

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



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Bgayet  
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences économiques, 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 EN SCIENCES**  
**Filière : Sciences de gestion**  
**Option : Gestion des entreprises**

Présentée par  
**KENNOUCHE Samia**

*Thème*

**Évaluation multicritères de la performance des entreprises : cas d'un  
échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia.**

Soutenue le : 09/03/2021

Devant le Jury composé de :

**Nom et Prénom**

**Grade**

Mr KASSA Rabah	Professeur	Univ. de Bejaia	Président
Mr CHABI Tayeb	Professeur	Univ. de Bejaia	Rapporteur
Mr AIT TALEB Abdelhamid	Professeur	Univ. de Tizi Ouzou	Examineur
Mr ALI ZIANE Mohand-Ouamer	MCA	Univ. De Bouira	Examineur
Mr HIMRANE Mohammed	MCA	Univ. de Jijel	Examineur
Mr IFOURAH Hocine	MCA	Univ. de Bejaia	Examineur

Année Universitaire : 2020/2021

**Dédicaces**

*À tous mes amis*

*À toute ma famille*

## **Remerciements**

Je remercie, en premier lieu, mon directeur de thèse, Pr CHABI Tayeb, d'avoir accepté de diriger ce travail et de m'avoir constamment soutenu et encouragé pour mener ce travail à terme. Son aide ainsi que ses orientations et critiques m'ont été d'un grand apport.

Mes profonds remerciements aux membres de ma famille pour leurs encouragements et soutien immuable. Merci à tous ceux qui m'ont accompagné par le passé et orienté tout au long de mon parcours d'étudiant.

Je tiens aussi à remercier les responsables des entreprises de la wilaya de Bejaïa qui m'ont accueilli et collaboré à la réalisation de ce travail de recherche.

Je tiens à remercier ici tous ceux qui m'ont accompagné tout au long de la réalisation de ce travail.

À mes amis et collègues doctorants de l'université de Bejaia et du laboratoire RMTQ de l'université de Bejaia, je leur souhaite bon courage.

Je remercie, enfin, les membres de jury qui auront à lire et à évaluer ce travail, leurs remarques et critiques permettront d'améliorer ce travail.

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	9
<b>Chapitre I : La performance dans l'entreprise.</b> .....	19
<b>Introduction</b> .....	20
<b>Section N°1 : Notions, définitions de la performance.</b> .....	21
<b>Section N°2: L'approche classique de la performance.</b> .....	32
<b>Section N°3 : L'approche systémique de la performance.</b> .....	47
<b>Conclusion</b> .....	53
<b>Chapitre II : Les indicateurs de la performance dans l'entreprise.</b> .....	54
<b>Introduction</b> .....	55
<b>Section N°1 : Typologie sur les indicateurs de la performance.</b> .....	56
<b>Section N°2 : Les indicateurs de la rentabilité.</b> .....	63
<b>Section N°3 : Les indicateurs de la productivité.</b> .....	76
<b>Section N°4 : Les indicateurs de la compétitivité.</b> .....	88
<b>Conclusion</b> .....	95
<b>Chapitre III : Évaluation de la performance dans l'entreprise.</b> .....	96
<b>Introduction</b> .....	97
<b>Section N°1 :Évaluation de l'entreprise.</b> .....	98
<b>Section N°2 : Évolution de la mesure de la performance.</b> .....	112
<b>Section N°3 : La mesure de la performance dans l'entreprise.</b> .....	122
<b>Conclusion</b> .....	137
<b>Chapitre IV : La méthodologie de la recherche et l'analyse descriptive de la performance dans les entreprises enquêtées.</b> .....	138
<b>Introduction</b> .....	139
<b>Section N°1 : Le cadre de l'étude et la méthodologie de l'enquête.</b> .....	140
<b>Section N°2 : Les caractéristiques des entreprises de la wilaya de Bejaia.</b> .....	150
<b>Section N°3: L'analyse descriptive des résultats obtenus.</b> .....	157
<b>Conclusion</b> .....	168

<b>Chapitre V : Évaluation multicritères de la performance des entreprises enquêtées. ...</b>	<b>169</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>170</b>
<b>Section N°1 : Présentation des logiciels « MACTOR » et « MORPHOL » dans les entreprises enquêtées.....</b>	<b>171</b>
<b>Section N°2 : L'interprétation des résultats de modèle « MACTOR ».....</b>	<b>181</b>
<b>Section N°3 : Analyse des résultats du modèle « MORPHOL ».....</b>	<b>193</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>199</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>200</b>
<b>Liste bibliographique .....</b>	<b>207</b>
<b>Les annexes .....</b>	<b>213</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>233</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>243</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AFC</b>	Analyse factorielle des correspondances
<b>AFCM</b>	Analyse factorielle des correspondances multiples
<b>AIF</b>	Armement individuel du fantassin
<b>BFR</b>	Besoin en fonds de roulement
<b>BFRE</b>	Besoin en fonds de roulement d'exploitation
<b>BN</b>	Balance nette
<b>BQA</b>	Baldrigequalityaward
<b>BSC</b>	Balanced score card
<b>BTP</b>	Bâtiment et travaux publique
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CAF</b>	Capacité d'auto financement
<b>CAHT</b>	Chiffre d'affaires hors taxe
<b>CERES</b>	Coalision for environmentally responsible economies.
<b>CJDES</b>	Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale.
<b>CNAS</b>	Caissenationalel'assurancesociale
<b>CR</b>	Coût de revient
<b>DGA</b>	Direction générale d'armement
<b>DGR</b>	Directeur des ressources humaines
<b>EBE</b>	Excédent bruted'exploitation
<b>Edel</b>	Effet de levier
<b>EFQM</b>	European foundation for quality management
<b>EURL</b>	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limité
<b>EVA</b>	Economic value added
<b>GE</b>	Grande entreprise
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>GRI</b>	Global reporting initiative
<b>MACTOR</b>	Méthode acteur, objectif rapport de force.
<b>MAO</b>	Matrice des positions valuées acteur x objectifs
<b>MC</b>	Marge commerciale
<b>ME</b>	Moyenne entreprise
<b>MGE</b>	Moyennes et grandes entreprises
<b>MMIDI</b>	Matrice des maxima d'influences directes et indirectes
<b>MID</b>	Matrice d'influences directes
<b>MIDI</b>	Matrice des influences directes et indirectes
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PNUE</b>	Programme des nations unies pour l'environnement
<b>RCP</b>	Rentabilité des capitaux propres
<b>RE</b>	Rentabilité économique
<b>R&amp;D</b>	Recherche et développement
<b>RF</b>	Rentabilité financière
<b>RO</b>	Recherche opérationnelle
<b>ROE</b>	Return on equity

<b>ROI</b>	Return on investment
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale de l'entreprise
<b>SARL</b>	Société à responsabilité limitée
<b>SAV</b>	Service après vente
<b>SBSC</b>	Sustainabilitybalanced score card
<b>SPA</b>	Société par action
<b>SPSS</b>	Statistical package for social sciences
<b>TB</b>	Tableau de bord
<b>TBL</b>	Triple bottom line
<b>TBSC</b>	Total balanced score card
<b>VA</b>	Valeur ajoutée

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1:</b> Le nombre des petites moyennes et grandes entreprises dans la Wilaya de Bejaia. ....	150
<b>Tableau N°2 :</b> Le nombre de moyenne et de grandes entreprises dans la wilaya de Béjaia. ....	152
<b>Tableau N°3 :</b> Echantillon des entreprises enquêtées. ....	154
<b>Tableau N°4:</b> La répartition des entreprises selon le statut juridique. ....	157
<b>Tableau N° 5 :</b> La répartition des entreprises enquêtées selon le type de stratégie adoptée. ....	158
<b>Tableau N°6 :</b> La répartition des entreprises enquêtées selon la détention d'un service de mesure de la performance. ....	159
<b>Tableau N°7 :</b> La répartition des entreprises enquêtées selon l'importance du budget réservé à la mesure de la performance. ....	159
<b>Tableau N°8 :</b> La répartition des entreprises enquêtées selon la situation financière. ....	160
<b>Tableau N°9 :</b> La répartition des entreprises enquêtées selon la variation de la production. ....	161
<b>Tableau N°10 :</b> La répartition des entreprises enquêtées selon le taux de vieillissement des équipements. ....	161
<b>Tableau N°11 :</b> La répartition des entreprises enquêtées selon le coût de revient. ....	162
<b>Tableau N°12 :</b> La répartition des entreprises enquêtées selon le temps de réponse au service après vente. ....	163
<b>Tableau N°13 :</b> Valeurs propres et pourcentages d'inertie. ....	165
<b>Tableau N°14 :</b> Matrice des influences directes. ....	173
<b>Tableau N°15:</b> Matrice acteurs/objectifs. ....	175
<b>Tableau N°16:</b> Les variables, hypothèses et la probabilité des indicateurs. ....	179
<b>Tableau N°17 :</b> Max Matrice des influences et dépendances indirectes. ....	182
<b>Tableau N°18 :</b> Balance nette des influences entre les indicateurs. ....	183
<b>Tableau N°19 :</b> La matrice des rapports de force. ....	186
<b>Tableau N°20 :</b> Matrice acteurs et objectifs d'ordre 3. ....	187
<b>Tableau N°21 :</b> L'ambivalence value pondérée. ....	190
<b>Tableau N°22:</b> La liste des scénarios. ....	193

## Liste des figures

<b>Figure N°1</b> : Le triangle stratégie /acteur/ processus d'action. ....	59
<b>Figure N°2</b> : Le coût fixe total et le coût fixe unitaire à court terme. ....	90
<b>Figure N°3</b> : Le coût fixe total et le coût fixe unitaire à long terme. ....	90
<b>Figure N°4</b> : Les quatre axes de BSC.....	115
<b>Figure N°5</b> : Fenêtre de résultats du logiciel SPSS.....	123
<b>Figure N°6</b> : Aperçu du logiciel « MACTOR » .....	127
<b>Figure N°7</b> : Les phases Crozier & Godet.....	128
<b>Figure N°8</b> : Aperçu de l'analyse morphologique. ....	135
<b>Figure N°9</b> : Le graphe du coude.....	165
<b>Figure N°10</b> : Graphe symétrique des variables. ....	166
<b>Figure N°11</b> : Graphe des distances nettes entre acteurs.....	184
<b>Figure N°12</b> : Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs. ....	188
<b>Figure N°13</b> : Plan des correspondances acteurs/objectifs. ....	189
<b>Figure N°14</b> : Balance des positions par objectif évaluées et pondérées par les rapports de force – Objectif.....	191
<b>Figure N°15</b> : Le plan des proximités.....	196
<b>Figure N°16</b> : Graphe des proximités.....	197

# **Introduction générale**

## *Introduction générale.*

---

---

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement, elle est au centre d'un ensemble de marchés concurrentiels, lieux de confrontation des offres et des demandes. Ces marchés sont constitués par les clients et les fournisseurs qui sont les partenaires directs de l'entreprise situés en amont ou en aval du processus productif.

L'entreprise intègre des facteurs de production (matières premières, capitaux, ressources humaines,...etc) dans le but de produire des biens et services. En effet, la réalisation d'un produit compétitif nécessite l'utilisation des facteurs de production d'une manière rationnelle afin d'exercer un avantage concurrentiel sur le marché.

L'avantage concurrentiel peut être obtenu par la réalisation des économies en termes de coût par une stratégie de domination par les coûts. Pour ce faire, l'entreprise cherche à optimiser son coût de revient. Le processus de détermination de coûts de revient d'un produit est le cheminement de celui-ci depuis son entrée au magasin sous forme de matières premières jusqu'à sa vente sous forme de produit fini. Les diverses charges seront regroupées pour former le coût correspondant.

Selon l'approche classique, l'optimisation d'un coût de revient est indispensable pour que l'entreprise soit performante. Pour ce faire, il s'agit aux entreprises de rationaliser à court terme les dépenses coûts variables<sup>1</sup> puisque leur montant fluctue avec le niveau d'activité. Par apposition, une charge fixe ne dépend pas du niveau d'activité, même si l'entreprise n'a pas pu réaliser de bénéfices, les charges fixes restent engagées. Donc, il s'agit de minimiser les charges fixes par unité par l'optimisation de la quantité de la production.

L'avantage concurrentiel peut être aussi obtenu par l'adoption d'une stratégie de différenciation, qui permet à l'entreprise de se distinguer sur le marché par rapport à ses concurrents. Cette différenciation se réalise à travers la qualité des produits ou des services proposés. Pour ce faire, l'entreprise table sur les matières premières utilisées, savoir-faire exclusif et la capacité innovatrice de l'entreprise pour fabriquer des produits de meilleures qualités.

Ainsi, les entreprises cherchent de nouveaux avantages concurrentiels et les ressources humaines portent en elles de grandes promesses. De ce fait, l'approche par les ressources et compétences stipule que la mise en œuvre des ressources et compétences de l'entreprise peuvent conduire à la performance.

---

<sup>1</sup> Didier Leclere, l'essentiel de la comptabilité analytique, édition d'organisation, Paris, 2002, P11.

Selon cette approche, les ressources humaines et les compétences au sein de l'entreprise constituent un avantage concurrentiel sous les concepts de non imitativité et de non substituabilité des ressources et compétences (Dierickx, Cool, Barney. 1989). Ce qui indique que les ressources et compétences d'une entreprise sont immobile (c'est à dire non-imitables et non-substituables par la concurrence) soit parce que le mode d'obtention de l'avantage concurrentiel est ambigu, soit parce que leur utilisation implique des interactions complexes au sein de l'entreprise, soit enfin parce qu'elles résultent d'un parcours historique unique à l'entreprise (Alain, Cucchi ; Alidou, Ouedraogo. 2005)<sup>2</sup>.

Dans un contexte économique marqué par une concurrence de plus en plus acharnée, la maîtrise des coûts et l'amélioration de la productivité font partie des approches que le chef d'entreprise développe en vue d'assurer la pérennité de son activité. De ce fait, dans la littérature économique comme dans les pratiques des managers et afin d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent, la performance a toujours constitué une préoccupation continue et un thème de recherche récurrent.

La performance est une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Selon P. Lorino (1997) : «La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques<sup>3</sup>». Selon K. Marmus « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire<sup>4</sup>». Donc, la performance de l'entreprise doit non seulement analyser sous l'angle financier, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel et sa structure organisationnelle. Dès lors, le concept de la performance est multidimensionnel, il peut être appréhendé du point de vue financier, opérationnel ou concurrentiel.

De cette littérature, nous retenons que la performance est le résultat de l'ensemble des efforts d'une entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés. Ces efforts consistent à réaliser le produit ou le service de meilleure qualité, dans les meilleurs délais et au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

---

<sup>2</sup> Kennouche Samia, Chabi tayeb, l'impact des pratiques du développement durable des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise cas : l'entreprise Cevital, Revue Algérienne des Ressources Humaines Volume3, N°01, 2019, P74.

<sup>3</sup>Philippe Lorino, méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences, édition d'organisation, paris 2001, P159.

<sup>4</sup>Marmus.K, performance : encyclopédie de gestion, édition d'organisation, paris, 1997, P 2195.

Dès lors, la performance peut être appréhendée selon trois concepts abordés par Roy. B qui sont : la productivité, la rentabilité et celui de la compétitivité. Selon B. Roy « la performance peut être décomposée en question productivité, rentabilité et compétitivité<sup>5</sup> ».

De ce fait, la performance intègre d'abord la notion de productivité, définie comme étant le rapport entre les ressources consommées dans l'entreprise et les objectifs de résultat poursuivis. Deux concepts principaux liés à la notion de la productivité qui sont : la notion d'efficacité, c'est l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme, et d'obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Et la notion d'efficience, son principe consiste à obtenir le maximum du résultat à partir des ressources disponibles. C'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

De même, la performance intègre aussi la notion de rentabilité comme un élément essentiel qui détermine la performance au sein de l'entreprise. Une entreprise rentable c'est une entreprise qui a la capacité d'accroître la valeur des capitaux investis. Créer de la valeur en utilisant uniquement les fonds propres de l'entreprise, dans ce cas on parle de la rentabilité financière de l'entreprise. Cependant, créer de la valeur en intégrant l'ensemble des capitaux apportés, dans ce cas on raisonne en terme de la rentabilité économique de l'entreprise.

Un autre concept qu'on entend de la notion de la performance de l'entreprise et celui de la compétitivité, qui reflète l'aptitude de l'entreprise à soutenir durablement la concurrence, soit par une politique de réduction des coûts ou celui de la différenciation par la qualité des produits, qui va leur permettre de disposer un avantage concurrentiel sur le marché.

La performance des organisations a été pendant longtemps assimiler à la réduction de leurs coûts, cette conception de la performance est contingente. En effet, au début du XXe siècle<sup>6</sup>, les stratégies des grandes entreprises mettaient l'accent sur les volumes des ventes, si bien que l'axe central de la performance résidait dans la maîtrise des coûts de revient, exigeant une maîtrise des coûts en interne à travers l'optimisation des coûts fixes par l'augmentation des quantités de production, et la minimisation des coûts variables au sein de l'entreprise.

---

<sup>5</sup>Roy.B, méthodologie multicritères d'aide à la décision, édition d'organisation, paris, 1985, P30.

<sup>6</sup> G. Michel, contrôle de gestion, édition d'organisation, paris, 2003, P28.

## ***Introduction générale.***

---

---

Avec l'avènement de la concurrence sur les marchés, la variable prix prenant parfois une place secondaire. De ce fait, d'autres variables ont pris une importance primordiale dans la réalisation de la performance au sein des entreprises telles que : les conditions du travail, la qualité des produits, l'innovation...etc. Dès lors, la performance-réduction de coût a été élargie. Aujourd'hui, certaines entreprises optent pour des stratégies de réduction de coût et d'autres pour des stratégies de différenciation, donnant ainsi deux conceptions radicalement différentes de la performance.

Cette notion est utilisée dans l'évaluation des entreprises, elle est fondamentale pour établir la compétitivité des firmes. Pour ce faire, le gestionnaire fait appel à des indicateurs pertinents, conçus pour répondre aux besoins de l'entreprise et d'assurer sa réussite quels que soit le secteur d'activité. Elle est appréhendée par plusieurs indicateurs, d'où la nécessité d'une approche multicritère de la performance.

Cette approche a été longtemps réduite à sa dimension financière, elle consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, la performance est passée d'une représentation financière à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. Certains auteurs comme Campbell (1977), Cameron (1978), Quin et Ruhrbaugh (1983) et autres<sup>7</sup> ont intégré à la notion de la performance d'autres acteurs-appelés parties prenantes. De ce fait, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, syndicats, clients, fournisseurs, ...etc). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de la performance globale<sup>8</sup>.

La mesure de la performance se fait par des indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs, parmi ces indicateurs on trouve les indicateurs financiers tels que : le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, le besoin en fonds de roulement ou de trésorerie, les délais de règlement client et fournisseur...etc., qui sont autant d'indicateurs financiers qui permettent d'analyser la situation financière d'une entreprise. On trouve aussi les indicateurs de performance organisationnelle on cite : le taux d'absentéisme, le taux d'accident de

---

<sup>7</sup>Kébé. P. I, La performance des projets de R&D, une affaire de point de vue ?, Graduate School of management, édition d'organisation, paris, 2006, P26.

<sup>8</sup>Angèle Dohou, Nicolas Berland, mesure de la performance globale des entreprises, édition d'organisation, paris, 2004, PP11, 12.

travail, le coût de production, la capacité de production ...etc. Et des indicateurs commerciaux qui ont pour but d'apparaître les activités les plus rentables qui contribuent à la croissance de l'entreprise, ils ont principalement pour objectif de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production exemple : l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché.

### **1. La problématique et les hypothèses de recherche.**

Une entreprise performante est une entreprise : rentable, qui enregistre une bonne situation financière ; productive, quia une meilleure gestion de ses ressources humaines et compétitive, qui possède un avantage concurrentiel sur le marché. Cette performance permettra la survie et le développement de l'entreprise et de faire face aux différentes entraves qui peuvent survenir.

Ainsi, la quête de la performance est un objectif fondamental pour l'entreprise. De ce fait, et afin d'apprécier la performance des entreprises enquêtées, nous allons exploiter leurs données qualitatives et quantitatives pour savoir si une telle entreprise réalise de la performance ou non.

Dans le contexte d'un besoin de compétitivité de notre économie, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux nous imposent plus que jamais d'être en capacité de développer un tissu d'entreprises performants. C'est dans ce cadre que nous inscrivons la question problématique de notre travail où nous cherchons à identifier : « **Quels sont les indicateurs de la performance qui va permettre aux entreprises étudiées d'exercer un avantage concurrentiel sur le marché?** ».

De cette problématique découle plusieurs questionnements :

- Comment les entreprises de la wilaya de Bejaia perçoivent la notion de la performance ?
- Quels sont les indicateurs de la performance de ces entreprises ?
- Quel est l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises enquêtées ?
- Comment réaliser la performance dans l'échantillon d'entreprises enquêtées ?

Afin d'apporter des réponses à notre problématique, nous avons procédé à supposer quatre hypothèses qui vont nous permettre d'éclairer notre champ de recherche.

**Première hypothèse:** les entreprises de la wilaya de Bejaia considèrent la performance comme une notion fondamentale qui nécessite la mise en œuvre des moyens financiers et humains afin de la mesurer.

**Deuxième hypothèse :** la performance des entreprises se réalise en prenant en considération les différents indicateurs de rentabilité, de productivité et de la compétitivité.

**Troisième hypothèse :** afin de réaliser la performance, les entreprises sont amenées à prendre conjointement les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité. Ces indicateurs affichent un degré important de pertinence sur la réalisation de l'objectif à savoir l'évaluation multicritère de la performance des entreprises étudiées.

**Quatrième hypothèse :** la réalisation de la performance est la résultante d'une combinaison de plusieurs indicateurs qu'on peut prévoir par l'analyse des scénarios.

Cette problématique est d'actualité. En effet, d'une part, la mesure de la performance a été pendant longtemps traduite par des approches quantitatives (le tableau de bord) qui se base essentiellement sur l'utilisation des indicateurs quantitatifs tels que le chiffre d'affaires et la marge commerciale. Cette approche de mesure est opportune dans un contexte qui favorise la production et la diffusion de l'information chiffrée (le développement du marché financier).

Cependant, dans le cas de notre pays caractérisé par des entreprises réticentes en matière de communication de leurs données chiffrées, et un marché financier peut développer, le recours à cette approche d'analyse basée sur des informations chiffrées n'encourage pas la réalisation d'une étude fiable sur l'évaluation de la performance des entreprises. Dès lors, nous avons adopté une approche qualitative afin de recueillir les informations nécessaires à l'évaluation des entreprises objet d'étude.

D'autre part, la problématique de recherche est d'actualité pour ce qui concerne les relations entre les indicateurs de mesures de la performance. En effet, l'évolution la plus marquante des systèmes de mesures de la performance est très certainement le développement des outils de type tableaux de bord ou balanced scorecard au moment où les relations entre ces indicateurs sont remises en cause.

## **2. L'objectif de notre travail.**

Cette étude présente un intérêt multiple. En effet, la performance des entreprises est essentielle à la survie et à la croissance de ces dernières, ainsi qu'à la compétitivité face à la

concurrence nationale et internationale. C'est pourquoi, une révolution au niveau de la productivité, rentabilité et compétitivité des entreprises est une condition indispensable pour que les entreprises productives puissent jouer leur rôle dans la compétitivité et le développement du pays avec une utilisation plus efficace des ressources disponibles. De plus, le choix est guidé par souhait de contribuer à la recherche en économie pour la performance des entreprises.

Donc, notre travail de recherche consiste à identifier les différents indicateurs de la performance d'un échantillon d'entreprises. Dès lors, l'objectif est de cerner les différents axes qui s'ouvrent à ces entreprises et qui vont leur permettre d'être performantes. Autrement dit, l'objectif de cette recherche est d'identifier les scénarios clés de la performance d'un échantillon d'entreprise à travers les notions de compétitivité, rentabilité et productivité.

### **3. Méthodologie de la recherche et plan de la rédaction.**

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, nous adopterons une démarche méthodologique qui trace un programme de recherche envisagé en deux temps.

En premier lieu, nous procéderons à l'exploration du sujet à travers la recherche bibliographique et documentaire pour cerner le cadre théorique de notre thème. Cela, nous permettra de bien élaborer le questionnaire et de concevoir nos modèles.

En deuxième lieu, pour mener à bien notre travail de recherche, nous allons dans un premier temps identifier à l'aide d'un questionnaire les indicateurs de la performance des entreprises enquêtées qui va nous permettre d'étudier les déterminants de cette performance avec l'objectif de répondre aux questions posées au départ qui sont inspirées de notre problématique de recherche. Ensuite, nous allons étudier les relations entre les différents variables à l'aide de l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM). Par la suite et afin d'étudier l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises, nous allons établir un questionnaire selon le modèle « MACTOR ». Enfin, nous allons identifier les scénarios clés de la performance des entreprises étudiés à l'aide d'un questionnaire conçu et adapté au modèle utilisé à savoir le modèle « MORPHOL ».

Dans cette perspective, notre démarche consiste, dans un premier chapitre à étudier la performance dans l'entreprise et les facteurs essentiels qui ont fait émerger et enraciner cette notion. Pour ce faire, dans une première étape, nous aborderons les notions et définitions de la performance. Dans une deuxième étape, il sera question de présenter l'approche classique de

la performance. Et dans une troisième étape, nous allons présenter l'approche systémique de la performance.

Le deuxième chapitre de notre travail sera entièrement consacré aux indicateurs de la performance dans l'entreprise. Cette mesure qui constitue à la fois un moyen de communication interne et externe, sert principalement à asseoir le système de gestion basé sur l'évaluation de l'entreprise. Il est scindé en quatre sections : la première section traitera les typologies sur les indicateurs de la performance, la deuxième section abordera les indicateurs de la rentabilité qui seront regroupés dans deux axes à savoir les indicateurs de la rentabilité économiques et les indicateurs de la rentabilité financière, la troisième section traitera les indicateurs de la productivité qui seront répartis aussi en deux types : les indicateurs de la productivité relatifs aux facteurs tangibles et ceux relatifs aux facteurs intangibles et enfin et dans la quatrième section nous allons présenter les indicateurs de la compétitivité, expliqués principalement dans les facteurs compétitivité coût et compétitivité hors coût.

Le troisième chapitre sera consacré à l'évaluation de la performance dans l'entreprise. De ce fait, ce troisième chapitre évoquera dans sa première section l'évaluation de l'entreprise et les différentes méthodes utilisées pour cet objectif. La deuxième section traitera l'évolution de la mesure de la performance en commençant par le tableau de bord et en passant par le balanced scorecard de Norton et Kaplan et en terminant par les autres tableaux de bord qui intègrent les différentes parties prenantes et la troisième section sera consacrée aux méthodes de mesure de la performance utilisées dans notre travail de recherche.

Le quatrième chapitre traitera la méthodologie de la recherche et l'analyse descriptive de la performance dans les entreprises enquêtées. Ce quatrième chapitre sera scindé en trois sections : dans la première section, nous allons aborder la méthodologie de la recherche à travers le positionnement épistémologique retenu dans le cadre de notre travail de recherche. Ensuite et après avoir opté pour une approche épistémologique, il convient désormais d'identifier la méthodologie de la recherche basée sur des modèles qualitatifs. Pour ce faire, nous allons administrer trois questionnaires:

- Le premier questionnaire a pour objectif d'apprécier la performance des entreprises enquêtées.
- Le deuxième questionnaire est conçu selon le modèle « MACTOR » afin d'identifier l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises.

## ***Introduction générale.***

---

---

➤ Le troisième questionnaire est illustré par des questions fermées pour des réponses à l'échelle d'ordre selon le modèle « MORPHOL » qui va nous permettre de déterminer les scénarios clés de la performance des entreprises enquêtées.

Dans la deuxième section, nous allons présenter les caractéristiques de l'échantillon des entreprises enquêtées.

Et la troisième section sera consacrée à l'analyse descriptive des résultats de notre étude à travers une représentation statistique des données recueillies suivi d'une analyse factorielle des correspondances multiple (AFCM) afin de déterminer la relation entre les différents indicateurs de la performance.

Enfin, et dans l'objectif d'appliquer les notions théoriques capitalisées tout au long de notre travail, le dernier chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de nos programmes, et de formuler des recommandations aux entreprises enquêtées. Dès lors, la première section abordera la présentation des données des logiciels « MACTOR » et « MORPHOL ». En suite, la deuxième section sera consacré à l'analyse des résultats du logiciel « MACTOR » qui a pour objectif d'étudier l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises ; et la troisième section retracera l'analyse des scénarios de la performance selon le modèle « MORPHOL », qui va nous permettre d'exposer les scénarios clés de la performance des entreprises enquêtées.

# **Chapitre I: La performance dans l'entreprise.**

## **Introduction**

Avant d'entamer notre recherche, nous avons jugé nécessaire d'expliquer les notions relatives à la performance, l'idée est de mieux en cerner ce concept.

Dans l'objectif d'augmenter la productivité et la réalisation des performances, les auteurs et par la divergence de leurs écoles de pensées, se sont rués tour à tour à exposer les résultats de leurs recherches sur les voies et les moyens d'obtenir les meilleures performances au sein des entreprises, cela a pour objectif de comprendre le cadre contextuel dans lequel elle est née et d'en fixer les contours.

Ce premier chapitre est scindé en trois sections, dans la première section, nous allons présenter des notions et définitions de la performance. Ensuite, dans la deuxième section nous allons traiter l'approche classique de la performance et la troisième section sera consacrée à la présentation de l'approche systémique de la performance.

## **Section N° 1 : Notions, définitions de la performance.**

La notion de la performance peut être appréhendée par plusieurs concepts, ces derniers ont un lien direct avec la réalisation de la performance dans les entreprises. De ce fait, cette section est consacrée dans un premier point, à la présentation des différentes notions relatives à la performance. Par la suite, nous allons présenter dans un deuxième point, les définitions de la notion de la performance et nous terminerons par la présentation des typologies de cette notion.

### **I : Définition des concepts relatifs à la performance.**

Maitriser la performance dans l'entreprise est une tâche complexe car elle regroupe plusieurs dimensions pour l'atteindre. De ce fait, dans ce qui suit nous allons apprécier un certain nombre de concepts liés à la notion de la performance telle que : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'économie...etc.

❖ **L'efficacité** : Le concept d'efficacité est expliqué par l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. De ce fait, l'efficacité d'une organisation est mesurée par sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Selon Boislandelle.H.M l'efficacité est définie comme «le rapport entre les résultats atteint par un système et les objectifs visés, de ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace»<sup>9</sup>.

Une entreprise efficace s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs (efficacité maximale lorsque tous les objectifs visés ont été atteints). De ce fait, et afin de réaliser une efficacité maximale l'entreprise procède à son amélioration.

❖ **Les outils d'amélioration de l'efficacité** : L'entrepreneur qui souhaite prévenir les difficultés et améliorer son efficacité aura intérêt à commencer par les outils qui sont les plus simples à mettre en œuvre et dont il peut atteindre un résultat rapide et durable.

Dans ce qui suit, nous allons présenter trois outils d'amélioration de l'efficacité<sup>10</sup>:

➤ La démarche de prévention des défauts : elle vise à identifier, au fur et à mesure qu'ils se produisent, les problèmes de fonctionnement (par exemple les défaillances, les réclamations, les contentieux, etc.), d'en analyser l'origine et de mettre en œuvre des actions d'amélioration pour en supprimer les causes.

➤ La mise en valeur des bonnes idées : c'est une démarche visant à noter de façon systématique les idées d'amélioration produites par le professionnel ou ses collaborateurs et à les mettre en œuvre par ordre d'importance pour l'entreprise.

---

<sup>9</sup>Boislandelle.H.M, gestion des ressources humaines dans les PME, édition d'organisation, paris, 1998, P139.

<sup>10</sup>Barouch, Gilles, améliorer votre efficacité, 3 outils simple et efficaces, édition d'organisation, paris, 2010, P16.

➤ La prévention des risques : est une démarche qui consiste à identifier les problèmes potentiels qui pourraient survenir dans l'exercice de l'activité et à les réduire par des actions préventives appropriées.

