLS Algorithm du fait que ces variables n'étaient pas fiables. Ces résultats ne rejoignent pas ceux constatés par Chadlia (2015) qui a confirmé que les variables contextuelles influencent la performance des entreprises.

Après avoir vérifié nos modèles de recherche qui relient les étapes du processus managérial et la performance organisationnelle (financière et non financière) des entreprises enquêtées, nous récapitulons les variables, les plus déterminantes, liées aux activités dans le modèle globale proposé auparavant Ce modèle de recherche globale s'est inspiré de celui de Fernandez (2008) qui englobe l'ensemble des activités managériales. Nous avons apporté des modifications au modèle initial pour l'adapter à notre problématique de recherche, nous avons remplacé innover (qui représentait la finalité

dans le modèle de l'auteur) par se performer, raconter par motiver, piloter par planifier.
(Voir figure 39).

Figure 39. Modèle globale de la recherche (testé empiriquement)



Source : établie par nos soins.

La figure 39 indique les principales activités managériales qui influencent la performance organisationnelle des entreprises questionnées. Chaque activité comporte les actions qui contribuent le plus à l'amélioration des indicateurs non financiers. L'ensemble de ces activités à savoir, le partage des informations, la maîtrise des TIC et l'intégration informatique, la planification, la décision, l'organisation et le contrôle ne peut se réaliser qu'avec l'accompagnement des ressources humaines à travers leurs implications et leurs

motivations (confiance, l'encouragement des initiatives et la prise en compte des suggestions des employés) et les relations qui se tissent entre les acteurs.

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre avait pour objectif de démontrer le lien entre deux perspectives, à savoir le profil organisationnel et la performance organisationnelle. D'abord, nous avons évoqué un cadre théorique sur les configurations structurelles en expliquant leurs principales composantes qui se résument en structures organisationnelles et en mécanismes d'interaction et de coordination entre les acteurs de l'entreprise.

Ensuite, nous avons fait la distinction entre les formes traditionnelles des configurations, qui se caractérisent par leurs formes pyramidales et rigides, et les nouvelles formes organisationnelles. Celles-ci sont en rupture avec les conceptions classiques et présentent des caractéristiques susceptibles de répondre aux nouvelles exigences de l'environnement. Les NFO sont une manière de repenser les entreprises qui subissent des changements dus à la multiplicité des facteurs de contingence.

A l'instar des études antérieures réalisées autour de cette problématique, nous avons retenu les variables des comportements formels et informels en les liant aux indicateurs de performance financière et non financière, et ceci en prenant en compte les variables contextuelles qui peuvent influencer, d'une part, les configurations structurelles, et d'autre part, la performance organisationnelle.

D'après les résultats, nous pouvons avancer que la plupart des entreprises adoptent des structures pyramidales et mécanistes. L'ajustement mutuel et la supervision directe restent les moyens privilégiés pour la coordination des tâches et des responsabilités. Les NFO ne sont présentes que dans certaines entreprises qui cherchent la flexibilité en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques et en offrant plus d'initiative aux employés pour les responsabiliser et s'autocontrôler.

Enfin, à travers la modélisation par approche PLS, nous avons rejeté l'idée que les variables contextuelles influencent la performance organisationnelle. L'hypothèse qui met en relation les configurations structurelles et la performance financière est, aussi rejetée. Par contre, nous confirmons celle qui lie les configurations avec la performance

non financière (efficacité, degré d'efficacité, efficience). De ce fait, le profil organisationnel n'affecte pas les deux catégories de la performance organisationnelle, ce qui permet de valider que partiellement l'hypothèse globale.

Conclusion générale

Cette recherche s'est penchée sur l'un des facteurs explicatifs de la performance des entreprises, à savoir le processus managérial. Rappelons que notre objectif de départ était la compréhension et la description de ce processus et son impact sur la performance organisationnelle. Ce phénomène a toujours existé au sein des entreprises, cependant, les travaux antérieurs n'ont apporté un intérêt sur cette relation que d'une façon partielle. Les activités de ce processus, à savoir l'intégration du système d'information, la prise de décision stratégique à travers la planification stratégique, les pratiques de valorisation des ressources humaines et le choix des configurations structurelles sont interactives et en complémentarité. Elles sont susceptibles d'influencer la performance qui n'implique pas seulement des aspects financiers et techniques, mais intègre différentes dimensions pour prendre en considération l'ensemble des aspects organisationnels et les acteurs qui agissent et interagissent d'une façon permanente les uns avec les autres.

Dans ce contexte, nous nous sommes interrogés sur le déroulement de chaque activité managériale dans les entreprises, tant sur le plan théorique que pratique, et sur les liens de causalité entre ces étapes et les indicateurs de la performance organisationnelle. Pour répondre à nos questionnements, nous avons mobilisé la littérature en performance organisationnelle et celle en activités managériales. Cette double approche théorique nous a permis de mettre en évidence plusieurs hypothèses, suivant un raisonnement hypothético-déductif, relatives aux différents liens qui puissent exister entre ces deux perspectives.

Pour réaliser ce travail, nous avons choisi une approche par thématique dont chaque chapitre comprend une partie théorique et une autre empirique. Au moyen du cadre conceptuel et des études réalisées auparavant autour de ces thématiques, nous avons retenu les variables les plus fréquentes pour élaborer des modèles. Nous avons, par la suite, procédé à les mettre à l'épreuve au niveau des entreprises manufacturières de la wilaya de Bejaia suivant une méthodologie de recherche quantitative. Cela nous a permis d'expliquer les pratiques managériales et d'examiner leurs liens avec la performance organisationnelle de ces entreprises enquêtées. Nous avons réalisé une analyse descriptive pour comprendre la manière dont le processus managérial est appliqué au sein de ces

entreprises. Puis, nous avons validé nos échelles de mesure et testé nos modèles structurels via le logiciel Smart PLS Version 3.

A l'issue de notre travail et nos analyses, plusieurs synthèses peuvent être tirées. Sur le plan théorique, nous avons constaté que la performance est multifacettes, sa mesure ne se réduit pas aux résultats financiers car elle est la résultante de plusieurs efforts qui ne peuvent pas être évalués en terme chiffrés. Nous avons montré qu'il n'y a pas un seul et unique modèle théorique de mesure de la performance. Nous trouvons des modèles unidimensionnels qui ne prennent en considération qu'une seule dimension de l'entreprise et les modèles pluridimensionnels, plus élargis, qui s'interrogent sur d'autres aspects organisationnels pouvant être sources de performance des entreprises.

La relation de la performance organisationnelle avec les activités managériales a été le sujet d'intérêt de plusieurs études dont les résultats restent mitigés et peu concluants. Certaines recherches ont abouti à des résultats positifs, d'autres ont montré les effets inverses. Cela a été justifié par le choix des approches méthodologiques suivies et les choix des variables étudiées. En projetant nos acquis théoriques sur la réalité du terrain, nous apportons les principales conclusions liées au déroulement du processus managérial et sa contribution à la performance des entreprises questionnées.

En réponse à notre question qui s'interroge sur la manière dont les activités du management sont appliquées dans les entreprises, nous avons constaté que la capacité informatique de ces entreprises est moyenne. La plupart ne disposent pas d'outils intégrés en l'occurrence l'ERP et l'extranet, ce qui ne favorise pas la transparence et la fluidité des informations. L'intégration des TIC se fait généralement en cas de besoin pour remplacer les outils les plus usés, à l'exception des entreprises qui cherchent l'excellence et l'amélioration. Pour la plupart des entreprises enquêtées, leurs SI ne sont pas performants, car il ne suffit pas d'intégrer les SI mais les actualiser et veiller à ce qu'ils soient efficaces pour produire des informations de qualité.

A travers les SI intégrés au sein de ces entreprises, elles essayent d'être le plus exhaustives possibles dans la recherche et la collecte des informations pour alimenter leurs processus décisionnels, fixer leurs objectifs et faire des prévisions à moyen terme. Les décisions stratégiques de ces entreprises demeurent centralisées aux niveaux supérieurs, sans la participation du reste des subordonnés. Elles sont appliquées de façon

intégrale car les répondants estiment qu'ils optent pour les meilleurs choix après avoir évalué les alternatives existantes. Ces décisions sont issues de la planification stratégique qui est un processus formalisé où les tâches, les fonctions, les processus et les procédures sont documentés sous forme de plans d'actions à court terme. Cependant, la planification stratégique est en cours d'amélioration pour beaucoup d'entreprises, elles n'ont pas assez d'expérience pour prédire l'avenir, à l'exception de celles qui ont une maturité dans la planification et se projettent dans un avenir lointain en élaborant des plans stratégiques à long terme.

Selon cette étude, le climat social où se déroulent les activités managériales est déclaré favorable, car les dirigeants affirment qu'ils sont orientés vers l'accomplissement des tâches en tenant compte de la satisfaction des employés. Cela se traduit par la confiance accordée et l'adhésion des employés aux valeurs de l'entreprise via le dialogue social et les relations professionnelles internes entre les différents niveaux hiérarchiques. Cependant, le capital humain n'est pas assez valorisé car les dirigeants ne consultent pas leurs subordonnés lors de la prise de décision. La vision taylorienne est omniprésente dans ces entreprises par le fait que le système de rémunération, considéré comme le facteur déterminant de la motivation, se base principalement sur les postes occupés. Nous pouvons avancer qu'il existe une intégration moyenne des pratiques des ressources humaines au sein de ces entreprises, ce qui réduit l'épanouissement des travailleurs dans leur travail.

Toutes ces pratiques se réalisent au sein des structures mécanistes caractérisées par la hauteur de l'organigramme qui intègrent plusieurs niveaux hiérarchiques, et la coordination se fait d'une façon informelle ou la supervision directe. Les nouvelles formes organisationnelles sont embryonnaires, la plupart des entreprises adoptent les structures traditionnelles qui reposent sur la division du travail et favorisent la formalisation de leurs activités.

Nous avons montré que la totalité des étapes de ce processus impactent les indicateurs non financiers et n'ont aucune relation avec les indicateurs financiers. De ce fait, nous pouvons déduire que l'augmentation des résultats chiffrés constatés lors des analyses est due à d'autres facteurs en dehors de ces activités étudiées. Même si la littérature suggère

une complémentarité entre ces deux catégories d'indicateurs, nos résultats ont confirmé qu'il n'existe aucun lien direct entre ces indicateurs.

En guise de conclusion, nous rejetons la première hypothèse qui stipule que les facteurs de contingence, à savoir la taille, la nature de propriété et le secteur d'activité, affectent la performance organisationnelle des entreprises. Nous confirmons, partiellement, la seconde hypothèse qui met en évidence la relation entre le processus managérial et la performance. Les variables latentes utilisées pour mesurer certaines activités managériales n'étaient corrélées, positivement, qu'avec les indicateurs non financiers de la performance organisationnelle à l'exception de la variable relative à la mise en place de la planification stratégique qui avait un lien positif avec les indicateurs financiers et n'avait aucun lien avec les indicateurs non financiers. Tandis que d'autres variables latentes relatives aux contrôle stratégique, au type de leadership adopté et aux relations professionnelles internes n'impactent aucun des indicateurs utilisés. A partir de la vérification de nos hypothèses, nous validons que partiellement nos modèles conceptuels élaborés au préalable pour mettre en relation chaque activité managériale et la performance organisationnelle.

Au regard de l'état de l'art existant et des recherches portant sur les activités managériales et la performance organisationnelle, cette thèse présente plusieurs apports. Sur le plan managérial, ce travail contribue à l'élargissement des connaissances sur la performance organisationnelle. Nous avons essayé d'être les plus exhaustifs possibles dans le recensement des travaux théoriques pour appréhender ce concept complexe et polysémique. Nous avons participé au débat sur les facteurs internes qui influencent la performance des entreprises. Ces explications sont importantes dans la mesure où elles permettent de cibler les actions incitatives pour atteindre l'excellence. En nous appuyant sur plusieurs études, nous avons proposé des modèles conceptuels susceptibles d'examiner les liens de causalité complexes entre chaque étape du processus managérial et les indicateurs financiers et non financiers.

Sur le plan empirique, pour l'opérationnalisation des concepts, nous avons élaboré un questionnaire destiné aux entreprises. Ce dernier se considère comme une grille d'évaluation au profit des managers et des responsables. Il permet d'apprécier le déroulement de leurs activités et à quel degré ils maîtrisent leurs processus de gestion. Les managers peuvent trouver, dans cette thèse, le reflet de quelques pratiques

managériales en matière de la performance organisationnelle de leurs entreprises. Les témoignages que nous avons avancés peuvent servir à préparer le terrain pour développer de nouvelles pratiques qui pourraient résoudre les problématiques de gestion.

A l'instar de toute recherche scientifique, notre travail se heurte à plusieurs difficultés rencontrées, notamment durant notre enquête du terrain. La vision archaïque de certains dirigeants qui ne valorisent pas la recherche et leur réticence à l'égard de nos questionnements, ne nous a pas facilité l'accès aux entreprises. A rajouter que leur non disponibilité nous a obligé de revoir chaque entreprise à plusieurs reprises pour obtenir les informations souhaitées, ce qui fait que la durée de l'enquête s'est étalée sur une longue période. Nous soulevons, aussi, le problème d'accessibilité aux données estimées confidentielles tels que les tableaux de bord et les plans d'actions, ce qui nous a empêché de tirer des résultats plus nuancés. A rajouter, la non-disponibilité des modèles de performance, appliqués au sein de ces entreprises, constitue un frein pour appréhender la performance telle qu'elle est mesurée réellement sur le terrain.

Lors de traitement des données, nous avons constaté des incohérences dans les réponses des dirigeants, ce qui nous a posé problème dans l'interprétation des résultats et par conséquent, nous étions incapables d'en tirer des conclusions. Aussi, la non-disponibilité du logiciel utilisé pour la validation de nos modèles (Smart PLS) constitue une des difficultés majeures. Pour ce faire, nous avons utilisé une version valide pour un mois qui présentait des insuffisances par rapport à la version professionnelle. Sa non maîtrise nous a nécessité du temps pour la compréhension de ses fonctionnalités et les résultats obtenus.

Ce travail ne prétend pas à étudier d'une façon complète les pratiques managériales et du pilotage de la performance. Celui-ci ne constitue qu'une première étape illustré par les différentes voies de recherche exposées ci-dessus. Plusieurs pistes peuvent être envisagées en complémentarité avec notre travail. Il serait intéressant d'élargir nos cibles en intégrant d'autres entreprises appartenant aux autres secteurs d'activité. Il serait intéressant, aussi, de faire une comparaison entre le processus managérial appliqué au sein des entreprises privées et publiques tout en intégrant d'autres variables d'analyse et d'autres indicateurs que nous n'avons pas mobilisés.

Cette thèse a montré que ce débat n'est qu'à ses premières ébauches et que le défi n'est pas encore relevé. Beaucoup de travail reste devant nous, tant sur le point empirique que sur le point théorique, avant d'aboutir à une véritable conceptualisation de la performance organisationnelle et sa relation avec le processus managérial. Nous souhaiterons, à l'avenir, étaler notre recherche sur d'autres facteurs de performance internes et externes à l'entreprise. Nous souhaiterons, également, viser d'autres espaces géographiques pour élargir le terrain d'investigation au niveau national.