Ces trois outils concourent à l'amélioration continue de l'efficacité de l'entreprise quand ils sont mis en œuvre de façon systématique.

❖ **L'efficience** : L'efficience correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir. L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services, à partir d'une quantité donnée de ressource. «L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre<sup>11</sup>». De ce fait, L'efficience est l'articulation entre moyens et résultats et on essaye de répondre à la question suivante : est ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre <sup>12</sup>?

Le concept de performance intègre la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. De ce fait, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

❖ **La pertinence** : La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné<sup>13</sup>. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

❖ **L'économie** : pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une quantité acceptable et au coût le plus bas possible. On peut ajouter que la performance oblige la vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la

---

<sup>11</sup>Boislandelle.H.M, op.cit, P139.

<sup>12</sup>Tahon, Christian, évaluation des performances des systèmes de production, édition d'organisation, paris, 2003, P31.

<sup>13</sup>Salgado, Melchior, La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, édition d'organisation, paris, 2013, P15.

gestion. Le gestionnaire doit rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation<sup>14</sup>.

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie par plusieurs manières.

❖ **La profitabilité** : c'est la capacité de l'entreprise à dégager un résultat positif; elle se mesure directement à partir du résultat d'exploitation (ou économique) ou du résultat net, au-delà du signe positif. Elle s'apprécie en comparant le montant du résultat par rapport aux années antérieures ou par rapport à des organisations comparables.

❖ **La rentabilité** : elle se mesure par le rapport entre le résultat et les capitaux mis en œuvre pour l'obtenir. Dans l'approche schématique, le numérateur peut correspondre au résultat d'exploitation (ou économique) ou au résultat net ; le dénominateur correspond à l'actif économique ou au total du bilan.

❖ **La productivité** : le concept de productivité tire son origine du verbe latin «producere» qui signifiait : mener en avant, présenter, étendre mais aussi procréer, développer, faire grandir<sup>15</sup>. En général, la productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Autrement dit, la productivité est le rapport entre la production et l'ensemble des ressources mises en œuvre pour la réaliser. Ainsi, améliorer la productivité ce n'est pas travailler dur, mais travailler intelligemment, cela se traduit dans l'entreprise par la rationalisation dans l'utilisation des facteurs de production.

## **II. Les différentes définitions de la notion de la performance.**

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005)<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup>Molho.D&Poisson.D.F, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2003, P29.

<sup>15</sup> Dictionnaire Larousse, P150.

<sup>16</sup> Angèle Dohou& Nicolas Berland, op.cit, P3.

L'idée de performance n'est pas une notion simple, de nombreuses réflexions se sont succédé à ce sujet. De ce fait, la définition de la notion de la performance ne fait pas consensus, cette notion s'articule différemment selon les auteurs.

**Selon le dictionnaire Larousse<sup>17</sup> :** la performance représente :

- Le résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve.
- Une victoire acquise sur une équipe, un adversaire mieux classé.
- Un exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque : faire un travail en si peu de temps, c'est une véritable performance.
- Le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule.

La performance est un terme connoté, sa définition varie à priori pour chacun d'entre nous en fonction du contexte.

**Selon Molho.D & Poisson.D.F** la performance peut être définie comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur. Par contre, l'action qui contribue à améliorer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût<sup>18</sup>».

Cette définition repose sur deux notions : la valeur et le coût :

- La valeur : c'est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts du marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.
- Le coût : c'est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

**Selon Bourguignon Annick** « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels<sup>19</sup>».

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

---

<sup>17</sup> Dictionnaire Larousse, op.cit, P150.

<sup>18</sup> Molho.D & Poisson.D.F, op.cit, P8.

<sup>19</sup> Bourguignon Annick, peut-on définir la performance ?, revue française de comptabilité N°269, P5.

- La performance se traduit par une réalisation (ou un résultat) : la performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc).
- Elle s'apprécie par une comparaison : dans cette acception, la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé ; elle est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus. Cette comparaison se réalise grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffré ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents.
- La comparaison traduit le succès de l'action : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat. Elle est appréhendée à partir des moyens, des compétences et des qualités mises en œuvre pour atteindre des résultats.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

**Selon Marmus. K** « la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire<sup>20</sup>».

La performance de l'entreprise doit non seulement analyser sous l'angle de la rentabilité, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel et sa structure organisationnelle.

**Selon Weiss. D** «la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe de direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion<sup>21</sup>».

Donc, le terme de la performance est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion.

La définition de la performance ne peut être unique et, en accord avec chaque auteur, nous retiendrons donc pour la suite de notre travail une définition suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises.

---

<sup>20</sup>Marmus.K, op.cit, P 2195.

<sup>21</sup>Weiss.D, la fonction ressource humaines, édition d'organisation, Paris, 1988, P 675.

À partir des définitions exposées ci-dessus, nous donnons la définition suivante pour la notion de la performance. Elle est définie comme le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés. Ces efforts consistent à réaliser le produit ou le service de meilleure qualité, dans les meilleurs délais et au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation, elle est peut-être appréhendée à travers les trois concepts donnés par Roy.B : « la performance peut être décomposée en question productivité, rentabilité et compétitivité<sup>22</sup> ».

### **III. Les typologies de la performance.**

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise et pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il est important de comprendre et de maîtriser les règles de jeu.

#### **III.1. La performance organisationnelle.**

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...etc.

Elle signifie que l'entreprise a organisé ses activités pour réaliser les objectifs fixés, et aussi les techniques dont elle parvient à atteindre. On cite une bonne gestion du temps qui va permettre de régler les objectifs et les délais est une organisation qui aura pour objectif de développer l'activité et d'obtenir des bénéfices.

La performance organisationnelle regroupe :

##### **➤ La performance sociale :**

Selon Ludruc.M, la performance sociale est définie dans l'entreprise comme étant le rapport entre l'effort social d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie<sup>23</sup>. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, à la culture d'entreprise, constituent des éléments déterminants.

---

<sup>22</sup> Roy.B, méthodologie multicritères d'aide à la décision, édition d'organisation, paris, 1985, P13.

<sup>23</sup>Ludruc.M, capital compétence dans l'entreprise, édition ESF, paris 2007, P 47.

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

Afin d'avoir une meilleure efficacité, il faut avoir les meilleures conditions de vie et un climat stable pour les travailleurs au sein de l'entreprise. De ce fait, il est important de mesurer l'efficacité sociale de l'entreprise qui traduit le degré de satisfaction exprimée par le personnel de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaine.

➤ **La performance sociétale :**

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, etc.

De ce fait, une entreprise qui réalise une performance sociétale est une entreprise qui respecte le capital naturel à travers le respect des écosystèmes quelle que soit l'activité de l'entreprise (réduire l'émission du gaz à effet de serre, la maîtrise des ressources naturelles renouvelables, la maîtrise de l'utilisation des ressources fossile, etc.), et qui respecte le capital humain, tel que le respect du droit du travail dans l'entreprise, les droits de l'homme, etc.

**III.2. La performance financière.**

Une entreprise dite performante financièrement si elle assure un meilleur contrôle des opérations financières et qui réalise un résultat positif.

La mesure de la performance a pour caractère commun de constater une performance financière passée, soit à partir d'élément comptable, soit de la valeur du marché ; tel que la capacité d'autofinancement (CAF), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres.

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan<sup>24</sup>, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

-Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

-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.

-L'EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeurs pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

---

<sup>24</sup>Molho.D&Poisson.D.F, op.cit, P12.

### **III.3. La performance économique (compétitivité).**

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficience et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel.

De ce fait, on peut définir la compétitivité de la firme, à travers son carré magique, à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Il s'agit par conséquent de la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, de valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme, de s'adapter rapidement aux variations du marché, et de veiller à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et des évolutions de l'environnement.

La compétitivité peut être décomposée en deux types: la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix.

- **La compétitivité-prix :** désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix :** désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.

### **III.4. La performance concurrentielle.**

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation et/ou construction des règles de jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Ces règles permettant de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux qui sont :

- La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients qui se base sur les études de satisfaction des clients.
- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.

- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

#### **IV. Les sources de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise.**

Avantage concurrentiel et performance des entreprises sont des notions qui sont très souvent associées, l'avantage concurrentiel étant source de performance. Dans ce qui suit nous allons présenter les principaux éléments sur lesquels les entreprises se font généralement concurrence.

Pour faire face à la concurrence, et selon M. Porter<sup>25</sup>, il existe trois types de stratégies possibles pour l'entreprise afin d'assurer sa pérennité dans une économie de libre échange.

##### **IV.1. La stratégie de domination de l'ensemble du secteur par les coûts.**

La stratégie de domination par les coûts a été la plus pratiquée dans les années 70 où la demande a été nettement supérieure à l'offre. De ce fait, Être compétitif c'était alors et surtout être capable de produire des biens et des services à un coût de revient tel que le prix de vente permette à l'entreprise de rentrer dans ses fonds. Mais pour que cette stratégie réussisse, l'entreprise doit engager de lourds investissements afin d'avoir une capacité de production apte à faire du volume.

Une situation favorable au niveau des coûts défend l'entreprise contre les agressions des concurrents car des prix moindres de ceux des concurrents rendent possible, à services égaux, des gains de parts de marché. Aussi la situation favorable au niveau des coûts défend l'entreprise contre le pouvoir de décision des clients et celui des fournisseurs, parce qu'ils ne peuvent exercer leurs pouvoirs que s'ils réussissent à trouver des concurrents de l'entreprise proposant des prix plus bas.

Toutefois, une stratégie de domination globale par les coûts n'est pas dépourvue de risques, on cite : le progrès technique qui annihile l'effet des investissements passés et l'expérience, de plus une stratégie de domination par les coûts ne conserve son caractère absolu que lorsque la concurrence porte sur des produits homogènes. En effet, il n'y a que dans cette optique que le prix peut influencer la décision d'achat, puisque l'acheteur n'aura aucune raison rationnelle d'éviter un producteur pour se procurer un article banalisé plus cher chez un autre producteur. Cependant, dès lors qu'il existe une quelconque différenciation entre les produits, la stratégie de domination par les coûts devient moins contraignante.

---

<sup>25</sup>Gervais Michel, stratégie de l'entreprise, édition Economica, 5<sup>e</sup> édition, paris, 2003, P126.

#### **IV.2. La stratégie de domination du secteur par différenciation des produits offerts.**

Avec l'évolution des mœurs et des préférences des consommateurs sur le marché, les entreprises optent pour des stratégies de différenciation. De ce fait, pour se différencier, l'entreprise doit être sûre de l'existence sur le marché des consommateurs qui ont des besoins distincts et différents des autres et qui sont prêts à accorder une valeur plus importante aux différences entre les offres.

La différenciation du produit ou du service vise à le rendre unique, sinon, à le démarquer des autres produits ou services de sa catégorie.

La démarche de différenciation peut prendre diverses formes : conception ou présentation du produit, etc. Dans ce cas, les caractéristiques du produit telles que ses caractéristiques d'usage (durabilité, confort, commodité, puissance, fiabilité), son statut social (prestige, séduction) ou son esthétique, empêchent la comparaison avec d'autres produits et peuvent amener les acheteurs à accepter un prix plus élevé.

Pour ce faire, l'entreprise doit être capable de comprendre les attentes et besoins latents des clients. En effet, une différenciation réussie nécessite beaucoup de créativité, des capacités commerciales importantes par ce que l'affrontement concurrentiel est déplacé sur le terrain du qualitatif. Pour cause, seul, le prix ne suffit plus pour conquérir de nouveaux clients.

Une stratégie de différenciation met l'entreprise à l'abri des concurrents, en raison de la faible sensibilité des clients à la variable prix et de leur fidélité à la marque. De plus, l'entreprise jouira d'un grand pouvoir de négociation envers ses clients et fournisseurs en raison de non comparabilité des produits sur le marché.

Cependant, cette stratégie de différenciation n'est pas exempte principalement des risques liés à l'évolution des goûts des consommateurs ce qui peut perdre des parts de marché à l'entreprise.

#### **IV.3. La stratégie de niche ou de concentration de l'activité.**

Contrairement aux stratégies de domination globale et de différenciation qui visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble du secteur, la stratégie de concentration consiste à choisir une niche ou un créneau de marché, qui offre les plus fortes rentabilités, sur lequel elle doit se battre.

La stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière. Il en résulte que la firme parvient soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière, soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible, soit aux deux à la fois.

L'entreprise qui choisit ce type de stratégie doit prendre en compte le risque de voir la niche disparaître par le départ du consommateur ou grossir par les nouveaux consommateurs, ce qui attire les leaders. Il faut donc avoir des dirigeants qui ont la mentalité et la capacité d'aller là où les autres ne sont pas partis quand les autres arrivent<sup>26</sup>.

L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteindre des résultats. La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, client, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents<sup>27</sup>.

La performance de l'entreprise est une notion multidimensionnelle ce qui rend sa définition ambiguë. Certains auteurs l'assimile à la réalisation des objectifs stratégiques, d'autre à l'amélioration du couple valeur-coût. Dans notre travail de recherche nous retiendrons une définition suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises. Dès lors, la performance de l'entreprise peut être appréhendée comme le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés. Ces efforts consistent à réaliser le produit ou le service de meilleure qualité, dans les meilleurs délais et au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

De plus, la performance d'entreprise peut être décomposée en plusieurs typologies on cite : la performance organisationnelle, financière, économique, concurrentielle, interne et externe.

---

<sup>26</sup>Garibaldi.G, l'analyse stratégique, édition d'organisation, paris, 2001, p11.

<sup>27</sup>Doriath Brigitte &Goujet Christian, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition dunod, paris, 2008, P173.

## **Section N°2: L'approche classique de la performance.**

L'approche classique de la performance considère l'entreprise comme étant un ensemble isolé de son environnement.

Le modèle classique cherche à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples, afin de les étudier en détail et de comprendre le type d'interaction qui existe entre eux et en déduit par la suite, par une analyse causale,<sup>28</sup> les relations existant entre les variables étudiées et le phénomène observé.

Dans cette section nous allons présenter dans un premier point l'école classique basée sur l'hypothèse de la rationalité dans la recherche de la productivité dans l'organisation. Par la suite dans un deuxième point, nous allons présenter l'école des relations humaines et l'introduction de l'aspect affectif et l'influence de ce dernier sur le volume de production.

### **I. L'école classique.**

L'école classique est née au cours de la deuxième révolution industrielle. Elle s'est développée dans deux directions : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail.

Dans ce contexte caractérisé par un secteur industriel qui attire une nombreuse main-d'œuvre agricole peu adaptée à la production technique. C'est dans ce souci que l'école classique qui est un mouvement quantitatif d'inspiration mathématique basé sur la recherche de combinaisons optimales des ressources se développe. Elle regroupe<sup>29</sup>:

- l'organisation scientifique du travail avec l'Américain F.W. Taylor (1856-1915) qui s'intéresse à la production dans les ateliers,
- L'organisation administrative du travail avec le Français H. Fayol (1841-1925).
- L'Allemand M. Weber (1864-1920) qui, avec ses théories sur la bureaucratie, apporte une contribution d'inspiration sociologique.

L'école classique des organisations regroupe trois principaux courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. La rationalité productive (F.W Taylor), la rationalité administrative (H. Fayol) et la rationalité structurelle (M. Weber).

---

<sup>28</sup>G.Brssi, organisation et gestion de l'entreprise, Paris, Edition Foucher, 2002, P 43.

<sup>29</sup> Michel-plane, jean, op.cit., 2003, P28.

En relation avec la révolution industrielle, cette école donne une place prépondérante à l'optimisation de la production, dans le but d'améliorer la productivité, à travers la rationalisation des facteurs de la production.

### **I.1. Taylor et l'organisation scientifique du travail.**

Taylor envisage la question du management sous l'angle de l'augmentation de la productivité ouvrière. Le management scientifique: l'utilisation d'une méthodologie scientifique pour établir la manière optimale de réaliser une tâche (the one best way). Il pose la question suivante : comment faire un travail dans les meilleures conditions et de la façon la plus efficace possible dans un cadre de production industrielle ? Taylor s'indignait en permanence de l'inefficacité des ouvriers qui ont tendance à traîner : ils employaient plusieurs techniques différentes pour réaliser le même travail.

Il était convaincu qu'il existait des méthodes pour accomplir chacune des tâches demandées dans une usine et que chaque employé devait être formé pour devenir excellent dans un poste donné. La direction avait pour rôle de découvrir ces méthodes et de fournir aux ouvriers les possibilités de se perfectionner. Il faisait l'analyse de tous les mouvements des ouvriers dans l'exécution d'une tâche et examinait si tous ces mouvements étaient nécessaires et efficaces afin d'en éliminer ou d'en améliorer dans le but d'accroître la productivité.

Selon Taylor, la production n'atteint qu'un tiers environ de son maximum potentiel. Il a consacré plus de 20 années de recherches à déterminer la manière optimale de réaliser chaque tâche. Il avait pour ambition de révolutionner les mentalités (ouvriers et patrons) en établissant des règles permettant d'améliorer la productivité.

Son étude se déroule à la Midvale Steel Co, au début du XXe siècle<sup>30</sup>. Une longue observation des activités ouvrières, une analyse rigoureuse des gestes allant jusqu'au chronométrage de chaque phase d'un travail décomposé et le résultat est spectaculaire : alors que les ouvriers de cette usine manipulaient 12.7 tonnes de gueuses de fonte par jour, la réorganisation du travail, la recherche de l'efficacité des gestes et son application leur permettent de manipuler, sans temps ni effort supplémentaire 48 tonnes par jour. Corrélativement, cette augmentation spectaculaire de la productivité retentit sur les salaires qui augmentent de 60%.

---

<sup>30</sup> Michel-plane, jean, op.cit., 2003, P30.

Il dégage des principes de base du management et affirme que le respect de ses principes assurera la prospérité de tous: les employés seront mieux payés et les dirigeants verront leurs bénéfices augmenter.

Par l'application des techniques du management scientifique, Taylor est capable de déterminer la manière optimale d'accomplir une tâche de données. Donc, il peut choisir la personne la plus adaptée pour ce travail et lui apprendre à le réaliser de la façon nécessaire. Pour motiver les ouvriers, il préconise la mise en place d'une rémunération au rendement. Donc, il parvient à obtenir régulièrement des gains de productivité tout en réaffirmant les fonctions de planification et de direction des managers et la nécessité pour les ouvriers d'obéir aux instructions.

On peut considérer que l'un des plus grands mérites de Taylor et d'avoir cherché à concevoir, à travers l'étude scientifique du travail humain dans les organisations, un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de la production en vue de l'augmentation de la productivité<sup>31</sup>.

Les méthodes de Taylor ont été vivement critiquées. Le modèle de Taylor a souvent été associé à des conditions de travaux déplorables, voire inhumaines. La conception de Taylor de l'homme au travail repose sur une vision très appauvrie du potentiel humain<sup>32</sup>, ce qui a entraîné des conséquences telles que la baisse de rendement, l'augmentation de l'absentéisme, l'augmentation du temps de travail, et finalement le "coulage" (augmentation des déchets, gaspillage de l'énergie et des matières premières...etc). D'autres conséquences sont l'apparition de conflits avec la hiérarchie, entraînant de ce fait une dégradation du climat social.

Le taylorisme est donc une méthode efficace pour une haute productivité à court terme, mais elle perd son efficacité lorsque l'on atteint le moyen terme.

L'homme n'est pas une machine et sa motivation n'est pas que de gagner de l'argent. En négligeant la dimension psychologique et psychosociologique du travail, le taylorisme est une théorie physiologique des organisations. En tout état de cause il est important de retenir que la logique taylorienne de production s'est avérée particulièrement adaptée aux conditions sociales du début du 20ème siècle.

---

<sup>31</sup> Michel-plane, jean, op.cit, 2019, p12.

<sup>32</sup>Michel-plane, jean, op.cit, 2019, P13.

La performance selon le taylorisme est la recherche de la rationalité productive et l'optimisation des facteurs de production dans l'objectif de réaliser le maximum de profit.

## **I.2. Fayol et la gestion administrative.**

Après la préoccupation de Frederic W. Taylor pour l'optimisation de la production. Ce souci de la rationalisation des tâches se déplace de l'usine et du secteur secondaire à l'administration et au secteur tertiaire.

Fayol analyse essentiellement la fonction de direction et formule une théorie administrative complète, en se fondant sur sa propre expérience. Il constate que la majorité des dirigeants ont été formés dans des écoles d'ingénieurs sans aucune formation en administration, commerce, finance et comptabilité. Il plaide alors pour l'enseignement de la capacité administrative. Il fait une énumération exhaustive de toutes les opérations, fonctions et activités.

Fayol s'intéresse à l'organisation globale de l'entreprise et aux moyens de la rendre plus efficace. Dans son ouvrage « Administration industrielle et générale» (1920), Fayol analyse et classe les activités de l'entreprise en six groupes de fonctions<sup>33</sup>.

- Les activités techniques : production, transformation et fabrication.
- Les activités commerciales : achats, ventes et échange.
- Les activités financières : recherche et gérance des capitaux.
- Les activités de sécurité : protection des biens et des personnes.
- Les activités comptables : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
- Les activités administratives (ou de direction) : prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle.

Fayol met alors l'accent sur la fonction administrative qui est, selon lui, chargée de cinq tâches (POCCC): prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler<sup>34</sup>.

\* Prévoir et planifier : ce qui signifie à la fois estimer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir, anticiper l'évolution de l'entreprise.

---

<sup>33</sup>Scheid, Jean-Claude, les grands auteurs en organisation, édition des organisations, paris, 2004, P77.

<sup>34</sup>Georges Rostan, l'histoire du management théorie des organisations, conservatoire national des arts et métiers de Lyon, année universitaire 2005/2006, P7.

\* Organiser : organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matériaux, outillage, capitaux, personnel. C'est de mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.

\* Commander : c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'entreprise. Gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.

\* Coordonner : c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès. Harmoniser pour faire converger vers le même objectif.

\* Enfin, contrôler : vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ses plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main-d'œuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et, enfin, fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services distincts des départements fonctionnels.

S'appuyant sur sa longue expérience dans l'industrie, Fayol détaille ses quatorze principes généraux d'administration parmi un nombre non limité de savoir : la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, la rémunération, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'unité du personnel.

**Division du travail** : fait d'ordre naturel, la division du travail a pour conséquence la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

**Autorité et responsabilité** : l'autorité, droit de commander et pouvoir de se faire obéir, a pour corollaire la responsabilité (sanction qui accompagne l'exercice du pouvoir),

**Discipline** : mise en place de conventions qui ont pour objet l'assiduité et le respect des règlements.

**Unité de commandement** : règle fondamentale qui édicte que, pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

**Unité de direction** : un seul chef et un seul programme d'opération visant le même but. Toutes les activités des membres de l'organisation doivent viser les buts de cette dernière. Il s'agit d'une condition nécessaire à l'unité d'action, à la coordination et à la concentration des forces en vue d'une convergence d'efforts.

**Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général :** L'intérêt de l'employé passe après celui de l'organisation.

**Rémunération :** la rémunération dépend de l'effort de chacun, elle doit être équitable et aussi satisfaisante que possible.

**Centralisation :** est un fait d'ordre naturel, mais le degré de centralisation et de décentralisation, est fonction de l'activité et de la qualité du personnel.

**Hiérarchie :** la voie hiérarchique est le chemin que suivent, en passant par tous les degrés de la hiérarchie, les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité de commandement.

**Ordre matériel et social :** une place pour chaque chose et chaque chose à sa place. Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.

**Équité :** elle résulte de la combinaison de la bienveillance et de la justice. La manière dont sont gérés les salariés doit susciter un sentiment de justice sociale.

**Stabilité du personnel :** pour qu'un agent s'initie à une tâche, la maîtriser et soit apte à la remplir adéquatement, il lui faut du temps. Toute instabilité du personnel avant l'achèvement de son initiation ne peut qu'être néfaste et coûteuse. Autrement dit la rotation de personnel doit rester faible.

**Initiative :** toutes choses égales par ailleurs, un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à un autre qui ne le sait pas.

**Union et harmonie du personnel :** tout en insistant sur le principe de l'unité de commandement Fayol recommande d'éviter les démarches de type « diviser pour régner ». Il recommande également d'éviter l'abus des communications écrites.

Fayol pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main-d'œuvre que par ses qualités de chef (le leadership)<sup>35</sup>. Ce sont les capacités morales et intellectuelles du chef qui lui permettent de régler avec efficacité les activités des autres fonctions, par sa connaissance des affaires et de son personnel, et par sa capacité à communiquer.

L'idée de rechercher une adéquation entre l'individu et son travail et de le former afin de le rendre plus efficace correspond à l'une des applications possible de l'optimisation chère à Fayol. L'ingénierie industrielle qui dissèque dans leurs moindres détails les processus de production, plonge aussi ses racines dans le management scientifique, comme du reste le

---

<sup>35</sup> Michel-plane, jean, op.cit, 2019, P21.

souci d'adapter le lieu de travail au travailleur, de créer un environnement professionnel favorisant la productivité.

Donc, la performance selon Fayol est liée à la rationalité administrative qui permet à l'entreprise d'harmoniser les efforts des employés pour converger vers la réalisation de l'objectif fixé par l'entreprise.

### **I.3. Weber et la bureaucratie.**

Max Weber (1864-1920) une grande figure européenne de la réflexion sur les organisations est un sociologue Allemand. Il propose un modèle d'organisation qui s'appuie sur des procédures explicites de fonctionnement pour rationaliser la notion d'autorité<sup>36</sup>. Il développe une théorie des structures dirigeantes et trace une description de l'activité organisationnelle fondée sur les relations d'autorité. Il imagine un modèle théorique d'organisation caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie, de règles et de normes précises, ainsi qu'un mode de relations impersonnel, baptisé bureaucratie. C'est donc la règle qui détermine et régit l'ordre. En effet, M.Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients.

Weber a proposé trois types d'organisations fondées sur la manière dont l'autorité est légitimée :

- L'organisation charismatique : fondée sur les qualités personnelles du leader, qui détient des qualités supérieures, et forme ses disciples.
- L'organisation traditionnelle : dans laquelle l'autorité découle du statut. Elle est liée à la personne au sein des entreprises familiales. Cette forme résulte du statut social hérité du leader.
- L'organisation rationnelle : qui revêt la forme bureaucratique et dont le développement a été accéléré grâce au capitalisme. elle repose sur un système de but et de fonction étudié rationnellement conçu pour maximiser la performance de l'organisation. Elle est, selon weber, la forme la plus efficace pour la direction des grandes organisations complexes.

Max Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisé par une logique obéissant à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre

---

<sup>36</sup> Abdelkader Derbali, Théories des organisations, Edilivre, October 2017, P14.

ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles.

En effet, M.Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. À cet égard, M.Weber propose l'application des principes suivants afin de réaliser la performance au sein de l'entreprise :

1. Division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
2. Structure hiérarchique : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
3. Sélection du personnel : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiée à l'aide de tests.
4. Règles et règlements normalisés : des règles et des règlements précis doivent être appliquées pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
5. Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
6. Avancement : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté<sup>37</sup>.

La performance dans le sens de Weber provient de la division de travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie qui favorise la productivité au sein de l'entreprise, et de même la performance.

Frédéric W. Taylor, inventeur de l'organisation scientifique du travail, propose une différenciation formelle des tâches confiées aux dirigeants et aux exécutants, il identifie et structure les différentes fonctions de l'entreprise. Il introduit des méthodes psychotechniques de sélection des individus (the right man in the right place) et explique la bonne façon d'accomplir une tâche (the one best way).

---

<sup>37</sup><https://www.> Les théories traditionnelles du management, consulté le 28/10/2019.

Pour Henri Fayol, la division du travail, hiérarchie et centralisation, l'unité de commandement, constituent les bases du management scientifique et ont permis de définir le modèle de l'école classique.

Max Weber, penseur de la rationalisation et de la bureaucratie, propose de remettre en question le modèle de l'organisation traditionnelle et charismatique, en s'appuyant sur des procédures explicites de fonctionnement. On lui doit le concept « d'organisation rationnelle légale ».

Ces approches ont conduit à de réelles innovations au sein des organisations, mais elles correspondent à un moment de l'histoire des entreprises industrielles. Elles restent des repères utiles dans le management, fondées sur la structuration formelle des niveaux organisés et des places. On peut leur reprocher d'évoluer vers la bureaucratie et le cloisonnement, et d'avoir été plus adaptées à des systèmes fermés et des environnements stables, d'avoir négligé par ailleurs les facteurs de pouvoir et de conflits humains. Taylor a une vision réductrice de la productivité, du fait qu'il estime que celle-ci résulte uniquement de l'économie de travail, alors qu'elle dépend d'autres facteurs, entre autres, les économies de matières et de la technologie de production. La déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : absentéisme, turnover important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement. Ensuite, le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement.

Les entreprises sont coutumières de la mesure de la performance en termes de coûts et de productivité. Il est important de dépasser aujourd'hui cet héritage de l'entreprise industrialo-Taylorienne. Il ne s'agit plus de constater à échéance fixe les résultats financiers filtrés par la comptabilité, mais bien d'apporter à l'ensemble des décideurs les moyens de piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches en fonction de la stratégie de l'entreprise. Les modes de fonctionnement sont en pleine mutation.

Malgré leurs limites, ces doctrines étaient particulièrement adaptées à l'esprit et aux conditions de leur époque. L'école classique a vieilli, mais certains de ses principes demeurent valables et il est indispensable de bien les connaître avant d'entreprendre toute action d'organisation. En définitive, elle constitue un cadre de référence essentiel par rapport auquel de nombreuses écoles se définiront ultérieurement.

Pour les classiques en l'occurrence F.W.Taylor, Fayol, et Max Weber etc.... La performance des organisations passe par un management scientifique, autoritaire et par une bonne définition de la fonction administrative.

## **II. L'école des relations humaines.**

L'école des relations humaines est née dans le cadre de la crise économique de 1929, le développement des idées socialistes ont conduit à contester les fondements de l'école classique qui avait déshumanisé les relations de travail.

L'école des relations humaines est un mouvement qualitatif d'inspiration psychosociologique centré sur les problèmes de l'homme au travail.

Les préceptes de cette école s'articulent comme suit :

- La personne recherche, certes un maximum de rétribution par rapport à son travail, mais aussi, un cadre de vie satisfaisant.
- L'instinct grégaire prime : l'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan où il a sa place et où il est reconnu.
- La communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités sont autant de besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail. Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'entreprise auxquelles elle appartient.

De nombreux auteurs ont reconnu l'importance indiscutable du facteur humain dans le succès d'une entreprise. De ce fait et dans ce qui suit, nous allons présenter les principaux auteurs de ce courant de pensée.

### **II.1. Elton Mayo et l'expérience de Hawthorne.**

Le mouvement de l'école des relations humaines va se développer principalement à la fin des années trente. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

L'initiateur de ce mouvement est Elton Mayo(1880-1949) qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur des groupes, et entre les groupes eux-mêmes. Son étude la plus célèbre a été menée durant cinq ans au sein de la Western Electric Cie à

Chicago<sup>38</sup> . Au cours de ces expériences, Mayo changea plusieurs fois les conditions de travail de six ouvrières dans un atelier (éclairage, temps de repos, rémunération, horaire...etc.) et ceci, chaque fois en expliquant les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des six ouvrières. À chaque changement la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint à l'organisation initiale. Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivité. Ce sont donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficié pendant cette expérience qui a conduit ces dernières à mieux travailler. Les ouvrières se sentent membres d'un groupe et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

Ainsi, Mayo explique les changements intervenus pendant ses expériences à Hawthorne à travers six variables psychologiques :

- Le commandement : le dialogue concernant leurs conditions de vie et de travail a permis de passer d'un style autoritaire à un style plus participatif qui a amené une attitude plus confiante envers l'encadrement.

- Le statut social : ces ouvrières, du fait du rôle qu'on leur a demandé de jouer, ont pris conscience de leur importance. En étant traitées en adulte, on a fait appel à leur intelligence.

- La cohésion du groupe : l'entente, l'amitié dans l'équipe, le plaisir d'être ensemble, ce que le travail à la chaîne ne peut pas permettre.

- Les objectifs du groupe : il était motivé pour participer à cette recherche et avait le sentiment de son utilité sociale.