Bibliographie

- Abernethy, M., & Lillis, A. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management. *Accounting organization and Society*, 20(4), pp. 241-258.
- Alaoui, A. (2010). Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5(246), pp. 81-89.
- Aldehayyat, J. (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp. 192–199.
- Aldehayyat, J., & Al Khattab, A. (2013). Strategic Planning and Organisational Effectiveness in Jordanian Hotels. *International Journal of Business and Management*, 8(1), pp. 11-25.
- Aldehayyat, J., & Twaissi, N. (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), pp. 225-263.
- Ali Belhadj, Y. (2016). Facteurs qui influent sur l'utilisation du modèle Balanced Scorecard par les entreprises algériennes. *مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية*, 2(1), pp. 20-31.
- Ali Belhadj, Y., & Benhabib, A. (2017). Application du modèle de pilotage de type Balanced Score-card par les entreprises algériennes. *Les Cahiers du MECAS*, 13(2), pp. 16-24.
- Ali Belhadj, Y. (2016). Etude empirique sur les variables du modèle de performance Balanced Scorecard. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*, 5(9), pp. 49-60.
- Allani-Soltan, N., Arcand, M., & Bayad, M. (2005). La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), pp. 602-638.
- Amir, E., & Lev, B. (1996). Value-relevance of nonfinancial information : The wireless communications industry. *Journal of Accounting and Economics*, 22, pp. 3-30.
- Ampuero, M., Goranson, J., & Scott, J. (1998). Solving the measurement dilemma : How EVA and the balanced scorecard fit together. *Strategic Performance Management Series*, 2.
- Arabi, M. (2014). *Les pratiques de Gestion des ressources humaines dans les PME : Fondements théoriques et aspects pratiques. Cas des Pme des IAA dans la Wilaya de Béjaia*. Thèse de doctorat, Université MIRA.A, Béjaia.
- Arduin, E., Grundstein, M., & Sabroux, C. (2015). *Système d'information et de connaissances* (Vol. 4). France: ISTE éditions.
- Atamer, T., & Calori, R. (2003). *Diagnostic et décisions stratégiques*. France: Dunod.

- Avila, L. S. (2004). Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social. *Communication et Organisation*, 24, pp. 1-10.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Balland, S., & Bouvier, A.-M. (2008). *Management des entreprises en 24 fiches*. France: Dunod.
- Baltar, F. (2013). A Suitable 'GPS' for SME's: the Strategic Planning and Organizational Learning Nexus. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*(2), pp. 1-17.
- Banker, R., Gordon, P., & Dhinu, S. (2000). An empirical investigation of an incentive plans that includes nonfinancial measures. *The Accounting Review*, 75(1), pp. 65-92.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*(4), pp. 49-61.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.
- Becker, L. (2000). Effect Size (ES). Consulté le 10 17, 2019, sur <https://www.uv.es/~friasnav/EffectSizeBecker.pdf>
- Bekour, F. (2012). *Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement*. Thèse de doctorat, Université Mouloud Maameri, Tizi Ouzou.
- Belhadj, F. (2017). Les méthodes et les outils quantitatifs d'aide à la prise de décision. *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Politiques et Economiques*, 54(1), pp. 5-23.
- Belmihoub, M. (2001). L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962-1995). *Cahiers du CREAD*(55), pp. 51-78.
- Belouard, A. N. (2014). Performance des PME Algériennes : évaluation par l'approche FDH. *El-Bahith Review*, pp. 55-60.
- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2003). Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance. *Information & Management*, 41, pp. 1003-1020.
- Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle à appliquer ? *Hal*(hal-00587425).
- Berland, N., & Ronge, Y. (2012). *Contrôle de gestion*. France: Pearson.

- Bernier, C. (2002). Transformer l'organisation par la mise en oeuvre d'un ERP : une appropriation à trois. *Revue de Gestion*, 27, pp. 24-33.
- Bessai, F., Boutouhami, S., & Zeddigha, I. (2004). Système D'aide à La Décision : Outil D'analyse Multidimensionnelle Utilisant La Technologie Olap. *Revue de l'Information Scientifique et Technique*, 14(1), pp. 11-33.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle et Audit*, 2, pp. 127-150.
- Bieker, T. (2002). Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management. *Oikos PhD summer academy : Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements*, pp. 2-20.
- Bollecker, M. (2004). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. *Revue Finance Contrôle et Stratégie*, 7(4), pp. 59-85.
- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion: contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*. (P. U. France, Éd.) France: PUF.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. (P. U. France, Éd.) France: PUF.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance. *La Revue Française De Comptabilité*(269), pp. 61-66.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1, pp. 89-101.
- Bouzida, Z. (2019). *L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes: Cas de: ENIEM et Condor Electronics*. Thèse de doctorat, Université Mouloud Maameri, Tizi Ouzou.
- Bracker, J., Keats, B., & Pearson, J. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 59- 403.
- Bressy, G., & Konkuyt, C. (2000). *Economie d'entreprise* (Vol. 5ème édition). France: Dalloz.
- Brigitte, G. (1993). *L'information et la communication dans l'entreprise*. Bulletin des Bibliothèques de France (BBF).
- Cadin, L. (2007). *Gestion des ressources humaines*. France: Dunod.
- Cantagallo, J. (2015). Les enjeux de la mise en place d'un ERP : impacts sur la performance de l'entreprise. Cas d'application : mise en place d'un ERP Open Source chez InfoGones. *Hal*(dumas-01267315), pp. 1-54.
- Cardona, M., Kretschmer, T., & Strobel, T. (2013). ICT and Productivity: Conclusions from the Empirical Literature. *Information Economics and Policy*, 25(3), pp. 109–125.
- Carlier, A. (2012). *Intelligence économique et knowledge management*. France: AFNOR.

- Cauvin, E., Neumann, B., & Roberts, M. (2010). Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2, pp. 31-47.
- Chaabouni, A., & Triki, A. (2013). Contribution d'un système ERP (Enterprise Resource Planning) à la prise de décision : cas de deux PMI. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(259-260), pp. 29-38.
- Chabi, T. (2007). *L'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans les entreprises de production: une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*. Thèse de codtorat, Université MIRA. A, Béjaia.
- Chadlia, A. (2015). Analyse comparatives de la performance des entreprises algériennes publiques et privées. *La Revue des Sciences Commerciales*, 2(14), pp. 281-291.
- Chadlia, A. (2015). Formes de propriété et performance de l'entreprise. *2nd International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'14)*. 5, pp. 105-109. International Journal Economics & Strategic Management of Business Process.
- Chadlia, A., & Azouaou, L. (2015). Analyse des déterminants de la performance des entreprises algériennes : étude empirique sur un échantillon de 100. *ElWahat pour les Recherches et les Etudes*, 8(1), pp. 846 – 856.
- Chandler, A. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*. France: Editions d'Organisations.
- Chikh, S. (2010). *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*. Thèse de doctorat, L'Université Lille 2 – Droit et Santé, Lille.
- Chouam, B. (2009). *Privatisation des entreprises publiques en Algérie. Evaluation des performance*. Thèse de doctorat, Université d'Oran, Oran.
- Chrétien, L., Guy Arcand, G., Geneviève Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), pp. 107-128.
- Coat, F., & Favier, M. (1999). Passage à l'ERP et refonte du système d'information : le cas des ASF. *Système d'Information et Management*, 4(6), pp. 107-128.
- Crutzen, N., & Caillie, C. D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise*, 2(297), pp. 13-32.
- Dahlab, A., & Oumakhlouf, N. (2018). Knowledge management et compétitivité : réflexions et apports théoriques. *Colloque international: L'intelligence compétitivité des entreprises et des territoires*. Tizi-Ouzou, Algérie.
- Dahou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilité et environnement. *Hal*(hal-00544875).

- De La Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art. *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, pp. 1-21.
- Decock Good, C., & Georges, L. (2003). Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social. *Revue de Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(2), pp. 151-170.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Deltour, F., & Lethiais, V. (2014). L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? *Systèmes d'information & management*, 19(2), pp. 45-73.
- Deltour, F., Farajallah, M., & Lethiais, V. (2014). L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ? *Management international*, 18(2), pp. 155-168.
- Depeyre, C. (2005). Retour sur la théorie des ressources. *Libellio d'AEGIS*, 3(1), pp. 9-14.
- Desrosieres, A. (2000). *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*. Paris, France: La Découverte.
- Diene, M., Dieng, S. A., Drame, K., & Fall, M. (2015). *Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique Subsaharienne francophones : Cas du Sénégal*. Rapport final, LAREM, France.
- Drucker, P. (2000). *A propos du management*. France: Village Mondial.
- Ducq, Y. (2007). *Evaluation de la performance d'entreprise par les*. Rapport d'Habilitation, Université Sciences et Technologies, Bordeaux I.
- Duff, R. (1999). *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris, France: Dalloz.
- El Adraoui, H. (2015). Effet de la GRH sur la performance : validation du modèle configurationnelle auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *Rvue Question(s) de management*, 3(11), pp. 43-56.
- El Amrani, R., Rowe, F., Bidan, M., Geffroy-Maronnat, B., & Marciniak, R. (2006). Effet de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 9(168-169), pp. 267- 285.
- Elbanna, S. (2010). Strategic planning in the United Arab Emirates. *International Journal of Commerce*, 20(1), pp. 26 - 40.
- Elidrissi, D., & Elidrissi, A. (2010). Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(241), pp. 55-61.
- Escaffre, L. (1999). *20ème Congrès de l'AFC*. Paris: Hal.

- Essid, M. (2009). *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Thèse de doctorat, Université Paris Sud, Paris XI.
- Evgrafov, B. (1978). La planification stratégique de l'entreprise . *Revue Sciences et Techniques*, 49, pp. 13-27.
- Falshaw, R., Glaister, K., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), pp. 9-30.
- Fernandez, A. (2008). Vive la performance. *E book Management*. Récupéré sur Piloter.org: <http://www.piloter.org>
- Filali, A., & Tabeti, H. (2014). Démarche de la décision stratégique et implications sur l'organisation de l'entreprise (Economique : Application du diagnostic fonctionnel à l'Entreprise des Abrasifs (ABRAS) de SAIDA. *Revue Algérienne d'Economie et de Management*, 5(1), pp. 19-32.
- Filion, L. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances . *La Revue internationale PME*, 10(2), pp. 130-172.
- Gagnon, O., & Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2), pp. 1-23.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), pp. 145 - 165.
- Gervais, M. (2000). *contrôle de gestion et planification de l'entreprise* (Vol. 9ème édition). France: Economica.
- Gharbi, S., Vincent, B., & Descargues, R. (2006). La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple d'un déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique. *Hal*(hal-00558030), pp. 1-18.
- Ghobadian, A., O'Regan, N., Thomas, H., & Liu, J. (2008). Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance : evidence from UK's manufacturing SMEs. *Journal of General Management* , 34(2), pp. 1-20.
- Gica, A., & Balinta, C. I. (2012). Planning practices of SMEs in North-Western Region of Romania an empirical investigation . *Procedia Economics and Finance*(3), pp. 896 – 901 .
- Gica, O. A., & Negrusa, A. (2011). The Impact of Strategic Planning Activities on Transylvanian SMEs - An Empirical Research. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 643–648.
- Gilbert, A., & Churchill, J. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp. 64-73.

- Gillet, M., & Gillet, P. (2013). Les outils du système d'information, facteur clé de succès ou d'échec dans l'évolution des organisations : le cas des universités. *Gestion et Management Public*, 2(1), pp. 55-77.
- Glaister, K., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M., & Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance : Evidence from an emerging country. *Management Decision*, 46(3), pp. 365-391.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy reformulation. *California management review*, 33(3), pp. 114-135.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 263-276.
- Gunia, N. (2002). *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication*. Thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse I.
- Hallé, F., Renaud, J., & Ruiz, A. (2005). Progiciels de gestion intégrée : Expériences d'implantation dans cinq entreprises Québécoises. *Logistique & Management*, 13(2), pp. 25-38.
- Hamhami, A., & Smahi, A. (2012). Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises. *Les Cahiers Du MCAS*(8), pp. 19-36.
- Heitz, J.-M. (2013). La décision : ses fondements et ses manifestations. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*(5), pp. 106- 117.
- Helfer, J. P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2008). *Management : Stratégie et Organisation* (Vol. 7ème édition). France: Vuibert.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), pp. 565-580.
- Hockerts, K. (2001). Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*. Bangkok.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, pp. 1-17.
- Hoque, Z., Mia, L., & Alam, M. (2001). Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple. *British Accounting Review*, 33, pp. 23-45.
- Huang, C. J., & Liu, C. J. (2005). Exploration for the Relationship between Innovation, IT and Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), pp. 237-252.
- Iribarne, P., & Verdoux, S. (2005). L'autoévaluation :un outil de planification stratégique. Dans *L'autoévaluation des performances à travers le modèle EFQM: Guide de terrain pour réussir*. France: AFNOR.

- ISO 8402. (1995). *Normes*. AFNOR.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). Introduction à la stratégie. Dans *Stratégie* (Vol. 7ème édition). France: Pearson .
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). Le déploiement stratégique. Dans *Stratégie* (Vol. 7ème édition). France: Pearson.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). Les leviers stratégiques. Dans *Stratégie* (Vol. 7ème édition). France: Pearson.
- Johnson, T., & Kaplan, R. (1987). The rise and fall of management accounting. *Management Accounting*, 68(7), pp. 22-29.
- Jomaa, H. (2005). Les déterminants de la performance des projets ERP dans les grandes entreprises. *Cahier de recherche du CIGREF(2)*, pp. 1-11.
- Jomaa, H. (2009). *Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations*. Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Paris.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard : measures that drive Performance. *Harvard Business Review* , 79, pp. 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business*, 71(5), pp. 134-147.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), pp. 18-24.
- Kichou, D. (2015). *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise: Cas des entreprises algériennes*. Mémoire de Magister, Université de Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.
- Klein, T., & Ratier, D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions du travail*. Rapports & Documents, Centre d'Analyse Stratégique, France.
- Kmiecziak, R., Michna, A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, Empowerment and IT Capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 112(5), pp. 707-728.
- Kocoglu, Y., & Moatty, F. (2014). Les ERP entre mythe et réalités : les stratégies d'intégration fonctionnelle des entreprises françaises en 2006. *Hal*(hal-00966857).
- Koudri, A. (2004). Repenser la performance de l'entreprise algérienne en économie du marché. *Cahiers du CREAD* (70), pp. 45-56.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2006). Strategic planning in smaller enterprises : new empirical findings. *Management Research News*, 9(6), pp. 334 - 344.
- Lacoursière, R., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2000). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME. *5° Congrès International Francophone sur la PME*. Lille: CIFPME.