- Le leadership informel : les dialogues intragroupes au sujet de l'organisation interne au groupe avait donné naissance à un processus d'influence très marqué, en dehors de tout grade.

- Le sentiment de la sécurité de son emploi : qui était meilleur pour les membres de ce groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dans une période de crise économique.

C'est donc Mayo qui, partant d'une hypothèse taylorienne, fait apparaître l'importance du climat psychologique et des modalités de commandement dans l'augmentation de la productivité ouvrière.

---

<sup>38</sup> Michel-plane, jean, 2019, op.cit, P 65.

De ce fait, la performance au sein de l'entreprise est liée à la productivité des ouvrières qui augmente quand elles ressentent l'intérêt qu'on leur apporte. Cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles.

## **II.2. Abraham Maslow et la pyramide des besoins.**

Maslow pensait qu'une gestion éclairée, fondée sur la confiance, constituerait la vague du futur, dans la mesure où plus les salariés sont formés et psychologiquement à l'aise moins le monde de l'entreprise serait à même d'être compétitif s'il continuait d'être géré de façon autoritaire.

Dans le prolongement des travaux de E.Mayo, A.Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Il a bâti une théorie du besoin où celui-ci n'est plus défini comme la fuite d'un déplaisir ou comme une sensation. Il est indispensable à la vie de l'être humain<sup>39</sup>.

Selon Maslow, tous les individus souhaitent satisfaire cinq catégories de besoins hiérarchisés:

**1/ Les besoins physiologiques (besoins vitaux) :** se nourrir, boire, se reposer, être en bonne santé, etc. Pour le monde de travail, ils sont identifiables à la rémunération économique car celle-ci permet de satisfaire les besoins primaires par l'achat de nourritures, de boissons, etc., nécessaires à l'équilibre vital.

**2/ Les besoins de sécurité (physique ou psychique) :** il se traduit par la recherche de la stabilité de l'emploi, et par l'attente d'équité ou de justice dans le traitement des conflits dans le travail ou dans les rapports hiérarchiques. Ils signifient aussi la recherche d'un environnement prévisible excluant turbulences et changements.

Très concrètement, ce besoin se traduit par les contrats garantissant la sécurité de l'emploi, par les règles d'ancienneté qui apportent des avantages connus à l'avance, par les modalités d'assurances qui peuvent être proposées par l'employeur.

**3/ Les besoins d'appartenance :** il correspond à la recherche de l'acceptation, de l'intégration au sein du groupe. Le degré d'appartenance au groupe traduit les diverses formes possibles de liens entre un individu et les autres membres du groupe. Le besoin

---

<sup>39</sup> Philippe Bernoux, la sociologie des organisations, nouvelle édition, édition du seuil, paris, 2009, P90.

d'appartenance amène chacun de ses membres à respecter plus ou moins les normes informelles qui se créent à tout moment dans les groupes.

**4/ Les besoins d'estime/de reconnaissance :** ce besoin réfère à la recherche de la réussite et d'un statut au sein du groupe. Il se définit par la recherche d'implication dans le processus de prise de décision dans le travail et/ou dans un groupe informel. Il se traduit par le sentiment d'être capable de réussir, d'être compétent et par la perception d'être reconnu par les autres.

**5/ Les besoins de réalisation et d'accomplissement :** ce besoin correspond à la possibilité de réaliser son potentiel, à l'opportunité dans le travail, de se trouver confronté à des tâches complexes qui soient un véritable défi intellectuel.

Selon ces travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital (besoin physiologique), dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche dans ce cas, à satisfaire le second besoin le plus important. Par conséquent, l'hypothèse centrale de Maslow est qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits.

La théorie de Maslow a connu un large succès dû à la facilité de son utilisation. Plus tard, de nombreuses critiques ont été formulées et ont montré ses limites qui sont :

- Tout d'abord, le principe du passage successif d'un niveau à un autre est discutable : il est tout à fait possible d'être motivé par le fait d'être reconnu, même lorsque l'on n'a pas assuré les besoins des premiers niveaux.
- Ensuite, le principe même d'une hiérarchie universelle des besoins postule que tout le monde fonctionne de la même façon, ce qui est particulièrement discutable compte tenu des différences culturelles. Il y a des personnes et des cultures pour qui l'honneur, par exemple passe avant la survie. La littérature aborde d'exemple de ce type. Il semble peu raisonnable de supposer que tout le monde à la même hiérarchie des besoins, quelles que soient l'histoire personnelle, la culture d'appartenance ou la structure organisationnelle.

On constate que la théorie de Maslow qui met en valeur la motivation de l'individu comme clés de réussite au sein de l'organisation repose sur un certain nombre de postulats à la fois critiquables. Selon Abraham Maslow, en mettant en place cette théorie, elle va permettre à l'individu de donner plus, d'être rentable et de donner le meilleur de lui-même.

### **II.3. Frederick Herzberg et l'étude des motivations.**

Professeur de psychologie à Cleveland (U.S.A), F. Herzberg a conduit de nombreuses recherches sur les motivations de l'homme au travail et sur l'adéquation des méthodes d'organisation du travail à ses besoins.

Selon Herzberg, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

Selon Herzberg, l'organisation du travail doit par conséquent d'une part, apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins et éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction. Il classe les sources de satisfaction en deux catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation<sup>40</sup>.

❖ **Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction au travail:** ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. C'est la base de la bonne santé des relations humaines dans l'entreprise. Ce sont les relations avec les supérieurs et avec les collègues, les avantages sociaux, le salaire et les conditions matérielles de travail. La non-satisfaction de ces besoins est source de conflits, mais leur satisfaction apporte un contentement provisoire. Mais pas suffisants.

❖ **Les facteurs de satisfaction ou de motivation :** ces facteurs sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ils sont relatifs au contenu du travail et ont un rôle essentiellement positif. Ils correspondent aux besoins de satisfaction de soi, tels que les possibilités de carrière, des responsabilités confiées, de l'appréciation exprimée des performances et du sentiment de pouvoir se réaliser.

Le grand mérite de cette école a été la mise en évidence du sentiment d'appartenance mais on lui reproche :

- Son inefficacité opérationnelle (la coopération amicale ne constitue pas une motivation suffisante) ;
- Une méconnaissance du rôle de la technologie ;
- D'ignorer le poids de l'environnement ;
- Une certaine naïveté car ses idées sont sous-tendues par la conception suivante : plus l'homme est heureux et plus il est productif. Le paternalisme constitue une forme caricaturale de cette conception.

---

<sup>40</sup> Michel Darbel et Laurent Izard, Michel Scaramuzza, l'essentiel sur le management, 5eme édition, édition Berti, Alger 2011, P45.

Les acteurs du mouvement des relations humaines soulignèrent l'importance de la satisfaction de l'employé, affirmant qu'un ouvrier satisfait ne pouvait que devenir un ouvrier productif qui conduit à une augmentation de la performance au sein de l'entreprise.

Elton Mayo, Abraham Maslow et Frederick Herzberg dans les approches axées sur les ressources humaines, ont orienté leurs travaux vers la compréhension des raisons pour lesquelles les gens sont plus efficaces au bureau ou à l'usine.

La performance dans l'entreprise selon l'école des relations humaines est liée à la satisfaction et la motivation des ouvriers, un ouvrier satisfait est un ouvrier productif.

L'école des relations humaines est reprochée d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels.

L'approche classique de l'organisation admise jusqu'aux années 1940<sup>41</sup>, n'est cependant pas exempte de critiques. La démarche classique présuppose que l'organisation est une entité isolée de son environnement, or dans la réalité, l'incidence de l'environnement est rarement négligeable. En plus, elle préconise que les relations qui décrivent le comportement des parties soient linéaires, ce qui ne peut être assuré par un ensemble complexe appelé système ensemble de parties en interactions.

---

<sup>41</sup> R. Jhon .Schermerhorn, David S. Chappell, principe de management, Edition village mondial Paris, 2002, page 376.

### **Section N°3 : L'approche systémique de la performance.**

L'approche systémique reconnaît par ailleurs que les entreprises ne fonctionnent jamais en vase clos. Compte tenu de la complexité croissante des phénomènes étudiés, du progrès techniques des évolutions sociaux économiques et de la multiplication des interactions et des communications, la théorie des systèmes vise à fournir une nouvelle approche plus globalisante des problèmes à laquelle l'analyste est confronté.

L'école systémique considère l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes interdépendants et en interaction continue avec l'environnement<sup>42</sup>. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement, lequel englobe notamment les conditions économiques, l'état du marché, l'activité politique, les progrès technologiques et l'évolution des mœurs.

L'analyse systémique est un cadre théorique susceptible de permettre de bien comprendre la complexité du fonctionnement des organisations. Selon l'approche systémique l'entreprise est un système ouvert sur son environnement, constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interaction les uns avec les autres, organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation pour atteindre un objectif commun. Caractérisé par trois aspects :

- L'organisation est contingente : ya pas une organisation idéale dans l'absolu, tout dépend des buts visés et du contexte.
- L'organisation vise à l'efficacité : elle vise à la poursuite de ses buts.
- L'organisation vise à l'efficience : c'est-à-dire la réalisation du meilleur rapport entre les résultats obtenus et les moyens investis.

#### **I. Notions relatives à l'approche systémique.**

Cette approche se démarque des autres car elle donne une représentation plus globale et plus réaliste de l'organisation. Dans ce qui suit, nous allons donner des définitions aux concepts relatifs à l'approche systémique de l'organisation.

❖ **Définition de l'organisation :** J.Melese définit l'organisation comme « un organisme complexe, siège de multiples interactions plus réalistes, ouvert sur de nombreux environnements mouvants<sup>43</sup> ». L'organisation est le concept central de la systémique.

---

<sup>42</sup> Abdelkader Derbali, op.cit, P4.

<sup>43</sup>Melese J, approches systémiques des organisations, éditions Hommes et Techniques, Paris, 1985, P25.

L'organisation est un agencement de relations entre individus orientées vers un but bien défini.

❖ **Définition d'un système :** Von Bertalanffy décrit le système comme un « ensemble d'unités en interrelations mutuelles. Un tout organisé, relié et en interaction constante avec l'environnement <sup>44</sup>». E. Morin décrit le système comme une « unité globale organisée d'interrelation entre éléments, actions et individus <sup>45</sup>».

Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but. On distingue deux types de systèmes:

❖ **Les systèmes fermés :** systèmes qui n'interagissent pas avec leur environnement et qui n'en subissent aucune influence. C'est un système isolé de son environnement, considère l'organisation comme une boîte noire, qui ne réalise pas d'interaction avec son environnement.

❖ **Les systèmes ouverts :** systèmes qui interagissent dynamiquement avec leur environnement. Le système ouvert considère l'organisation comme une unité active qui réalise des échanges avec son environnement sous forme des flux monétaire, physique ou informationnel. Cette interaction permet à l'organisation de réaliser des effets de synergie.

❖ **La finalité du système :** la finalité est le but à atteindre par l'organisation. Le but final de l'organisation est atteint à travers la réalisation des différents objectifs et des modalités spécifiques adoptées par l'organisation selon les besoins des clients internes (personnel) et des clients externes (les différentes parties prenantes).

❖ **L'interaction entre les éléments du système :** l'interaction entre les éléments d'un système est l'action réciproque modifiant le comportement ou la nature de ces éléments. La relation entre deux éléments n'est pas obligatoirement une simple action causale d'un élément A sur un élément B, elle peut comporter une relation dite de rétroaction, une double action de A sur B et de B sur A.

❖ **Les frontières d'un système :** Elle est un élément séparant une organisation de son environnement. Dans un système ouvert, la frontière se présente comme une zone mal définie, souple, perméable, déformable. Ce qui nécessite des échanges avec le monde extérieur de

---

<sup>44</sup>Bertalanffy L, théorie générale des systèmes, édition dunod, paris, 1973, P53.

<sup>45</sup>Morin.E, la méthode, la nature de la nature, édition seuil, Paris, 1977, P9.

l'organisation. Ces échanges peuvent être réalisés à travers la génération des flux de transactions.

## **II. L'organisation est un système.**

Si on part de la définition largement admise du système comme un assemblage d'éléments, en interactions dynamiques et mobilisées dans des structures pour atteindre un but commun, on peut assimiler l'entreprise à un système puisqu'elle est composée de plusieurs éléments : homme, capitaux, équipement, information, ...etc. Sa structure et son fonctionnement dépendent :

- Des interactions entre ses éléments : flux matériels, flux d'informations, flux financiers.
- Des finalités ou des objectifs qu'elle s'est fixé (pérennité, croissance, amélioration de la productivité,...etc.
- Des environnements externes, économiques, juridiques, sociales, géographiques.

En résumé, l'analyse systémique de la firme rend possible la détermination des mesures à prendre afin de chercher à améliorer le fonctionnement organisationnel.<sup>46</sup>.

## **III. La régulation des dysfonctionnements dans l'approche systémique.**

Dans la perspective de la prise de décision, l'analyse systémique des organisations distingue clairement trois modes de régulation<sup>47</sup>.

### **1. La régulation par anticipation.**

Elle consiste à faire face à un dysfonctionnement avant que celui-ci n'affecte le fonctionnement de l'organisation. Par exemple, l'entreprise peut réaliser une étude concurrentielle avant d'envisager de lancer une nouvelle gamme de produits.

### **2. La régulation par alerte.**

Elle consiste à corriger un dysfonctionnement qui se produit en son soi. Ainsi, par exemple si l'entreprise se rend compte qu'une gamme de ses produits et invendables, elle va s'interroger sur les raisons de fond qui vont expliquer ce phénomène pour tenter de le corriger.

### **3. La régulation par erreur.**

Dans ce cas, l'entreprise et son système de commande observent des écarts entre les objectifs préalablement fixés et ses résultats. Ces écarts conduisent à prendre des décisions d'actions correctives déjà problématiques. Par exemple; une baisse des ventes ou de

---

<sup>46</sup> Abdelkader Derbali, op.cit, 2017, P34.

<sup>47</sup> Abdelkader Derbali, op.cit, 2017, P33.

nombreuses réclamations en provenance des clients peuvent conduire à repenser la politique de commercialisation et de qualité des produits.

#### **IV. Ludwig Von Bertalanffy et la théorie des systèmes.**

Docteur en biologie et professeur à l'université de Vienne, Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) est considéré, en tant qu'homme de science, comme le véritable fondateur de la théorie des systèmes<sup>48</sup>. Von Bertalanffy postule qu'il existe dans la nature des lois générales, ces principes peuvent s'appliquer à tous les systèmes –quels qu'ils soient– indépendamment de leurs propriétés particulières ou de leurs éléments. Son hypothèse de base réside dans l'idée suivant laquelle pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut la percevoir comme un système constitué de parties interdépendantes.

Les finalités de l'approche systémique sont en nombre de deux selon le contexte des organisations. L'une plus analytique, qui consiste à décrire, comprendre, expliquer ou prévoir des phénomènes socio-organisationnels. L'autre plus dynamique, qui recherche les modalités d'accompagnement du changement et décide des actions à mettre en œuvre pour le conduire<sup>49</sup>.

De ce fait, l'approche systémique reconnaît que la survie et la réalisation de la performance dans les entreprises requièrent une interaction efficace avec leur environnement, (interne et externe) lequel englobe les conditions économiques, l'état du marché, l'activité politique, les progrès technologiques.

#### **V. L'école quantitative.**

Souvent désignée sous le nom de recherche opérationnelle (RO) ou des sciences de management, l'approche s'est développée à partir des méthodes mathématiques et statistiques mises au point lors de la seconde guerre mondiale.

Face à une Allemagne suréquipée l'armée britannique avait demandé à ses mathématiciens de concevoir un modèle de répartition optimale des ressources. Aussi les sections anti sous-marines Américaines s'étaient fondées sur les techniques de la recherche opérationnelle pour augmenter les chances de survie des convois alliés pendant la traversée de l'Atlantique nord et déterminer la puissance idéale des grenades sous-marines que les avions et les navires devaient larguer sur les sous-marins allemands. Après la guerre, la plupart des

---

<sup>48</sup> Michel-plane, Jean, op.cit, 2003, P 104.

<sup>49</sup> Dominique Bériot, Manager par l'approche systémique, édition d'organisation, Eyrolles, 2006, PP61, 62.

méthodes quantitatives exploitées par les militaires trouvèrent une nouvelle application dans le monde des affaires.

Un groupe d'officiers rejoignit au milieu des années 40 la Ford Motor Company, ils introduisirent l'usage des méthodes statistiques en vue d'améliorer la prise de décision. Quelques années plus tard, de très nombreuses firmes possédaient leurs propres équipes de recherche opérationnelle (RO) et l'industrie employait des centaines d'analystes issus de cette discipline.

L'approche quantitative de management suppose le recours aux statistiques (techniques et procédures pour la collecte, description, analyse et interprétation de données), aux modèles mathématiques d'optimisation et de gestion de l'information et aux simulations informatiques.

L'analyse systémique est un outil de modélisation suivant à renforcer la logique de recherche de solutions globales. La systémique considère l'objet à étudier dans sa globalité, sa complexité, elle prend en compte les relations, les interactions entre les éléments qui le composent. La vision dépasse la vision statique et devient dynamique.

De ce fait, on constate des contributions complémentaires car de l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque mouvement s'est développé en réaction, et non pas en opposition à celui qui l'a précédé en l'intégrant au moins partiellement. Ainsi, par développements successifs, les différents mouvements ont fini par former un corpus théorique. D'une école à l'autre, d'un mouvement à l'autre, les frontières sont plus ou moins floues et l'appartenance d'un auteur à un courant ou à un autre est plus ou moins discutable.

La démarche classique présuppose que le tout est la somme des parties, ce qui revient notamment à faire abstraction des phénomènes de synergie qui a pour conséquence l'accroissement de la performance due à la mise en relation des actions orientées vers un objectif unique. Toutefois, le modèle classique suppose que l'étude d'un phénomène nécessite de l'isolé de son environnement, or dans la réalité, l'incidence de l'environnement est rarement négligeable.

De ce fait, la réalisation de la performance selon l'approche systémique est la résultante d'une combinaison de plusieurs facteurs interne et externe à l'organisation. Ces facteurs sont reliés entre eux par des relations de rétroaction qui donne naissance à une

synergie entre les différentes parties avec un résultat final qui est bien supérieur à la somme des parties.

## **Conclusion**

Ce premier chapitre, nous a permis d'expliquer l'évolution de la notion de la performance dans les entreprises.

Depuis le début de l'ère industriel, toutes les actions mises en œuvre par les entreprises ont pour motivation la performance, dans le but d'assurer leur pérennité. Dans le système taylorien, un seul objectif résumait la finalité des entreprises, consiste à augmenter les volumes de production, et donc le rendement des ressources, dans ce cas la performance est synonyme de la productivité.

L'environnement dans lequel exerce aujourd'hui toute organisation, quelle que soit son activité, est complexe et en évolution permanente. De ce fait, la démarche systémique permet de mieux décrire la complexité en se concentrant sur les liaisons entre éléments variés constituant des systèmes.

De ce fait, la notion de la performance peut être appréhendée par une multitude de facteurs ce qui nécessite une étude multicritère de la performance basée sur une panoplie d'indicateurs de mesure. Dès lors, dans le deuxième chapitre nous allons présenter les indicateurs de mesure de la performance.

## **Chapitre II : Les indicateurs de la performance dans l'entreprise.**

## **Introduction**

La mesure de la performance se réalise par la mise en place des indicateurs permettant de traduire la stratégie de l'entreprise. La performance de l'entreprise peut être appréciée par une multitude d'indicateurs, dans ce qui suit nous allons regrouper ces indicateurs en trois catégories : les indicateurs de la rentabilité, les indicateurs de la productivité et les indicateurs de la compétitivité, l'analyse de l'ensemble de ses indicateurs nous permet de formuler un jugement raisonnable.

De ce fait, ce deuxième chapitre est scindé en quatre sections : dans la première section nous allons présenter des typologies sur la mesure de la performance, la deuxième section sera consacrée à la présentation des indicateurs de la rentabilité. La troisième section abordera les indicateurs de la productivité et enfin les indicateurs de la compétitivité seront présentés dans la quatrième section.

## **Section N°1 : Typologie sur les indicateurs de la performance.**

Afin d'assurer une gestion efficace des entreprises, les managers procèdent à la mesure de la performance par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. De ce fait, ces derniers doivent être choisis minutieusement afin de répondre aux objectifs poursuivis par l'entreprise.

### **I. Définition et l'objectif d'utilisation des indicateurs.**

Les indicateurs de mesure de la performance constituent un outil indispensable pour suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons présenter la définition de cet outil et son objectif.

#### **I.1 : Définition de l'indicateur de mesure de la performance.**

Un indicateur de la performance est défini comme « une donnée quantifier qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise <sup>50</sup>».

L'indicateur de performance n'est pas forcément un chiffre, il peut prendre toute forme informationnelle, répondant à l'une des fonctions évoquées dans la définition (conduit action ou évaluation de résultat) : jugement qualitatif, signe binaire (oui/non), graphique...etc.

« Nous définirons un indicateur de performance comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif au devant lui permettre d'en évaluer le résultat<sup>51</sup>».

Un indicateur est un rapport entre deux quantités variables (deux grandeurs) entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un indicateur est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier. De ce fait, le calcul des indicateurs nous permet de porter un jugement sur l'entreprise.

L'existence d'une relation logique entre le numérateur et le dénominateur d'un indicateur signifie que les deux variables considérées sont homogènes. Cela veut dire que les unités dont on fait le rapport sont cohérentes avec ce que l'on cherche à mesurer.

#### **I.2 :L'objectif d'utilisation des indicateurs.**

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.

---

<sup>50</sup>Christian Tahon, évaluation des performances des systèmes de production, édition dunod, paris, 2003, P 64.

<sup>51</sup>Bonnefous. C, Courtois. A, Indicateurs de performance, édition Herms, Paris, 2001, P 25.

De ce fait, les gestionnaires doivent au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes ; pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur.

L'utilisation d'un indicateur ne peut se faire que par comparaison. Or, en matière de gestion, il ne peut y avoir de références absolues et intangibles. La comparaison est donc forcément relative en prenant comme référence soit l'entreprise elle-même dans le temps, soit des entreprises similaires.

### **I.2.1 : Comparaison dans le temps.**

Calculer les indicateurs sur plusieurs exercices, a pour objectif de tirer des conclusions sur le développement et la croissance de l'entreprise, en essayant d'identifier une amélioration ou une dégradation. Ces données servent à une comparaison interne, en effectuant une étude de l'évolution de cet indicateur dans le temps par une comparaison d'un indicateur actuelle à sa valeur passée et à des indicateurs anticipés dans l'avenir, et de tirer des résultats sur l'évolution de la situation financière et économique de l'entreprise dans le temps. Et pour réussir cette opération, l'entreprise doit disposer pour cela d'au moins trois à quatre observations.

### **I.2.2 : Comparaison dans l'espace.**

Cette étude consiste à faire une comparaison des résultats de l'entreprise avec des entreprises «témoins» qui se trouvent dans des conditions semblables en termes d'environnement concurrentiel ou de secteurs d'activité, avec la moyenne du secteur ou avec d'autres entreprises plus performantes (benchmarking). Ces indicateurs peuvent être une source de données qui sert à effectuer des comparaisons externes. Une telle comparaison éclaire la situation financière et les résultats relatifs de l'entreprise, qui permette à l'entreprise de situer dans son marché.

## **II. Les caractéristiques des indicateurs de la performance.**

Les entreprises définissent généralement leurs objectifs par des taux de croissance et plus généralement des indicateurs de mesure qui se traduit sur le terrain par la satisfaction des

clients de l'entreprise. Ces notions traduisent l'idée de la performance de l'entreprise, qu'on peut mesurer par des indicateurs.

Un indicateur de performance est une mesure d'un aspect critique de la performance globale d'une organisation en permettant de représenter ses progrès et ses points faibles. De ce fait, il est primordial de choisir des indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir, ils sont généralement regroupés dans un tableau de bord de gestion qui indique le travail accompli par rapport aux objectifs fixés pour une organisation donnée.

De bons indicateurs doivent être<sup>52</sup> :

Pertinents : c'est-à-dire permettre d'apprécier les résultats réellement obtenus (cohérents avec l'objectif, permettant de porter un jugement).

Utiles : disponibles à intervalles réguliers.

Solides : durable, de fiabilité incontestable, tout en étant élaborés à un coût raisonnable.

Vérifiables et peuvent être audités.

Selon Lorino, la pertinence et la qualité des indicateurs de la performance s'évaluent selon trois dimensions<sup>53</sup>:

**Premièrement**, le critère d'évaluation de la qualité d'un indicateur est sa pertinence opérationnelle : cela consiste à vérifier que les mesures effectuées soient les résultats d'un type d'action précis et identifié, que les données utilisées soient dignes de confiance. La pertinence opérationnelle d'un indicateur concerne donc la validité des résultats. La relation entre indicateur et action se doit être unidirectionnelle : de l'action vers l'indicateur. L'indicateur est déduit à partir du choix de l'action (l'indicateur n'a d'utilité que pour piloter l'action et son résultat) et non l'inverse.

**Deuxièmement**, la pertinence stratégique de l'indicateur : l'indicateur doit être associé à un objectif stratégique à atteindre. Il informe du bon déroulement ou non d'une action qui participe à l'atteinte des objectifs. Un indicateur inadapté à l'objectif visé peut être contreproductif et peut engendrer des dérives. Par exemple, si l'objectif est de réaliser des réunions « sécurité » et que l'indicateur mesure le nombre de réunions « sécurité », une dérive

---

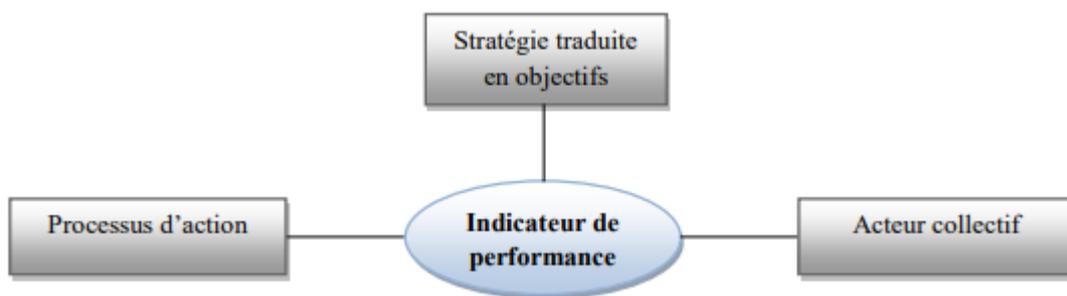
<sup>52</sup>Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE, édition dunod, 2009, P12.

<sup>53</sup> Philippe Lorino, méthodes et pratiques de la performance, 3ème Éditions, éditions Hermès, 2001, p133.

possible serait d'organiser des réunions dépourvues de tout contenu afin d'améliorer la « mesure » et de tendre vers l'objectif défini.

**Enfin**, la qualité d'un indicateur repose sur sa capacité cognitive : l'indicateur doit permettre de « faire signe », de facilement orienter l'acteur, ou plus généralement le groupe d'acteurs, à agir et comprendre les facteurs de réussite ou d'échec. À sa lecture, le ou les décideurs doivent être en capacité de pouvoir et inciter à agir. Par exemple, un indicateur sur les accidents de travail dans l'entreprise permet, dans le cas où ce dernier est très élevé, de mettre en œuvre des plans d'action.

**Figure N°1 : Le triangle stratégie /acteur/ processus d'action.**



Source : Philippe Lorino, 2001.

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

### **III. Les dimensions de la performance.**

On trouve généralement une correspondance entre la définition de la performance et les dimensions utilisées pour sa mesure ce qui est retracé par Morin et al 1994. Ces auteurs ont affirmé que la mesure de la performance nécessite en grande partie la particularité de la définition de celle-ci<sup>54</sup>.

Une étude a été faite par Dess et Robinson (1986), sur la convergence entre évaluations subjectives de la performance et données objectives de la performance. Ces auteurs ont développé l'idée pour laquelle l'évaluation de la performance soit directe et ceci en faisant des interviews avec les dirigeants et les cadres d'une entreprise pour y permettent une

---

<sup>54</sup>Gauzente. C, mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie, 2000, Volume 3, N°2, P 145-165.

véritable évaluation de la performance de celle-ci. De plus, on remarque l'existence de plusieurs auteurs qui ont donné de multiples dimensions à la performance<sup>55</sup>:

**Campbell (1977)** : considère que la mesure de la performance se passe à travers la fixation de critères qui sont quantitatifs et/ou qualitatifs. En fait, il a proposé une liste qui comporte trente critères de la performance telle que ; efficacité, efficience, profit, productivité, croissance, turn over, aptitudes rationnelles du management, etc. Ainsi, les critères cités par Campbell sont très hétérogènes. Par ailleurs, il y a ceux qui se réfèrent aux facteurs sociaux et humains, d'autres sont liés à des aspects financiers et économiques et aussi des critères liés à la stratégie, à la productivité et à l'environnement.

**Scott (1977)** : cet auteur a effectué une synthèse de l'étude élaborée par Campbell. Selon lui, la performance a trois dimensions : la première concernant le modèle rationnel où l'efficacité économique est le nerf du système. La deuxième concernant le modèle naturel dans laquelle on s'intéresse à la cohésion et au moral des acteurs. Le troisième est systémique qui concerne la flexibilité et la réactivité.

**Cameron (1978)** : il a ajouté aux dimensions citées de la performance par Scott (1977) une quatrième relative au processus interne. Pour cet auteur, une organisation efficace et performante est celle qui ne présente pas de caractéristiques majeures d'inefficacité. En effet, il a noté en 1986 qu'il n'y a pas d'une conceptualisation claire et précise de l'organisation performante.

**Quin et Ruhrbaugh (1983)** : on se réfère aux critères de Campbell pour qu'ensuite identifier quatre dimensions de la performance. Ils ont effectué la synthèse la plus complète de l'idée développée par Campbell (Rationnelle, Humaine, Systémique et le processus interne).

**Kaplan et Norton (1992,1998)** : ont proposé que «pour compléter la mesure de la performance du système de production, il faut la mise en place des indicateurs physiques». En effet, la performance est multi-acteurs, multicritères et multi-étapes. Donc, la performance est globale.

**Morin, Savoie et Beaudin (1994)** : ils ont proposé quatre dimensions pour la performance. La première c'est l'efficience et l'efficacité économique. La deuxième c'est la dimension systémique qui vient de la favorisation de la pérennité de l'entreprise. La troisième

---

<sup>55</sup>Kébé. P. I, 2006, op.cit, P30.

est celle de la légitimité de l'organisation auprès de l'environnement extérieur. Enfin, la valeur des ressources humaines qui implique une dimension sociale.

**D'Arcimaes (1995)** : selon cet auteur, il y a deux dimensions de la performance, la dimension économique et la dimension sociale.

Selon ces auteurs, la performance de l'entreprise peut être appréciée par différentes dimensions avec une multitude d'indicateurs, dans ce qui suit nous allons présenter le modèle de mesure de la performance que nous allons utiliser dans notre travail de recherche.

#### **IV. Le modèle de mesure de la performance dans notre travail.**

La mesure de la performance est considérée comme une source d'information au bon fonctionnement de l'organisation. De ce fait, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales. Pour ceci, elles font appel à des indicateurs spécifiques. Il existe plusieurs indicateurs de performance. Dans notre travail nous intéressons à trois types d'indicateurs qui expliquent la performance de l'entreprise qui sont selon Roy.B : « la performance peut être décomposée en question de productivité, rentabilité et compétitivité »<sup>56</sup>:

*Les indicateurs de la rentabilité*: qui sont un ensemble d'indicateurs utilisés pour connaître la santé financière et la situation économique de l'entreprise; ils concernent la solvabilité ou encore la croissance de l'activité.

*Les indicateurs de la compétitivité*: qui permettent à l'analyste de déterminer les performances de ses actions commerciales et marketing par rapport à son secteur d'activité, et ainsi de déterminer sa part de marché sur le secteur ou le segment visé. On trouvera notamment des indicateurs du type : part des ventes des clients fidèles, part des ventes des clients nouveaux, étude de la concurrence, satisfaction clientèle, rentabilité des campagnes de fidélisation, le service après-vente (SAV), ...etc.

*Les indicateurs de la productivité*: qui sont un ensemble d'indicateurs utilisés pour l'étude de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. On peut notamment citer : la variation de la production, la recherche et développement, les compétences des salariés,...etc.

---

<sup>56</sup>Roy.B, 1985, op.cit, P28.

## ***Chapitre II : les indicateurs de la performance dans l'entreprise.***

---

---

Les indicateurs de la performance prennent de plus en plus un rôle important dans la gestion de l'entreprise. De ce fait, les gestionnaires donnent une importance au choix de ces indicateurs de mesure afin de mieux décrire l'évolution de l'activité au sein de leur entreprise.

## **Section N°2 : Les indicateurs de la rentabilité.**

La performance de l'entreprise peut être mesurée par une multitude d'indicateurs conçus pour répondre à l'objectif poursuivi par l'entreprise.

La rentabilité s'apprécie en rapportant un élément de résultat à un élément d'actif ou de capitaux (actifs investis, capitaux propres, capitaux permanents, etc.). D'une façon simple, la rentabilité d'un actif est le rapport entre ce qu'il engendre comme argent et ce que son acquisition a coûté.

Dans cette section, nous allons présenter les indicateurs de la rentabilité de l'entreprise répartis en deux types : les indicateurs de la rentabilité économique et les indicateurs de la rentabilité financière.

### **I. Définition de la rentabilité.**

Pour Hoarau: «la rentabilité est généralement définie comme l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit, à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné des ressources engagées dans l'entreprise. Un taux de rentabilité exprime le rapport entre un flux de revenu perçu au cours d'une période et la masse de capitaux investis pour l'obtenir<sup>57</sup>».

Un indicateur de rentabilité établit une relation entre le résultat d'une action ou d'une activité et les moyens mis en œuvre dans ce but. Ces moyens font référence à un capital économique ou à un capital financier.

Le modèle d'analyse de la rentabilité propose une chaîne d'indicateurs financiers permettant de mettre en œuvre une analyse simple. Il permet non seulement d'analyser la situation financière de l'entreprise, mais constitue également un outil d'analyse stratégique. Les indicateurs de la rentabilité sont tirés et calculés à partir du compte de résultats; et des différentes grandeurs qui mènent au calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) de l'entreprise.

### **II. Les principaux indicateurs de la rentabilité.**

Dans ce point, nous allons présenter les indicateurs de la rentabilité les plus utilisés dans la littérature par les analystes financiers. Ces indicateurs sont répartis en deux grandes familles à savoir : les indicateurs de la rentabilité économique et les indicateurs de la rentabilité financière.

---

<sup>57</sup>Hoarau. C, maîtriser le diagnostic financier, Groupe Revue Fiduciaire, 2001, P145.

## **II.1. Les indicateurs de la rentabilité économique.**

Les indicateurs de la rentabilité économique rassemblent les indicateurs qui reflètent la capacité de l'entreprise à dégager un résultat sans tenir compte des décisions financières.

### **II.1.1: La rentabilité économique brute.**

Elle se mesure en comptabilité comme étant le rapport entre le résultat net et le total des actifs investis dans l'entreprise.

La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à dégager un excédent brut d'exploitation (la part de la valeur ajoutée qui ne rémunère pas les salaires), par le seul exercice de son savoir-faire, compte tenu des capitaux nécessaires à l'exploitation mais indépendamment de leur origine (capitaux apportés, capitaux empruntés, ou dettes financières).

$$\text{La rentabilité économique brute}^{58} = \frac{\text{excédent brute d'exploitation}}{\text{actif économique net}}$$

La rentabilité économique de l'entreprise est un indice de la qualité de la gestion de l'entreprise. Il exprime le caractère plus ou moins profitable des ventes de l'entreprise, c'est-à-dire son efficacité commerciale.

On peut décortiquer le ratio de rentabilité économique ci-dessus en deux ratios : le ratio de profitabilité et le ratio de rotation.

$$\begin{aligned} \text{Rentabilité économique}^{59} &= \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{actif économique net}} \\ &= \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{CA}} * \frac{\text{CA}}{\text{actif économique net}} \end{aligned}$$

#### **A. Le ratio de profitabilité.**

$$\text{Ratio de profitabilité}^{60} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA}}$$

---

<sup>58</sup>Hubert de La Bruslerie, Analyse Financière Information financière, diagnostic et évaluation, édition Dunod, paris, 2010, P12.

<sup>59</sup>Hubert de La Bruslerie, ibidem, P28.

<sup>60</sup>Pierre Paucher, mesure de la performance financière de l'entreprise, édition d'organisation, paris, PP134, 135.

Ce premier ratio représente le taux de la performance commerciale (ou taux de marge d'exploitation). Il offre une indication sur l'efficacité commerciale de l'entreprise exprimée en termes de marge, c'est-à-dire sur la capacité de l'entreprise à optimiser la gestion conjointe de ses coûts et de ses prix. Le ratio indique la part du résultat dégagé par les ventes. Ce ratio est important dans les entreprises industrielles et faibles dans les entreprises de grande distribution.

**B. Le ratio de rotation.**

$$\text{Ratio de rotation}^{61} = \frac{\text{CA}}{\text{Actif économique net}}$$

Le second ratio (CA/actif économique net) est un taux de rotation des actifs. Il mesure l'efficacité commerciale en termes de volume de ventes. En effet, ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à optimiser l'utilisation de ses actifs pour augmenter le volume de ventes.

Ce ratio indique l'importance des capitaux nécessaires à dégager un chiffre d'affaires. Il est important dans les entreprises de grande distribution, et moins important dans les entreprises industrielles.

Il décrit le flux de chiffre d'affaires que génère un capital économique donné. L'analyste cherche à voir l'efficacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses ressources productives et à transformer son capital économique en chiffre d'affaires.

**II.1.2 : La valeur ajoutée économique (EVA).**

La valeur ajoutée économique (Economic Value Added) est un cas particulier de résultat résiduel qui a été développé et commercialisé par le cabinet américain de consultation, l'EVA est un indicateur pour les décisions de gestion et le suivi des performances.

L'EVA est égale aux résultats d'exploitation après impôts moins le coût moyen pondéré (après impôts) du capital multiplié par l'actif total diminué des dettes circulantes. La formule de calcul d'EVA est donnée comme suite :

$$\text{EVA}^{62} = \text{bénéfice opérationnel} - \text{coût du capital(en \%)} \times \text{actif net}$$

---

<sup>61</sup>Franck Brulhart, les 7 point clés du diagnostic stratégique, édition d'organisation, 2009, P34.

<sup>62</sup>Langlois.G contrôle de gestion et gestion budgétaire, édition pearson éducation, France 2006, P42.

Ce ratio permet de mesurer la création de valeurs par l'entreprise. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

### **II.1.3 :L'excédent brut d'exploitation (EBE).**

L'excédent brut d'exploitation (EBE), est un solde qui représente le surplus créé par l'exploitation de l'entreprise après rémunération du facteur de production travail et des impôts liés à la production.

Il est par excellence l'indicateur de la rentabilité économique de l'entreprise. Il permet de mesurer la rentabilité de l'activité sans tenir compte de sa politique de financement et d'investissement. Cet indicateur nous permet de mesurer l'impact des charges de personnels et des impôts sur le résultat de l'entreprise<sup>63</sup>.

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} + \text{subventions d'exploitation} - (\text{charges de personnel} + \text{impôts}).$$

Il est égal à la valeur ajoutée augmentée s'il y a lieu des subventions d'exploitation, diminuées des frais de personnel et des impôts et taxes à l'exception de l'impôt sur les sociétés.

Un excédent brut d'exploitation (EBE) négatif, signifie que l'entreprise doit faire face à des charges liées à son financement et investissement au détriment de sa rentabilité. Une insuffisance brute d'exploitation peut avoir comme origine, des charges de personnel trop importantes ou une valeur ajoutée très faible.

Il représente aussi la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il symbolise la ressource générée par l'exploitation indépendamment de la politique d'investissement, et de la politique financière.

## **II.2. Les indicateurs de la rentabilité financière.**

Les indicateurs de la rentabilité financière regroupent les principaux indicateurs qui permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à servir un résultat à ses associés (actionnaires).

---

<sup>63</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P27.

### **II.2.1 : Taux de rentabilité financière (ROE : Return On Equity).**

La rentabilité financière mesure le retour sur investissement financier, le profit (bénéfice net) relativement aux capitaux propres misés par l'investisseur.

La rentabilité pour l'actionnaire, aussi appelée «rentabilité des capitaux propres» (RCP) ou «rentabilité financière». 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, sa formule est la suivante :

$$\text{ROE}^{64} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Résultat net : C'est le résultat de l'entreprise après la prise en compte de l'ensemble des produits et de l'ensemble des charges de l'exercice et de l'impôt sur les bénéfices. Il s'agit du poste le plus souvent étudié pour déterminer la rentabilité de l'entreprise.

Ce taux mesure la rentabilité obtenue pour une unité monétaire de capitaux propres investis par l'actionnaire dans l'entreprise. Ce ratio donne ainsi une indication sur l'enrichissement de l'actionnaire.

La valeur prise par ce ratio doit être interprétée avec précaution, car un ratio très élevé reflète parfois une insuffisance de fonds propre plutôt qu'une rentabilité satisfaisante.

La rentabilité des capitaux propres est le ratio de rentabilité financière par excellence. Il compare le résultat net aux capitaux propres et se situe bien dans l'optique de l'actionnaire qui met à disposition de l'entreprise des fonds et reçoit en retour sa part dans le résultat net.

La rentabilité financière des capitaux propres se prête à une décomposition en 3 termes qui sont chacun susceptible d'une analyse<sup>65</sup> :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CA}} * \frac{\text{CA}}{\text{Capitaux investis}} * \frac{\text{Capitaux investis}}{\text{Capitaux propres}}$$

---

<sup>64</sup>Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, Comptabilité et audit, manuel et applications, édition d'organisation, paris, 2009, P28.

<sup>65</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010,op.cit, P28.

**A. La marge nette de l'entreprise.**

Le premier ratio  $\frac{\text{résultat net}}{\text{CA}}$  représente classiquement la marge nette de l'entreprise. Il exprime la politique commerciale de l'entreprise. La marge prend en compte aussi la situation concurrentielle sur le marché des biens et des services produits par l'entreprise.

**B. Ratio de rotation.**

Le second ratio  $\frac{\text{CA}}{\text{capitaux investis}}$  est un ratio de rotation qui informe sur l'efficacité productive de l'entreprise. Pour une seule unité monétaire du capital investi durablement par les bailleurs de fonds, combien de CA est-il généré ? Ce ratio permet de comparer les choix industriels et technologiques d'entreprises situées dans une même branche d'activité.

**C. La politique de financement de l'entreprise.**

Le troisième ratio  $\frac{\text{capitaux investis}}{\text{capitaux propres}}$  exprime la politique de financement de l'entreprise. Plus précisément il mesure le taux d'endettement de l'entreprise puisque les capitaux investis sont constitués des capitaux propres et de l'endettement<sup>66</sup>.

$$\frac{\text{capitaux investis}}{\text{capitaux propres}} = \frac{\text{capitaux propres} + \text{endettement}}{\text{capitaux propres}} = 1 + \text{taux d'endettement}$$

En rappelant que :

**C.1 : Le ratio de structure d'endettement.**

Un ratio de structure revêt une importance particulière. Il n'est pas, comme les précédents, calculé à partir du total du bilan, mais en comparant deux catégories d'emplois durables : les capitaux propres et les dettes financières. Le ratio de structure d'endettement se définit comme le rapport :

$$\text{Ratio de structure d'endettement}^{67} = \frac{\text{dettes financières}}{\text{capitaux propres}}$$

La politique de financement de l'entreprise donne une idée du « matelas de sécurité » relatif des capitaux propres par rapport à l'ensemble des emplois de l'entreprise. Une recommandation souvent affichée par le système bancaire est que les capitaux propres représentent un minimum de 20 % du passif.

---

<sup>66</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P33.

<sup>67</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P35.

## C.2 : Le taux de l'endettement.

$$\text{Taux d'endettement}^{68} = \frac{\text{endettement}}{\text{capitaux propres}}$$

Le taux d'endettement est positif ou nul. Cela signifie que la rentabilité financière est à la conjonction de trois types de politiques de l'entreprise :

- Une politique de marge qui exprime un comportement commercial sur un marché ;
- Une politique de rotation qui est le résultat de choix techniques et industriels concernant la production ;
- Une politique d'endettement qui joue un rôle d'amplification des décisions commerciales et industrielles<sup>69</sup>.

**Rentabilité financière = Marge \* Rotation \* Endettement**

Dans le cas où l'entreprise n'est pas endettée, la rentabilité économique et la rentabilité financière sont égales. Les actionnaires sont les seuls agents à se partager le résultat économique après impôts. En revanche, si l'entreprise est endettée, deux situations peuvent se présenter ;

La rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique : L'emprunt améliore la rentabilité financière, qui est alors supérieure au taux de la dette, créant ainsi un effet de levier positif ;

La rentabilité financière est inférieure à celle de l'entreprise, le taux de l'emprunt est alors supérieur à la rentabilité financière créant un effet de levier négatif.

La rentabilité financière peut également s'exprimer à partir de la rentabilité économique lorsqu'on introduit le ratio d'endettement de l'entreprise (dettes,  $D$ , rapportées aux capitaux propres,  $CP$ )<sup>70</sup> :

### II.2.2. Le ratio de l'effet de levier (EdeL).

C'est l'effet positif ou négatif de l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise. C'est le lien entre les dettes et les capitaux propres.

$$\text{EdeL}^{71} = \text{rentabilité financière} - \text{rentabilité économique}$$

$$\text{RF} = \text{RE} * (1-t) - \text{P}/\text{c}(\text{Re}-\text{P}) * (1-t) .$$

---

<sup>68</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P35.

<sup>69</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P36.

<sup>70</sup>Jean-S.bastienLantz, Valorisation stratégique et financière, édition d'organisation, paris, 2004, P202.

<sup>71</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P40.

$$\text{EdeL} = \frac{\text{dettes}}{\text{capitaux propres}} (\text{rentabilité économique} - \text{taux d'intérêt}) (1 - \text{taux d'imposition})$$

$\frac{\text{Dettes}}{\text{Capitaux Propre}}$  : Il représente le bras de l'effet de levier.

Lorsque la rentabilité économique > taux d'intérêt ; on enregistre un effet de levier positif, dans ce cas l'entreprise a intérêt à endetter.

Lorsque la rentabilité économique < taux d'intérêt ; on enregistre un effet de levier négatif (effet massue), dans ce cas l'entreprise n'a pas intérêt à endetter.

### **II.2.3 : Le taux de rendement des capitaux investis (ROI).**

Le taux de rendement de l'investissement (ROI) « est le rapport entre une évaluation comptable de résultat et une évaluation comptable des capitaux investis <sup>72</sup>».

La formule du taux de rendement de l'investissement (ROI) est la suivante :

$$\text{Taux de rendement d'investissement}^{73} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux investis}}$$

Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Ce taux constitue la méthode la plus répandue pour incorporer les capitaux investis dans un indicateur de performance, pour mieux expliquer cet indicateur, on le décompose à un produit de deux rapports.

$$\frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux investis}} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Capitaux investis}} \times \frac{\text{Résultat}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Deux facteurs principaux déterminent l'indicateur de (ROI) et qui sont : l'emploi des actifs pour générer le chiffre d'affaires et le résultat généré par ce chiffre d'affaires. À chaque fois le résultat obtenu augmente, l'entreprise devient de plus en plus performante.

---

<sup>72</sup>Langlois.G contrôle de gestion et gestion budgétaire, édition d'organisation, paris, 2006, P39.

<sup>73</sup>Langlois.G, 2006, ibidem, P 39.

**A. Taux de marge bénéficiaire.**

Cet indicateur est très utilisé, il constitue l'une des deux composantes du taux de rendement des capitaux investis, il est formulé comme suit:

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Cet indicateur nous permet d'apprécier le rendement de chaque unité monétaire de chiffre d'affaires engagé.

**B. Ratio de rotation.**

$$\text{Ratio de rotatio} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Capitaux investis}}$$

Le second ratio (CA/capitaux investis) est un ratio de rotation qui informe sur l'efficacité productive de l'entreprise. Pour une seule unité monétaire du capital investi durablement par les bailleurs de fonds, combien de CA est-il généré ?

**II.2.4 : L'évolution du chiffre d'affaires.**

Ce ratio nous indique sur l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise entre deux exercices.

**L'évolution du chiffre d'affaires<sup>74</sup>**

$$= \frac{\text{chiffre d'affaires de l'année}(n) - \text{chiffre d'affaires de l'année}(n - 1)}{\text{chiffre d'affaires del'année}(n - 1)}$$

Il permet de traduire l'importance de l'évolution de l'activité au sein des entreprises.

**II.2.5: La marge commerciale.**

La marge commerciale est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le coût d'achat.

La marge commerciale donne une information sur le profit brut procuré à l'entreprisepar ses seules activités commerciales. C'est un agrégat très important pour les entreprises commerciales. Elle se calcule comme suit :

---

<sup>74</sup>Patrica Charpentier, Michel Coucoureux, Daniel Sopel, gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 2010, page 70.

**La marge commerciale<sup>75</sup>**

**= vente de marchandises – coûts des marchandises vendues.**

**II.2.6 : La part de la marge commerciale dans le chiffre d'affaires.**

$$\text{Taux de marge commerciale}^{76} = \frac{\text{La marge commerciale}}{\text{Ventes de marchandises}} * 100$$

Cet indicateur doit faire l'objet d'une analyse concernant son évolution et le comparer à celui de la concurrence. La marge commerciale n'a de sens que pour les entreprises qui ont une activité commerciale de distribution de produits revendus en l'état. Elle concerne aussi les entreprises mixtes qui ont à la fois une activité industrielle et commerciale.

La marge commerciale donne une information sur le profit brut procuré à l'entreprise par ses seules activités commerciales. Dans le commerce et la distribution, la marge a une importance considérable, elle est suivie dans le temps soit en valeur absolue, soit sous forme d'une grandeur relative.

Ce taux doit rester sensiblement constant dans le temps. La comparaison avec le taux de marge de la branche ou d'une entreprise ayant la même activité permet à l'entreprise de se situer.

**II.2.7 : Ratio d'indépendance financière.**

Il s'appelle aussi le ratio d'autonomie financière.

$$\text{Ratio d'indépendance financière}^{77} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total ressources (passif)}}$$

Les capitaux propres sont constitués par le capital social, les réserves et le report à nouveau. L'existence de fonds propres relativement élevés signifie que les propriétaires de l'entreprise ont confiance dans l'entreprise et ce ratio peut rassurer les créanciers. Un niveau de 20 % à 25 % du bilan est jugé correct.

**II.2.8 : Ratio de fonds de roulement financier.**

Le fonds de roulement financier est l'addition des fonds propres avec les dettes à long et moyen terme moins les valeurs immobilisées.

---

<sup>75</sup>Christian Hoarau, analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes, édition Vuibert, juin 2008, P161.

<sup>76</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P50.

<sup>77</sup>Claude-Annie Duplat, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, édition Librairie Vuibert Paris 2004, P71.

**Le fonds de roulement financier<sup>78</sup>**

$$= \text{fonds propre} + \text{dettes à long et moyen terme} \\ - \text{valeur immobilisée}$$

**Fonds de roulement = Capitaux permanents – Actif immobilisé**

Le fonds de roulement est un indicateur du financement à moyen et long terme de l'entreprise.

Le fonds de roulement positif est un facteur de stabilité pour l'entreprise; il la rend moins dépendante des banques pour le financement du cycle d'exploitation. Par contre, un fonds de roulement négatif est le signe d'une insuffisance de ressources financières à moyen terme pour financer l'ensemble des immobilisations.

**II.2.9 : Les ratios de liquidités.**

Les ratios de liquidité ont pour objectif d'apprécier la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements à court terme. Ces ratios fournissent des indications sur la solvabilité actuelle de l'entreprise, et sa capacité à rester solvable en cas d'adversité.

La liquidité est définie comme la capacité à convertir une valeur en monnaie, qui est l'actif le plus liquide. La liquidité à deux dimensions :

1. Le temps nécessaire pour convertir l'actif en monnaie et ;
2. La certitude quant au prix obtenu, c'est-à-dire la prévisibilité des prix de ces actifs, par exemple le prix obtenu pour les effets à recevoir n'est prévisible que celui qui est obtenu pour les stocks, parce que le prix obtenu pour les premiers est plus certain que celui qui peut être tiré des deuxièmes.

**A. Le ratio de la liquidité générale.**

$$\text{Ratio de la liquidité générale}^{79} = \frac{\text{Actifs à court terme(actif circulant)}}{\text{Dettes à court terme}}$$

À priori, plus le ratio de liquidité générale est élevé, plus l'entreprise est capable d'honorer ses engagements (payer ses factures).

---

<sup>78</sup>Claude-Annie Duplat, 2004,op.cit, P 186.

<sup>79</sup>Bruno Bachy, Michel Sion, Analyse financiers des comptes consolidés Normes IFRS, 2eme édition, édition Dunod, Paris, 2009, p37.

Un ratio significativement supérieur à un (1) est le signe d'une politique financière prudente. Pour avoir des actifs circulants largement supérieurs aux dettes à court terme, l'entreprise doit accumuler des ressources stables (capitaux propres, dettes à long et moyen terme) permettant :

- ⇒ De financer la totalité des actifs immobilisés ainsi que la totalité ou une partie importante des actifs courants d'exploitation (stocks et clients principalement) ;
- ⇒ Éventuellement, de constituer un excédent de trésorerie permettant de faire face aux aléas de l'activité.

**B. Le ratio de trésorerie réduite (restreinte).**

$$\begin{aligned} \text{Ratio de trésorerie réduite}^{80} &= \frac{\text{Actifs à court terme} - \text{Stocks}}{\text{Dettes à court terme}} \\ &= \frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}} \end{aligned}$$

Dans certains secteurs d'activité, les actifs courants contiennent des éléments à rotation lente. Il peut s'agir d'encours de fabrication pour les activités à cycle de production long (BTP, sociétés de service informatique,...etc.), de créances clients de durée longue (financement des ventes). Ces actifs à rotation lents sont déduits des actifs courants pour le calcul du ratio de liquidité réduite. L'objectif est toujours d'avoir un ratio supérieur à un (1).

**C. Le ratio de liquidité immédiate.**

$$\text{Ratio de liquidité immédiate}^{81} = \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio indique la part des dettes à court terme couverte par les disponibilités de l'entreprise.

Les indicateurs de la rentabilité donnent une image fiable sur la situation financière et économique de l'entreprise. Une analyse fidèle de ces indicateurs constitue une base de données au gestionnaire de l'entreprise dans la prise de décision.

Les indicateurs de la rentabilité se réunissent principalement dans les indicateurs financiers de l'entreprise qui ont pour objectif la mesure de la santé financière de l'unité en question.

---

<sup>80</sup>Bruno Bachy, Michel Sion, 2009, op.cit, p41.

<sup>81</sup>Bruno Bachy, Michel Sion, 2009, op.cit , p42.

## ***Chapitre II : les indicateurs de la performance dans l'entreprise.***

---

---

Les indicateurs de la rentabilité de l'entreprise mesurent principalement la création de la valeur pour l'entreprise, que ce soit en utilisant les fonds propres (rentabilité financière) ou l'ensemble des capitaux investis (rentabilité économique).

### **Section N°3 : Les indicateurs de la productivité.**

La productivité est un facteur essentiel de la performance, elle permet de mesurer l'efficacité avec laquelle la main d'œuvre ou le capital sont utilisés. Un coût de main d'œuvre ou du capital relativement élevé peut être compensé par une productivité relativement élevée.

Dans cette troisième section, nous allons présenter les indicateurs de la productivité qui sont répartis en indicateurs tangibles on cite principalement : l'évolution de la production, le taux de vieillissement des équipements...etc; et des indicateurs intangibles qui traduisent le développement du capital humain au sein de l'entreprise, tel que : le rendement apparent de la main d'œuvre, les indicateurs de la formation...etc.

#### **I. Définition de la productivité.**

La productivité représente le rapport de la production obtenue à partir d'un facteur à la quantité de ce facteur au cours d'une période donnée qui est en général une année. Elle est le rapport d'un output à un input, c'est un indicateur d'efficacité de la combinaison productive<sup>82</sup>.

La productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Autrement dit, la productivité est le rapport entre la production et l'ensemble ou partie des ressources mises en œuvre pour la réaliser.

Plusieurs indicateurs peuvent être développés afin de rendre compte de l'évolution de la productivité. Dans ce qui suit, nous allons présenter les principaux indicateurs de la productivité.

#### **II. Les principaux indicateurs de la productivité.**

La gestion dans une entreprise consiste à concrétiser les objectifs préalablement définis en utilisant d'une manière optimale les facteurs de production (moyens physiques, humains et financières) que l'entreprise dispose à un moment donnée.

Les indicateurs de la productivité on les appelle aussi les indicateurs de la performance organisationnelle, ils sont tirés de l'analyse de l'activité de l'entreprise.

On enregistre une multitude d'indicateurs tirés principalement du tableau du solde intermédiaire de gestion de l'entreprise. Nous avons réparti ces indicateurs en deux grandes

---

<sup>82</sup> Alain Beitone, Christine Dollo, Antoine Cazorla et Anne- Mary Draï , Dictionnaire des sciences économiques, édition Armand Colin, Paris, 2004, P346.

familles à savoir : les indicateurs de la productivité relatifs aux ressources tangibles et ceux relatifs aux ressources intangibles.

### **II.1. Les ratios de la productivité relatifs aux ressources tangibles.**

Les ratios de la productivité relatifs aux ressources tangibles regroupent l'ensemble des indicateurs qui représentent la productivité des ressources substituables au sein de l'entreprise.

#### **II.1.1. La production de l'exercice.**

C'est un solde qui concerne uniquement les entreprises industrielles. Il représente l'ensemble des produits qui ont subi une transformation au sein de l'entreprise. La valeur de cet agrégat regroupe à la fois des produits finis enregistrés au prix de vente et des produits semi-finis comptabilisés aux coûts de fabrication.

#### **La production de l'exercice<sup>83</sup>**

$$\begin{aligned} &= \text{production vendue} + \text{production stockée} \\ &+ \text{production immobilisée} \end{aligned}$$

C'est un indicateur au niveau d'activité de production réalisé au cœur de l'exercice (performance industrielle).

#### **II.1.2 : Le taux de croissance de la production.**

$$\text{Le taux de croissance de la production}^{84} = \frac{\text{Production}(n) - \text{Production}(n - 1)}{\text{Production}(n - 1)}$$

Ce taux de croissance doit être comparé aux objectifs qui avaient été fixés au préalable et à la production d'autres entreprises du même secteur.

#### **II.1.3 : Le ratio du degré de vieillissement des immobilisations.**

#### **Ratio du degré de vieillissement des immobilisations<sup>85</sup>**

$$= \frac{\text{Amortissements cumulés}}{\text{Immobilisations corporelles brutes}}$$

---

<sup>83</sup>Bruno Bachy Michel Sion, 2009, op.cit, P50

<sup>84</sup>Bruno Bachy Michel Sion, 2009, op.cit, p51

<sup>85</sup>Bruno Bachy Michel Sion, 2009, op.cit, p52

Son augmentation indique un non renouvellement de l'investissement risquant de causer une perte de compétitivité à terme. Il est difficilement comparable d'une entreprise à l'autre en raison des différences de méthode et de durée d'amortissement.

**II.1.4 : Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).**

$$\text{Le poids du BFRE}^{86} = \frac{\text{BFRE} \times 360}{\text{CAHT}}$$

Le ratio du fonds de roulement d'exploitation permet de mesurer l'importance du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE). Plus ce délai est long et plus l'entreprise devra trouver des ressources pour financer ce besoin.

Ce ratio doit être complété par l'étude des délais de rotation des composantes du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE). Pour améliorer le financement de l'entreprise on doit agir sur le fonds de roulement (limiter le besoin en fonds de roulement)<sup>87</sup>.

$$\text{BFR} = \text{Crédit clients} + \text{Stocks} - \text{Crédit fournisseurs}$$

La réduction des besoins en fonds de roulement passe par une meilleure gestion des stocks, une meilleure gestion des comptes clients et une meilleure gestion des comptes fournisseurs. Il convient de fixer et de suivre attentivement les délais de règlement des clients et des fournisseurs. Si sa politique réussit, l'activité de l'entreprise se développera avec un besoin de financement réduit, la performance et la rentabilité seront améliorées et, surtout, la pérennité de l'affaire sera mieux assurée.

- **Réduire les besoins de trésorerie.**

Si une action volontariste est menée pour augmenter le fonds de roulement et limiter les besoins en fonds de roulement, les besoins en trésorerie seront réduits. Pour réussir dans le domaine de la gestion de trésorerie, l'accent se portera sur l'examen très attentif des délais de règlement, sur le suivi intensif et permanent des comptes clients et sur des relations plus ouvertes avec les banquiers.

- **Réduire les délais de règlement accordés aux clients.**

Une diminution du délai de règlement des clients conduit à une réduction du crédit clients et, en conséquence, il s'ensuit:

---

<sup>86</sup>Bruno Bachy Michel Sion, 2009, op.cit, p52

<sup>87</sup>Bruno Bachy, Michel Sion, 2009, op.cit, p53

- Une diminution du besoin en fonds de roulement;
- Une diminution des besoins en trésorerie;
- Une réduction du financement à court terme;
- Une réduction des frais financiers (intérêts, agios, commissions);
- Une amélioration du résultat de l'entreprise;
- Et enfin, une meilleure relation avec les banquiers.

• **Augmenter les délais de règlement des fournisseurs.**

Réduire le besoin en fonds de roulement peut également se faire par une augmentation du délai de règlement des fournisseurs. Cette opération n'est pas évidente dans la mesure où les fournisseurs sont souvent de grandes entreprises qui imposent leurs conditions de vente avec une marge de discussion réduite.

Toutefois, il faut toujours essayer, renégocier et rechercher de nouvelles sources d'approvisionnement et chercher les concurrents de nos fournisseurs que nous n'avons pas encore contactés et qui seraient susceptibles de nous fournir des produits analogues en qualité, en prix et en approvisionnement.

• **Une meilleure gestion des stocks.**

Il convient d'essayer de limiter le niveau des stocks sans pour autant les réduire trop car on risque alors de se trouver en rupture. Effectuer des inventaires de stocks le plus souvent possible permet de suivre de très près leur niveau et leur évolution afin d'éliminer les produits abîmés ou obsolètes.

**II.1.5 : Ratio de délai de rotation des stocks.**

Il n'existe pas un délai moyen d'écoulement des stocks mais plutôt une articulation de plusieurs délais imbriqués dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il est plus pertinent de calculer les différents délais correspondant à la nature différente des éléments stockés. Cette différenciation est utile tout particulièrement pour l'entreprise industrielle où on distingue des stocks de matières premières, de produits semi-ouvrés et de produits finis.

**A. Ratio de point des stocks.**

$$\text{Ratio de point des stocks}^{88} = \frac{\text{Valeur d'exploitation}}{\text{Actif total}}$$

---

<sup>88</sup>Claude-Annie Duplat, Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, édition d'organisation, Paris, 2004, P25.

Ce ratio varie en fonction de la nature de l'entreprise et son mode de production : la production de masse (modèle taylorisme), la production à la demande (modèle toyotisme).

### **B. La rotation des stocks.**

C'est le nombre de fois qu'un stock se renouvelle durant une période (l'année).

$$\text{Ratio de vitesse de rotation des stocks}^{89} = \frac{\text{Stock moyen de marchandises}}{\text{Achats}} * 360$$

Plus la durée de rotation des stocks est courte, mieux c'est. D'une part, la détention du stock inutilisable fait augmenter les charges de l'entreprise (charges de stockage). Cependant, il faut connaître les habitudes du secteur, les nécessités liées à la concurrence et certains impératifs (délais d'approvisionnement), afin d'éviter des ruptures de stocks qui feront perdre des clients et donc du chiffre d'affaires.

La vitesse de rotation du stock doit être comparée avec celle d'autres entreprises de la profession.