- Lahlou, C., & Toubache, A. (2014). RSE : De la performance financière à la performance globale. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 7(2), pp. 120-138 .
- Lallem, L. (1999). Le manager algérien et les systèmes d'information où les causes d'un échec . *Cahiers du CREAD*(49), pp. 21-29.
- Latona, J. (1979). Participative management in the small firms: A longitudinal study of MBO program. *American Journal of Small business*, 3(4).
- Laurent Cavaignac, L., & Dubus, F. V. (2014). L'apport de la méthode DEA au pilotage de la performance des centres de coût : l'exemple de la logistique amont . *Finance Contrôle Stratégie*, 17(3).
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, pp. 66-71.
- Legrenzi, C. (2015). Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & Sciences De l'Entreprise*, 2(200), pp. 49-76.
- Lesca, H. (1989). *structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise*. France: Masson.
- Lethiais, V., & Smati, W. (2009). Appropriation des Tic et performance des entreprises. *Hal*(hal-00460852).
- Lochet, F. (2015). Implantation d'un ERP : analyse des impacts technico-organisationnelles sur la performance des entreprises industrielles . *Cahiers du LAB.RII*(290), pp. 1-13.
- Loi n°01-18 du 12 décembre 2001. (2001, décembre 15). portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME. *Journal Officiel de la République Algérienne*(77).
- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, È., Michel, D., & Solé, A. (2008). *le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* (Vol. 3ème édition). France: Dunod.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris, France: Éditions d'Organisation.
- Louart, P. (1996). L'apparente révolution des formes organisationnelles . *Revue Française de Gestion*(107), pp. 74-85.
- Mahida, H., & Mehor, H. M. (2015). La dimension organisationnelle dans la performance de l'entreprise algérienne. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية* 1(1), pp. 140-158 .
- Makadok, R. (2003). Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts". *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1043-1055.
- Maltais, D. (2012). Performance et gestion de la performance. *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Canada: Bibliothèque et Archives Canada. Consulté le 10 11, 2018, sur <http://www.dictionnaire.enap.ca>

- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., & Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes*. France: Dunod.
- Martine, T. (2009). Les défis de la gestion des connaissances : une étude de cas. *7ème Colloque du Chapitre français de l'ISKO*, (p. 14). France.
- Martinet, A., & Silem, A. (2003). *Lexique de gestion*. Paris: Dalloz.
- Mbengue, A., & Ouakouak, M. L. (2012). Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : une étude internationale. *Management international*, 16(4), pp. 117-127.
- Mebarki, N. (2013). Tic et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes. *Cahiers du CREAD*(104), pp. 111-140.
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: an Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, 28(2), pp. 283-322.
- Meyssonnier, F., & Pourtier, F. (2006). Les ERP changent ils le contrôle de gestion? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 12, pp. 45- 64.
- Meziani, M. (2012). *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales*. Thèse de doctorat, Université MIRA. A, Béjaia.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. France: Editions d'Organisations.
- Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans l'organisation*. France: Organisation.
- Mintzberg, H. (2004). Les configurations dérivées. Dans *Le management : Voyage au centre des organisations* (pp. 185-447). France: Editions d'Organisations.
- Missaoui, I. (2009). Valeur et performance des systèmes d'information. *Cahier de Charge CIGREF*(5), pp. 1-50.
- Moez, B. (2008). Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation. La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité. *Hal*(hal-00522342).
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. France: Gaëtan Morin.
- Moussavou, J., & Gillet, P. (2001). Organisation et performance : le lien entre l'organisation des sociétés de gestion de portefeuille et la performance financière des fonds gérés. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(4), pp. 139-162.
- Naro, G. (2006). *Les indicateurs sociaux : Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting*. Récupéré sur slideshare: <https://fr.slideshare.net/AbderraoufHAMZAOUI/les-indicateurs-sociaux-grald-naro>

- Natalie. (2008). La constitution d'un échantillon. Consulté le 09 20, 2019, sur <http://le-sav-du-commerce.over-blog.com/article-22951244.html>
- Ndjambou, R., & Sassine, M. (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision. *La Revue Gestion et Organisation*(6), pp. 7-19.
- Ngok Evina, J. F. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(230), pp. 79-86.
- Nutt, P. (2002). Making strategic choices. *Journal of Management Studies*, 39, pp. 67-96.
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(218), pp. 111-121.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Strategic Planning: The Key to Enhanced Performance? *Strategy and Performance*(7), pp. 132-161.
- OCDE. (2003). Les tic de la croissance économique. panorama des industries des entreprises et des pays de l'ODEP. Paris.
- Oubya, G. (2016). *Contribution de l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Thèse de doctorat, Université CÔTE D'AZUR, Nice.
- Ouiddad, A., Boujemâa, A., & Okar, C. (2015). Impact de l'ERP sur le processus de prise de décision : cas d'une grande structure marocaine. *CIGIMS*. EST de Fès.
- Oumakhlouf, N. (2017). Mesure de la performance globale des entreprises : concepts et réflexions. *2ème édition du colloque international: Recherche et pratiques managériales : quels apports réciproques?* (p. 21). Fès, Maroc: Laboratoire LAMAFAO.
- Oumakhlouf, N., & Kherbachi, H. (2018). Le système d'information au service de la veille stratégique: étude de cas". *Colloque international : L'intelligence compétitive des entreprises et des territoires*, (p. 16). Tizi-Ouzou, Algérie.
- Oumakhlouf, N., & Kherbachi, H. (2019). Impact du système d'information sur la performance organisationnelle : Cas des entreprises de Bejaia (Algérie). *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 12(1), pp. 549-563.
- Papke-Shields, K., Malhotra, M., & Grover, V. (2006). Evolution in the strategic manufacturing planning process of organizations. *Journal of Operations Management*, 24, pp. 421-439.
- Perez de Lema, D., Trejo, V. G., & Barcenas, R. (2012). Facteurs caractéristiques de la planification stratégique dans la PMI : une étude empirique sur des entreprises en Espagne. *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, 1(88), pp. 19-33.

- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. *5 Forum international ETHICS*. hal-00004006. Tunis: Hal.
- Peterson, R. (1995). Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach. *Recherche et Applications en Marketing*, 10(2), pp. 75-88.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 37-48.
- Pierre Pestieau, P., & Gathon, H.-J. (1996). La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique*, 47(6), pp. 1225-1238.
- Poincelot, É., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique . *Comptabilité- Contrôle-Audit*, 11, pp. 109-125.
- Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource. *21nd International Conference on Information Systems*. New Orleans.
- Raymond, L., Bergeron, F., & Croteau, A. M. (2013). Innovation Capability and Performance of Manufacturing SMEs: The Paradoxical Effect of IT Integration. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(3), pp. 249-272.
- Regragui, Y., & Al Meriouh, Y. (2017). Etude Exploratoire de l'impact des systèmes d'information sur la performance à partir d'une approche par alignement : Cas Des Entreprises Marocaines. *European Scientific Journal*, 13(31), pp. 261-289.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2011). *Système d'information et management des organisations*. France: Vuibert.
- Rivard, S., & Talbot, J. (2004). *Le développement du système d'information*. Canada: Presse de l'Université de Québec.
- Sabrina Chikh, S. (2010). *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*. Thèse de doctorat, L'Université Lille 2 – Droit et Santé, Lille.
- Said, A., Hassabelnaby, H., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15, pp. 193–223.
- Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. *Ha*(hal-00842219).
- Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(223), pp. 57-65.

- Sicotte, C., Champagne, F., & Contandriopoulos, A. p. (1999). La performance organisationnelle des organismes publiques de santé. *Revue Transdisciplinaire en Santé*, 6(1), pp. 34-46.
- Sosiawani, I., Bin Ramli, A., Bin Mustafa, M., & Bin Yusoff, R. Z. (2015). Strategic Planning and Firm Performance : A Proposed Framework. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(2), pp. 201-207.
- Soutenain, J., & Farcet, P. (2006). Le management stratégique. Dans *Organisation et gestion de l'entreprise*. France: Berti.
- Soutenain, J., & Farcet, P. (2006). Les objectifs de la gestion des ressources humaines . Dans *Organisation et gestion de l'entreprise*. France: Berti.
- Soutenain, J., & Farcet, P. (2006). Les structures. Dans *Organisation et gestion de l'entreprise*. France: Berti.
- Soutenain, J., & Farcet, P. (2006). Théorie de la décision et organisation. Dans *Organisation et gestion de l'entreprise*. France: Berti.
- ST Pierre, J., Lavigne, B., & Bergeron, H. (2005). Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution? Etude exploratoire sur des pme manufacturières. *Revue Comptabilité et Connaissance*, pp. 1-17.
- ST-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue De l'Entrepreneuriat*, 10, pp. 33-52.
- Šuklev, B., & Debarliev, S. (2012). Strategic planning effectiveness: Comparative analysis of the Macedonian context. *Economic And Business Review*, 14(1), pp. 63-93.
- Supizet, j. (2002). Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments . *L'Informatique Professionnelle*(209), pp. 15-20.
- Tarondeau, J.-C. (1998). *De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus*. Consulté le 07 13, 2019, sur La documentation française: <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/>
- Teil, A. (2002). *Défi de la performance et vision partagée des auteurs: application à la gestion hospitalière*. Thèse de doctorat, Université Jean Moulin - Lyon III, Lyon.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthode et recherche en management* (Vol. 4ème édition). France: Dunod.
- Trebilcock, A. (1919). *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail du BIT. Chapitre 21 : Les relations professionnelles et la gestion des ressources humaines*. Consulté le 07 09, 2019, sur Bureau International du Travail: <http://www.ilocis.org/fr/documents/ilo021.htm>
- Vincent, A. (1959). Définition et mesure de la productivité. *Journal De La Société Statistique De Paris*, 100, pp. 35-46.

- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), pp. 107-142.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization : theory and practice*. Londres: Oxford University Press.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), pp. 891-903.
- Yusuf, A., & Saffu, K. (2005). Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition. *Journal of Small Business Management*, 43(4), pp. 480-497.
- Zagamé, P. (1993). Planification stratégique. Quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale. *Revue économique*(Numéro Hors Série), pp. 13-56.
- Zahm, F., & Alonso Ugaglia, A. (2013). L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole. Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la méthode IDEA. *8ème Congrès du RIOD*. Lille.
- Zelmat, S. (2017). Effet de l'organisation du travail sur le processus décisionnel : Le cas du financement d'investissement au Crédit Populaire d'Algérie. *Revue d'Economie et du Développement Humain*, 8(1), pp. 500-510.
- جوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. ف. بوقطف (2017). *10(20)*, pp. 579-602.

Annexe 01 : questionnaire

Université de Béjaia MIR.Abderrahman, campus Aboudaou

Questionnaire

Laboratoire RMTQ

Préparé par Melle OUMAKHLOUF Nawel

Sous la direction du professeur KHERBACHI Hamid

Dans le cadre de la réalisation de notre thèse de Doctorat en science de gestion portant sur le thème « Processus managérial et performance organisationnelle : cas des entreprises industrielles de la Wilaya de Béjaia », nous souhaitons bénéficier de votre collaboration en vous demandant de bien vouloir répondre à nos questions.

La crédibilité de ce travail dépend de la franchise de vos réponses. Nous vous garantissons que vos réponses seront protégées par la règle de la confidentialité, et que les résultats de la recherche ne seront exploités qu'à des fins strictement scientifiques.

Nous vous remercions de votre aimable collaboration et de votre très grande disponibilité.

Note : si vous souhaitez avoir une copie des résultats de cette étude, veuillez indiquer ci-dessous votre adresse E. mail.

.....

1. Identification de l'entreprise :

- a) L'entreprise :
- b) La nature de propriété :
- Publique
 - Privée
- c) Le secteur d'activité :
- d) La taille de l'entreprise :
- De 50 à 250 employés
 - Plus 250 employés
- e) Date de sa création (l'âge de l'entreprise)

2. Profil du manager :

- a) Vous êtes :
- Le dirigeant propriétaire de l'entreprise
 - Le dirigeant non propriétaire de l'entreprise
- b) *Formation*
- Vous avez eu des formations sur la gestion Oui Non sans réponse
 - Vous avez eu des formations sur l'entrepreneuriat Oui Non sans réponse

A. L'information et le système d'information de l'entreprise

1. Compétences informatiques internes :

Parmi ces situations, lesquelles s'appliquent à votre entreprise :

- Il y a un service informatique constitué
- Il y a au moins un salarié à mi-temps ou plus dédié à l'informatique
- Il y a au moins un salarié diplômé du supérieur en informatique dans l'entreprise
- Elle ne dispose d'aucune de ces ressources en interne.

2. Circulation de l'information : Veuillez indiquer par (X) dans quel degré êtes-vous d'accord ou en désaccord avec ces affirmations suivantes

	Tout à fait d'accord			Pas du tout d'accord		
La diffusion de l'information se fait au moment opportun, d'une façon efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La circulation de l'information aux utilisateurs se fait d'une façon formelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nous avons des problèmes liés au partage de l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Introduction des TIC : Veuillez indiquer par (X) dans quel degré êtes-vous d'accord ou en désaccord avec ces affirmations suivantes

	Tout à fait d'accord			Pas du tout d'accord		
L'introduction des TIC se fait d'une façon occasionnelle (au besoin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'introduction des TIC se fait d'une façon continue (dans but d'amélioration)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.1. Disposez-vous d'un :

- Intranet
- Extranet
- L'ERP

4. Caractéristiques de SI : S'agissant du système d'information de votre entreprise (moyens informatiques, humains), veuillez indiquer dans quelle mesure êtes-vous plus favorable ou moins favorable pour ces affirmations suivantes :

Il est centralisé	1	2	3	4	5	Il est décentralisé
Il est efficace	1	2	3	4	5	Il n'est pas efficace
Il est (actualisé)	1	2	3	4	5	Il n'est pas actualisé

NB : 1 : tout à fait d'accord

7 : pas du tout d'accord

5. Veuillez indiquer par (X) dans quel degré êtes-vous d'accord ou en désaccord avec ces affirmations suivantes :

	Tout à fait d'accord					Pas du tout d'accord
Les SI et TIC introduites au cours des trois dernières années ont contribué à la croissance du rythme d'innovation de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notre système d'information et tics utilisées sont supérieures à celles de nos concurrents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation du système d'information a fait croître l'image de l'entreprise perçue par les clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation du système d'information et TIC nous permettent de réduire les délais de livraison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le SI permet de réduire les coûts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Décision et planification stratégique

B.1 : Utilisation prospective des informations

6. Veuillez indiquer par (X) dans quel degré êtes-vous d'accord ou en désaccord avec ces affirmations suivantes :

	Tout à fait d'accord				Pas du tout d'accord
Nous essayons d'être exhaustifs dans la collecte d'informations pertinentes pour la planification stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nous essayons de déterminer les actions optimales parmi plusieurs possibilités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nous retardons les décisions jusqu'à être sûrs que toutes les solutions disponibles ont été évaluées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nous appliquons la décision directement sans être évoluée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Lors de la prise de décision stratégique, les informations utilisées sont : (*Choix unique*)

- Traitées et traduites en plan d'action (ou plan stratégique)
- Traitées mais sans traduction en plan d'action (ou plan stratégique)
- Informations utilisées directement.