### **C. Rotation de stock matière première par jour.**

**Rotation de stock matières premières<sup>90</sup>**

$$= \frac{\text{Stock moyen de matières premières}}{\text{Coût annuel d'achat des matières premières consommées HT}} \times 360$$

À l'aide de ce ratio, on peut apprécier la politique de stockage de l'entreprise ; un stockage coûte cher en argent immobilisé, un sous-stockage peut coûter très cher commercialement s'il y a rupture de stock.

#### **II.1.6 : Ratios de délais de rotation des créances et dettes.**

Dans ce point nous allons présenter le ratio des délais de règlement client et celui du fournisseur.

---

<sup>89</sup>Claude-Annie Duplat, 2004, ibidem, P26.

<sup>90</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, p57.

**A : Le délai de règlement des clients.**

$$\text{Délai de règlement des clients}^{91} = \frac{\text{Clients} - \text{Avancesclients}}{\text{VentesTTC}} \times 360$$

La valeur du ratio est un délai moyen et global sur l'ensemble des clients de l'entreprise.

Le ratio du crédit clients est exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires TTC. Ce ratio indique le délai moyen de crédit accordé aux clients. L'idéal est bien entendu le paiement des clients comptant en espèces. Plus la durée du crédit clients est importante, plus la société est obligée de trouver des fonds pour le financer.

**B : Ratio de crédit fournisseur ou délai de règlement des fournisseurs.**

$$\text{Ratio de crédit fournisseur}^{92} = \frac{\text{Dettes fournisseurs d'exploitation}}{\text{Achats}} \times 360$$

Exprime en nombre de jours d'achats TTC, il indique le délai moyen de crédit accordé par les fournisseurs.

Évidemment, la trésorerie se portera d'autant mieux que nous réussirons à négocier les délais de règlement longs.

Le crédit fournisseurs est une source de financement pour l'entreprise. S'il est plus long que le crédit clients, c'est un bon signe; par contre, si votre crédit fournisseurs est d'un mois et votre crédit clients de trois mois, cela met en péril la situation financière de l'entreprise.

**II.1.7 : La valeur ajoutée :**

Cet indicateur permet de mesurer la richesse supplémentaire créée par l'entreprise. Elle est égale à la valeur de la production diminuée de toutes les consommations intermédiaires<sup>93</sup>.

**La valeur ajoutée= la valeur de la production - les consommations intermédiaires.**

Une valeur ajoutée qui diminue dans le temps peut s'expliquer par une baisse des ventes qui sont les conséquences des problèmes internes ou externes de l'entreprise.

---

<sup>91</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P58.

<sup>92</sup>Claude-Annie Duplat, 2004, op.cit, P58.

<sup>93</sup>Hubert de la Bruslerie,2010, op.cit, P28.

C'est un indicateur de la dimension économique de l'entreprise. La valeur ajoutée produite (VA) exprime la capacité de l'entreprise à créer des richesses dans ses activités économiques. Elle est mesurée par la différence entre la production et les consommations de biens et de services en provenance de tiers.

L'entreprise utilise la valeur ajoutée pour la rémunération des facteurs de production (la rémunération des personnels, le paiement des impôts, la rémunération des prêteurs).

Si la valeur ajoutée est en progression, cela indique que l'entreprise est en croissance.

Si la valeur ajoutée est décroissante, cela indique que l'entreprise est en régression.

### **II.1.8: Rendement apparent de l'équipement.**

$$\text{Rendement apparent de l'équipement}^{94} = \frac{\text{VA}}{\text{Équipement}}$$

(Équipement = immobilisations corporelles en valeur brutes).

L'étude de ce ratio dans le temps, mais aussi en comparaison avec d'autres entreprises est nécessaire.

Sur le plan technique, la productivité rapproche un résultat (quantité produite) d'une quantité de moyens nécessaires pour obtenir ce résultat. Autrement dit, elle représente la dualité entre l'objectif de l'entreprise et les ressources utilisées pour pouvoir réaliser cet objectif. Donc, il s'agit, pour l'entreprise, de produire en utilisant les ressources d'une manière optimale.

### **II.2 : Les ratios de la productivité relatifs aux ressources intangibles.**

La source de la création de la valeur dans une économie hyper compétitive est la compétence humaine et le savoir, qui sont des facteurs déterminants dans le développement des entreprises. Le capital humain représente un actif stratégique beaucoup plus important que les autres actifs matériels (tangibles).

L'approche par les ressources et compétences stipule que la mise en œuvre des ressources et compétences dans l'entreprise peut conduire à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenu et par conséquent apporter des performances supérieures.

---

<sup>94</sup>Pariante Simon, analyse financière et évaluation d'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2007, P136.

Selon cette approche, les ressources humaines et les compétences au sein de l'entreprise constituent un avantage concurrentiel sous les concepts de non imitativité et de non substituabilité de ces ressources et compétences. De ce fait, l'entreprise garantit son avantage concurrentiel par une meilleure utilisation de ses ressources dans la mise en œuvre d'une stratégie spécifique difficile à être imitée par ses concurrents.

Les ressources intangibles regroupent l'ensemble des ressources qui ont un caractère inimitable et qui représentent l'élément différenciable des entreprises.

### **II.2.1: Les moyens en personnel.**

$$\text{Le taux des moyens en personnel}^{95} = \frac{\text{Charges de personnel}}{\text{VA}}$$

Ce ratio permet de suivre l'évolution de ces charges dans le temps. L'entreprise procède au calcul de ce ratio afin de mesurer la part des charges de personnel dans la valeur ajoutée créée par l'entreprise.

Cette donnée est considérée comme une base d'information, qui va aider les gestionnaires de l'entreprise pour évaluer la charge de ses fonctionnaires.

### **II.2.2 : Rendement apparent de la main-d'œuvre.**

Les hommes sont une clé essentielle de l'entreprise orientée client. Mais pour transformer les employés en acteurs responsables prêts à prendre des risques, il faudra nous pencher sur les actions d'incitation à la motivation et développer un «marketing interne».

On peut mesurer l'efficacité de la mise en œuvre des moyens d'exploitation à l'aide de deux ratios :

$$\text{Rendement apparent de la main d'oeuvre}^{96} = \frac{\text{VA}}{\text{Effectif moyen}} \text{ ou } \frac{\text{VA}}{\text{Salaires bruts}}$$

Un ratio de productivité est un rapport entre un flux de richesse créée (output) sur un flux ou un stock représentant un facteur de production mis en œuvre dans ce but (input). La valeur ajoutée est couramment utilisée au numérateur comme mesure de richesse économique créée. Au dénominateur, on peut faire référence au flux de salaires bruts (charges comprises) ou à l'effectif moyen présent dans l'entreprise.

---

<sup>95</sup>Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition Dunod, Paris, 2000, p.47

<sup>96</sup>Hubert de La Bruslerie, 2010, op.cit, P78.

La valeur ajoutée par personne employée est une information très grossière, mais très utile pour typer une entreprise selon son intégration économique (plus ou moins grande dépendance envers l'extérieur) et son activité industrielle, commerciale ou de pure prestation de services.

### **II.2.3. Les indicateurs de la formation.**

La formation est un élément stratégique pour l'entreprise qui va lui permettre de s'adapter au changement et d'accompagner le développement technologique, on trouve comme indicateur :

#### **A. L'effort de formation.**

$$\text{L'effort de formation}^{97} = \frac{\text{Les dépenses pour la formation}}{\text{La masse salariés}}$$

L'indicateur de l'effort de la formation nous permet d'avoir l'importance que donne l'entreprise à la formation de son capital humain.

#### **B. Le taux de participation à la formation.**

$$\text{Le taux de participation à la formation}^{98} = \frac{\text{Nombre de salariés formés}}{\text{Effectifs total}}$$

Cet indicateur nous permet d'avoir la part des salariés formés par rapport à l'effectif total de l'entreprise. Plus ce nombre est important, plus l'entreprise est engagée dans la formation de ses personnels.

### **II.2.4. Les indicateurs du climat social.**

Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent le niveau de productivité des entreprises, il peut être apprécié à travers différents indicateurs qui sont:

#### **A. Le taux du turnover.**

$$\text{Le taux du turnover}^{99} = \frac{\text{Nombre de départ durant l'année}}{\text{Effectifs moyen}}$$

C'est le taux de rotation du personnel dans une entreprise qui va nous permettre de donner un jugement sur le niveau de stabilité et le degré de la satisfaction des employés au sein de l'entreprise.

---

<sup>97</sup>Imbert J., Les tableaux de bord RH, Edition d'Organisation, Paris, 2007, P 111-116.

<sup>98</sup>Imbert J., 2007, ibidem, P 111-116.

<sup>99</sup>IMBERT J., 2007, op.cit, P 111-116.

**B. Le taux de la démission.**

$$\text{Le taux de demission}^{100} = \frac{\text{Totales des démissions durant l'année}}{\text{Nombre de départ}}$$

Ce taux nous informe sur la relation qui existe entre employeurs et employés et la nature du climat sociale qui règne au sein de l'entreprise.

**C. Le taux d'absentéisme.**

$$\text{Le taux d'absentéisme}^{101} = \frac{\text{Nombre d'absence}}{\text{Effectifs total}}$$

$$\text{Le taux d'absentéisme}^{102} = \frac{\text{Les heures d'absentéisme}}{\text{La période}}$$

L'absentéisme influence négativement sur la productivité au sein de l'entreprise et sur le rendement des fonctionnaires. Ce ratio est représenté par le quotient du nombre d'heures d'absence par rapport au nombre d'heures théoriques de travail, il nous donne une vision sur les conditions de travail et l'engagement des employés dans l'entreprise.

**D. Le taux d'accident de travail.**

$$\text{Le taux d'accident de travail}^{103} = \frac{\text{Nombre d'accident avec arrêt}}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Ce ratio nous donne une idée sur la sécurité du milieu de travail au sein de l'entreprise qu'on peut comparer par rapport aux concurrents directs.

**II.2.5. La politique sociale de l'entreprise.**

Le service des ressources humaines occupe une place importante dans la hiérarchie de l'entreprise, pour avoir une bonne politique sociale, il faut qu'elle dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite<sup>104</sup>.

Dans ce qui suit nous allons distinguer les différents axes qui englobent le directeur des ressources humaines (DRH) et son impact sur la performance des entreprises.

---

<sup>100</sup>IMBERT J, 2007, op.cit, P 111-116.

<sup>101</sup>IMBERT J, 2007, op.cit, P 111-116.

<sup>102</sup>IMBERT J, 2007, op.cit, P 111-116.

<sup>103</sup>IMBERT J, 2007, op.cit, P 111-116

<sup>104</sup> Kennouche Samia, Chabitayeb, 2018, op.cit, P5.

**A. La politique de recrutement et d'intégration.**

Selon Pierre Louart «On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer<sup>105</sup>». Donc, pour la bonne gestion, il faut adopter une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités, permettant aux gestionnaires d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme<sup>106</sup>.

De ce fait, les entreprises doivent construire un programme d'accompagnement de ces nouveaux recrues sur les années à venir, pour répondre à ces besoins en compétence, avec des programmes de formation et de la gestion des carrières.

**B. La gestion des carrières.**

La gestion des carrières c'est : «L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences<sup>107</sup>».

L'entreprise adopte un plan de formation qui peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétence existant dans l'entreprise, et satisfaire les besoins de formation<sup>108</sup>».

De ce fait, le plan de la formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

Dès lors, la gestion des carrières est un processus qui met en accord les besoins des individus et de l'organisation.

➤ **L'importance pour l'individu :**

- Le développement des compétences;
- L'intégration dans l'entreprise et la satisfaction des besoins ;

---

<sup>105</sup> Sidi Ahmad Benraaouane le management des ressources humaines, édition n°5020, 2010, P25.

<sup>106</sup> Sekiou, Blondin., Peretti et all, Gestion des ressources humaines, Editions Debock Université, 2eme édition, Bruxelles, P 24.

<sup>107</sup> Sekiou, Blondin., Peretti et all, 2001, ibidem, P25.

<sup>108</sup> Sekiou, Blondin., Peretti et all. 2001, op.cit, P26.

➤ **L'importance pour l'organisation :**

- Renforcer sa culture ;
- La mobilisation des employés et la relève de la qualité.

**C. La politique de rémunération.**

C'est la relation qui lie un employeur et ses travailleurs, en réalité la rémunération satisfait une part de la motivation pour l'emploi, d'où l'importance de gérer et maîtriser la politique de rémunération. De ce fait, une politique de rémunération doit être à la fois<sup>109</sup> :

- ❖ Equitable : il faut tenir en compte l'importance des fonctions, la responsabilité et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise ;
- ❖ Compétitive : pour éviter deux excès :
  - Une rémunération trop élevée ; pas de concurrence dans la masse salariale.
  - Une rémunération trop faible ; la fuite des salariés vers des salaires plus attractifs.
- ❖ Stimulante : une bonne stratégie de la rémunération dans le but d'orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise ;
- ❖ Flexible : pour mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre, la rémunération doit être flexible.

**D. Gestion des départs.**

Parmi les tâches de la fonction de la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de l'entreprise est de gérer les licenciements, les démissions et les départs naturels à la retraite. Donc, l'entreprise cherche toujours des solutions alternatives aux différents départs.

Les pratiques de la GRH au sein de l'entreprise a une influence sur la compétitivité des entreprises, selon Sekiou, Blondin, Peretti et autres : la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement,...etc.) impliquant les ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation<sup>110</sup>.

Une entreprise productive est la résultante de plusieurs facteurs. Ces facteurs ont les a distingué en facteurs tangibles qui sont liés aux facteurs de production « capital » et aux facteurs intangibles « travail » qui ont un lien direct avec les ressources humaines au sein des entreprises.

---

<sup>109</sup>Jean-Louis, Viargues, Manager les hommes, Editions d'Organisation, 1999, Paris, P24.

<sup>110</sup>Sekiou, Blondin.,Peretti et all, 2001, op.cit, P30.

## **Section N°4 : Les indicateurs de la compétitivité.**

Dans une économie de marché et de libre échange, la quête de la compétitivité est un objectif fondamental pour l'entreprise, celle-ci s'entend comme la capacité à réaliser un résultat positif compte tenu des contraintes de l'environnement, elle est considérée comme une condition de survie et de développement de l'entreprise.

La compétitivité est un facteur essentiel parmi les facteurs qui constituent l'interface avec l'environnement de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise doit être compétitive pour assurer sa pérennité et sa continuité.

### **I. Définition du concept de la compétitivité.**

Il n'existe pas de définition unique de la compétitivité, toutefois, nous pouvons dégager une certaine tendance vers une définition plus élargie de la notion de la compétitivité.

La compétitivité, est une notion complexe, souvent confondue avec sa traduction financière, la rentabilité ou la productivité, correspond à la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. Elle se traduit par la détention d'un avantage compétitif par rapport aux concurrents, qui va permettre à l'entreprise de soutenir durablement la concurrence.

### **II. Les principaux indicateurs de la compétitivité.**

Les facteurs de compétitivité sont multiples : on parle de compétitivité - coûts (la compétitivité-prix) et de compétitivité hors coûts (la compétitivité-hors prix).

Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise consistent à examiner à travers l'analyse des indicateurs concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité.

#### **II.1. Les indicateurs de la compétitivité coût (prix).**

La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

La compétitivité - coûts est déterminée par les écarts de productivité, les coûts salariaux et des matières premières, le taux de change de la monnaie de facturation, etc. Pour que l'entreprise réalise un avantage concurrentiel sur le marché, elle doit maîtriser les dépenses d'achat des facteurs de production, rationaliser l'utilisation des facteurs de production et d'optimiser la quantité de produits finis.

### **II.1.1 : L'écart de la productivité.**

L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipement, technique infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la performance de l'entreprise.

Une production optimale permet à l'entreprise de réduire les coûts fixes par unité, de maximiser le profit et d'augmenter ses parts de marché. De ce fait, la programmation linéaire qui est définie selon Gérald Baillargeon: «comme un outil mathématique qui permet d'analyser divers types de situations dans lesquelles nous retrouvons une fonction linéaire d'un certain nombre de variables, appelée fonction objectif que l'on désire optimiser, c'est-à-dire maximiser ou minimiser<sup>111</sup>». Donc, c'est un outil mathématique qui nous permet d'optimiser les quantités produites et de minimiser les coûts fixes unitaires ce qui va engendrer une augmentation du profit.

Le schéma ci-dessous nous montre clairement l'évolution des coûts fixes unitaires en fonction des quantités produites.

### **L'hypothèse sur le comportement des coûts fixes.**

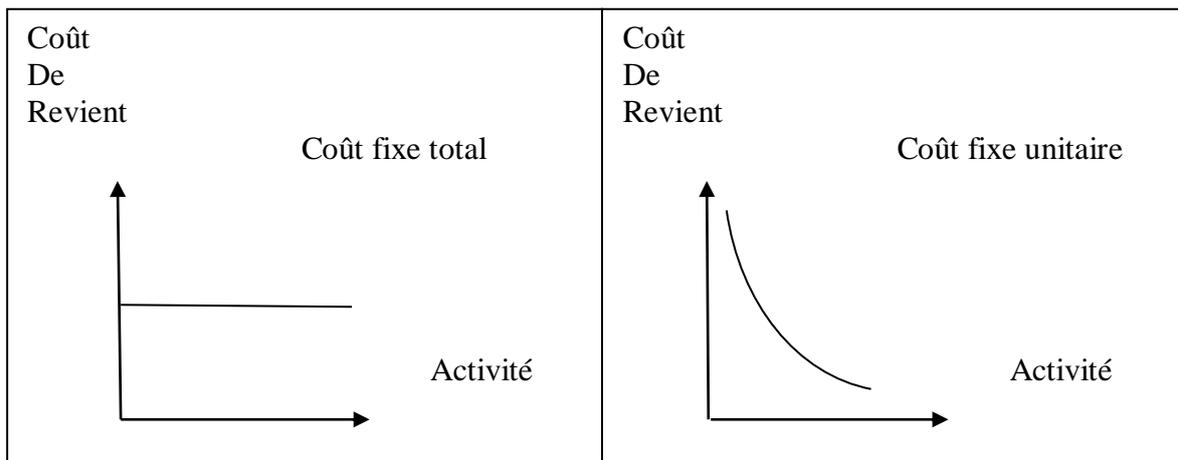
Les coûts fixes sont des coûts de structure qui dépendent de la capacité de production, c'est à dire, des décisions antérieures d'investissement. Ils sont donc indépendants du volume d'activité à court terme. On peut représenter le comportement des coûts fixes globaux et unitaires en fonction de l'activité, de la manière suivante<sup>112</sup>:

---

<sup>111</sup>Baillargeon Gérald, programmation linéaire appliqué, outils d'optimisation et d'aide à la décision, copyright © 1996, édition SMG, p5.

<sup>112</sup>Dubrulle .L, Didier. J, Comptabilité analytique de gestion Ed : Dunod, Paris, 2007, P25 .

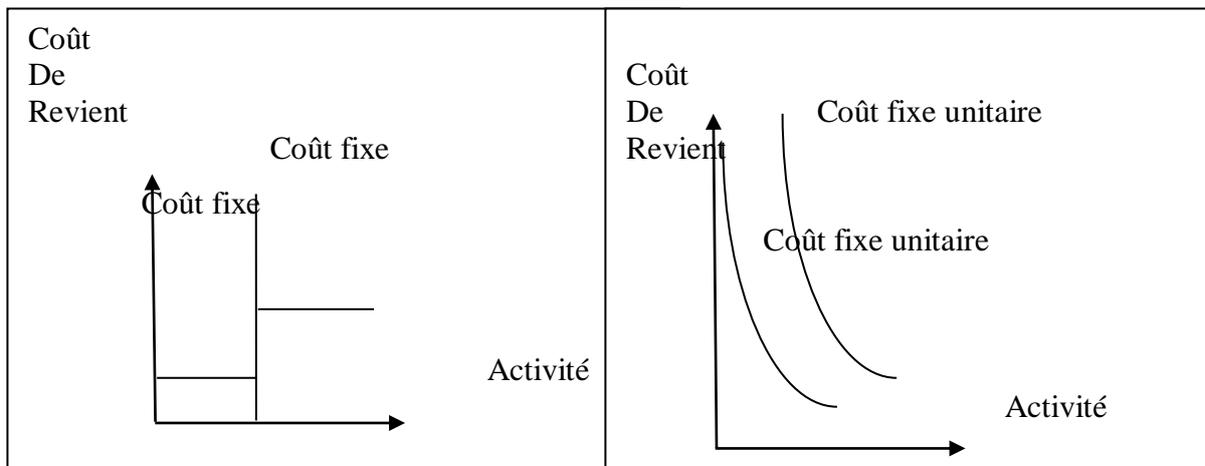
Figure N°2: le coût fixe total et le coût fixe unitaire à court terme.



Source : Dubrulle .L, Didier. J, Comptabilité analytique de gestion Ed : Dunod, Paris, 2007, P25.

En fait, ceci n'est vrai que dans le respect de la contrainte représentée par capacité de production, si on veut avoir une activité supérieure, il faut franchir un seuil et réaliser des investissements supplémentaires qui accroissent le niveau des coûts fixes, nos schémas deviennent <sup>113</sup>:

Figure N°3 : Le coût fixe total et le coût fixe unitaire à long terme.



Source : Dubrulle .L, Didier. J, Comptabilité analytique de gestion Ed : Dunod, Paris, 2007, P25 .

Les coûts fixes composent une part importante de l'ensemble des coûts des entreprises. De ce fait, la planification de sa production à travers la minimisation de son coût fixe unitaire, permettra à l'entreprise de rationaliser et d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

<sup>113</sup>Doriath B, Comptabilité de gestion, Edition : Dunod, Paris, 2007, P28.

### **II.1.2 : Les coûts salariaux.**

L'adoption d'une politique de recrutement efficace permet à l'entreprise de disposer les compétences requises et une certaine stabilité des effectifs, ce qui va lui permettre de gagner en termes de coûts salariaux.

Cette action est obtenue par la formation continue des salariés, par des stages de formation aux nouvelles technologies afin de perfectionner le personnel de l'entreprise. De plus, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences permet de concevoir, mettre en œuvre et évaluer les démarches visant à prévoir et réduire les écarts entre les besoins de la compétitivité et les ressources humaines disponibles tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences).

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences se réalise par l'analyse de l'existant qui se fait à travers la détermination des emplois types et les compétences requises, et les potentiels.

- **Les emplois types :**

L'objectif de cette analyse est de permettre à l'entreprise de réaliser un inventaire des emplois et des qualifications disponibles, afin de déterminer avec précision le contenu et le potentiel d'évolution de ces derniers.

- **Les compétences requises et les potentiels :**

Les compétences requises doivent être recensées pour chaque type de poste et une évaluation du niveau effectif des acteurs doit être faite. Cette évaluation complète les caractéristiques individuelles des personnes (âge, ancienneté, formation initiale et continue, diplômes obtenus, évolution professionnelle).

Le potentiel de chaque salarié n'est pas une chose aisée à déterminer, mais le bilan de compétences réalisé par le salarié (avec l'aide des professionnels du recrutement) peut faciliter cette démarche.

### **II.1.3 : Les coûts des matières premières.**

Dans l'opération de production, l'entreprise procède à la transformation des ressources qui s'effectue par une succession d'opérations qui utilisent des ressources (machines et opérateurs) et modifient les matières premières ou composantes entrant dans le système de production afin de créer les produits finis sortant de ce système et destinés à être consommés par des clients.

Le coût des matières premières fluctue à la variation des conditions de l'offre et de la demande sur le marché, ce qui nécessite un approvisionnement des matières premières avant l'écoulement de ce dernier dans les stocks de l'entreprise, pour éviter toute spéculation ou monopole des fournisseurs. De ce fait, une gestion efficace des stocks au sein de l'entreprise va lui permettre de gagner en termes de coût des matières premières. Et d'éviter des ruptures de stocks.

## **II.2. Les indicateurs de la compétitivité hors-coût (hors-prix).**

La compétitivité hors-prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.

La compétitivité hors coûts est déterminée par la qualification du personnel, la capacité innovatrice de l'entreprise, le système de gestion de l'information de l'entreprise (intelligence économique : veille technologique, stratégique), la qualité des produits et services,...etc.

### **II.2.1 : La qualification du personnel.**

Selon les approches cognitives et la théorie fondée sur les ressources et les compétences (penrose, 1959), la création de la valeur provient de la connaissance. La source de la création de valeurs est liée à des éléments difficilement imitables qui procurent ainsi un avantage concurrentiel significatif et durable<sup>114</sup>.

La disposition d'un personnel qualifié représente un facteur clés de succès et une source de compétitivité pour l'entreprise. En effet, la ressource humaine en général et les compétences en particulier constituent un socle de processus industriel. Ce qui fait que ces ressources et la stratégie de l'entreprise sont indissociables, dans la mesure où le choix des compétences détermine l'orientation et la réussite de la stratégie. Dès lors, le choix stratégique d'une entreprise dépend de la qualification du personnel et de ses capacités managériales.

Le développement du capital humain constitue la base pour la compétitivité des entreprises, il permet la réception des nouvelles technologies et les nouveaux modes de gestion. De ce fait, la réalisation d'une performance souhaitée nécessite de connaître et de reconnaître les compétences au sein de l'entreprise.

---

<sup>114</sup>Grégory Wegmann, Evelyne Poincelot, 2005, op.cit, P13.

### **II.2.2 : La capacité innovatrice de l'entreprise.**

L'innovation au sein de l'entreprise, est représentée comme un déterminant majeur dans la compétitivité des entreprises dans un environnement hyper compétitif et concurrentiel.

La définition du manuel d'Oslo de l'OCDE synthétise ce concept en deux catégories : le produit et le procédé en indiquant : «on entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distributions nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant –séparément ou simultanément- les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail<sup>115</sup>».

De ce fait, pour l'entreprise, l'innovation représente une façon d'introduire de nouveaux produits qui, si possible, anticipent ou créent des nouveaux marchés, ou bien de nouveaux procédés ou services qui permettent une réduction des coûts et un niveau amélioré de compétitivité .

De ce fait, le service recherche et développement (R&D) au sein de l'entreprise constitue un gisement de compétitivité, que les gestionnaires doivent attacher une importance particulière à son développement afin de réaliser des avantages concurrentiels sur le marché.

### **II.2.3 : Le système de gestion de l'information.**

L'information a pour objet d'apporter un ensemble de descriptions, des faits quantitatifs et explicatifs favorisant un diagnostic plus clair de la situation et permettant de prendre des décisions avec moins de risques.

De ce fait, la disposition d'un bon système de gestion de l'information au sein de l'entreprise donne au gestionnaire de l'entreprise des avantages sur leurs concurrents.

Par exemple, les informations commerciales provenant du service commercial dans l'entreprise permettant de mesurer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande, elles permettent d'évaluer l'impact d'une politique de prix sur le marché et d'avoir des renseignements sur les performances des ventes de l'entreprise sur les différents marchés.

---

<sup>115</sup> OCDE : la mesure des activités scientifiques et technologiques principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo, commission européenne, Eurostat, 2eme édition, P102. Disponible sur : <http://www.oecd.org/dataoecd/35/562367523.pdf>.

#### **II.2.4 : La qualité des produits.**

Dans le contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients de plus en plus exigeants, il ne suffit plus de produire pour vendre, mais il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant des produits de qualité afin d'assurer l'adéquation du produit à leurs attentes (meilleur coût, design, maintenance, etc).

Dès lors, l'amélioration de la qualité des produits, est un facteur essentiel de la compétitivité des entreprises, il représente un facteur clés de succès pour les entreprises. Car, l'amélioration de la qualité permet, de gagner des parts de marché, ce qui va être répercuté positivement sur les ventes et le résultat de l'entreprise.

Les indicateurs de la compétitivité recèlent les différents facteurs influençant l'image et le développement de l'entreprise face à ses concurrents.

Les prix restent un élément primordial dans la concurrence internationale. Néanmoins, la compétitivité hors prix qui englobe les innovations technologiques, l'étendue de la gamme, la qualité, l'image des marques,...etc., devient un impératif de la stratégie d'entreprise.

## **Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons présenté une panoplie d'indicateurs de la performance des entreprises. Ces indicateurs ont été répartis en trois axes : les indicateurs de rentabilité, productivité et de compétitivité que nous avons résumés dans l'annexe N°01.

La performance se mesure avec des indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs. Un bon indicateur de mesure constitue une source d'informations qui seront utilisées par les gestionnaires de l'entreprise afin de prendre les meilleures décisions possibles.

La méthode d'évaluation par les indicateurs est une technique visant à évaluer la réalité économique et financière d'une entreprise ou d'un groupe à partir de ses documents (comptables, sociales). Elle consiste à porter un regard global sur l'entreprise. De ce fait, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel...etc.

# **Chapitre III : Évaluation de la performance dans l'entreprise.**

## **Introduction**

La question de la mesure de la performance de l'entreprise s'inscrit dans le cadre du référentiel compétitif. Elle a pour objectif de savoir si une entreprise a su créer ou est en mesure de créer davantage de valeur que ses concurrents. Pour ce faire, l'examen de la littérature traitant le concept de la performance révèle divers systèmes de mesures de la performance. Pour illustrer ce point, une multitude de méthodes puisées dans la littérature est présentée ci-après.

De ce fait, ce troisième chapitre traite l'évaluation de la performance dans l'entreprise. Il est scindé en trois sections. Dans la première section nous allons présenter l'évaluation de l'entreprise, la deuxième section est réservée à l'évolution de la mesure de la performance et la troisième section sera destinée à la présentation des méthodes de mesure de la performance utilisées dans notre travail de recherche.

## **Section N°1 : Évaluation de l'entreprise.**

La décision d'évaluation d'entreprise est un problème complexe qui nécessite un diagnostic efficace des données de l'entreprise. Ce qui permet aux gestionnaires d'éclairer la décision tout en facilitant la comparaison avec plusieurs projets.

Dans la présente section, nous allons présenter dans un premier point les fondements théoriques sur l'évaluation des entreprises, par la suite et afin de réaliser une évaluation qui reflète au mieux la réalité de l'entreprise, nous allons étudier les sources d'information pour une évaluation efficace et enfin nous allons exposer les différentes méthodes d'évaluation les plus utilisées dans la littérature et par les entreprises.

### **I. Les fondements théoriques de l'évaluation des entreprises.**

L'évaluation est une opération pratique qui permet de porter un jugement, une appréciation sur l'objet évalué.

#### **I.1. Définition du projet :**

Le mot « projet » vient du latin *projectus* ; lancé en avant. En gestion, le sens est différent puisque le projet comprend l'intention, c'est-à-dire l'objectif à atteindre mais aussi le chemin pour y parvenir<sup>116</sup>.

Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources(ISO 10006)<sup>117</sup>.

Un projet est un ensemble d'activités organisées qui nécessite la mise en œuvre des ressources humaines et matérielles permettant la réalisation et la satisfaction d'un objectif défini.

#### **I.2. Définition de l'évaluation du projet :**

L'évaluation du projet est une fonction qui consiste à porter une appréciation aussi systématique et objective que possible, sur un projet. Elle est un processus continu qui comporte différentes étapes. En effet, l'évaluation du projet d'entreprise passe par des étapes qu'on peut résumer dans ce qui suit :

- L'appréciation du contexte de l'évaluation.

---

<sup>116</sup>Taverdet-Popiolek Nathalie, Guide du choix d'investissement, Préparer le choix Sélectionner l'investissement Financer le projet, édition d'organisation, paris, 2006, P24.

<sup>117</sup> Dictionnaire de management de projet, édition AFNOR, 2010, paris, P211.

- La récolte d'information (le diagnostic de l'entreprise).
- Le choix de la méthode d'évaluation.

L'évaluation du projet est définie comme étant une appréciation systématique et objective d'une idée de projet, d'une proposition de projet, d'un avant-projet, d'un projet en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

Il convient de distinguer l'évaluation préalable (évaluation ex-ante), qui est conduite avant le lancement d'un projet ; l'évaluation en cours et l'évaluation rétrospective (évaluation ex-post), qui est conduite après la clôture d'un projet<sup>118</sup>.

En effet, les évaluations s'effectuent au cours des différentes phases du projet. D'abord, l'évaluation préalable vise à décider si le projet vaut la peine d'être entrepris à travers une cueillette et une analyse de l'information sur une base régulière afin de vérifier le niveau de performance par rapport aux moyens émis et aux objectifs fixé. Ensuite, l'évaluation en cours a pour objectif de guider la gestion et d'apporter des corrections dans le cas nécessaire. Enfin l'évaluation rétrospective se concentre sur les résultats atteints en termes d'échéancier, de coûts, de qualité et d'objectifs afin de tirer des leçons pour les projets futurs.

### **I.3. Définitions de l'investissement :**

L'investissement est considéré comme tout sacrifice des ressources fait aujourd'hui dans l'espoir d'obtenir dans le futur, des résultats certes étalés dans le temps, mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale<sup>119</sup>.

De ce fait, un investissement est une dépense immédiate destinée à augmenter, à long terme, la richesse de celui qui l'engage. Dans l'entreprise, les décideurs réalisent des investissements afin de maintenir les parts de marché (renouvellement des équipements obsolètes) ou d'augmenter la capacité productive de l'entreprise (investir dans de nouveaux équipements et procédé de fabrication plus sophistiqué, investir dans la recherche et développement, etc).

### **I.4. Natures d'investissements.**

Les investissements peuvent être classés<sup>120</sup> :

- Selon leurs objets,

---

<sup>118</sup> Dictionnaire de management de projet, op.cite, P109, 110.

<sup>119</sup> Boughaba .A, Cours d'Analyse et d'Evaluation de Projets, édition Berti, Paris, P7.

<sup>120</sup> Boughaba .A, Cours d'Analyse et d'Evaluation de Projets, ibidem, P8.

- Selon la chronologie des flux financiers qu'ils entraînent,
- Selon la nature de leurs relations dans un programme.

**A. Classification selon leurs objets.**

On peut relever, à cet effet, 6 catégories d'investissements :

- **Les investissements de remplacement** : décisions les plus fréquentes afin de renouveler les équipements obsolètes.
- **Les investissements de modernisation et de productivité** : dont l'objectif principal est la baisse des coûts.
- **Les investissements d'innovation** : les plus incertains (lancement de produits nouveaux, R&D, etc).
- **Les investissements d'expansion** : concentrique et/ou conglomérale.
- **Les investissements stratégiques** : intégration verticale et/ou horizontale.
- **Les investissements d'intérêt public** : fondations dans les entreprises.

**b. Classification selon la chronologie des flux financiers qu'ils entraînent.**

On retrouve ici quatre (04) grandes familles classées par rapport aux flux de trésorerie qu'ils engendrent :

- Point Input - Point Output ; une dépense unique et une phase de recette unique.
- Point Input - Continuous Output; une dépense unique et des recettes échelonnées dans le temps.
- Continuous Input - Point Output; des dépenses échelonné dans le temps et une recette unique.
- Continuous Input - Continuous Output. Des dépenses échelonnées dans le temps qui engendrera des recettes échelonnées dans le temps.

**c. Classification selon la nature de leurs relations dans un programme.**

Les projets d'investissement sont classés en :

- Projets indépendants, le choix de l'un n'exclut pas le choix de l'autre. Deux investissements sont indépendants du point de vue financier si l'échéancier des flux de trésorerie de l'un n'est pas modifié par le fait que le second sera ou non réalisé<sup>121</sup>.
- Projets exclusifs (ou mutuellement exclusifs), le choix de l'un exclut le choix de l'autre. Pour répondre à un objectif fixé, une entreprise envisage de réaliser un

---

<sup>121</sup>Taverdet-Popiolek Nathalie, Guide du choix d'investissement, Préparer le choix Sélectionner l'investissement Financer le projet, op.cite, P12.

investissement. Avant de faire son choix, elle élabore une liste d'investissements dont l'objectif final est le même mais dont les paramètres techniques, la situation géographique, la taille, l'échéancier de réalisation ou encore la durée de vie économique sont différents. Ces investissements, qui répondent au même objectif stratégique, sont en concurrence car in fine le décideur n'en retiendra qu'un seul.

- Projets contingents, le choix de l'un entraîne le choix de l'autre. Des investissements sont complémentaires si l'on peut les lier entre eux pour créer un nouvel investissement qui tiendra compte de cette complémentarité. On obtient des investissements interdépendants dont l'analyse doit être globale et réalisée dans le cadre d'un programme.

## **II. Les sources d'informations pour une évaluation efficace de l'entreprise.**

Chaque projet exige une série d'investigations et d'études détaillées afin de collecter les informations nécessaires pour une évaluation efficace de l'entreprise.

L'évaluation ou le diagnostic de l'entreprise est une source d'information qui porte sur les volets suivants :

**a) L'évaluation juridique et fiscale:** Il consiste en la prise de connaissance par l'évaluateur de l'ensemble des engagements contractuels ou autres de l'entreprise. L'évaluation juridique et fiscale concerne principalement l'étude des possibilités offertes par la réglementation. L'analyse du contexte juridique et fiscal englobe la vérification de la forme juridique de l'entreprise (SPA, SARL, EURL, SNC,...), ses statuts et la localisation du pouvoir. Ce diagnostic consiste à vérifier et à évaluer tout impact de la législation pouvant avoir un effet sur la continuité d'exploitation ou sur la rentabilité future de l'entreprise à évaluer<sup>122</sup>. De même, ce diagnostic permet de savoir le régime fiscal appliqué sur l'entreprise et si elle a un déficit fiscal.

**b) L'évaluation des ressources humaines :** L'analyse ou l'évaluation des ressources humaines a pour but de déterminer : les ressources humaines de l'entreprise et l'appréciation de leur nombre, qualifications, rémunération et autres avantages par rapport au secteur.

Donc l'évaluation des ressources humaines consiste à juger la contribution de l'apport du facteur humain au fonctionnement global de l'entreprise.

**c) L'évaluation commerciale :** l'évaluation commerciale a pour objectif d'identifier la position de l'entreprise sur le marché, ses clients, l'existence ou non de l'avantage concurrentiel.etc.

---

<sup>122</sup> Revue Bio-santé Info, les Méthodes d'Evaluation des Entreprises, édition N°9,2007, P.2.

Faire une évaluation commerciale de l'entreprise conduit à étudier la capacité commerciale de l'entreprise, en se basant sur les facteurs suivants:

***Les produits de l'entreprise :*** L'analyse des produits incite l'évaluateur à examiner les caractéristiques des produits à travers l'analyse du processus de fabrication et les moyens dont dispose l'entreprise notamment la technologie utilisée pour la fabrication des produits et le cycle de vie des produits, s'ils sont en phase de maturité ou de déclin, l'évaluateur doit former des conclusions sur les résultats futurs et de s'assurer que l'entreprise prévoit le renouvellement de ses produits par l'investissement dans un autre domaine d'activité.

***La distribution :*** l'étude de la capacité de distribution et le délai de livraison de l'entreprise est un élément crucial dans l'évaluation commerciale de l'entreprise à travers les efforts de l'entreprise en matière de publicité et de promotion de ses produits.

***Le prix :*** l'entreprise procède à l'évaluation de la politique prix à travers l'analyse des prix de revient et l'identification de la gamme des produits qui contribuent fortement à la réalisation d'une grande marge bénéficiaire.

***La part du marché :*** L'étude de la part du marché de l'entreprise a pour objectif de définir la position concurrentielle de cette dernière dans son secteur d'activité, et de déterminer aussi les critères de différenciation tels que : le prix, la technologie, le délai de livraison et le caractère unique du produit.

***Les clients :*** L'étude de la clientèle de l'entreprise vise à s'assurer de la continuité de la relation client-entreprise, et de mesurer la part du chiffre d'affaires que l'entreprise réalise avec son premier client. En effet, une entreprise qui dispose d'un nombre restreint de gros clients, elle est fortement dépendante et présente donc un risque élevé.

**d) L'évaluation de la production de l'entreprise:** Dans ce type de l'évaluation, l'évaluateur s'intéressera à l'outil de production, à l'état du matériel, les moyens en personnel et l'existence ou non du savoir-faire, au taux de vieillissement des équipements ainsi qu'au taux d'utilisation de celui-ci.

**f) L'évaluation financière :** L'analyse de la situation financière d'une entreprise nécessite de mettre en œuvre un diagnostic financier. Ce dernier est fondé sur l'information interne et externe à l'entreprise et sur les techniques d'études du bilan et des résultats. L'analyse du bilan est fondée sur l'étude des comptes ou des groupements de comptes pour calculer des ratios et des indicateurs. Cette analyse utilise également d'autres documents : le compte de résultats et les tableaux de financement et de trésorerie<sup>123</sup> . De ce fait, l'évaluateur procède à

---

<sup>123</sup> BELLALAH. M, Gestion Financière, 2eme édition Economica, Paris, 2004, P.19.

l'analyse des fonds de roulement disponibles, les apports des actionnaires, la capacité d'endettement de l'entreprise, etc<sup>124</sup>.

Cette étape permet d'apprécier la justesse de la politique de financement de l'entreprise. Elle consiste en le recensement des différentes ressources financières dont dispose l'entreprise et des charges que celles-ci engendrent.

L'évaluation de l'entreprise a pour objectif de collecter les informations nécessaires afin de parvenir à une appréciation fiable du projet de l'entreprise à travers une multitude de méthodes d'évaluation qu'on va exposer l'essentiel dans le point suivant.

### **III. Les différentes méthodes d'évaluation des projets d'entreprise.**

Il existe bien souvent plus de projet d'investissement que l'entreprise ne peut en financer, elle doit donc analyser les différentes possibilités qui seront les plus rentables pour elle, elle dispose pour ce faire de plusieurs méthodes de calcul appelées les méthodes d'évaluation des projets de l'entreprise qui correspondent à un ensemble d'outil d'aide à la décision permettant de fournir aux investisseurs et aux décideurs les moyens d'évaluer et de comparer les différents projets d'investissement.

Deux types de méthodes d'évaluation sont régulièrement utilisés dans un avenir certain qui sont: les méthodes statiques et les méthodes dynamiques.

Dans la présentation des méthodes ci-dessous, nous allons considérer que l'investissement est du type Point Output, Continuous Input afin de faciliter la présentation des différentes méthodes d'évaluation.

#### **III.1. Les méthodes statiques (atemporelles).**

Ce sont des méthodes qui ne prennent pas en considération le facteur « temps ».

##### **III.1.1. Le taux de rentabilité moyen (TRM).**

###### **A. Méthode de calcul.**

Cette méthode a pour objectif d'aboutir à la détermination d'un taux de rentabilité moyen à partir de chiffre comptable, il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Taux de rentabilité moyen}^{125} = \frac{\text{résultat net moyen annuel}}{\frac{1}{2} \text{ investissement brut}}$$

---

<sup>124</sup>Boughaba .A, Cours d'Analyse et d'Evaluation de Projets, op.cite, P18,19.

<sup>125</sup>Boughaba. A, Cours d'Analyse et d'Evaluation de Projets, op.cite, P25.

Le résultat net moyen correspond à la moyenne des résultats comptables sur la durée de la vie du projet. Et  $\frac{1}{2}$  investissement brut est égal à la moyenne des investissements.

**B. Règles de décision :**

Pour les projets indépendants, on accepte ceux dont le taux de rentabilité moyen est supérieur à une certaine norme fixée d'avance par l'entreprise.

Pour les projets mutuellement exclusifs, celui qui possède le taux de rentabilité moyen le plus élevé est choisi à condition que son taux de rentabilité moyen excède le taux minimum fixé par les dirigeants. Ce taux minimum peut représenter le taux de rentabilité moyen que l'entreprise obtient annuellement avec un ensemble de ses actifs en place, il peut être également comparé aux ratios de rentabilité externe représentatifs du domaine auquel appartient le projet étudié.

**c. Les avantages et les inconvénients de la méthode du taux de rentabilité moyen.**

Le taux de rentabilité moyen est caractérisé par une simplification de calcul, et la possibilité de les calculer en tout temps, puisque les informations sont presque toujours disponibles.

Cependant, le taux de rentabilité moyen souffre de plusieurs insuffisances on cite :

- Il ne tient pas compte de la répartition des flux dans le temps, c'est-à-dire il ignore la valeur temporelle de l'argent.
- Le choix du taux de référence pour juger le taux de rentabilité moyen calculé d'un projet est assez arbitraire pour cause de l'absence d'une règle précise de comparaison.

**III.1.2. Le délai de récupération du capital investi (DRI).**

**A. Méthode de calcul.**

Le délai de récupération du capital investi (DRI) est le temps nécessaire pour que les recettes nettes d'exploitation générées par l'investissement permettent de récupérer le montant investi<sup>126</sup>.

Le délai de récupération ou la méthode de remboursement des fonds investi indique le temps nécessaire à la récupération du montant d'investissement, c'est-à-dire le nombre de

---

<sup>126</sup>Minyem Henri Georges, de l'ingénierie d'affaire au management de projet, édition d'organisation, Paris, 2007, P170.

périodes nécessaires pour que les flux dégagés par le projet compensent le montant des dépenses d'investissement, c'est-à-dire on cherche la durée « d » telle que <sup>127</sup>:

$$\sum_{k=1}^d CF_k = I_0$$

Le délai est obtenu en divisant l'investissement original par les flux monétaires annuels. Si les flux sont inégaux, on additionne année par année les revenus jusqu'à ce que le cumul devienne supérieur ou égal à l'investissement initial « I<sub>0</sub> ». C'est-à-dire il convient de comparer les flux nets de trésorerie cumulée au montant de l'investissement, on procède éventuellement à une interpolation linéaire pour déterminer la fraction d'année permettant d'atteindre l'égalité entre les deux paramètres.

### **B. Règles de décision :**

Ce critère s'appuie sur le postulat suivant :

Une récupération rapide du capital investi permet de diminuer le risque associé aux projets, en conséquence les projets pour lesquels le délai de récupération dépasse la limite fixée par l'entreprise seront éliminés.

Entre deux projets, l'entreprise choisit celui qui présente un délai de récupération le plus bref, c'est-à-dire plus la période de remboursement est courte, plus l'investissement est meilleur.

### **C. Les avantages et les inconvénients de la méthode du délai de récupération du capital investi.**

L'utilisation de la méthode est simple, elle permet d'évaluer la liquidité que peut procurer le projet.

Et parmi les inconvénients de la méthode on cite :

La méthode du délai de récupération du capital investi requiert l'établissement d'une période limite arbitraire. En plus, la méthode défavorise les projets à rentabilité à long terme telle que la recherche et développement. De plus, elle ne tient pas compte des flux monétaires réalisés au-delà de la récupération du capital investi, d'où la pénalisation des projets dont l'essentiel des cash flows se concentre en fin de vie.

---

<sup>127</sup>Boughaba, A, Cours d'Analyse et d'Évaluation de projets, op.cite, P72.

### **III.2. Les méthodes dynamiques (temporelles).**

Ce sont des méthodes qui prennent en considération le facteur « temps ». En effet, contrairement à l'approche patrimoniale (méthodes statiques) qui se base sur les éléments historiques et bilanciers, l'approche dynamique (ou prospective) entend valoriser l'entreprise à partir de l'actualisation des flux futurs qu'elle génère. Cette valeur ainsi déterminée devient le reflet des anticipations du marché quant aux perspectives d'avenir de l'entreprise.

#### **III.2.1. La valeur actuelle nette (VAN).**

##### **a. Méthode de calcul.**

La valeur actuelle nette traduit l'enrichissement net de l'entreprise grâce à un investissement. Elle s'obtient par la différence entre les flux monétaires actualisés qu'il génère et le capital investi.

Pour utiliser cette méthode il faut au préalable déterminer le taux d'actualisation qui convient d'appliquer pour actualiser chaque revenue future. Ce taux est le coût du capital ou le coût du financement de l'entreprise.

Ce coût est variable selon les entreprises puisque les structures financières et les conditions d'obtention des moyens de financement sont différentes.

On peut considérer que le taux d'actualisation utilisé est le seuil du rendement minimum exigé pour tout investissement.

Pour un projet avec un investissement initiale «  $I_0$  », de durée de vie «  $K$  », des cash flux provisionnels «  $CF_k$  » et pour un taux d'actualisation «  $t$  » on a <sup>128</sup>:

$$VAN = \sum_{k=1}^n CF_k + (1 + t)^{-k} - I_0$$

##### **b. Règles de décision :**

Un projet est à retenir si la valeur actuelle nette (VAN) est positive.

La valeur actuelle nette est considérée comme la valeur créée par l'investissement. Elle représente l'augmentation immédiate de la valeur qui revient à l'investisseur.

Une VAN positive montre que l'entreprise va réussir par le biais du projet d'investissement à :-Récupérer le capital investi.

-Rémunérer les fonds mobilisés à un taux égal au taux d'actualisation.

-Dégager des surplus dont la valeur actuelle est égale à la VAN.

---

<sup>128</sup>Boughaba. A, Cours d'Analyse et d'Evaluation de Projets, op.cite, P29.

**c. Les avantages et les inconvénients de la méthode de la valeur actuelle nette (VAN).**

La méthode de la valeur actuelle nette présente une rigueur conceptuelle faisant d'elle la méthode de décision préférée des experts financiers puisqu'elle indique directement la valeur créée par un investissement. De plus, la VAN tient compte de la valeur temporelle de l'argent ce qui lui donne une vision dynamique à cette méthode.

Cependant, la VAN présente un certain nombre de limites qui conduisent dans des cas bien particuliers à utiliser d'autres méthodes, on cite :

- La VAN ne permet pas de comparer les projets de tailles différentes telles que l'indice de rentabilité ou de profitabilité que nous allons développer dans la suite de ce travail.
- La VAN est très sensible aux taux d'actualisation retenue.
- La méthode de la valeur actuelle nette suppose que les cash flux dégagés sont réinvestis au cours des périodes suivantes au taux d'actualisation, hors le taux de placement (réinvestissement) peut varier d'une année à une autre.

**III.2.2. Le taux de rentabilité interne (TRI).**

**a. Méthode de calcul.**

Le taux de rentabilité interne est le taux par lequel il y a équivalence entre le capital investi et les cash flows générés par le projet. Le « TRI » mesure le taux de rendement correspond au point mort du projet (seuil de rentabilité), en d'autres terme le taux de rentabilité interne représente le taux de rendement du projet pour lequel la valeur actuelle nette est nulle<sup>129</sup>. Il représente aussi le coût marginal du capital susceptible de financer le projet d'investissement.

Donc on recherche le « t » tel que l'ensemble des cash flows actualisé égale à l'investissement initial. On a<sup>130</sup> :

$$\sum_{k=1}^n CF_k + (1 + t)^{-k} = I_0$$

**b. Mode de calcul.**

Il s'agit de trouver le taux d'actualisation qui permettra aux flux monétaires d'égaliser l'investissement initial. Donc, le calcul du taux de rentabilité interne ce fait par essais

---

<sup>129</sup>Minyem Henri Georges, de l'ingénierie d'affaire au management de projet, op. Cite, P173.

<sup>130</sup> BOUGHABA. A , Cours d'Analyse et d'Evaluation de Projets , op. Cite, P35.

successives, c'est-à-dire on choisit à l'essai un taux d'actualisation et on calcule la VAN de l'ensemble des flux de projet.

Si la VAN est positive c'est que le taux choisit est faible, il faut alors réitérez le calcul on choisissant un taux d'actualisation supérieur.

Si la VAN est négative, on recommence le calcul avec un taux plus faible. Le processus doit être poursuivi jusqu'à ce que le taux utilisé permettra d'obtenir une VAN égale à zéro.

Lorsque deux taux choisis permettent d'obtenir des VAN l'une négative et l'autre positive se rapprochant de zéro, on peut procéder à une interpolation linéaire pour déterminer le taux recherché.

Ensuite, nous allons comparer le taux obtenu à un taux de rendement minimum préétabli en fonction des critères fixés par l'entreprise.

**c. Règles de décision :**

Un projet est acceptable à condition que son taux de rendement interne soit supérieur à la rentabilité minimale exigée. C'est-à-dire, la rentabilité moyenne du projet est au moins égale au coût des ressources qu'il le finance.

Entre deux projets, il convient de privilégier celui qui présente le taux de rentabilité interne le plus élevé, à condition qu'ils sont supérieurs à la moyenne fixée d'avance (taux de rendement requis par les dirigeants).

**d. Les avantages et les inconvénients de la méthode du taux de rendement interne (TRI).**

L'avantage du taux de rendement interne (TRI) provient du fait qu'il est basé entièrement sur les cash flows estimés, il est indépendant de tout autre taux d'intérêt contrairement à la VAN. En plus, il tient compte de la valeur temporelle de l'argent.

Cependant, la méthode du TRI suppose l'existence du TRI unique alors qu'on peut trouver le problème d'existence de plusieurs TRI (la fonction de la VAN égale à zéro admet plusieurs solutions), ou bien le problème d'inexistence du TRI (la fonction de la VAN égale à zéro n'est pas de solution). En plus, la méthode du TRI suppose implicitement que les cash flows sont réinvestis au taux du TRI durant toute la durée du projet.

### **III.2.3. La méthode du délai de récupération actualisée (DRA).**

#### **a. Méthode de calcul.**

Le délai est le temps nécessaire pour que le montant cumulé des cash flows actualisés devient égale au capital initial investi. L'actualisation est faite au taux de rentabilité minimum exigé par l'entreprise.

Le délai de récupération actualisé est donné par la formule suivante<sup>131</sup>:

$$\sum_{k=1}^{\text{DRA}} \text{CF}_k (1 + t)^{-k} = \text{I}_0$$

#### **b. Le mode de calcul.**

On additionne les cash flows nets actualisés successif jusqu'à ce que leur total sera égal à la somme investie. Après on compare le délai de récupération au seuil d'acceptation qui est fixé par l'entreprise.

#### **c. Règles de décision.**

Un projet d'investissement est plus intéressant que son délai de récupération est court, et il devient acceptable si le délai de récupération actualisé est inférieur au délai fixé d'avance.

Entre deux projets acceptables, le projet dont le délai de récupération actualisé le plus court sera choisi.

#### **d. Les avantages et les inconvénients de la méthode du délai de récupération actualisé (DRA).**

La méthode du délai de récupération actualisé présente les avantages du délai de récupération simple présenté auparavant. En plus, il prend en compte la valeur temporelle de l'argent ce qui rend la méthode plus crédible par rapport au délai de récupération simple.

Si l'inconvénient de la non prise en compte de la valeur temporelle de l'argent disparaît, la critique concernant l'ignorance des flux postérieurs à la récupération demeure toujours.

---

<sup>131</sup>Boughaba, A, Cours d'Analyse et d'Evaluation de Projets, op.cite, P72.

### **III.2.4. L'indice de rentabilité (IR).**

#### **a. La méthode de calcul.**

L'indice de rentabilité mesure le profit dégagé par une seule unité monétaire investie. C'est le rapport entre la valeur actualisée de l'ensemble des flux de revenu attendu du projet et le montant initial de l'investissement. On a <sup>132</sup>:

$$IR = \frac{\sum_{k=1}^n CF_k(1+t)^{-k}}{I_0}$$

#### **b. Règles de décision.**

Selon la méthode de l'indice de rentabilité, tout projet devient acceptable si l'indice de rentabilité est supérieur à un. C'est-à-dire, l'ensemble des cash flows générés sont supérieurs à l'investissement initial engagé.

Entre deux projets, il convient de privilégier celui qui présente l'indice de rentabilité le plus élevé, c'est –à dire celui qui créait plus de valeur par unité monétaire investie.

#### **c. Les avantages et les inconvénients de la méthode de l'indice de rentabilité.**

L'indice de rentabilité est étroitement lié à la VAN, il peut se révéler utile lorsqu'on compare plusieurs projets de taille différentes. Cependant, l'indice de rentabilité présente les mêmes limites de la VAN qu'on a présenté auparavant.

Nous avons supposé jusqu'ici que l'entrepreneur connaissait exactement sans risque d'erreur toutes les caractéristiques du projet concernant le taux de l'investissement et le programme des flux monétaire que ce dernier procurerait. Cependant, il est bien rare qu'il en soit ainsi, dans la pratique la plupart des décisions prises dans l'entreprise reposent sur des anticipations sur l'avenir entaché de risque et d'incertitude, dontant plus important que cet avenir est lointain.

La notion de risque exprime une idée de déviation d'écart et se traduit par des hypothèses sur l'évolution probable des variables explicatives d'une variable de décision (durée de vie, CA, etc).

---

<sup>132</sup> BOUGHABA. A, Cours d'Analyse et d'Evaluation de projets, op. Cite, P30.

De ce fait, la prise en considération du risque dans l'évaluation des projets d'investissement apparaît comme un cadre d'analyse plus réaliste. Pour ce faire, on fait appel à des modèles d'espérance – variance de la VAN.

Cette première section nous a permis de présenter l'évaluation des entreprises et d'exposer les différentes méthodes utilisées dans la littérature pour cet objectif. Dans ce qui suit et dans la deuxième section, nous allons nous intéresser à l'évaluation de la performance des entreprises et l'évolution des outils de mesure dans le temps.

## **Section N°2 : Évolution de la mesure de la performance.**

Les systèmes de mesures de la performance ont fait l'objet d'étude depuis le début des années 1990, de nombreux travaux portant sur leur adaptation aux stratégies organisationnelles ou à l'environnement économique (Lorino, 1991 ; Malo et Mathé 2000; Mavrinac et Siesfeld 1998; Bollecker, 2001; Mathieu, 2000).

Dans une perspective plus opérationnelle, certaines contributions se fondent uniquement sur la valorisation financière de la performance des entreprises. Cependant, l'apparition de l'économie du marché a fait que de nombreux spécialistes ont également proposé de greffer à la traditionnelle représentation de l'organisation par les systèmes comptables, une représentation qualitative qui s'est traduite par l'intégration d'informations non financières (Chiapello et Delmond, 1994; Boisvert, 1991).

Avec l'apparition de la notion de la responsabilité sociétale des entreprises, des auteurs comme Kaplan et Norton (1998) vont plus loin dans la modélisation de la performance, dans le but de mieux cerner le fonctionnement des processus interne, la capacité à l'apprentissage organisationnel, la satisfaction des clients et des actionnaires dans le balanced scorecard.

En 1999 Edvinsson et Malone ont proposé le Skandia Navigator. Le principe de ce tableau de bord est de mesurer la performance sociétale par le capital humain pour fournir des éléments de contrôle managérial et des informations à destination de toutes les parties prenantes, en complément des différents critères retenus par Kaplan et Norton.

Bieker (2002), Hockerts (2001) ou Kaplan et Norton (2001) eux-mêmes proposent une approche différente de la mesure de la performance sociétale. L'idée est de compléter l'approche du balanced scorecard en y intégrant un axe «société» pour représenter la dimension sociétale dans un sustainability balanced scorecard. Des indicateurs de «comportement citoyen» peuvent ainsi faire l'objet d'une mesure de la performance.

Le modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) ou le modèle de la performance du Baldrige Quality Award(BQA) vont dans le même sens. Ces modèles, reconnus en Europe pour le premier, aux États-Unis pour le second, représentent les organisations comme des réseaux complexes de ressources, de stratégies, de productions, reliés par des causalités et des interactions mesurables (Oger et Pratt, 2002).

En France, le Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Économie Sociale (CJDES) propose un outil qui semble accorder une place encore plus importante que les modèles

précédents à la performance sociétale. En effet, le bilan sociétal est un instrument permettant d'évaluer les actions destinées à assumer la responsabilité sociale des entreprises à l'égard de leurs partenaires et de leur environnement (Capron, 2003).

Le développement de ces outils traduit donc une évolution de la mesure de la performance vers une prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises<sup>133</sup>.

Dans cette section, nous allons présenter l'évolution du tableau de bord dans le temps, caractérisé par l'introduction de différentes dimensions.

### **I. Le tableau de bord.**

Le tableau de bord «est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les activités d'un service, d'une fonction, d'une équipe<sup>134</sup>». Le tableau de bord est en général, un révélateur des points faibles et des points forts dans l'organisation.

Selon Michel Gervais, le tableau de bord est défini comme étant un système d'informations permettant de connaître en permanence et le plus rapidement, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités<sup>135</sup>.

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage performant, rapide, sélectif ouvert aux données physiques qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous une forme parlante pour faciliter la prise de décision. Cet outil est le plus adapté pour les responsables des entreprises pour l'atteinte de leurs objectifs. Il est donc pour l'entreprise un outil essentiel de mesure et d'évaluation de la performance.

Selon Saulou Jean-Yves il existe trois types de tableau de bord qui sont les suivants<sup>136</sup>:

#### **I.1. Tableau de bord stratégique.**

Ce type de tableau de bord est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger la mise en place de la

---

<sup>133</sup>Marc Bollecker, Pierre Mathieu. L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale, édition dunod, paris, 2004, P2418, 2419.

<sup>134</sup>Alazard C, Separi S, «contrôle de gestion», édition d'organisation, paris, 2007, P634.

<sup>135</sup>Michel G, contrôle de gestion, édition d'organisation, paris, 2003, P593.

<sup>136</sup>Saulou J-Y, le tableau de bord du décideur, édition d'organisation, paris, 1982, P 30-34.

stratégie. L'horizon retenu est le moyen ou le long terme. Le tableau de bord (TB) stratégique présente une synthèse des informations contenues au sein des tableaux de bord des échelons hiérarchiques inférieurs.

### **I.2. Tableau de bord de pilotage.**

Ce dernier, regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Il se focalise sur le moyen terme, son objectif est de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permet une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

### **I.3. Tableau de bord d'activité.**

Ce tableau de bord est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables,...etc.), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Le tableau de bord d'activité doit être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

## **II. Le tableau de bord prospectif, le modèle BSC (Balanced Score Card).**

Le balanced scorecard est un instrument de contrôle stratégique développé au début des années 90 par les professeurs Robert Kaplan & David Norton de Harvard Business School sur la base d'une étude des mesures de performance utilisées par diverses multinationales<sup>137</sup>. Ils rappellent dans leur article publié dans la Harvard Business Review quelques vérités de bon sens, en particulier le fait que la performance stratégique de l'entreprise est multidimensionnelle et ne se résume pas aux seuls résultats financiers ils prônent donc le recours à un tableau de bord dit équilibré<sup>138</sup>.

Le balanced scorecard vise des mesures équilibrées pour maintenir la stratégie de l'entreprise. Le Balanced Scorecard n'est pas un simple assemblage d'indicateurs mais un ensemble structuré qui traite de la dimension globale de la performance en intégrant tous les déterminants de la performance<sup>139</sup>. Son principe repose sur quatre axes d'analyse: les clients, les finances, les processus internes, l'innovation et la croissance. Il intègre une dimension humaine à la mesure de la performance, il est spécifiquement orienté vers la gestion générale

---

<sup>137</sup>Carla Mendoza, Marie-Hélène Delmond, Tableaux de bord et balancedscorecard », Françoise Giraud, Hélène Loning, Guide de gestion RF, 2001, p36.

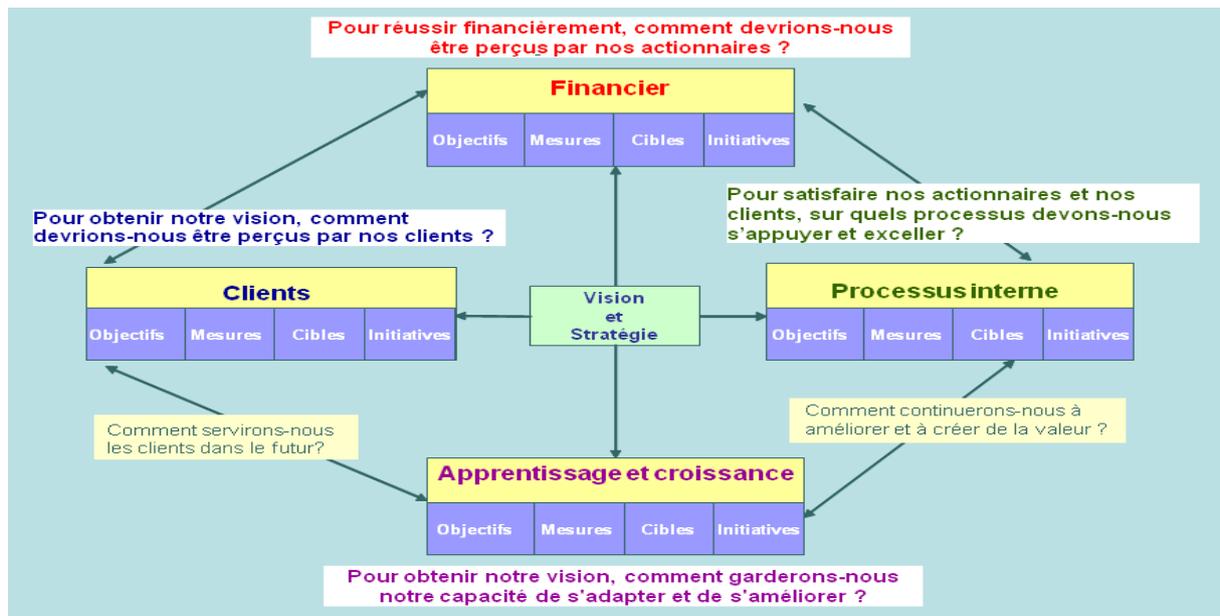
<sup>138</sup>Philippe Iorino, 2001, op.cit, P159.