8. A quel horizon temporel votre entreprise réalise-elle ses prévisions ?

- Prévisions à long terme
- Prévisions à moyen et court terme
- Aucune prévision n'est envisagée

9. Quels types d'objectifs assignés par l'entreprise ?

- Globaux et à long terme
- Détaillés
- A court et à moyen terme

B.2. Prise de décision

10. L'entreprise fixe ses objectifs :

- Sur la base de l'intuition de ses dirigeants (créativité et intuition)
- Sur la base de ses expériences vécues et l'analyse de son environnement (expérience et information)

11. Que pensez-vous du temps écoulé entre la reconnaissance d'un problème jusqu'à l'autorisation de la décision ?

- L'écart du temps entre les deux étapes est réduit
- L'écart du temps entre les deux étapes est moyen
- L'écart du temps entre les deux étapes est étendu

12. Que pensez-vous du temps écoulé entre l'autorisation de la décision et son application ?

- L'écart du temps entre les deux étapes est réduit

- L'écart du temps entre les deux étapes est moyen
- L'écart du temps entre les deux étapes est large

13. En général, les décisions prises sont mises en œuvre par une : (**Choix unique**)

- Adoption partielle (seulement une partie de la décision qui est appliquée)
- Adoption Intégrale (la décision est appliquée dans sa totalité)

14. Les réunions pour la prise de décision se font :

- A chaque fois qu'un problème se présente
- A l'arrivée d'une menace ou d'une opportunité de l'environnement externe
- Des réunions trimestrielles
- Réunions semestrielles
- Réunions hebdomadaires
- Des réunions mensuelles
- Autres
-

15. Qui participent à la prise de décision stratégique ?

- Seulement les membres du conseil d'administration (actionnaires et dirigeants)
- Directeur et les responsables des services
- Les délégués du groupe du personnel
- Les syndicats
- Aucune opinion

16. Quel est le type de stratégie adoptée par votre entreprise ?

- Stratégie de spécialisation
- Stratégie de diversification
- Stratégie d'internationalisation
- Stratégie de différenciation
- Stratégie de domination par les coûts

B.3. Mise en place de la planification stratégique

17. Dans notre entreprise, nos objectifs sont documentés

- Oui
- Non

18. Dans notre entreprise, des directives et règles écrites existent pour structurer la planification stratégique

- Oui
- Non

19. Les processus, les procédures et les résultats de la planification stratégique sont formellement documentés

- Oui
- Non

20. L'horizon temporel de notre planification stratégique est :

- Un horizon court (un plan opérationnel annuel)
- Un horizon long et couvre des périodes de 5 ans et plus

* Si l'horizon est long, indiquez le type du plan stratégique adopté :

- Le plan stratégique de notre entreprise est de type discontinu (un plan de 5ans tous les cinq ans)
- Le plan stratégique de notre entreprise est de type glissant (plan de cinq ans avec l'actualisation chaque année)

21. Expérience en planification (choix unique)

- Les politiques de planification commencent tout juste à émerger. Peu de planification stratégique formelle
- Les processus de planification sont élaborées mais en cours d'amélioration
- Maturité longue, beaucoup d'expérience en planification stratégique
- Sans réponse

B .4 Contrôle stratégique

22. Des auditeurs et des systèmes de contrôle existent pour surveiller les écarts entre les actions de planification et les résultats

- Oui
- Non

23. Le processus de stratégie de fabrication est lié au processus de budgétisation annuel

- Oui
- Non

24. Pensez-vous que les décisions prises vous permettent la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

- Oui
- Non

-si oui, à quel degré de satisfaction ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Peu satisfait
- Insatisfait

25. Les décisions stratégiques prises vous permettent d'être leader sur le marché

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni l'un ni l'autre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

C. Climat social et motivation du personnel

26. Sur quelle base se fait-elle la rémunération du personnel

- Sur la base des diplômes requis
- Sur la base des postes occupés
- Sur la base des compétences individuelles
- Sur la base de l'expérience acquise dans la même entreprise (fidélité de l'employé)

27. Est-ce que le manager donne des gratifications ou des motivations à ses employés en cas de résultat positif ou travaux spécifiques ?

- Oui
- Non

Si oui, veuillez citer les moyens de motivation que vous utilisez.

.....

28. Avez-vous des programmes de formation spécifiques pour vos employés ?

- Oui
- Non

29. Quel est l'élément prioritaire dans l'entreprise ?

- L'accomplissement des tâches
- La satisfaction des employés
- Les deux à la fois

30. Comment sont-elles les relations de travail entre propriétaires et dirigeants ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

31. Comment sont-elles les relations de travail entre dirigeants et employés ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

32. Veuillez indiquer par (X) dans quel degré êtes-vous d'accord ou en désaccord par rapport à ces confirmations :

	Tout à fait d'accord				Pas du tout d'accord
Nous tenons compte des suggestions de nos subordonnés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nous croyons aux capacités de nos subordonnés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les initiatives sont officiellement encouragées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Notre entreprise dispose des fiches de suivi du personnel :

- Oui
- Non

34. Comment estimez-vous l'importance des conflits au sein de votre entreprise ?

- Conflits très nombreux
- Conflits nombreux
- Conflits normaux
- Conflits rares
- Plutôt des désaccords

35. Comment estimez-vous le taux d'absentéisme :

- Très élevé
- Elevé
- Moyen
- Faible
- Très faible

36. Comment estimez-vous le turnover des employés dans l'année :

- Très élevé
- Elevé
- Moyen
- Faible
- Très faible

37. Comment estimez-vous la ponctualité des employés :

- Très ponctuels
- Ponctuels
- Moyennement ponctuels
- Peu ponctuels

- Pas du tout ponctuels

D. Analyse organisationnelle

Spécialisation verticale :

38. Pouvez-vous nous indiquer le nombre de niveaux hiérarchiques qui existent entre la direction (niveau stratégique) et les exécutants (niveau opérationnel):

- Un seul niveau
- Deux niveaux
- Plus de deux niveaux

Regroupement des postes :

39. Comment regroupez-vous l'organisation dans son ensemble ?

- Par fonction et spécialité
- Par groupe de fonctions
- Par direction
- Département
- Autres (précisez).....

40. *Formalisation* : veuillez indiquer votre d'accord ou désaccord les affirmations suivantes :

	Tout à fait d'accord				Pas du tout d'accord
L'organigramme de notre entreprise correspond à la réalité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les tâches et fonctions sont formalisées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mécanismes de coordination :

41. Comment assurez-vous la coordination des tâches ?

- Par des comités permanents
- Agents de liaison
- Des équipes ad-hoc
- Contact direct et informel
- Coordination par des réunions
- Existence d'un journal d'entreprise
- Existence d'un bulletin pour les cadres
- Information par affichage
- Existence de feuilles d'information hebdomadaires
- Autres (précisez).....

42. *Communication organisationnelle*

A. La structure de votre entreprise permet une communication verticale :

- Très efficace
- Efficace
- Ni l'un ni l'autre
- Peu efficace
- Pas du tout efficace

B. La structure de votre entreprise permet une communication horizontale :

- Très efficace
- Efficace
- Ni l'un ni l'autre
- Peu efficace
- Pas du tout efficace

43. La structure de votre entreprise permet le partage des valeurs et de culture d'entreprise :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni l'un ni l'autre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

44. *Flexibilité organisationnelle* : votre organisation est en adéquation avec l'environnement

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni l'un ni l'autre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

45. *Adaptabilité* : l'entreprise connaît des restructurations pour s'adapter aux changements de l'environnement

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni l'un ni l'autre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

46. *Efficience* : les moyens mis en œuvre sont d'une façon d'une façon optimale

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni l'un ni l'autre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

47. Evaluation des performances

48. Parmi ces propositions, quels sont les **principaux indicateurs** par lesquels vous définissez la performance de votre entreprise : **(veuillez choisir trois uniquement)**

- L'efficacité (capacité de réaliser vos objectifs)
- L'efficience (capacité de réaliser vos objectifs avec moindre coût)
- La pertinence (pertinence des moyens mis en œuvre)
- La compétitivité (détenir les parts de marché par rapport à vos concurrents)
- L'augmentation des résultats chiffrés (Chiffre d'affaire, rentabilité, etc)
- La satisfaction des salariés
- La satisfaction des clients
- L'économie des ressources

49. Comment évaluez-vous le taux moyens de ces indicateurs de performance au cours des **trois dernières années (2016-2017-2018)**

	Augmentation	Diminution	Stable	Contre-performance
Chiffre d'affaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilité financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bénéfice annuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taux de satisfaction des clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taux de réclamation des clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Merci pour votre collaboration.

Annexe 02 : Liste des entreprises enquêtées

« Branche d'activité : agroalimentaire »

Dénomination de l'entité	Raison social	Effectif	Localisation
ERIOD SETIF	EPE/SPA	145	SIDI AICH
CEVITAL	SPA	4330	ARRIERE PORT
LAITERIE SOUMMAM	SARL	1500	TAHARACHT AKBOU BEJAIA
IBRAHIM ET FILS IFRI	SARL	1034	AHRIK-IGHZER AMOKRANE.OUZELLAGUEN
DANONE DJURDJURA	SPA	900	ZAC TAHARACHT AKBOU BEJAIA
CO.GB LA BELLE	SPA	548	ROUTE DES AURES BEJAIA
GADOUCHE ET COMPAGNIE»	SARL	66	GARE ROUTIERE
RAMDY	SARL	276	ZONE D'ACTIVITE TAHARACHT
GROUPE CHIKHOUN : - Semoulerie Soummam Grani - Soummam Water - Pasta World	SARL	GE	ZAC TAHARACHT
LIMONADERIE AIT BRAHAM "STAR"	ETS	134	QUATRE CHEMIN DE LA GARE IGHZER AMOKRANE
COMPLEXE AGRO- ALIMENTAIRE D'EL KSEUR (CAA)	SPA	130	ZONE INDUSTRIELLE EL KSEUR BEJAIA
GOLDEN DRINK AMRA ET CIE	SNC	122	ZAC TAHARACHT
SFACEN"MOULEX"	ETS	92	ZAC EL KSEUR
GAC UAB EL KSEUR	EPE/EPA	72	EL KSEUR
ELAFRUIT	SPA	67	ZAC TAHARACHT AKBOU BEJAIA
GOURAYA GOLF	SARL	58	LAAZIB OUED GHIR

Liste des entreprises agroalimentaires non inscrites dans la liste délivrée par CNRC

Dénomination de l'entité	Raison social	Effectif	Localisation
LIMONADERIE RODEO	SARL	ME	VILLAGE ARAFOU AKBOU
OVITAL	SARL	ME	AKBOU
AYRIS « NOMADE »	SARL	ME	AKBOU

« Branche d'activité : matériaux de construction »

Dénomination de l'entité	Raison social	Effectif	Localisation
CERAMIQUE DE LA SOUMMAM	SARL	345	ZI IHDADDEN BEJAIA
ETRHB	/	300	ZAC HALLOUANE
SOMACOB	SARL	85	EDIMCO

« Branche d'activité : chimie et plastique »

Dénomination de l'entité	Raison social	Effectif	Localisation
MERI PLAST	SARL	143	ARRIERE PORT
ALL PLAST	SARL	125	ZAC TAHARACHT
VERY-NET	SARL	62	ZAC TAHARACHT
MORTERO	SARL	78	ARRIERE PORT

« Transformation du bois »

Dénomination de l'entité	Raison social	Nombre d'employés	Localisation
SPA TRANSBOIS	EPE/SPA	268	ARRIERE PORT
EPE BEJAIA LIEGE	EPE/SPA	52	GARRE ROUTIERE
AB CUISINE PLUS	SARL	50	EL KSEUR

« Branche d'activité : métallurgie »

dénomination de l'entité	Raison social	Effectif	Localisation
FAGECO GROUPE ENMTP	EPE/SPA	204	ZI ROUTE DES AURES BP 90 BEJAIA
SIBEA	SARL	284	GUARRE ROUTIERE
STS BEJAIA	SARL	75	ROUTE EL KSEUR BOUKALAA
ALEXO	SARL	56	AMIZOUR

« Branche d'activité : textile »

Dénomination de l'entité	Raison social	Effectif	Localisation
SENTEXE KHERATA	EPE/SPA	146	KHERRATA
TDA ALFADITEX	EPE/SPA	475	REMILA CNE DE FENAIA
ALCOST	EPE/SPA	524	ROUTE DES AURESS BEJAIA
ICOTAL	EPE/SPA	277	ARRIERE PORT
MASCOUM	EPES/SPA	267	AKBOU

« Branche d'activité : Industrie divers »

Dénomination de l'entité	Raison social	Effectif	Localisation
SARL GENERAL EMBALLAGE	SARL	1016	ZAC TAHARACHT
AMIMER ENERGIE	SPA	260	SEDDOUK
SIMAFE	SARL	200	TALA HAMZA
PROFERT	SPA	100	GARRE ROUTIERE
GOURAYA FROID	EURL	87	TALA HAMZA

Annexe : liste des entreprises agroalimentaires non inscrites dans la liste délivrée par CNRC

Dénomination de l'entité	Raison social	Effectif	Localisation
VMS INDUSTRIE	SARL	ME	OUZELLAGUENE
NAFTAL GPL	EPE/SPA	GE	ARRIERE PORT
BATLEC	SARL	ME	ZAC TAHRACHT

Nous remercions vivement l'ensemble des entreprises qui ont contribué à l'achèvement de cette thèse en acceptant de répondre à notre questionnaire.