<sup>139</sup>Yassine ALI BELHADJ, Etude empirique sur les variables du modèle de performance BalancedScorecard, 2016/ 09 العدد : المجلة : الجزائرية المؤسسات أداء مجلة : العدد 09/ 2016, P50.

et peut être appliqué à partir du niveau stratégique à travers le plan organisationnel. Il vise à établir des causalités entre la performance de chaque axe d'analyse<sup>140</sup>.

Le BSC repose sur quatre axes stratégiques : financiers, clients, processus interne, innovation et apprentissage, tel qu'illustre la figure N°4 ci-dessous.

**Figure N°4 : Les quatre axes de BSC.**



Source: [www.synergies.wordpress.com/balancedscorecardpilotedelaperformance](http://www.synergies.wordpress.com/balancedscorecardpilotedelaperformance).

Ces quatre perspectives visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation.

- Pour réussir financièrement, comment devrions-nous être perçus par nos actionnaires?
- Pour obtenir notre vision, comment devrions-nous être perçus par nos clients?
- Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, à quels processus devons-nous exceller?
- Pour maintenir notre vision, comment garderons-nous notre capacité de s'adapter et de s'améliorer<sup>141</sup>?

## II.1. La perspective financière.

L'axe financier explique les objectifs de l'entreprise en termes de la rentabilité qui se traduit par la création de la valeur.

Trois objectifs financiers spécifiques guident la stratégie :

<sup>140</sup>Kaplan R.S., Norton DP, Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, Accounting Horizons (March): 87–104, 2001.

<sup>141</sup>ZairWafia ,Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients » 2013, 2013/ مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد: 09 P22.

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaires,
- La réduction des coûts et amélioration de la productivité,
- La meilleure stratégie d'utilisation de l'actif et l'amélioration des procédures d'investissement afin de réduire le cycle de trésorerie pour le capital matériel et immatériel.

## **II.2. La perspective du client.**

Dans cette perspective on mesure la performance de l'entreprise auprès de ses clients. La capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle est étroitement liée à sa capacité à créer de la valeur. Une bonne performance clients se traduit par une grande fidélité des clients existants et par l'acquisition de nouveaux clients.

Parmi les indicateurs de cet axe on cite : le degré de satisfaction, le taux de réclamation, la part de marché et la rentabilité du segment de la clientèle.

## **II.3. La perspective de processus interne.**

L'axe processus interne concerne le degré de maîtrise des processus de production, les évolutions potentielles de ces processus, et la qualité du service après vente. De ce fait, il s'agit d'identifier les processus clés de création de valeurs au sein de l'entreprise.

Le but de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes en particulier: le processus production (qui rassemble des indicateurs classiques de qualité, coût de réactivité) et le service après vente (qui peut avoir un impact très important sur la valeur ajoutée perçue par le client et peut être suivie à l'aide d'indicateur de coût, de qualité et de délai).

## **II.4. La perspective d'innovation et d'apprentissage.**

S'intéresse aux déterminants de la performance qui permettent de piloter l'entreprise. Il s'agit de s'assurer que l'entreprise maintient sa capacité à innover et s'adapter aux nouvelles conditions de marché. Dans cette perspective, on met l'accent sur les indicateurs qui mesurent la capacité d'adaptation de l'entreprise telle que : le temps de lancement de nouveaux produits ou le temps nécessaire pour le développement d'une gamme de produits. Il y a aussi d'autres indicateurs liés aux taux d'absentéisme, au nombre de journées de formation, etc.

Il permet d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel durable en améliorant continuellement les processus de production en termes de délais, de qualité et de flexibilité. En effet, ce n'est que dans la mesure où l'entreprise est capable de porter sur le marché des

produits innovants, de créer une valeur supplémentaire pour ses clients, qu'elle peut pénétrer de nouveaux marchés et augmenter ses revenus et ses marges.

### **II.5. Analyse critique de l'outil.**

Le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers. Cependant, on lui reproche 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 les moyens pour atteindre les objectifs financiers (satisfaction des actionnaires). Ainsi les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise. Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale<sup>142</sup>.

Le BSC ne satisfait pas tout le monde. Atkinson, Waterhouse et Wells (1997), par exemple, soulignent que le BSC en tant que système de mesures de la performance devrait davantage mettre l'accent sur les engagements de l'entreprise envers ses différentes parties prenantes et contrôler les variables qui matérialisent ses engagements contractuels. À leur avis, le BSC présente les deux inconvénients suivants :

- Il met trop l'accent sur le suivi de la contribution des collaborateurs et des fournisseurs et pas suffisamment sur l'importance des aspects intangibles,
- Il exclut l'environnement externe comme dimension importante ayant un impact sur la performance de l'entreprise<sup>143</sup>.

Les critiques adressées à cet outil peuvent être regroupées sous l'angle de la non prise en compte des indicateurs qui peuvent être une source de performance des entreprises. Ce qui a poussé les autres auteurs à améliorer cet outil de mesure de la performance en proposant d'autres outils.

---

<sup>142</sup>Angèle Dohou, Nicolas Berland, 2004, op.cit, p14.

<sup>143</sup>ZairWafia 2013, op.cit, P32.

### **III. Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).**

La Sustainability Balanced Scorecard est considérée comme un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, Il s'agirait alors d'intégrer, en un même modèle de performance, les dimensions économiques, sociales et environnementales, généralement retenus comme les trois composantes du développement durable. À partir de cette ambition que s'est développé le concept de la performance globale de l'entreprise.

Pendant que Hockerts (2001) propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initiale mais composée en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises, Kaplan et Norton (2001) considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus interne. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise<sup>144</sup>.

De ce fait, la sustainability balanced scorecard considère la performance de l'entreprise comme une combinaison de trois dimensions sociales, économiques et environnementales, en se focalisant sur la responsabilité sociétale. Cette conception porte des limites, face aux paradoxes du développement durable induits par l'existence d'attentes différenciées et contradictoires des diverses parties prenantes.

### **IV. Total Balanced Scorecard (TBSC).**

À côté du SBSC, 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 elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

Les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet (2002) dans le cadre du Total Balanced Scorecard, demeurent sujettes à caution car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourtent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession» (Germain, Trébucq, 2004, p40).

Par ailleurs, l'adaptation du BSC au domaine de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'a pas vraiment changé les habitudes des dirigeants. Comme le montre

---

<sup>144</sup> Denis Travaillé, Gérald Naro. Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité 2013, May 2013, Montréal, Canada. p.1.

l'étude de Lingle et Schiemann (1996), le poids des indicateurs financier reste très important et les indicateurs relatifs aux domaines de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) sont jugés peu crédibles par les dirigeants<sup>145</sup>.

#### **V. La Global Reporting Initiative (GRI).**

La Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation internationale qui a réussi à imposer ses lignes directrices dans les pratiques de reporting sociétal de la plupart des grandes entreprises mondiales<sup>146</sup>. Cette mesure a pour objectif de renforcer la gestion transparente de l'économie, des ressources environnementales et des questions sociales par le biais d'inciter les entreprises à publier leurs données sociales et environnementales en même temps que leurs données financières<sup>147</sup>.

La GRI définit les lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

La Global Reporting Initiative (GRI), créer en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). La GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises. Elle fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Les indicateurs de la performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau, tel qu'on cite: les émissions polluantes, ou ses consommations d'énergie, les matières consommées, jetées ou recyclées (papier, canettes, gobelets, cartouches d'encre...etc. Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une

---

<sup>145</sup>Marc Bollecker, Pierre Mathieu, 2004, op.cit, P12.

<sup>146</sup>Jean-Noel, Chauvey, Gérald Naro, Amélie Seignour, 2014, Rhétorique et mythe de la Performance Globale l'analyse des discours de la Global Reporting Initiative, Elsevier, P1.

<sup>147</sup>Teresa Fogelberg, 2011, La global reporting initiative : vers la transparence des entreprises, cairn, P59.

organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère tel que le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc<sup>148</sup>.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la Global Reporting Initiative (GRI) n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ces impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre les différents impacts.

## **VI. La Triple Bottom Line.**

La Triple Bottom Line est une notion développée par John Elkington en 1997, selon laquelle la performance globale des entreprises est mesurée en fonction de trois concepts à s'avoir : la prospérité économique, la qualité de l'environnement et le capital social.

Le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « p » de population, planète et prospérité.

De ce fait, les entreprises sont largement appelées à respecter le capital naturel à travers le respect des écosystèmes quelle que soit l'activité de l'entreprise (réduire l'émission du gaz à effet de serre, la maîtrise des ressources naturelles renouvelables, la maîtrise de l'utilisation des ressources fossiles...etc). Elles doivent également respecter le capital humain, par la mise en place des conditions de travail favorables, on cite : la non discrimination, la sécurité au milieu du travail...etc. et enfin, la recherche de la performance financière qui est légitime de toute entité économique en respectant les règles d'éthique élémentaires comme celui des règles de saine concurrence, le rejet de la corruption et pourquoi pas l'aide au développement local.

La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.

Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établi de manière séparée, pour être

---

<sup>148</sup>Marc Bollecker, Pierre Mathieu, 2004, op cit, P15.

ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigeon (2002) car elle exprime la relation existante entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société<sup>149</sup>.

On enregistre une panoplie d'outils de mesure de la performance qui ont été développée en parallèle avec le développement et l'évolution de la conception de l'organisation. De ce fait, le tableau de bord répond à l'approche classique des organisations qui réduit la performance de l'entreprise aux seuls indicateurs financiers. Avec l'apparition de l'approche systémique, Norton et Kaplan et les autres auteurs ont introduit d'autres aspects de la performance en intégrant d'autres dimensions à la mesure de la performance.

---

<sup>149</sup>Marc Bollecker, Pierre Mathieu, 2004, op.cit, P16.

### **Section N°3 : La mesure de la performance dans l'entreprise.**

Afin de mesurer la performance au sein des entreprises, une multitude de méthodes et d'outils d'analyse sont disponibles. De ce fait, nous allons présenter dans ce qui suit les logiciels et les méthodes d'analyse utilisés dans notre travail de recherche qui fera l'objet de cette troisième section.

#### **I. Le logiciel Statistical Package for the Social Sciences(S.P.S.S).**

Dans la présentation de ce logiciel, nous allons donner au préalable une description pour ce dernier, après nous allons expliquer brièvement le traitement des données et nous terminons par les résultats issus de l'application de ce logiciel statistique.

##### **I.1. Description du logiciel.**

Le logiciel S.P.S.S (Statistical Package for the Social Sciences) a été créé, au tout début, pour les besoins des psychologues<sup>150</sup>. Avec le temps, on a intégré un grand nombre de procédures statistiques tout en facilitant le travail de manipulation des données.

Le logiciel S.P.S.S est un logiciel parfait pour une analyse de données de l'enquête avec une interprétation sous forme de statistiques. Il est destiné à tous les travaux de recherche qui contiennent des études statistiques, il possède un grand nombre d'applications (calcul de la moyenne, écart type, la corrélation...etc). Il permettra par la suite de représenter les résultats sous formes de tableaux, graphes...etc. De ce fait, chaque chercheur peut utiliser ce logiciel pour avoir une vue globale des résultats de sa recherche.

##### **I.2. Le traitement des données par S.P.S.S.**

Dans une enquête quantitative par sondage, les lignes représentent les individus (les répondants) et les colonnes représentent les variables (les questions posées).

Chacune des variables doit répondre à une forme de questionnaire interne : nom, type de variable (numérique ou non), etc.

Quand une commande est exécutée, elle apparaît automatiquement une fenêtre qui montre les résultats obtenus. Nous voyons cette fenêtre et ces résultats dans la figure N°5 ci-dessous.

---

<sup>150</sup> Jean Stafford, Paul Bodson, *L'analyse multivariée avec S.P.S.S*, Presses de l'Université du Québec, 2006, P35.

Figure N°5 : Fenêtre de résultats du logiciel SPSS.



Source :Jeanstaford, paulbodson, l'analyse multivariée avec s.p.s.s, presses de l'université du Québec, 2006, P38.

Dans le rectangle de gauche, nous avons la table des matières des résultats. Ces derniers apparaissent dans la surface de droite.

### I.3. Les résultats du logiciel.

Les résultats sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques produits grâce au logiciel s.p.s.s.

Dans notre travail de recherche, nous avons procédé à la représentation statistique des résultats de notre enquête sous forme de tableaux, qui nous donne les effectifs et les pourcentages des différentes variables étudiées.

## II. Le logiciel XLSTAT.

Afin de bien présenter ce logiciel, nous allons donner au préalable une description pour ce dernier, après nous allons expliquer le traitement des données et par la suite nous terminons par les résultats issue de l'application de ce logiciel.

### II.1 : Description du logiciel XLSTAT.

Le logiciel XLSTAT est un logiciel d'analyse de données et de statistique à la fois simple d'utilisation et très puissant. Il permet à ses utilisateurs d'analyser, de visualiser et

de modéliser leurs données tout en produisant des rapports sous Microsoft Excel, exportables vers d'autres formats. Avec plus de 220 fonctionnalités statistiques<sup>151</sup>.

## **II.2. Le traitement des données.**

Dans notre étude, nous allons faire appel à l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM). De ce fait, nous allons expliquer dans ce qui suit cette méthode d'analyse des résultats.

L'analyse factorielle des correspondances multiples est une technique statistique qui vise à représenter les variables statistiques qualitatives sur un plan factoriel. Elle a pour objectif d'étudier les liaisons pouvant exister entre les « p » variables considérées<sup>152</sup>.

L'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) est une méthode factorielle de la statistique descriptive multidimensionnelle. Elle découle de l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) qui est une méthode factorielle qui s'applique à deux variables (questions) d'une population constituée de « N » individus. Le mot « multiple » employé pour l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples(AFCM) signifie donc que l'on dispose de plusieurs caractéristiques sur la population au lieu de deux variables pour l'AFC. Par conséquent, la démarche adoptée pour l'analyse et les concepts utilisés reste les mêmes.

En effet, l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) vise à rassembler en un nombre réduit de dimensions la plus grande partie de l'information initiale en s'attachant non pas aux valeurs absolues mais aux correspondances entre les variables. Son objectif est d'analyser la liaison existante entre deux variables qualitatives (si on dispose de plus de deux variables qualitatives, on aura recours à l'analyse des correspondances multiples).

Avant d'appliquer une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples(AFCM), on doit d'abord préciser les individus à retenir pour l'analyse, ensuite, sélectionner les variables à analyser. Cette technique qui projette l'ensemble des individus et des modalités

---

<sup>151</sup><https://www.xlstat.com/fr/>.consulté le 13/12/2019.

<sup>152</sup> Alain Baccini, Statistique Descriptive Multidimensionnelle, version de mai 2010, Publications de l'Institut de Mathématiques de Toulouse, P28.

sur le plan factoriel qui exprime le mieux l'inertie, donne les graphiques et les statistiques pouvant aider à l'interprétation du phénomène à analyser<sup>153</sup>.

### **II.3. Les résultats du logiciel.**

L'analyse des données est un sous domaine de la statistique qui se préoccupe de la description de données conjointes. On cherche par ces méthodes à donner les liens pouvant exister entre les différentes données et à en tirer une information statistique qui permet de décrire de façon plus succincte les principales informations contenues dans ces données. On peut également chercher à classer les informations en différents sous groupes plus homogènes.

Parmi les techniques d'analyse de données, nous allons utiliser l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) qui est une extension de l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC), menée à partir du tableau disjonctif complet ou tableau de Burt car toutes nos variables sont qualitatives. Elle consiste à rechercher les liens éventuels pouvant exister entre les modalités de plusieurs variables (plus de deux) qualitatives.

Le tableau de départ est un tableau contenant les résultats d'une enquête. Il se présente avec, en lignes « N » individus enquêtés et en colonnes « P » variables (questions posées à ces individus) décrivant les individus. Chacune de ces questions peut posséder ou non plusieurs modalités de réponses.

Notons que les méthodes factorielles sont les méthodes les plus classiques de la statistique descriptive multidimensionnelle. Elles consistent à rechercher des facteurs en nombre restreint et résumant le mieux possible les informations contenues dans les tableaux des données.

Elles aboutissent à des représentations graphiques de ces informations contenues dans les tableaux des données (des individus comme des variables) et résumées par des droites de régression appelées axes factoriels ou composantes. Ces représentations graphiques sont sous forme de nuage de points (ou diagramme de dispersion) présentés sur plusieurs dimensions. La méthode d'interprétation visuelle occupe une grande part.

---

<sup>153</sup>Sporta N, the change of attitudes resulting from meeting between religious and, non religious, and the effect of trait anxiety on the change process, MA dissertation, Bar-Ilan University.

Cependant, on peut se servir des différents chiffres générés par l'ordinateur comme les contributions, les coordonnées et les corrélations. L'analyse repose sur la description des différents axes factoriels en relation avec les modalités des variables représentées dans les différents plans factoriels<sup>154</sup>.

L'AFCM est une analyse qui permet de mettre en valeur les liaisons entre les variables qualitatives, elle nous indique les points (indicateurs) les mieux représentés sur le plan factoriel. Cette analyse se base sur l'approche systémique ce qui nous aidera à établir les corrélations entre les différentes variables (indicateurs) de la performance.

### **III. Le modèle « MACTOR ».**

Dans la présentation de ce logiciel, nous allons suivre la même méthodologie exposée pour la présentation des logiciels précédents. On commence par une description de ce logiciel, après on passe au traitement des données et on termine par les résultats issus de l'application de ce logiciel statistique.

#### **III.1 : Description du modèle « MACTOR ».**

Pour pouvoir étudier l'impact des indicateurs de la rentabilité, de la productivité et ceux de la compétitivité sur la performance des entreprises, nous allons appliquer la méthode «MACTOR » : Méthode Acteur, Objectif Rapport de force ». (Godet, 1990, P2). Ce modèle nous permet d'identifier les influences des indicateurs cités sur la performance des entreprises étudiées.

Dans une vision systémique, une variable n'existe que par son tissu relationnel et informationnel avec les autres variables (Roy, 1985, p87). Aussi, l'analyse structurelle s'attache à mettre en relation les variables dans un tableau à doubles entrées (relations directes) (Godet, Chapuy, Comyn, 1995)<sup>155</sup>.

La méthode «MACTOR» (Méthode ACTeurs Objectifs Rapport de force) en fait partie de la nouvelle génération des outils d'analyse dans ce sens. Elle a été conçue dans les années 1985-1990 par Michel Godet et François Bourse. L'utilisateur de cette méthode pourra se référer à son manuel de prospective stratégique "L'art et la méthode" Tome II – Editions Dunod 2001. Cette technique nous permet également de faire apparaître les indicateurs

---

<sup>154</sup>Mémoire de maîtrise en ligne, Hassane. S, Université Abdou Moumouni de Niamey Niger, Analyse-diagnostic et typologie des exploitations maraichères de la vallée de Toro-commune rurale de Barmou.

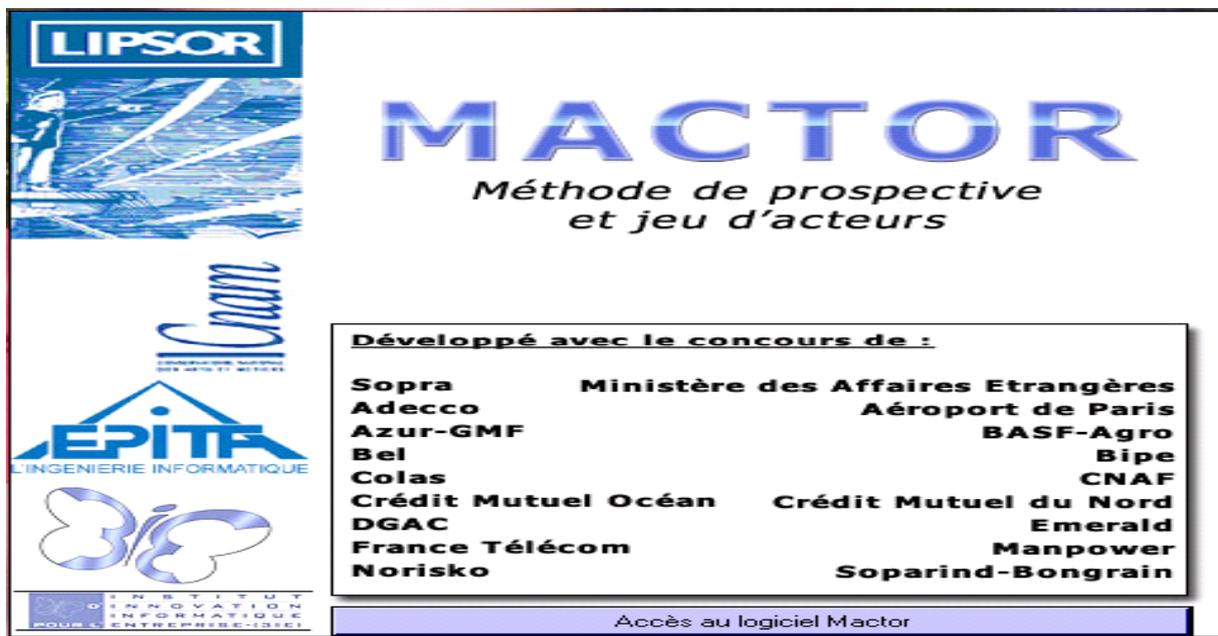
<sup>155</sup>Michel GODET, Manuel de prospective stratégique, tome 2, l'Art et la méthode, 3eme édition, édition dunod, paris, 2007, P187.

essentiels à la performance caractérisant les entreprises étudiées. Pour appliquer la méthode « MACTOR » dans cette recherche, nous allons :

- Formuler le modèle à étudier ;
- Résoudre ce modèle par la méthode «MACTOR» ;
- Analyser les résultats.

L'objectif de l'analyse des jeux d'acteurs consiste à identifier les acteurs les plus déterminants dans l'évolution du système.

**Figure N°6 : Aperçu du logiciel « MACTOR » (Godet M, 1997).**



**Source :** Le Manuel de Prospective Stratégique de Michel GODET vol 2, Dunod, 1997, P1.

La formulation du modèle « MACTOR » passe par la saisie des données de l'étude qui sont nécessaires aux différents calculs effectués par l'outil et à l'affichage des graphiques.

D'abord, on commence par la saisie des acteurs et les objectifs du modèle, par la suite, il est nécessaire de remplir les valeurs des matrices à savoir : la matrice des influences directes (MID) et matrice acteur/objectif (MAO).

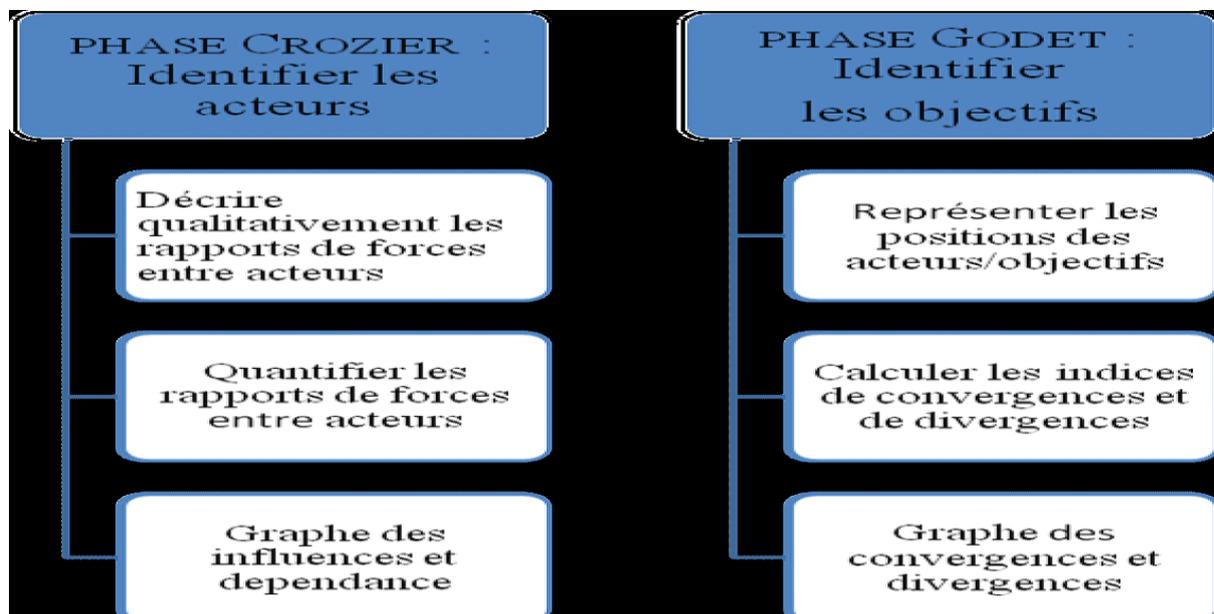
### **III.2. Le traitement des données.**

Dans son ensemble, la démarche suit deux grandes phases, une phase d'intégration et d'interprétation.

➤ Une phase dite "Crozier", dans laquelle sont analysés les rapports de force globaux entre acteurs.

➤ Une phase dite "Godet", dans laquelle sont analysées les positions des acteurs vis-à-vis des objectifs, et leurs divergences et convergences.

**Figure N°7 : Les phases Crozier & Godet.**



Source : établi par nous même selon le Manuel de Prospective Stratégique de Michel GODET vol 2, Dunod, 1997.

Une fois les deux phases «Crozier et Godet» sont réalisées, vient la phase d'intégration, d'interprétation où seront analysés les jeux du système global.

La méthode «MACTOR» se résume à l'analyse de la structure des influences et des positions des acteurs par rapport aux objectifs. Il y a deux matrices d'entrée: La première se rapporte à la Matrice d'Influences Directes Acteurs (i) X Acteurs (j) (MID) élaborée à partir du tableau de stratégie des acteurs décrit les influences directes entre acteurs ; la seconde se rapporte à la Matrice des positions valuées Acteurs X Objectifs (2MAO) décrivant pour chaque acteur à la fois sa valence sur chacun des objectifs (favorable, opposé, neutre ou indifférent) et sa hiérarchie des objectifs.

### **III.2.1. La Matrice des Influences Directes (MID).**

La Matrice d'Influences Directes Acteurs X Acteurs (MID) élaborées à partir du tableau de stratégie des acteurs décrit les influences (rapports de force) directes entre acteurs.

Les influences sont notées de 0 à 4 suivants l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur. «0» signifie que l'acteur « i » n'a aucune influence sur l'acteur « j ». «1» l'acteur « i » peut remettre en cause ou conforte les processus opératoires de l'acteur « j ». «2»

la contribution des acteurs pour projet, «3» la contribution des acteurs pour une mission et «4» la contribution des acteurs pour existence.

Par définition, un acteur ne joue pas sur lui-même en direct. Pour cela, on construit la matrice des influences directes et indirectes entre acteurs (MIDI).

### **III.2.2. La Matrice des positions valuées Acteurs/Objectifs (2MAO).**

La Matrice des positions valuées Acteurs X Objectifs (2MAO) décrit pour chaque acteur à la fois sa valence sur chacun des objectifs (favorable, opposé, neutre ou indifférent) et sa hiérarchie des objectifs.

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif.

0 : l'objectif est peu conséquent.

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion,...etc.) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires.

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets.

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions.

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence.

### **III.3. Les résultats du modèle<sup>156</sup>.**

Le logiciel « MACTOR », nous fournit une multitude de matrices et de graphes qui ont pour objectif de déterminer le rapport de force qu'exercent les variables sur l'objectif poursuivi.

#### **III.3.1. Max Matrice des influences et dépendances indirectes (MMIDI).**

La matrice des maxima d'influences directes et indirectes (MMIDI) sert à identifier le niveau maximum d'influence qu'un acteur peut exercer sur un autre acteur, soit de façon directe (l'influence qu'un acteur (A) exerce sur un acteur (B) est appelée influence directe), ou d'une façon indirecte (l'acteur (A) exerce une influence sur un acteur (C) appelée acteur relais, qui lui-même influe sur l'acteur (B), tout se passe comme si (A) jouait sur (C) avec une influence indirecte).

L'intérêt de cette matrice est d'apporter une vision plus complète du jeu des rapports de force entre les acteurs.

---

<sup>156</sup>Michel Godet, 2007, op.cit, P190.

Les valeurs représentent les max. d'influences directes et indirectes des acteurs entre eux : plus le chiffre est important plus l'influence de l'acteur sur l'autre acteur est importante.

Deux indicateurs sont calculés à partir de MMIDI :

Le degré des maxima d'influences directes et indirectes de chaque acteur (IMAX<sub>i</sub>, par sommation sur les lignes) sur l'ensemble du système.

Le degré des maxima de dépendances directes et indirectes de chaque acteur (DMAX<sub>i</sub>, par sommation sur les colonnes) sur l'ensemble du système.

### **III.3.2. Balance nette des influences entre les indicateurs.**

La balance nette des influences directes et indirectes mesure pour chaque couple d'acteurs le différentiel des influences directes et indirectes. En effet, chaque acteur exerce (reçoit) des influences directes et indirectes d'ordre 2 sur (de) chaque autre acteur. La balance nette des influences va indiquer pour chaque couple d'acteurs le surplus d'influence exercée ou reçue. Lorsque la balance est positive (signe +), l'acteur (i) (sur les lignes de la matrice BN) exerce plus d'influences directes et indirectes sur l'acteur (j) (sur les colonnes de la matrice BN) qu'il n'en reçoit de cet acteur. Il est en situation inverse lorsque la balance est négative (signe -). On calcule ensuite pour chaque acteur le différentiel total des influences directes et indirectes en sommant les balances nettes de ses influences sur les autres acteurs.

Ces valeurs sont des entiers relatifs :

Le signe (+) indique que l'acteur exerce plus d'influence qu'il n'en reçoit.

Le signe (-) indique que l'acteur exerce moins d'influence qu'il n'en reçoit.

### **III.3.3. Graphe des distances nettes entre acteurs.**

Le graphe des distances nettes entre acteurs représente les alliances potentielles en prenant en compte les divergences et convergences entre acteurs d'ordre 2.

### **III.3.4. La matrice des rapports de force.**

Tout comme on a calculé, associés à la Matrice standard d'Influence Directe et Indirecte (MIDI), les scalaires des rapports de force, on calcule ici les scalaires de rapport de force associés à la matrice MMIDI. Ces scalaires résument en une seule valeur les degrés des maxima d'influence et de dépendance directe et indirecte de chaque acteur en donnant une mesure des rapports de force réels issus de la matrice MMIDI.

### **III.3.5. Matrice acteurs et objectifs d'ordre 3.**

La matrice des positions valuées, pondérées par les rapports de force (3MAO) décrit le positionnement de chaque acteur sur chaque objectif en tenant compte à la fois de sa valence sur chaque objectif, de sa hiérarchie des objectifs et des rapports de force entre acteurs.

Les valeurs positives représentent la mobilisation des acteurs sur les objectifs.

Les valeurs négatives représentent le taux d'opposition.

Quand on fait l'addition en ligne, on a la somme de tous les objectifs qui concernent un acteur, et si on fait un regard en colonne, on voit l'importance des objectifs dans ce jeu d'acteur.

### **III.3.6. Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs.**

L'histogramme permet de visualiser la mobilisation des acteurs sur les objectifs, en tenant compte des positions valuées pondérées. Il est calculé à partir de la matrice 3MAO.