Annexe 03. Matrice des corrélations reliant le SI et performance organisationnelle

Variable	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	EFF	Degré EFF	Efficienc	CA	Production	RF	BA	Taux de satisfaction	Taux de réclamation
A. Nature de propriété	1,000	-,009	-,151	,168	-,375	-,205	-,217	-,353	-,262	-,123	,256	,212	-,359	,162	-,359	-,254	-,335	-,382	-,286	-,374	-,110	-,445	-,081	-,360	,173	,134	,250	,016	,297	,251
B. Secteur d'activité	-,009	1,000	,089	-,248	-,126	,126	-,062	,154	,536	-,084	-,198	,029	,353	,122	,353	-,053	-,020	-,080	-,063	,345	-,101	,258	,073	,340	,444	,413	,255	,212	,188	,086
C. Taille de l'entreprise	-,151	,089	1,000	-,027	-,036	,295	,207	,100	,174	,125	-,390	-,165	,232	,024	,233	,161	,238	,223	,203	,277	,254	,288	,098	,231	,082	,178	,022	,257	,029	,051
D. Age	,168	-,248	-,027	1,000	-,037	-,368	,008	-,012	-,474	-,057	,385	-,076	-,312	-,131	-,313	,045	,004	,046	,044	-,344	,027	-,231	-,042	-,299	,037	,049	-,083	,093	,102	,182
E.Compt .Info	-,375	-,126	-,036	-,037	1,000	,288	,321	,406	,184	,104	-,061	-,194	,257	-,105	,256	,189	,206	,247	,194	,298	,090	,127	,065	,271	-,216	-,233	-,148	-,166	-,175	-,007
F.Intranet	-,205	,126	,295	-,368	,288	1,000	,056	,306	,181	,122	-,280	-,160	,254	-,136	,254	,172	,233	,211	,216	,304	,285	,136	-,080	,257	-,078	-,077	-,093	-,019	-,166	-,029
G.Extranet	-,217	-,062	,207	,008	,321	,056	1,000	,290	,098	,201	-,204	-,061	,120	,046	,120	,085	,145	,119	,098	,134	,167	,148	,148	,118	-,063	-,017	,112	,177	,160	,202
H.ERP	-,353	,154	,100	-,012	,406	,306	,290	1,000	,075	,313	,075	-,126	,110	,240	,109	,082	,085	,121	,073	,125	-,073	-,031	-,161	,111	,259	,288	,181	,175	,223	,190
I.Diffu .Info	-,262	,536	,174	-,474	,184	,181	,098	,075	1,000	,008	-,471	-,004	,721	,061	,721	,016	,125	,047	,010	,717	,004	,603	,358	,722	,149	,138	-,112	-,109	-,114	-,171
J.Circu.Info	-,123	-,084	,125	-,057	,104	,122	,201	,313	,008	1,000	-,245	,121	,219	,106	,219	,338	,420	,375	-,058	,239	,201	,255	,341	,225	,181	,191	,179	,173	,305	,188
K.Prblm.Info	,256	-,198	-,390	,385	-,061	-,280	-,204	,075	-,471	-,245	1,000	-,107	-,609	,057	-,609	-,423	-,545	-,485	,028	-,637	-,347	-,755	-,545	-,651	-,067	-,075	-,036	-,139	-,011	,083
L. TIC au besoin	,212	,029	-,165	-,076	-,194	-,160	-,061	-,126	-,004	,121	-,107	1,000	,052	-,046	,052	,078	-,022	-,043	-,965	,014	,105	,074	,121	,055	,042	,058	,087	,162	,116	,146
M.TIC/améliorat	-,359	,353	,232	-,312	,257	,254	,120	,110	,721	,219	-,609	,052	1,000	,090	1,000	,702	,748	,700	,016	,994	,473	,807	,432	,994	,040	,072	-,163	,045	,038	-,019
N.Centra SI	,162	,122	,024	-,131	-,105	-,136	,046	,240	,061	,106	,057	-,046	,090	1,000	,090	,065	,051	,028	,031	,095	-,211	-,133	,056	,052	,243	,254	,074	,128	,232	,098
O.Efficac SI	-,359	,353	,233	-,313	,256	,254	,120	,109	,721	,219	-,609	,052	1,000	,090	1,000	,702	,748	,700	,015	,994	,473	,807	,432	,994	,040	,072	-,163	,045	,038	-,019
P.Actualisé SI	-,254	-,053	,161	,045	,189	,172	,085	,082	,016	,338	-,423	,078	,702	,065	,702	1,000	,967	,971	,016	,698	,680	,568	,305	,698	-,091	-,034	-,113	,170	,183	,141
Q.SI/ Innova	-,335	-,020	,238	,004	,206	,233	,145	,085	,125	,420	-,545	-,022	,748	,051	,748	,967	1,000	,979	,132	,755	,662	,665	,430	,752	-,079	-,029	-,152	,138	,139	,075
R. SI/ Concurr	-,382	-,080	,223	,046	,247	,211	,119	,121	,047	,375	-,485	-,043	,700	,028	,700	,971	,979	1,000	,144	,705	,660	,639	,337	,702	-,109	-,056	-,151	,127	,120	,079
S. SI/ Image	-,286	-,063	,203	,044	,194	,216	,098	,073	,010	-,058	,028	-,965	,016	,031	,015	,016	,132	,144	1,000	,056	,005	-,001	-,024	,009	-,086	-,091	-,123	-,130	-,128	-,169
T.SI/ temps	-,374	,345	,277	-,344	,298	,304	,134	,125	,717	,239	-,637	,014	,994	,095	,994	,698	,755	,705	,056	1,000	,470	,797	,441	,988	,027	,063	-,151	,065	,033	-,026
U.SI/ couts	-,110	-,101	,254	,027	,090	,285	,167	-,073	,004	,201	-,347	,105	,473	-,211	,473	,680	,662	,660	,005	,470	1,000	,416	,222	,475	-,147	-,116	,071	,206	,258	,207
EFF	-,445	,258	,288	-,231	,127	,136	,148	-,031	,603	,255	-,755	,074	,807	-,133	,807	,568	,665	,639	-,001	,797	,416	1,000	,536	,832	-,023	,002	-,202	-,039	-,043	-,111
Degré EFF	-,081	,073	,098	-,042	,065	-,080	,148	-,161	,358	,341	-,545	,121	,432	,056	,432	,305	,430	,337	-,024	,441	,222	,536	1,000	,474	-,065	-,084	-,037	,011	,143	-,098
Efficienc	-,360	,340	,231	-,299	,271	,257	,118	,111	,722	,225	-,651	,055	,994	,052	,994	,698	,752	,702	,009	,988	,475	,832	,474	1,000	,049	,076	-,148	,042	,049	-,029
CA	,173	,444	,082	,037	-,216	-,078	-,063	,259	,149	,181	-,067	,042	,040	,243	,040	-,091	-,079	-,109	-,086	,027	-,147	-,023	-,065	,049	1,000	,947	,642	,570	,610	,455
Production	,134	,413	,178	,049	-,233	-,077	-,017	,288	,138	,191	-,075	,058	,072	,254	,072	-,034	-,029	-,056	-,091	,063	-,116	,002	-,084	,076	,947	1,000	,588	,633	,641	,479

RF	,250	,255	,022	-,083	-,148	-,093	,112	,181	-,112	,179	-,036	,087	-,163	,074	-,163	-,113	-,152	-,151	-,123	-,151	,071	-,202	-,037	-,148	,642	,588	1,000	,601	,730	,430
BA	,016	,212	,257	,093	-,166	-,019	,177	,175	-,109	,173	-,139	,162	,045	,128	,045	,170	,138	,127	-,130	,065	,206	-,039	,011	,042	,570	,633	,601	1,000	,690	,621
Taux de satisfaction	,297	,188	,029	,102	-,175	-,166	,160	,223	-,114	,305	-,011	,116	,038	,232	,038	,183	,139	,120	-,128	,033	,258	-,043	,143	,049	,610	,641	,730	,690	1,000	,680
Taux de réclamation	,251	,086	,051	,182	-,007	-,029	,202	,190	-,171	,188	,083	,146	-,019	,098	-,019	,141	,075	,079	-,169	-,026	,207	-,111	-,098	-,029	,455	,479	,430	,621	,680	1,000

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Annexe 04. Matrice des corrélations reliant la planification stratégique et la performance organisationnelle

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
1.L'ehxaus	1,000	,583	,407	-,564	,421	,398	,278	-,134	-,251	,067	,060	,336	,457	-,474	,033	-,176	-,119	-,119	,230	,001	,114	-,002	-,105	-,085	,062	,523	,240	-,302	,272	,123	,305	-,057	,426	,532	,420	-,117	-,133	-,051	-,037	-,005	-,055
2. act. Opt	,583	1,000	,420	-,556	,223	,166	-,015	-,262	-,214	-,090	,161	,375	,371	-,390	-,211	-,167	-,103	-,112	,251	-,085	,047	,025	-,035	-,007	-,047	,208	,085	-,040	-,039	,166	,248	-,290	,322	,292	,370	,202	,170	,214	,046	,049	-,157
3.Déisions retarvives	,407	,420	1,000	-,461	-,059	,188	-,071	-,369	-,112	-,128	,038	,097	,257	-,243	,082	-,011	-,080	,000	,115	,119	-,030	,038	-,032	,127	,060	,162	,192	,132	-,158	,042	,264	-,092	,185	,424	,168	-,049	-,089	,083	,153	-,060	-,193
4.DAD	-,564	-,556	-,461	1,000	-,221	-,268	-,020	,114	,337	,180	-,151	-,265	-,378	,459	-,019	,300	,128	,059	-,316	-,127	,042	-,095	-,103	,009	-,009	-,216	-,095	,130	-,050	-,156	-,353	,215	-,276	-,318	-,302	-,039	-,069	-,040	-,103	-,006	,177
5.Trait.Info	,421	,223	-,059	-,221	1,000	,277	,305	,101	-,002	,088	,109	,175	,236	-,237	,022	,064	-,146	,120	,333	,064	,217	-,020	-,154	-,188	,086	,363	,109	-,149	,164	,038	,183	,015	,265	,279	,281	,002	-,021	-,124	-,288	-,123	,002
6.Prévisions	,398	,166	,188	-,268	,277	1,000	,500	,285	-,337	,052	,072	,449	,447	-,171	,103	-,027	-,174	-,090	,124	-,027	,186	-,008	-,246	-,158	,353	,396	,369	-,403	,380	-,200	,487	,290	,240	,422	,329	-,050	-,026	-,082	-,130	,079	-,057
7.Obj.Glob	,278	-,015	-,071	-,020	,305	,500	1,000	,048	-,490	,120	-,012	,280	,206	-,208	,077	-,200	-,040	-,019	,246	-,107	,096	,098	-,200	-,219	-,096	,350	,098	-,227	,253	-,335	,058	,350	,288	,452	,090	-,078	-,057	-,224	-,056	,079	-,036
8.Obj.détail	-,134	-,262	-,369	,114	,101	,285	,048	1,000	-,052	,086	,293	,049	,059	-,043	,321	,326	,250	,359	-,015	,115	,064	,043	,009	,162	,230	,127	,043	-,360	,347	-,325	,070	,015	,157	,058	,141	,149	,176	-,084	,031	,237	,251
9.Obje. moy	-,251	-,214	-,112	,337	-,002	-,337	-,490	-,052	1,000	-,064	-,012	-,287	-,158	,232	,077	,358	-,040	-,019	-,350	-,014	-,163	-,012	,265	,145	,034	-,246	-,012	,058	-,056	,202	-,037	-,048	-,242	-,218	-,255	-,155	-,133	-,057	-,012	-,188	,051
10.R1	,067	-,090	-,128	,180	,088	,052	,120	,086	-,064	1,000	-,215	,157	,075	,215	-,004	-,021	-,215	-,156	,294	-,119	-,012	,015	-,119	-,055	,012	-,086	-,100	-,112	,181	,020	-,112	-,086	,193	-,012	,114	-,266	-,202	-,289	-,089	-,298	-,120
11.R2	,060	,161	,038	-,151	,109	,072	-,012	,293	-,012	-,215	1,000	-,039	,148	-,309	,010	,226	,226	,105	-,081	-,125	,191	-,105	-,125	-,096	-,028	-,168	-,105	-,207	,134	,261	,031	-,043	,092	,162	,391	,099	,079	,009	-,043	,019	-,098
12.T1	,336	,375	,097	-,265	,175	,449	,280	,049	-,287	,157	-,039	1,000	,658	-,282	-,094	-,212	-,074	-,199	-,015	,112	,037	,148	-,106	-,208	,036	,120	,015	-,189	,148	-,095	,141	-,170	504	,297	,225	,082	,067	,080	-,068	-,015	-,181
13.T2	,457	,371	,257	-,378	,236	,447	,206	,059	-,158	,075	,148	,658	1,000	-,377	,097	-,232	-,095	-,292	,099	-,076	,069	,192	-,276	-,153	,261	,314	,192	-,245	,233	,001	,270	,020	474	587	,310	-,020	-,031	,170	-,060	,104	-,248
14.Adp.Dec	-,474	-,390	-,243	,459	-,237	-,171	-,208	-,043	,232	,215	-,309	-,282	-,377	1,000	-,231	,008	-,226	-,105	-,043	,008	-,191	-,033	,008	-,056	,028	-,206	-,171	,207	-,134	-,053	-,150	,043	-,536	-,583	-,472	-,174	-,181	-,111	-,121	-,195	-,012
15.Pres.Prb	,033	-,211	,082	-,019	,022	,103	,077	,321	,077	-,004	,010	-,094	,097	-,231	1,000	,236	,055	,187	-,078	-,138	,079	,120	,236	,127	,051	,178	,120	-,390	,393	-,265	-,008	,078	-,054	,369	,084	-,095	-,126	-,091	-,059	-,059	-,077
16.Opp ou menace	-,176	-,167	-,011	,300	,064	-,027	-,200	,326	,358	-,021	,226	-,212	-,232	,008	,236	1,000	-,074	,306	-,096	-,187	,006	-,125	-,088	,093	-,006	-,009	,109	-,044	,061	-,212	,057	-,220	-,004	,100	,178	-,029	-,077	-,027	-,015	-,055	,014
17.Réun trime	-,119	-,103	-,080	,128	-,146	-,174	-,040	,250	-,040	-,215	,226	-,074	-,095	-,226	,055	-,074	1,000	,465	-,011	-,074	-,007	,082	,293	,125	,178	,142	,226	,054	-,075	,096	,179	,011	,121	,201	,114	,129	,068	,027	,037	,182	,155
18.Réun.sem	-,119	-,112	,000	,059	,120	-,090	-,019	,359	-,019	-,156	,105	-,199	-,292	-,105	,187	,306	,465	1,000	,359	,079	-,083	,105	,079	,206	,083	,127	,105	,141	-,136	-,204	,141	-,116	,056	,070	,157	,145	,154	-,050	,214	,197	,233
19.Réu mensuelles	,230	,251	,115	-,316	,333	,124	,246	-,015	-,350	,294	-,081	-,015	,099	-,043	-,078	-,096	-,011	,359	1,000	-,096	-,083	,168	-,096	,024	,083	,353	,168	,285	-,285	,044	,178	,015	,157	,215	,288	-,211	-,175	-,323	-,096	-,173	-,147
20.Réu hebd	,001	-,085	,119	-,127	,064	-,027	-,107	,115	-,014	-,119	-,125	,112	-,076	,008	-,138	-,187	-,074	,079	-,096	1,000	-,269	,226	,110	,222	,132	-,009	-,008	,057	-,092	,064	-,044	,096	-,004	-,215	-,416	-,161	-,071	-,090	,001	-,126	,107
21.Cons.Adm	,114	,047	-,030	,042	,217	,186	,096	,064	-,163	-,012	,191	,037	,069	-,191	,079	,006	-,007	-,083	-,083	-,269	1,000	-,785	-,269	-,164	-,233	-,064	-,134	-,165	,120	,063	-,024	,083	,102	,184	,207	,224	,227	,190	-,039	,359	,163
22.DG.CHF	-,002	,025	,038	-,095	-,020	-,008	,098	,043	-,012	,015	-,105	,148	,192	-,033	,120	-,125	,082	,105	,168	,226	-,785	1,000	,109	,209	,297	,206	,171	,150	-,101	-,047	,031	-,043	,092	,038	-,149	-,128	-,171	-,160	,035	-,342	-,098
23.délégués	-,105	-,035	-,032	-,103	-,154	-,246	-,200	,009	,265	-,119	-,125	-,106	-,276	,008	,236	-,088	,293	,079	-,096	,110	-,269	,109	1,000	,351	-,006	-,009	-,008	-,044	-,004	,240	-,044	,096	-,192	-,027	-,119	-,194	-,252	-,240	-,101	-,223	,014
24.syndicats	-,085	-,007	,127	,009	-,188	-,158	-,219	,162	,145	-,055	-,096	-,208	-,153	-,056	,127	,093	,125	,206	,024	,222	-,164	,209	,351	1,000	,164	-,024	,056	,149	-,155	,167	,017	-,024	-,133	-,028	-,096	-,010	-,100	,031	,135	,048	,219
25.F.Obj	,062	-,047	,060	-,009	,086	,353	-,096	,230	,034	,012	-,028	,036	,261	,028	,051	-,006	,178	,083	,083	,132	-,233	,297	-,006	,164	1,000	,505	,785	-,116	,124	,055	,586	,211	-,102	,166	,006	-,058	-,115	-,047	-,229	-,089	-,034
26.Ex.RGL	,523	,208	,162	-,216	,363	,396	,350	,127	-,246	-,086	-,168	,120	,314	-,206	,178	-,009	,142	,127	,353	-,009	-,064	,206	-,009	-,024	,505	1,000	,705	-,285	,285	-,203	,468	,098	,244	,591	,096	-,182	-,228	-,150	-,239	-,034	-,151
27.F.Prc	,240	,085	,192	-,095	,109	,369	,098	,043	-,012	-,100	-,105	,015	,192	-,171	,120	,109	,226	,105	,168	-,008	-,134	,171	-,008	,056	,785	,705	1,000	-,207	,210	-,089	,746	,206	,092	,459	,031	-,161	-,179	-,140	-,267	-,114	-,098

Annexe 04. Matrice des corrélations reliant la planification stratégique et la performance organisationnelle (suite)

28.Horz	-,302	-,040	,132	,130	-,149	-,403	-,227	-,360	,058	-,112	-,207	-,189	-,245	,207	-,390	-,044	,054	,141	,285	,057	-,165	,150	-,044	,149	-,116	-,285	-,207	1,000	-,963	,178	-,232	-,070	-,175	-,342	-,160	-,003	-,090	,032	,084	-,094	,037	
29.PS	,272	-,039	-,158	-,050	,164	,380	,253	,347	-,056	,181	,134	,148	,233	-,134	,393	,061	-,075	-,136	-,285	-,092	,120	-,101	-,004	-,155	,124	,285	,210	-,963	1,000	-,250	,176	,097	,168	,318	,166	-,049	,028	-,053	-,099	,060	-,027	
30.Expér	,123	,166	,042	-,156	,038	-,200	-,335	-,325		,020	,261	-,095	,001	-,053	-,265	-,212	,096	-,204	,044	,064	,063	-,047	,240	,167	,055	-,203	-,089	,178	-,250	1,000	,040	,092	-,164	-,188	,136	-,150	-,179	,027	-,124	-,159	-,004	
31.Auditeur	,305	,248	,264	-,353	,183	,487	,058	,070	-,037	-,112	,031	,141	,270	-,150	-,008	,057	,179	,141	,178	-,044	-,024	,031	-,044	,017	,586	,468	,746	-,232	,176	,040	1,000	,037	,208	,426	,200	,046	,018	,042	-,087	,070	-,058	
32.PF/PB	-,057	-,290	-,092	,215	,015	,290	,350	,015	-,048	-,086	-,043	-,170	,020	,043	,078	-,220	,011	-,116	,015	,096	,083	-,043	,096	-,024	,211	,098	,206	-,070	-,097	-,092	,037	1,000	-,157	,098	-,155	-,216	-,149	-,083	-,062	,093	,246	
33.EFF	,426	,322	,185	-,276	,265	,240	,288	,157	-,242	,193	,092	,504	,474	-,536	-,054	-,004	,121	,056	,157	-,004	,102	,092	-,192	-,133	-,102	,244	,092	-,175	,168	-,164	,208	-,157	1,000	,512	,423	,423	-,017	,035	-,103	,025	,067	-,111
34.Deg.EFF	,532	,292	,424	-,318	,279	,422	,452	,058	-,218	-,012	,162	,297	,587	-,583	,369	,100	,201	,070	,215	-,215	,184	,038	-,027	-,028	,166	,591	,459	-,342	-,318	-,188	,426	,098	,512	1,000	,329	-,131	-,174	-,006	-,030	,121	-,117	
35.Déc/Con	,420	,370	,168	-,302	,281	,329	,090	,141	-,255	,114	,391	,225	,310	-,472	,084	,178	,114	,157	,288	-,416	,207	-,149	-,119	-,096	,006	,096	,031	-,160	,166	,136	,200	-,155	,423	,329	1,000	,009	-,025	-,068	-,197	,000	-,252	
36.CA	-,117	,202	-,049	-,039	,002	-,050	-,078	,149	-,155	-,266	,099	,082	-,020	-,174	-,095	-,029	,129	,145	-,211	-,161	,224	-,128	-,194	-,010	-,058	-,182	-,161	-,003	-,049	-,150	,046	-,216	-,017	-,131	,009	1,000	,937	,654	,588	,651	,447	
37.X°	-,133	,170	-,089	-,069	-,021	-,026	-,057	,176	-,133	-,202	,079	,067	-,031	-,181	-,126	-,077	,068	,154	-,175	-,071	,227	-,171	-,252	-,100	-,115	-,228	-,179	-,090	,028	-,179	,018	-,149	,035	-,174	-,025	,937	1,000	,585	,646	,674	,460	
38.RF	-,051	,214	,083	-,040	-,124	-,082	-,224	-,084	-,057	-,289	,009	,080	,170	-,111	-,091	-,027	,027	-,050	-,323	-,090	,190	-,160	-,240	,031	-,047	-,150	-,140	,032	-,053	,027	,042	-,083	-,103	-,006	-,068	,654	,585	1,000	,594	,699	,367	
39.BA	-,037	,046	,153	-,103	-,288	-,130	-,056	,031	-,012	-,089	-,043	-,068	-,060	-,121	-,059	-,015	,037	,214	-,096	,001	-,039	,035	-,101	,135	-,229	-,239	-,267	,084	-,099	-,124	-,087	-,062	,025	-,030	-,197	,588	,646	,594	1,000	,665	,565	
40.Taux. satis	-,005	,049	-,060	-,006	-,123	,079	,079	,237	-,188	-,298	,019	-,015	,104	-,195	-,059	-,055	,182	,197	-,173	-,126	,359	-,342	-,223	,048	-,089	-,034	-,114	-,094	,060	-,159	,070	,093	,067	,121	,000	,651	,674	,699	,665	1,000	,628	
41.Taux réclamation	-,055	-,157	-,193	,177	,002	-,057	-,036	,251	,051	-,120	-,098	-,181	-,248	-,012	-,077	,014	,155	,233	-,147	,107	,163	-,098	,014	,219	-,034	-,151	-,098	,037	-,027	-,004	-,058	,246	-,111	-,117	-,252	,447	,460	,367	,565	,628	1,000	

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Annexe 05 : Résultats du Cross Loadings (PS/Performance organisationnelle)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion Cross Loadings Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Copy to Clipboard: Excel Format R Forma

	Controle ...	Durée et adopt...	Exhaustivité de...	Formalisa...	Horizon	Mise en plac...	Performa...	Performance n...	Prise de d...	Rationalité ...	Utilisation des ...	Utilisation pros...
Act opt	0.244	0.365	0.836	0.109	-0.041	0.100	0.215	0.400	0.374	0.149	0.142	0.625
Aud	1.000	0.270	0.324	0.684	0.158	0.672	0.022	0.463	0.272	0.031	0.345	0.407
B.1formalisationobj	0.586	0.173	0.049	0.863	0.125	0.826	-0.148	0.169	0.172	-0.028	0.187	0.138
BA	-0.083	0.010	0.050	-0.290	-0.124	-0.296	0.835	0.092	0.008	-0.030	-0.087	-0.017
CA	0.033	0.025	0.035	-0.134	-0.107	-0.147	0.873	-0.009	0.031	0.098	0.018	0.032
Deg effi	0.424	0.522	0.485	0.438	0.277	0.469	-0.096	0.802	0.532	0.136	0.502	0.602
Effi	0.208	0.455	0.411	0.090	0.164	0.121	0.056	0.802	0.460	0.092	0.307	0.443
Efficienc	0.466	0.549	0.539	0.374	0.171	0.385	0.236	0.865	0.551	0.061	0.331	0.540
Exh	0.316	0.423	0.912	0.352	0.256	0.387	-0.036	0.605	0.426	0.049	0.418	0.834
Ext.Rgl	0.468	0.266	0.471	0.835	0.281	0.847	-0.192	0.484	0.255	-0.168	0.430	0.552
F.Obj	0.586	0.173	0.049	0.863	0.125	0.826	-0.148	0.169	0.172	-0.028	0.187	0.138
F.Prc	0.746	0.151	0.226	0.946	0.208	0.929	-0.220	0.374	0.144	-0.105	0.289	0.312
Obj glo	0.058	0.319	0.190	0.134	0.257	0.181	-0.041	0.351	0.317	-0.012	0.825	0.591
Prév	0.487	0.537	0.377	0.423	0.365	0.465	0.001	0.450	0.541	0.089	0.896	0.754
RF	0.090	0.130	0.134	-0.123	-0.119	-0.139	0.805	0.105	0.133	0.038	-0.100	0.030
Rat 2	0.031	0.011	0.104	-0.115	0.111	-0.091	0.052	0.118	0.083	1.000	0.052	0.097
T1	0.214	0.903	0.385	0.142	0.088	0.151	0.061	0.510	0.891	-0.075	0.474	0.519

Annexe 05 : Résultats du Cross Loadings (PS/Performance organisationnelle) (suite)

Discriminant Validity

	Controle ...	Durée et adopt...	Exhaustivité de...	Formalisa...	Horizon	Mise en plac...	Performa...	Performance n...	Prise de d...	Rationalité ...	Utilisation des ...	Utilisation pros...
T2	0.274	0.908	0.434	0.258	0.200	0.280	0.060	0.618	0.916	0.093	0.450	0.539
Taux satis	0.070	0.095	0.056	-0.119	0.019	-0.108	0.846	0.133	0.100	0.063	0.128	0.109
Type PS	0.158	0.160	0.146	0.233	1.000	0.399	-0.079	0.253	0.168	0.111	0.368	0.305
X*	0.006	0.026	0.062	-0.204	0.014	-0.192	0.873	0.001	0.030	0.076	-0.006	0.036
actionoptimale	0.244	0.365	0.836	0.109	-0.041	0.100	0.215	0.400	0.374	0.149	0.142	0.625
exhaustivité	0.316	0.423	0.912	0.352	0.256	0.387	-0.036	0.605	0.426	0.049	0.418	0.834
formprocedure	0.746	0.151	0.226	0.946	0.208	0.929	-0.220	0.374	0.144	-0.105	0.289	0.312
formrègles	0.468	0.266	0.471	0.835	0.281	0.847	-0.192	0.484	0.255	-0.168	0.430	0.552
horizonsilong	0.158	0.160	0.146	0.233	1.000	0.399	-0.079	0.253	0.168	0.111	0.368	0.305
infoexperience	0.031	0.011	0.104	-0.115	0.111	-0.091	0.052	0.118	0.083	1.000	0.052	0.097
objglobaux	0.058	0.319	0.190	0.134	0.257	0.181	-0.041	0.351	0.317	-0.012	0.825	0.591
prévision	0.487	0.537	0.377	0.423	0.365	0.465	0.001	0.450	0.541	0.089	0.896	0.754
tempsécoulé1	0.214	0.903	0.385	0.142	0.088	0.151	0.061	0.510	0.891	-0.075	0.474	0.519
tempsécoulé2	0.274	0.908	0.434	0.258	0.200	0.280	0.060	0.618	0.916	0.093	0.450	0.539

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

Annexe 06 .Matrice des corrélations reliant les pratiques RH et la performance organisationnelle

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36												
1.Rém.Dip	1,00	-	,067	-	,127	,193	,224	-	-	,001	,024	,116	,246	-	-	,136	,022	,009	-	,037	,051	-	-	-	-	-	-	-	,059	-	-	-	-	-	-	-	-											
2.Rém.post	-	1,00	-	,148	,015	,295	,075	,160	,149	,042	,058	,082	,125	,173	,045	,080	,064	,283	,110	,039	,069	,283	,125	,116	,068	,164	,016	,052	,228	,138	,132	,069	,016	,265	,184	,335												
3.Rém.com pé	,067	-	1,00	-	,299	,153	,331	,462	-	,062	,166	,069	,235	,011	,044	-	,231	,391	,175	,420	,073	,264	,310	,272	,012	,021	,058	-	,057	,055	,032	,294	,363	-	-	-	-											
4.Rém.expér	-	,214	-	1,00	-	,168	,260	,076	,191	,230	,295	-	,070	,161	-	-	,154	,030	-	,066	,256	,200	,148	,132	,156	,112	,050	,046	,181	,227	-	,004	,004	,206	,221	,130	,179	,160										
5.Primes.In d	,043	,148	,299	-	1,00	-	,047	,073	,105	,134	,095	,141	,267	,232	-	,009	,108	,312	,329	,100	,226	,055	,110	,131	-	-	-	-	,161	,331	,207	,037	,037	,044	,030	,099	-	-										
6.Format.G	,193	-	,331	,260	,047	-	1,00	-	-	-	-	-	,060	-	-	,152	,016	,006	-	,059	,056	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
7.Format.En t	,224	,075	,462	,076	,073	,505	-	1,00	-	-	-	-	,206	-	-	,141	-	,001	,147	,131	,359	,208	,263	,027	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
8.Progr. For	,004	,160	,062	,191	,105	,414	,184	-	1,00	-	-	-	,226	-	-	,059	,125	,065	-	,003	,090	,090	,123	,151	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
9.Diffu.Info	-	,149	,166	,230	,134	-	,088	,031	-	1,00	-	-	,481	,516	-	-	,347	,310	,676	,504	,320	,367	,006	,045	,071	,058	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
10.Circu.Inf o	,102	,042	,069	,295	,095	,157	-	,031	,545	,497	,481	,516	-	,223	-	,390	,347	,310	,676	,504	,320	,367	,006	,045	,071	,058	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
11.Info. Commu	,001	,042	,069	,295	,095	,128	,049	,013	,545	1,00	0	,253	,520	,607	-	,241	,171	,309	,329	,418	,386	-	,028	,110	,188	,059	,125	,059	,158	,277	,164	,327	,026	,125	,206	,259	,307	,380	,537									
12.Comm.V er	,024	,058	,235	-	,072	,141	-	,023	,242	,085	,497	,253	1,00	0	,263	,316	,196	,240	,301	,271	,538	,440	,286	,231	,065	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
13.Comm.H or	,116	,082	,011	,070	,267	,073	,105	,205	,481	,520	,263	1,00	0	,828	-	,089	,439	,421	,355	,596	,592	,282	,471	,010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
14.OD	,246	,125	,044	,161	,232	,060	,206	,226	,516	,607	,316	,828	1,00	0	,122	,356	,416	,393	,666	,505	,274	,494	,149	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
15.Confian	-	,202	,173	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
16.Sugg.Em pl	,088	,045	,391	,013	,108	,152	,141	,059	,390	,171	,240	,439	,356	-	1,00	0	,469	,472	,338	,460	,348	,439	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
17.Int.Encr	,136	,080	,175	,154	,312	,016	,001	,125	,347	,309	,301	,421	,416	,249	-	1,00	0	,379	,330	,294	,234	,379	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
18. délégués	,022	,064	,420	,030	,329	,006	,147	,065	,310	,329	,271	,355	,393	,390	,472	,379	1,00	0	,233	,437	,277	,315	,266	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
19.Culture	,009	,283	,073	-	,100	,211	,131	-	,676	,418	,538	,596	,666	,005	-	,338	,330	,233	1,00	0	,446	,198	,397	,170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
20.PRO/DG	,050	,110	,264	,066	,226	,059	,359	,090	,504	,386	,440	,592	,505	,350	,460	,294	,437	,446	1,00	0	,329	,516	,013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
21.DG/Emp lo	,037	,039	,310	,256	,055	,056	,208	,090	,320	-	,286	,282	,274	-	,348	,234	,277	,198	,329	1,00	0	,615	,072	,097	,138	,131	,088	,221	,129	,317	,099	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
22.Fich. suivi	,051	,069	,272	,200	,110	-	,004	,263	,123	,367	,110	,231	,471	,494	-	,439	,379	,315	,397	1,00	0	,069	,251	,284	,183	,259	,226	,224	,277	,208	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
23.CA	-	,283	,012	,148	,131	,048	,027	,151	,006	,188	,065	,010	,149	,064	-	,037	,095	,266	,170	1,00	0	,072	,069	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
24.X°	,355	,125	,021	,132	-	,254	,031	,108	,042	-	,054	,217	,143	-	,155	,060	,037	,133	,146	-	1,00	0	,188	,212	,014	,109	,101	,069	,184	,161	,132	,224	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,363	,116	,058	,156	,115	,054	,151	,083	,071	,125	,070	,199	,140	,107	,024	,045	,068	,187	,250	,138	,284	,212	,935	1,00	0	,589	,652	,675	,503	,123	,013	,036	,041	,020	,036	,023	,023	,095	,030	,036	,023	,036	,023	,036				

Annexe 07. Matrice des corrélations reliant les configurations structurelles et la performance organisationnelle

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1.Nature de propriété	1,000	-.076	-.151	-.468	-.047	-.271	-.205	-.217	-.353	-.266	-.112	.197	.052	-.022	-.230	-.089	.044	.230	.015	.168	-.445	-.141	-.400	.045	-.349	-.398	-.157	.162	-.008	.297	.018	-.280	-.095	-.046	.250	.044	-.064	.247	-.389	.121	-.301	-.206	-.403	-.071	.173	.063	.164	-.055	.271	.167
2.Secteur d'activité	-.076	1,000	-.021	.220	-.246	-.199	.108	-.053	.191	.044	.034	-.207	-.074	.011	.151	.009	.046	-.157	-.169	-.114	.253	.097	.349	.123	.112	.047	-.121	.235	.111	-.018	-.303	-.061	-.086	-.138	.022	-.197	-.157	-.100	.177	-.203	.171	.095	.055	-.107	.407	.377	.423	.412	.335	.242
3.Taille de l'entreprise	-.151	-.021	1,000	.112	-.060	.004	.295	.207	.148	.278	.236	-.148	-.124	-.077	-.163	.137	.242	-.096	-.147	-.122	.288	.078	.241	.114	.235	.326	-.111	-.219	-.027	-.131	.155	.139	-.008	.006	-.155	.065	.034	-.100	.122	-.201	.133	.007	-.106	.131	.082	.224	.032	.266	.086	.096
4.L'âge de l'entreprise	-.468	.220	.112	1,000	.142	.102	.089	.218	.323	.066	.186	-.093	-.202	.126	.163	.114	.020	-.163	-.045	-.151	.163	-.127	.196	-.090	.221	.368	-.163	-.052	-.083	-.225	-.181	.025	-.029	-.059	-.124	.020	.105	.007	.329	-.231	.196	-.145	.060	-.115	.310	.360	.196	.292	.131	.127
5.Form.G	-.047	-.246	-.060	.142	1,000	.505	.093	.048	.068	-.167	-.155	.414	.166	-.069	.204	.079	-.288	.109	.047	.006	-.139	-.220	-.097	-.321	-.146	.014	-.074	.077	-.024	-.105	.058	.047	-.073	.046	-.036	-.074	.265	.172	-.143	.297	-.012	-.023	.048	-.007	-.031	-.056	-.212	-.055	-.173	.143
6.For.Entr	-.271	-.199	.004	.102	.505	1,000	.096	-.129	-.158	.060	-.056	.184	.084	-.050	.146	.156	-.077	-.017	.172	.033	.253	.134	.029	-.061	-.153	.169	-.077	.200	-.141	-.261	.151	.357	.117	.234	-.210	-.077	.112	-.129	.125	-.085	.232	.242	.206	.261	-.108	-.151	-.274	-.150	-.247	-.045
7.Intranet	-.205	.108	.295	.089	.093	.096	1,000	.056	.286	.185	.086	.193	-.206	.023	.194	.125	.222	.331	.105	.254	.136	-.015	.102	.091	-.162	.076	.043	.232	-.055	-.486	.314	.097	-.012	-.019	-.430	.043	.199	-.151	.175	-.036	.211	.220	.168	.038	-.078	-.011	-.078	.004	-.132	.043
8.Extranet	-.217	-.053	-.207	.218	.048	-.129	.056	1,000	.227	.169	.189	.160	-.105	.228	.086	-.084	-.148	.066	.101	.020	.148	.203	.142	.137	.348	.254	.058	.046	.370	-.051	-.019	-.002	.142	-.169	.146	.058	-.086	.044	.046	-.063	.062	-.234	-.023	-.001	-.063	-.009	.141	.195	.125	.140
9.ERP	-.353	.191	.148	.323	.068	-.158	.286	.227	1,000	.144	.323	.049	-.148	.098	.213	.142	-.065	.019	-.090	-.075	-.040	-.109	.472	.084	.216	.162	.145	.040	-.305	-.325	-.092	.069	-.063	-.085	-.284	-.065	.442	-.229	.337	-.163	.029	.054	.160	-.134	.305	.336	.242	.229	.243	.220
10.Diffu.IN F	-.266	.044	.278	.066	-.167	.060	.185	.169	.144	1,000	.588	.030	.209	-.205	.107	-.335	.181	.232	.470	.405	.644	.678	.520	.405	.256	-.027	.127	-.106	-.020	-.140	.066	.523	.510	.529	-.163	.127	.232	-.246	.462	.106	.741	.502	.328	.417	.046	.110	.059	-.030	.158	-.095
11.Circu.IN F	-.112	.034	.236	.186	-.155	-.056	.086	.189	.323	.588	1,000	-.001	.038	-.025	.158	-.289	.157	.001	.378	.222	.316	.434	.530	.591	.392	-.017	.157	-.091	-.099	-.005	-.218	.379	.498	.567	-.223	.157	.275	-.039	.312	-.077	.329	.259	-.041	.121	.077	.169	.088	.158	.286	.154
12.Foramt	.197	-.207	-.148	-.093	.414	.184	.193	.160	.049	.030	-.001	1,000	.237	-.244	.194	.125	-.136	.462	.205	.365	-.043	-.015	-.279	.005	-.114	-.014	.043	.110	-.055	.044	.129	.080	.210	.207	.152	.043	.199	.160	-.037	.268	.163	.085	.083	.135	-.042	-.089	-.030	-.065	.065	.216
13.Str. spéci	.052	-.074	-.124	-.202	-.166	.084	-.206	-.105	-.148	.209	.038	.237	1,000	-.804	.034	-.137	-.242	.096	.147	.012	.065	.219	.043	.166	.041	-.148	-.065	-.145	-.128	.306	.028	.228	.322	.249	.155	.111	.225	-.002	-.168	.419	.157	.102	.121	.269	-.082	-.067	-.126	.018	.044	-.058
14.Strade divers	-.022	.011	-.077	.126	-.069	-.050	.023	.228	.098	-.205	-.025	-.244	-.804	1,000	-.079	-.131	-.232	-.181	-.078	-.010	-.124	-.093	-.005	-.233	-.021	-.023	.124	.239	.196	-.263	-.096	-.245	-.274	-.234	-.171	-.232	-.181	.125	.098	-.206	-.245	-.147	-.142	-.349	.088	.001	.054	.054	-.070	.140
15.Strat C	-.230	.151	-.163	.163	-.204	.146	.194	.086	.213	.107	.158	.194	.034	-.079	1,000	-.058	-.102	.150	.083	.191	.102	.094	.154	.176	.231	-.194	-.102	.016	.110	0,000	.147	.198	.158	.104	-.007	-.102	.150	-.066	.023	-.018	.137	.264	.060	.048	-.099	-.007	-.066	-.145	-.171	-.020
16.St.d'inter	-.089	.009	.137	.114	.079	.156	.125	-.084	.142	-.335	-.289	.125	-.137	-.131	-.058	1,000	-.039	.058	-.251	-.302	.039	-.289	-.314	-.047	-.226	.178	-.039	-.063	-.046	-.149	.109	-.087	-.107	-.110	-.068	-.039	.058	-.084	.049	.003	.059	-.017	.181	.168	.094	.118	.081	.163	.143	.231
17.Str différen	.044	.046	.242	.020	-.288	-.077	.222	-.148	-.065	.181	.157	-.136	-.242	-.232	-.102	-.039	1,000	.102	.157	.130	.070	.087	.105	.188	.062	.315	-.070	-.112	-.082	.088	.008	.135	.187	.212	-.121	.287	-.159	-.148	.086	-.399	.105	.110	-.008	.073	-.086	-.005	.018	-.146	.068	-.225
18.F.OBJ	.230	-.157	-.096	-.163	.109	-.017	.331	.066	.019	.232	.001	.462	.096	-.181	.150	.058	.102	1,000	.505	.785	-.102	.165	-.030	.339	-.111	-.331	.102	.164	-.110	-.258	.395	.145	.258	.368	.007	.102	.233	.066	.116	.342	.322	.139	.298	.484	-.060	-.130	-.049	-.236	-.100	-.075
19.EX.RGL	.015	-.169	-.147	-.045	.047	.172	.105	.101	-.090	.470	.378	.205	.147	-.078	.083	-.251	.157	.505	1,000	.705	.244	.591	.174	.443	.013	-.205	.157	-.024	.008	-.198	.190	.528	.487	.632	-.119	.157	.211	-.015	.257	.039	.427	.292	.180	.461	-.193	-.221	-.164	-.255	-.050	-.233
20.F.Prc	.168	-.114	-.122	-.151	.006	.033	.254	.020	-.075	.405	.222	.365	.012	-.010	.191	-.302	.130	.785	.705	1,000	.092	.459	.028	.340	.011	-.365	.130	.209	-.042	-.274	.215	.218	.279	.434	-.063	.130	.134	.020	.162	.202	.406	.312	.156	.365	-.155	-.186	-.151	-.261	-.128	-.186
21.EFF	-.445	.253	.288	.163	-.139	.253	.136	.148	-.040	.644	.316	-.043	.065	-.124	.102	.039	.070	-.102	.244	.092	1,000	.513	.366	.213	.237	.222	.070	-.133	.082	-.088	-.008	.435	.350	.311	-.111	.070	-.102	-.265	.432	-.006	.744	.415	.235	.233	-.023	.073	-.081	.051	.074	.021
22.DG.EFF	-.141	.097	.078	-.127	-.220	.134	-.015	.203	-.109	.678	.434	-.015	.219	-.093	.094	-.289	.087	-.165	.591	.459	.513	1,000	.417	.523	.181	-.109	.164	.055	-.169	-.049	.030	.444	.618	.719	-.109	.087	.019	-.029	.329	.061	.587	.532	.186	.392	-.134	-.158	.004	-.010	-.122	-.097

Annexes

23.ORG	-.400	.349	-.241	.196	-.097	.029	.102	.142	.472	.520	-.530	-.279	.043	-.005	.154	-.314	.105	-.030	.174	.028	.366	.417	1,000	.420	.293	.082	.195	.017	-.324	-.180	-.042	.398	.286	.343	-.279	-.064	.264	-.154	.431	-.214	.324	.247	.227	.124	.095	.067	.141	.114	.025	-.026	
24.F.Tach	.045	.123	.114	-.090	-.321	-.061	.091	.137	.084	.405	.591	.005	.166	-.233	.176	-.047	.188	.339	.443	.340	.213	.523	.420	1,000	.102	-.170	.052	.057	-.098	-.142	.099	.407	.536	.614	-.057	.052	.045	-.095	.235	-.081	.329	.287	.164	.482	-.109	-.041	.101	.022	.135	.028	
25.Reg.PS	-.349	.112	.235	.221	-.146	-.153	-.162	.348	.216	.256	.392	-.114	.041	-.021	.231	-.226	.062	-.111	.013	.011	.237	.181	.293	.102	1,000	.196	-.073	-.146	.081	.252	-.255	.183	.258	.184	.032	-.006	-.041	-.188	.085	.048	.087	-.127	.017	.049	-.094	.002	-.166	.033	.060	.018	
26.Nbr.nv	-.398	.047	.326	.368	.014	.169	.076	.254	.162	-.027	-.017	-.014	-.148	-.023	-.194	.178	.315	-.331	-.205	-.365	.222	-.109	.082	-.170	1,000	.196	-.043	-.110	-.102	.044	-.129	.060	.073	-.121	-.268	-.043	-.068	-.160	.108	-.255	.082	-.161	.164	-.135	.042	.107	.046	.246	.086	-.018	
27.comité	-.157	-.121	-.111	-.163	-.074	-.077	.043	.058	.145	.127	.157	.043	-.065	.124	-.102	-.039	-.070	.102	.157	.130	.070	.164	.195	.052	1,000	-.073	-.043	.133	-.082	-.088	.008	.135	.190	.259	.111	-.070	.102	.058	.274	.106	.093	.110	.157	.073	-.086	-.092	-.172	-.146	-.001	.046	
28.agent de liaison	.162	.235	-.219	-.052	.077	.200	.232	.046	.040	-.106	-.091	.110	-.145	.239	.016	-.063	-.112	.164	-.024	.209	-.133	.055	.017	.057	1,000	-.146	-.110	.133	-.131	-.303	-.072	-.148	-.027	.020	-.035	-.112	-.195	-.096	-.089	-.016	-.022	-.032	.020	-.042	-.079	-.115	-.008	.025	.057	.129	
29.équipe ad hoc	-.008	.111	-.027	-.083	-.024	-.141	-.055	.370	-.305	-.020	-.099	-.055	-.128	.196	.110	-.046	-.082	-.110	.008	-.042	.082	.169	-.324	-.098	.081	1,000	-.102	-.082	-.131	.154	-.099	-.187	-.057	-.018	.265	-.082	-.339	.189	-.147	.118	-.027	.087	-.201	-.117	-.026	.057	.085	.114	.134	.071	
30.contact direct	.297	-.018	-.131	-.225	-.105	-.261	-.486	-.051	-.325	-.140	-.005	.044	.306	-.263	0,000	-.149	.088	-.258	-.198	-.274	-.088	-.049	-.180	-.142	.252	.044	-.088	-.303	.154	1,000	-.274	-.050	.181	.034	.229	.088	-.129	.255	-.418	.138	-.249	-.104	-.211	-.199	-.009	-.032	-.031	.013	.148	.157	
31.réunions	.018	-.303	.155	-.181	.058	.151	.314	-.019	-.092	.066	-.218	.129	.028	-.096	.147	.109	.008	.395	.190	.215	-.008	.030	-.042	.099	-.255	-.129	.008	-.072	-.099	-.274	1,000	.242	.057	.062	-.147	-.177	.259	-.019	-.042	-.020	.086	-.001	.149	.219	-.088	-.100	-.137	-.231	-.271	-.362	
32.Culture	-.280	-.061	.139	.025	.047	.357	.097	-.002	.069	.523	.379	.080	.228	-.245	.198	-.087	.135	.145	.528	.218	.435	.444	.398	.407	.183	.060	.135	-.148	-.187	-.050	.242	1,000	.575	.496	-.178	-.009	.151	-.075	.401	-.078	.385	.438	.326	.537	-.237	-.207	-.340	-.318	-.162	-.206	
33.COM.V	-.095	-.086	-.008	-.029	-.073	.117	-.012	.142	-.063	.510	.498	.210	.322	-.274	.158	-.107	.187	.258	.487	.279	.350	.618	.286	.536	.258	.073	.190	-.027	-.057	.181	.057	.575	1,000	.835	-.128	.187	-.067	.049	.148	.155	.418	.274	.285	.471	-.190	-.146	-.220	-.106	.079	-.010	
34.Com.brz	-.046	-.138	.006	-.059	.046	.234	-.019	.169	-.085	.529	.567	.207	.249	-.234	.104	-.110	.212	.368	.632	.434	.311	.719	.343	.614	.184	-.121	.259	.020	-.018	.034	.062	.496	.835	1,000	-.071	.212	.072	.060	.205	.141	.483	.324	.260	.527	-.140	-.131	-.113	-.051	.114	.055	
35.JRNL	.250	.022	-.155	-.124	-.036	-.210	-.430	.146	-.284	-.163	-.223	.152	.155	-.171	-.007	-.068	-.121	.007	-.119	-.063	-.111	-.109	-.279	-.057	.032	-.268	.111	-.035	-.265	.229	-.147	-.178	-.128	-.071	1,000	.111	-.333	.281	-.096	.045	-.198	-.228	-.343	.078	.079	.035	.106	-.197	.021	-.037	
36.bulletin	.044	-.197	.065	.020	-.074	-.077	.043	.058	-.065	.127	.157	.043	.111	-.232	-.102	-.039	.287	.102	.157	.130	.070	.087	-.064	.052	-.006	-.043	-.070	-.112	-.082	.088	-.177	-.009	.187	.212	.111	1,000	-.159	.058	.086	.106	.105	-.183	-.075	.185	-.266	-.244	-.140	-.104	-.136	-.124	
37.affichage	-.064	-.157	.034	.105	.265	.112	.199	-.086	.442	.232	.275	.199	.225	-.181	.150	.058	-.159	.233	.211	.134	-.102	.019	.264	.045	-.041	-.068	.102	-.195	-.339	-.129	.259	.151	-.067	.072	1,000	-.333	-.159	-.086	.219	.161	.196	.130	.132	.035	.284	.228	.113	.075	.086	.006	
38.feuilles d'info	.247	-.100	-.100	.007	.172	-.129	-.151	.044	-.229	-.246	-.039	.160	-.002	.125	-.066	-.084	-.148	.066	-.015	.020	-.265	-.029	-.154	-.095	-.188	-.160	.058	-.096	.189	.255	-.019	-.075	.049	.060	1,000	.058	-.086	.046	.150	-.252	.104	-.155	-.048	.125	-.013	.087	.066	-.024	.223		
39.ADPT	-.389	.177	.122	.329	-.143	.125	.175	.046	.337	.462	.312	-.037	-.168	.098	.023	.049	.086	.116	.257	.162	.432	.329	.431	.235	.085	.108	.274	-.089	-.147	-.418	-.042	.401	.148	.205	1,000	-.096	.086	.219	.046	-.062	.576	.414	.253	.257	.175	.142	-.202	.041	.154	.080	
40.Flexibilit	.121	-.203	-.201	-.231	.297	-.085	-.036	-.063	-.163	.106	-.077	.268	.419	-.206	-.018	.003	-.399	.342	.039	.202	-.006	.061	-.214	-.081	.048	-.255	.106	-.016	.118	.138	-.020	-.078	.155	.141	.045	.106	.161	.150	-.062	1,000	.232	.036	.216	.167	-.084	-.132	-.272	-.008	-.051	.140	
41.Efficien	-.301	.171	.133	.196	-.012	.232	.211	.062	.029	.741	.329	.163	.157	-.245	.137	.059	.105	.322	.427	.406	.744	.587	.324	.329	.087	.082	.093	-.022	-.027	-.249	.086	.385	.418	.483	1,000	-.198	.105	.196	-.252	.576	.232	1,000	.451	.346	.349	.095	.143	.113	.130	.212	.040
42.INF.EPL	-.206	.095	.007	-.145	-.023	.242	.220	-.234	.054	.502	.259	.085	.102	-.147	.264	-.017	.110	.139	.292	.312	.415	.532	.247	.287	-.127	-.161	.110	-.032	.087	-.104	-.001	.438	.274	.324	1,000	-.228	-.183	.130	.104	.414	.036	.451	1,000	.290	.219	-.054	-.034	.011	-.114	.037	.063
43.PRO/DG	-.403	.055	-.106	.060	.048	.206	.168	-.023	.160	.328	-.041	.083	.121	-.142	.060	.181	-.008	.298	.180	.156	.235	.186	.227	.164	.017	.164	.157	.020	-.201	-.211	.149	.326	.285	.260	1,000	-.343	-.075	.132	-.155	.253	.216	.346	.290	1,000	.572	-.097	-.127	-.124	-.093	-.221	-.090
44.D.EPL	-.071	-.107	.131	-.115	-.007	.261	.038	-.001	-.134	.417	.121	.135	.269	-.349	.048	.168	.073	.484	.461	.365	.233	.392	.124	.482	.049	-.135	.073	-.042	-.117	-.199	.219	.537	.471	.527	1,000	.185	.035	-.048	.257	.167	.349	.219	.572	1,000	-.209	-.225	-.147	-.261	-.187	-.217	
45.CA	.173	.407	.082	.310	-.031	-.108	-.078	-.063	.305	.046	.077	-.042	-.082	.088	-.099	.094	-.086	-.060	-.193	-.155	-.023	-.134	.095	-.109	-.094	.042	-.086	-.079	-.026	-.009	-.088	-.237	-.190	-.140	.079	-.266	.284	.125	.175	-.084	.095	-.054	-.097	-.209	1,000	.913	.662	.590	.644	.488	
46.X*	.063	.377	.224	.360	-.056	-.151	-.011	-.009	.336	.110	.169	-.089	-.067	.001	-.007	.118	-.005	-.130	-.221	-.186	.073	-.158	.067	-.041	.002	.107	-.092	-.115	.057	-.032	-.100	-.207	-.146	-.131	.035	-.244	.228	-.013	.142	-.132	.143	-.034	-.127	-.225	.913	1,000	.572	.652	.672	.494	
47.RF	.164	.423	.032	.196	-.212	-.274	-.078	.141	.242	.059	.088	-.030	-.126	.054	-.066	.081	.018	-.049	-.164	-.151	-.081	.004	.141	.101	-.166	.046	-.172	-.008	.085	-.031	-.137	-.340	-.220	-.113	.106	-.140	.113	.087	.202	-.272	.113	.011	-.124	-.147	.662	.572	1,000	.600	.685	.353	

Annexes

48.BA	-.055	.412	.266	.292	-.055	-.150	.004	.195	.229	-.030	.158	-.065	.018	.054	-.145	.163	-.146	-.236	-.255	-.261	.051	-.010	.114	.022	.033	.246	-.146	.025	.114	.013	-.231	-.318	-.106	-.051	-.197	-.104	.075	.066	.041	-.008	.130	-.114	-.093	-.261	.590	.652	.600	1.000	.648	.585
49.Taux de satisfactio	.271	.335	.086	.131	-.173	-.247	-.132	.125	.243	.158	.286	.065	.044	-.070	-.171	.143	.068	-.100	-.050	-.128	.074	.122	.025	.135	.060	.086	-.001	.057	.134	.148	-.271	-.162	.079	.114	.021	-.136	.086	-.024	.154	-.051	.212	.037	-.221	-.187	.644	.672	.685	.648	1.000	.629
50.Taux de réclamatio	.167	.242	.096	.127	.143	-.045	.043	.140	.220	-.095	.154	.216	-.058	.140	-.020	.231	-.225	-.075	-.233	-.186	.021	-.097	-.026	.028	.018	-.018	.046	.129	.071	.157	-.362	-.206	-.010	.055	-.037	-.124	.006	.223	.080	.140	.040	.063	-.090	-.217	.488	.494	.353	.585	.629	1.000

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du SPSS.

Annexe 08 : Résultats du Cross Loadings (Configurations structurelles/Performance organisationnelle)

Discriminant Validity

	Performance financière	Performance non financière	Variables des comportements formels	Variables des comportements informels
BA	0.870	0.079	-0.290	-0.041
CA	0.868	-0.025	-0.136	-0.030
ComHorz	-0.099	0.567	0.532	0.925
ComHorz	-0.099	0.567	0.532	0.925
ComVer	-0.123	0.521	0.390	0.915
ComVer	-0.123	0.521	0.390	0.915
Degré Effi	-0.126	0.840	0.452	0.667
Diff.Info	0.080	0.721	0.417	0.750
Diffu.Info	0.080	0.721	0.417	0.750
Effi	0.056	0.772	0.104	0.466
Ext.Rgl	-0.226	0.502	0.857	0.587
Ext.Rgl	-0.226	0.502	0.857	0.587
F.Obj	-0.163	0.179	0.844	0.331
F.Obj	-0.163	0.179	0.844	0.331

Annexe 08: Résultats du Cross Loadings (Configurations structurelles/Performance organisationnelle) (suite)

Discriminant Validity

	Performance financière	Performance non financière	Variables des comportements formels	Variables des comportements informels
F.Obj	-0.163	0.179	0.844	0.331
F.Obj	-0.163	0.179	0.844	0.331
F.Prc	-0.240	0.391	0.940	0.423
F.Prc	-0.240	0.391	0.940	0.423
RF	0.789	0.101	-0.126	-0.090
X°_	0.880	-0.025	-0.207	-0.040
efficience	0.228	0.843	0.378	0.511
tauxsatisf	0.755	0.127	-0.117	0.114

Source : Résultats de l'enquête 2019 à l'aide du Smart PLS V3.

Résumé

Dans ce travail, nous avons contribué au début sur l'impact du processus managérial sur la performance organisationnelle. La double approche théorique liée à la compréhension du déroulement des activités managériales et les facettes de la performance des entreprises nous a permis de mettre en évidence plusieurs modèles conceptuels, suivant un raisonnement hypothético-déductif, qui traitent liens existant entre ces deux perspectives.

Au moyen d'un questionnaire destiné aux entreprises manufacturières de la wilaya de Bejaia, dans le cadre d'une étude empirique quantitative, nous avons recueilli des informations relatives aux quatre principales activités du management à savoir, l'intégration du système d'information, la prise de décision via le processus de planification stratégique, les pratiques de valorisation ressources humaines et le choix des configurations structurelles. Celles-ci ont fait l'objet d'une analyse descriptive et d'une modélisation par équations structurelles.

Nous avons montré que la totalité des étapes de ce processus impactent les indicateurs non financiers et n'ont aucune relation avec les indicateurs financiers de la performance organisationnelle. Même si la littérature suggère une complémentarité entre ces deux catégories d'indicateurs, nos résultats ont confirmé qu'il n'existe aucune lien direct entre ces indicateurs.

Mots clés : Performance organisationnelle, processus managérial, SI, planification stratégique, pratiques RH, configurations structurelles, indicateurs financiers, indicateurs non financiers, modélisation par équations structurelles.

Abstract

In this work, we contributed on the debate of the impact of the managerial process on organizational performance. The theoretical approach related to the understanding the managerial activities and the facets of business performance allow us to highlight several conceptual models, following a hypothetico-deductive reasoning, which deal with the links between these two perspectives.

Using a questionnaire for manufacturing companies within the wilaya of Bejaia, in the context of a quantitative empirical study, we gathered informations on the four main activities of management, namely the integration of the information system, the decision-making via the strategic planning process, human resource development practices and the choice of structural configurations. These were the subject of a descriptive analysis and a structural equation modeling.

We have shown that all stages of this process impact non-financial indicators and have no relation with the financial indicators of organizational performance. Although the literature suggests a complementarity between these two categories of indicators, our results confirmed that there is no direct link between these indicators.

Key words: Organizational performance, managerial process, IS, strategic planning, HR practices, structural configurations, financial indicators, non-financial indicators, structural equation modeling.

ملخص الرسالة

من خلال هذا البحث، ساهمنا في النقاش الذي يتناول تأثير العملية الإدارية على الأداء التنظيمي. لقد سمح لنا النهج النظري المزدوج المتعلق بفهم سلوك الأنشطة الإدارية وجوانب أداء الأعمال تقديم العديد من النماذج، باتباع التفكير الاستنتاجي الافتراضي، التي تربط بين هذين المنظورين.

باستخدام استبيان لدى شركات التصنيع في ولاية بجاية من خلال دراسة تجريبية كمية، قمنا بجمع معلومات عن الأنشطة الرئيسية الأربعة للإدارة، وهي تكامل نظام المعلومات، واتخاذ القرارات من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، ممارسات تنمية الموارد البشرية واختيار التكوينات الهيكلية.

لقد أظهرنا أن جميع مراحل هذه العملية تؤثر على المؤشرات غير المالية وليس لها أي علاقة بالمؤشرات المالية للأداء التنظيمي. على الرغم من أن الأدبيات تشير إلى تكامل بين هاتين الفئتين من المؤشرات، أكدت نتائجنا أنه لا يوجد رابط مباشر بين هذه المؤشرات

الكلمات المفتاحية : الأداء التنظيمي، العملية الإدارية، نظم المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، ممارسات الموارد البشرية، التكوينات الهيكلية المؤشرات المالية، المؤشرات غير المالية، نمذجة المعادلة الهيكلية