### **III.3.7. L'ambivalence value pondérée.**

Deux acteurs peuvent avoir entre eux des positions convergentes sur certains objectifs et divergentes sur d'autres objectifs. Leur position est alors ambivalente. S'ils veulent sceller entre eux une alliance, ils devront travailler sur les objectifs qui les rassemblent et mettre la sourdine sur les objectifs qui les séparent. L'ambivalence des acteurs est construite à travers trois indicateurs d'équilibre utilisant respectivement leurs positions simples, valuées, puis valuées et pondérées.

L'indicateur varie de 1 (acteurs très ambivalents) à 0 (acteurs non ambivalents).

### **III.3.8. Balance des positions par objectifs valuées et pondérées par les rapports de force– Objectif.**

D'après la méthode «MACTOR», sous le signe (-) sont positionnés les acteurs opposés à l'objectif (en tenant compte des rapports de force) ; sous le signe (+) sont positionnés les acteurs favorables à l'objectif (en tenant compte des rapports de force).

#### **IV. Le modèle « MORPHOL ».**

Le modèle « MORPHOL » a pour objectif de nous donner une analyse prospective sur les scénarios possibles selon les données du programme.

##### **IV.1. Description du modèle « MORPHOL ».**

Avant d'entamer la description de ce modèle, nous allons au préalable donner un aperçu historique sur l'analyse morphologique.

###### **IV.1.1. Aperçu historique sur l'analyse morphologique.**

L'analyse morphologique est une technique relativement ancienne. L'inventeur de cette méthode Fritz Zwicky (c'est un astronome suisse, d'origine bulgare) voulait précisément, par l'analyse morphologique, faire de l'invention, « une routine, c'est-à-dire une procédure banale ». Il a inventé la « Morphologie » dans les années 40 aux Etats Unis pour des applications militaires. Il est le premier à imaginer les étoiles naines, a mis au point cette méthode au milieu des années quarante en travaillant sur l'armée américaine au cours de la seconde guerre mondiale par la décomposition des structures à plusieurs niveaux. Cet outil lui a permis de démontrer (en théorie) l'existence d'étoiles non encore répertoriées. (M, Godet, manuel de prospective stratégique, 1997)<sup>157</sup>.

La méthode a été développée initialement dans le but de l'étude des problèmes complexes et multidimensionnels.

Dans les années 60, l'analyse morphologique été très prisée dans les exercices de « Technological Forecasting » (prévisions technologiques) Jantsch sur les propulseurs.

À la fin des années 80, la méthode a été redécouverte, en menant un projet pour le ministère de la défense français (direction générale d'armement terrestre (DGA) à l'occasion d'une étude prospective sur l'évolution technique de l'armement individuel du fantassin (AIF) à l'environ de 2010.

En 1998, dans une intervention limitée en temps pour l'association regroupant des producteurs de maïs, les prospectivistes ont proposé le recours à l'analyse morphologique pour mener à bien la prospective et la stratégie. Ils ont fourni dans la première analyse des scénarios d'évolution qui concerne les enjeux futurs de maïs et de son environnement.

---

<sup>157</sup>Michel Godet, 2007, op.cit, P207.

Chacun de ces scénarios pose des questions stratégiques aux producteurs de maïs qui peuvent associer différentes réponses possibles. Ici l'analyse morphologique permet d'organiser la réflexion collective sur les profils de réponses stratégiques les plus pertinents et cohérents.

Grâce à l'utilisation de l'informatique et les progrès de la micro informatique qui ont permis de construire un logiciel « MORPHOL » aidant à la navigation dans cet espace morphologique. Elle est devenue un des outils les plus utilisés, elle se prête bien à la construction des scénarios et aussi dans l'étude des problèmes complexes et multidimensionnels.

L'analyse morphologique a longtemps été utilisée en prévision technologique et assez peu en prospective économique ou sectorielle. Pourtant, elle se prête bien à la construction de scénarios.

Un système global, (Roy. B, 1985) (performance de l'entreprise par exemple) peut être décomposé en questions (productivité, rentabilité et compétitivité). Pour chacune de ces variables ou questions clés pour l'avenir un certain nombre d'hypothèses ou de réponses possibles pour le futur.

Un cheminement, c'est-à-dire une combinaison associant une hypothèse (tendance, alternative, rupture) de réponse pour chaque variable en question, n'est rien d'autre qu'un scénario<sup>158</sup>.

L'espace morphologique définit très exactement l'éventail des futurs possible pour la construction de scénarios.

#### **IV.1.2. Définition de l'analyse morphologique.**

L'analyse morphologique est une méthode visant à aider, à identifier de nouveaux produits ou procédés jusque-là ignorés et à balayer le champ des scénarios possibles.

Elle est une méthode de pensée qui consiste à rechercher la solution d'un problème en essayant toutes les combinaisons possibles dans une matrice appelée « boîte morphologique » cette méthode permet ainsi en associant les expressions de la boîte morphologique d'aboutir à des combinaisons complètement folles mais qui nourriraient la réactivité de l'esprit et pourrait finalement apporter une idée intéressante.

---

<sup>158</sup>Godet. M, Chapuy. P, Comyn G, Manuel de Prospective Stratégique, vol 2, édition Dunod, Paris, 1997, P39.

La morphologie est une idée notion clé dans l'analyse morphologique. Selon le dictionnaire francophone la morphologie est l'étude de la configuration et de la structure des formes externes des êtres vivants et de leurs organes<sup>159</sup>.

Cette définition montre bien le principe de la méthode c'est-à-dire celui de l'étude de l'arrangement des parties (des organes) d'un objet et comment celles-ci se conforme pour réaliser une totalité ou une configuration. L'objet en question peut être un objet physique (une organisation, un produit...etc.) ou aussi un objet mental (concept, idées...etc.) et c'est justement l'apport de Zwicky dans ce domaine.

#### **IV.2. Le traitement des données.**

Le traitement des données passe principalement par la construction des différents scénarios sur la base des données recueillies à l'aide des outils statistiques (questionnaire).

Le questionnaire est conçu par des questions à échelle d'ordre. Le répondant doit hiérarchiser les items proposés selon leur importance.

##### **IV.2.1. La construction des scénarios.**

La réalisation de l'analyse morphologique se base sur la construction des scénarios exploratoires et aide à mettre en évidence des procédés ou des produits nouveaux par la stimulation de l'imagination. Pour ce faire, nous allons suivre le processus suivant :

1. choisir le sujet d'analyse (domaine) et les axes (les variables) qui vont retenir l'attention.
2. pour chacun, décliner les ou des possibilités ou alternatives (les possibilités).
3. consigner le tout dans un tableau ou une matrice.
4. évaluer les combinaisons.

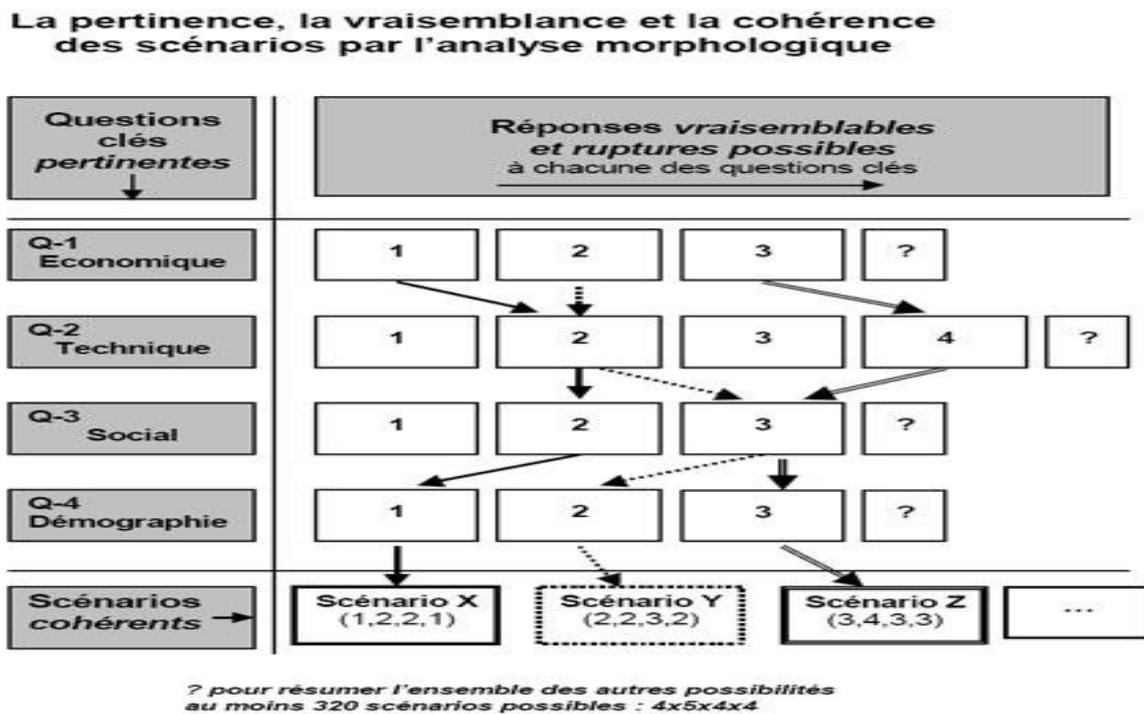
##### **IV.2.2. Différentes mises en forme.**

L'analyse morphologique peut se mettre en scène sous différentes formes. Il semble que Zwicky donnait la préférence à des matrices carrées en deux ou en trois dimensions. Dans ce cas, on obtient des croisements plus linéaires ou systématiques. L'alternative –une matrice rectangle- permet quant à elle de former des combinaisons plus complexes.

---

<sup>159</sup>Dictionnaire francophone, édition hachette, 1997, P145.

Figure N°8 : aperçu de l'analyse morphologique.



Source : Michel GODET, Manuel de prospective stratégique, tome 2, l'Art et la méthode, 3eme édition, édition Dunod, paris, 2007, P22.

L'efficacité de l'analyse morphologique (Godet. M, 2001), simple dans son utilisation, ne doit pas faire oublier que le balayage des solutions possibles dans le champ d'imagination du présent peut donner l'illusion de l'exhaustivité par la combinatoire, alors que ce champ n'est pas définitivement borné mais évolutif dans le temps.

La construction de scénarios comprend plusieurs étapes de la définition des dimensions, des variables probabilistes et des hypothèses.

- Liste des variables.
- Description des variables.
- Description du domaine.

Puis on procède à l'analyse des résultats selon ces trois étapes :

- Analyse des scénarios.
- Analyse de plan des proximités des différents scénarios.
- Analyse des relations entre les scénarios suivant le graphe des proximités.

### **IV.3. Les résultats du modèle<sup>160</sup>.**

Le logiciel « MORPHOL » nous donne une multitude de scénarios qui traduit l'objectif poursuivi ; un plan de proximité des différents scénarios et un graphe des proximités.

#### **IV.3.1. L'analyse des scénarios :**

La liste des scénarios affiche l'ensemble des scénarios sélectionnés par l'utilisateur. Elle permet d'avoir une visualisation complète du scénario.

Les scénarios sont hiérarchisés selon l'importance des indicateurs qui les composent.

#### **IV.3.2. L'analyse du plan des proximités des différents scénarios.**

Le plan des proximités nous indique la compatibilité des scénarios entre eux. Il est déterminé à partir de la matrice des proximités. Le logiciel applique une analyse de distance à cette matrice afin de pouvoir visualiser les scénarios dans l'espace.

#### **IV.3.3. L'analyse des relations entre les scénarios suivant le graphe des proximités.**

Le graphe des proximités nous indique le degré des relations entre scénarios. Il complète le plan de proximité.

Il est déterminé à partir de la matrice des proximités et complète la visualisation offerte par les plans en révélant les liens de proximités entre les différents scénarios.

Dans cette section nous avons présenté les méthodes de mesure de la performance utilisées dans l'analyse des données de notre enquête de terrain. Le choix de ces méthodes a été effectué afin de suivre l'enchaînement poursuivi dans la résolution de notre problématique de recherche.

Dès lors, nous allons réaliser une analyse descriptive des données recueillies par le logiciel « S.P.S.S » afin d'expliquer la perception de la mesure de la performance au sein des entreprises objet d'études et d'exposer les différents indicateurs utilisés à cette fin, ensuite, nous allons étudier la relation entre les différents indicateurs de la performance par l'analyse factorielle des correspondances multiples effectuées par le logiciel « XLSTAT ». De plus, nous allons présenter l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance de l'entreprise à l'aide du logiciel « MACTOR » à travers l'analyse des différents graphes. Enfin, nous allons déterminer les scénarios clés de la performance des entreprises enquêtées par une analyse morphologique réalisée par le logiciel « MORPHOL ».

---

<sup>160</sup>Michel Godet, 2007, op.cit, P 221.

## **Conclusion**

Ce chapitre avait pour but de présenter la mesure de la performance dans l'entreprise. Pour ce faire, nous avons présenté les différentes méthodes de mesure des entreprises, qui fournissent aux décideurs de l'entreprise les informations nécessaires afin de prendre les meilleures décisions possibles. Ensuite, nous avons présenté l'évolution de la mesure de la performance à travers les différents tableaux de bord et l'introduction des différentes dimensions de la performance et enfin nous avons présenté les méthodes statistiques que nous allons utiliser pour évaluer la performance d'un échantillon d'entreprise dans la suite de notre travail de recherche.

Dans le but de nous permettre de mesurer la performance au sein des entreprises enquêtées, les variables prises en compte sont les variables de la rentabilité, de productivité et ceux de la compétitivité.

À partir de ces précisions, nous allons maintenant présenter la méthodologie de notre recherche pour étudier la performance des entreprises enquêtées et l'analyse descriptive des résultats obtenus, qui feront l'objet du quatrième chapitre.

**Chapitre IV : La méthodologie de la  
recherche et l'analyse descriptive de la  
performance dans les entreprises enquêtées.**

## **Introduction**

Tout travail de recherche doit être guidé par une méthodologie qui permettra aux chercheurs de bien assimiler l'objectif de la recherche d'une part, et de défendre le choix méthodologique adopté d'autre part.

De ce fait, nous avons consacré ce chapitre à cette intention. Pour ce faire, dans la première section, nous allons présenter le cadre méthodologique de l'étude, la méthodologie de l'enquête et le mode d'administration des questionnaires. La deuxième section traitera les caractéristiques de l'échantillon des entreprises enquêtées. Et dans la troisième section nous allons présenter une analyse descriptive des résultats de notre étude. En premier lieu, nous allons présenter les caractéristiques générales des entreprises enquêtées et en deuxième lieu, nous allons présenter l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) afin d'étudier la relation entre les différents indicateurs de la performance.

## **Section N°1 : Le cadre de l'étude et la méthodologie de l'enquête.**

Afin de guider notre recherche, nous allons suivre un cadre méthodologique qui va nous aider à mieux placer notre thématique à travers le choix du positionnement épistémologique et le choix de la méthodologie de la recherche.

La méthodologie est définie comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances<sup>161</sup>. Ce choix doit être précédé par le positionnement épistémologique qui s'intéresse à la pertinence et à la validité du processus d'élaboration des connaissances mises en œuvre à l'égard de l'objectif de recherche poursuivi (Piaget, 1967)<sup>162</sup>.

### **I. Le positionnement épistémologique.**

Toute recherche scientifique repose sur une vision du monde, suit une méthodologie et offre des éléments de réponse.

Pour clarifier son travail, le chercheur s'inspire des trois courants épistémologiques en sciences de gestion, à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ainsi, le positionnement par rapport à l'un d'eux, permettra au chercheur d'organiser ses idées selon une ligne directrice de la recherche et de contrôler sa démarche scientifique.

Beaucoup de travaux sur la méthodologie ont montré un fort débat au niveau du statut épistémologique à savoir : positivisme, constructivisme et interprétativisme; ainsi que les retombées du choix épistémologique sur la démarche méthodologique mobilisée. En effet, un positionnement épistémologique conditionnerait fortement les démarches méthodologiques et scientifiques mobilisées par le chercheur, particulièrement les démarches déductive, inductive et abductive. Ces dernières définiraient le choix des méthodes de recherche : qualitative et/ou quantitative.

#### **I.1. Le modèle positiviste.**

Le philosophe français Auguste Comte (1798 - 1857) a été le premier tenant du positivisme au XIX<sup>ème</sup> siècle. L'école positiviste repose sur une hypothèse philosophique, selon laquelle la réalité existe en soi et elle est indépendante du chercheur. Cette approche du père de la sociologie, Auguste Comte, n'admet en effet comme valables que les affirmations fondées sur l'expérience des sens, soit directe, soit résultant d'un test empirique des conséquences déduites logiquement des faits d'expérience. Ce dernier emploie une approche

---

<sup>161</sup>Marie-Laure et al, méthodologie de la recherche en sciences de gestion, édition Dunod, 2012, P13.

<sup>162</sup>Adil Cherkaoui, Sanaa Haouata, Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques ben Sciences de Gestion, Revue Interdisciplinaire Vol 1, n° 2, 2017, P07.

déductive, c'est-à-dire qu'il formule d'abord les hypothèses qu'il teste ensuite sur le terrain à l'aide d'outils de mesure tels que des questionnaires. Ainsi, la réalité peut être mesurée de manière objective à travers des méthodes de recueil de données statistiques reconnues scientifiquement<sup>163</sup>.

Selon le paradigme positiviste, la réalité existe en soi, extérieure et indépendante du chercheur qui d'ailleurs ne cherche que de l'appréhender et d'expliquer la réalité.

### **I.2. Le modèle constructif.**

Selon le paradigme constructiviste, la réalité n'existe pas en tant que telle, mais à travers les individus qui la perçoivent. D'après les partisans de ce paradigme, la réalité est liée à l'observateur, le chercheur doit alors construire la réalité avec les acteurs qui la composent (Giordano, 2003). En effet, les conclusions ainsi élaborées sont subjectives, puisque le chercheur n'est plus extérieur à ce qu'il étudie. Alors, la réalité est dépendante du sujet qui l'observe, les représentations des individus deviennent le centre de l'analyse des tenants du courant constructiviste<sup>164</sup>.

Une telle posture épistémologique vise une compréhension riche d'un phénomène, ancrée dans le point de vue et le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité. Une dynamique de coconstruction de sens s'établit donc entre les interlocuteurs : chercheurs et participants, les uns apprenant des autres et stimule l'émergence d'un nouveau discours et d'une nouvelle compréhension, à propos du phénomène étudié<sup>165</sup>.

Selon le constructivisme, la connaissance que peut connaître un individu est la connaissance issue de son expérience. Donc, le constructivisme a pour ambition de construire la réalité et la connaissance produite dépend du chercheur, de son histoire et de sa connaissance.

### **I.3. Le modèle interprétatif.**

Cette approche interprétativisme a des points en commun avec le modèle constructivisme. En effet, la réalité dans ces deux paradigmes dépend du sujet qui l'observe par contre pour les positivistes la réalité est indépendante du sujet. Le paradigme

---

<sup>163</sup>Mohamed Bouamama. Nouveaux des systèmes de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2015, P17.

<sup>164</sup>Mohamed Bouamama. Ibidem, P18.

<sup>165</sup>Benoit Gauthier, recherche sociale de la problématique à la collecte des données, presse de l'université de Québec, 5eme édition, 2009, P337.

interprétativiste consiste à interpréter et à donner un sens aux faits observés : « Comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)»(Perret et Séville, 2003). Ainsi, l'interprétation du discours des acteurs exige de bien connaître le contexte dans lequel celui-ci s'inscrit<sup>166</sup>.

Selon l'interprétativisme, le chercheur a l'intention de comprendre la réalité, ce qui est connaissable relève de l'expérience et du vécu de l'individu et la production de la connaissance dépend de l'environnement, des pensées et des actions des individus guidées par les intentions et les finalités de ces derniers.

Les méthodes de recherche positivistes cherchent à comprendre, à expliquer et à prédire les phénomènes. Leur objectif est de produire des connaissances qui pourront être généralisées et appliquées à d'autres contextes. Les méthodes de recherche interprétatives, par ailleurs, se situent dans l'antipositivisme et, bien qu'elles tentent, elles aussi, de comprendre les phénomènes, elles reconnaissent le caractère subjectif de l'observation. Elles acceptent que la compréhension produite soit locale et particulière à un contexte précis et à un temps particulier<sup>167</sup>.

La préoccupation est de maintenir la cohérence entre l'objet de recherche, le paradigme de recherche ainsi que la méthode et les techniques statistiques utilisées.

Pour bien gérer l'avancement de notre travail, nous avons adopté un positionnement positiviste. Dans ce qui suit, nous allons présenter les raisons majeures de ce choix.

## **II. Le choix méthodologique de notre recherche.**

Dans ce qui suit, nous aborderons le positionnement épistémologique retenu dans le cadre de notre recherche.

### **II.1. Le positionnement positiviste.**

Notre positionnement épistémologique guide inéluctablement l'orientation et l'articulation de notre problématique et des objectifs de notre recherche. En effet, cette étude a un double objectif. D'une part, elle consiste à déterminer d'une façon objective les indicateurs de la performance des entreprises enquêtées. Et d'autre part, elle vise à étudier les scénarios

---

<sup>166</sup>Mohamed Bouamama. op.cit, P18.

<sup>167</sup>Benoit Gauthier, 2009, op.cit, P 546.

clés de la performance de ces entreprises. Pour arriver à un tel objectif, et compte tenu des développements précédents nous voyons nous inscrire dans une philosophie plutôt positiviste de la science.

Comme mentionné précédemment, le paradigme positiviste considère que la réalité existe en soi, elle possède une essence propre. La mission du chercheur est de trouver cette réalité extérieure à lui. Dans cet esprit de positivisme, nous admettons la construction d'une connaissance de l'objet (la réalité) de nature objective, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs (Perret et Séville, 2003)<sup>168</sup>. En appliquant ce paradigme, nous nous employons à expliquer la réalité existante de manière objective, tout en étant indépendant de l'objet étudié et cela en administrant des questionnaires de recherche.

Après avoir opté pour l'approche épistémologique positiviste, il convient désormais d'identifier la méthodologie que nous mettons en œuvre pour appliquer cette vision de la science dans l'étude de notre problématique de la recherche initialement formulée.

## **II.2. La méthodologie de la recherche.**

Le positionnement positiviste est basé sur une méthodologie permettant au chercheur de tester ses hypothèses scientifiques, à l'aide d'utilisation de modèles quantitatifs ou qualitatifs, tout en restant indépendant par rapport à son objet de recherche.

Dans ce qui suit, nous allons présenter la manière dont les données ont été préparées et structurées avant d'être analysées. Cette étape préparatoire est indispensable pour pouvoir tester nos hypothèses de recherche. Elle consiste à vérifier la complétude et la cohérence des données recueillies. Nous devons en effet nous assurer de la qualité de nos instruments de mesure utilisés pour valider notre modèle de recherche.

Nous essayons à travers cette étude de formuler des théories qui ont pour objectif d'expliquer les enchaînements des faits dans la réalité qui nous entoure, ensuite nous testons ces théories en les rapprochant de la réalité. Pour ce faire, nous étudions, tout d'abord, la littérature portant sur la mesure de la performance. Ensuite, nous expliquons l'utilité et la diversité du contenu des tableaux de bord (TB) par un ensemble de facteurs de contingence utilisés par la communauté scientifique en contrôle de gestion, tout en élaborant un modèle théorique de recherche et un corps d'hypothèses. Ce modèle est ensuite testé empiriquement sur un échantillon d'entreprises. Ainsi, nous utilisons ici un raisonnement hypothético-

---

<sup>168</sup>Mohamed Bouamama, op.cit, P30.

déductif qui est en adéquation avec les objectifs de notre recherche, où la démarche théorique nous permettra d'extraire des hypothèses scientifiques réfutables, que nous allons tester sur la base de la théorie systémique, en les confrontant à la réalité observée. En effet, la démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables.

### **III. La méthodologie de l'enquête.**

La production des résultats d'une enquête est un processus complexe incluant de nombreuses étapes. Pour mieux expliquer les résultats de notre enquête sur l'évaluation multicritères de la performance d'un échantillon d'entreprise, nous allons travailler sur un échantillon représentatif de moyennes et grandes entreprises de production.

#### **III.1. Identification des objectifs de l'enquête.**

Dans notre travail, l'enquête est scindée en trois étapes : dans la première étape nous allons formuler un questionnaire pour un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia qui a pour objectif de collecter des données qui va nous permettre d'apprécier la mesure de la performance auprès des entreprises objet de l'étude. Dans la deuxième étape, nous allons formuler un questionnaire selon le modèle « MACTOR » qui a pour objectif d'identifier les rapports de force des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises. Cette étape de notre étude va nous permettre de déterminer la consistance de ces indicateurs et leur degré de pertinence sur la réalisation de la performance dans les entreprises étudiées. Dans la troisième étape, nous allons formuler un questionnaire selon le modèle « MORPHOL » qui a pour objectif d'identifier les scénarios clés de la performance des entreprises étudiées.

De ce fait, l'objectif de notre enquête consiste à mieux connaître les sources de la performance des entreprises étudiées et les décrire de façon aussi fine que possible, et en suite d'évaluer la performance de ces dernières à travers une panoplie d'indicateurs de la performance répartie en trois axes à savoir : la rentabilité, la productivité et la compétitivité.

#### **III.2. La présentation des questionnaires.**

Dans cette étude, nous avons opté pour la réalisation de notre enquête de terrain par un questionnaire destiné aux différents services des entreprises enquêtées au niveau de la wilaya de Bejaia (service production, ressource humaine, commercial, contrôle de gestion,...etc).

Le questionnaire est élaboré à partir d'une méthodologie claire, où nous avons pu fixer nos objectifs de recherche, matérialisés par les différents axes du questionnaire et ayant un lien direct avec nos hypothèses de travail. Suivie de deux autres questionnaires selon le modèle « MACTOR » et « MORPHOL » afin de déterminer les facteurs déterminant la performance des entreprises enquêtées.

### **III.2.1. L'objectif des questionnaires.**

Le questionnaire est un ensemble de questions qui ont pour finalité de remplir deux fonctions: celle de traduire l'objectif de notre recherche et d'inciter les personnes interrogées durant l'enquête à fournir des informations correctes.

Pour pouvoir répondre à notre problématique et pour suivre le même ordre d'idées développé dans le cadre théorique, nous avons organisé notre questionnaire en trois axes de recherche afin de pouvoir vérifier la validité de nos hypothèses.

Dans notre étude nous avons réalisé trois questionnaires.

#### **III.2.1.1. Le premier mode du questionnaire.**

Le premier questionnaire a pour objectif de comprendre les indicateurs de la performance des entreprises enquêtées ainsi que leur évaluation. Il est divisé en trois axes :

L'objectif du premier axe est d'identifier l'entreprise enquêtée. L'entité interrogée est identifiée, selon sa taille, le statut juridique, le secteur d'activité....etc.

L'objectif du deuxième axe est d'avoir une idée sur la perception de la notion de la performance au sein de l'entreprise.

Par la suite, le troisième axe a pour objectif d'apprécier la rentabilité, la productivité et la compétitivité dans les entreprises étudiées, par une batterie de questions conçues afin de répondre à cet objectif.

#### **III.2.1.2. Le deuxième mode du questionnaire.**

L'objectif du deuxième questionnaire est de mesurer l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises étudiées suivant le modèle «MACTOR». Pour ce faire, nous avons posé un ensemble de questions qui ont pour objectif d'évaluer la relation qui existe entre les indicateurs de la performance dans un premier temps, ensuite dans un deuxième temps, nous avons évalué la relation entre les indicateurs et l'objectif poursuivi à savoir la performance de l'entreprise.

### **III.2.1.3. Le troisième mode du questionnaire.**

L'objectif du troisième mode du questionnaire est de déterminer les différents scénarios de la performance des entreprises étudiées à l'aide d'un questionnaire conçu à cet objectif.

Le questionnaire a été réalisé selon le modèle « MORPHOL » qui nous permet de hiérarchiser les différents indicateurs selon leur importance dans la réalisation de la performance dans les entreprises étudiées.

### **III.2.2. Le mode d'administration des questionnaires.**

Le questionnaire a été le moyen retenu pour obtenir les informations voulues auprès des entreprises dans la wilaya de Bejaia. Il permet de rejoindre un nombre important d'entreprises. La réalisation d'une enquête par questionnaire s'organise sous la forme d'une séquence d'étapes qui constituent des points de passage obligatoire dans tous types de problèmes à traiter.

Le mode d'administration de notre enquête est un paramètre fondamental dans la conception du questionnaire, tant pour ce qui est de la forme que du contenu. Nous allons choisir pour le premier type du questionnaire-interview avec des questions fermées, des questions fermées pour des réponses multiples et des questions ouvertes. Le premier questionnaire comporte trois grandes thématiques. La première sert à identifier les caractéristiques de l'entreprise. La deuxième a pour objet de mettre le point sur la perception de la notion de la performance pour les entreprises enquêtées. Le troisième axe met l'accent sur les indicateurs de la performance des entreprises enquêtées.

Le deuxième type de questionnaire est présenté par des questions ouvertes afin de mesurer l'influence des indicateurs entre eux selon le modèle « MACTOR ».

De même, le troisième type de questionnaire, est illustré par des questions fermées pour des réponses à l'échelle d'ordre, selon le modèle « MORPHOL ».

### **III.2.3. La conception des questionnaires.**

La rédaction d'un questionnaire débute par l'élaboration de la liste des informations à rechercher qui devient par la suite une série de questions. Cette étape préalable limite le risque d'oubli de certaines questions importantes.

La rédaction du questionnaire est basée sur le type de question à poser.

On construit le formulaire de question à l'aide de questions ouvertes et fermées basées sur l'analyse conceptuelle. Chaque question correspond à un concept ou à une variable de l'hypothèse. De ce fait, l'art du chercheur tient dans la capacité de formuler adéquatement les questions.

Dans la formulation du questionnaire on trouve beaucoup plus les questions fermées<sup>169</sup>. Cela n'exclut pas la possibilité de trouver des questions ouvertes.

**Les questions fermées :** Notre questionnaire est composé essentiellement des questions fermées : on distingue deux sortes de questions fermées :

- La question dichotomique : dans ce cas l'enquêté est amené à choisir entre deux réponses, le choix d'une réponse exclut l'autre.
- La question à choix multiples : dans laquelle on offre un éventail de réponses plausibles à l'enquêté. Dans ce type de question on distingue aussi deux sortes de questions à choix multiples.
  - La question à choix multiples et à une seule réponse permise.
  - La question à choix multiples à plusieurs réponses permises, dans lesquelles on indique entre parenthèses (vous pouvez cocher plus d'une réponse).

Comme on a introduit un troisième type des questions à choix multiples qui est en l'occurrence la question à énumération d'items pour classement. Ce genre de questions qui demande à l'enquêté d'évaluer chacun des items d'une série et de les classer les uns par rapport aux autres. On trouve ce type de question dans le deuxième et le troisième questionnaire qui ont été conçus selon le modèle « MACTOR » et « MORPHOL ».

**Les questions ouvertes :** dans ce type de questions on laisse toute latitude à l'enquêté à la formulation de sa réponse. Un questionnaire doit ne contenir que peu de question ouverte vue leurs caractères difficiles de quantifier par la suite.

Dans notre questionnaire on trouve :

- Questions ouvertes à réponse courte limitées par le nombre de ligne fournie.
- Questions ouvertes à réponse élaborée.

Ces questions ont pour objectif de guider le répondeur dans sa réponse.

---

<sup>169</sup>Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah université, 1996, Algérie, P12.

### **III.2.3.1. Le premier mode du questionnaire.**

Ce premier mode du questionnaire consiste à confectionner des questions relatives à l'identification de la performance des entreprises enquêtées et à étudier les déterminants de cette performance avec l'objectif de répondre aux questions posées au départ qui sont inspirées de notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous allons étudier en premier lieu les caractéristiques des entreprises enquêtées à travers : le statut juridique, les effectifs, siège social, etc). En deuxième lieu, on s'intéresse à la perception de la notion de la performance dans ces entreprises. Et par la suite, nous allons étudier l'existence des indicateurs de la performance dans les entreprises enquêtées à travers une batterie de question qui s'articule autour de trois axes (rentabilité, productivité et compétitivité) conformément à la problématique de recherche ainsi que les questions qui y on découle.

### **III.2.3.2. Le deuxième mode du questionnaire.**

Afin d'étudier et d'évaluer l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises, nous avons conçu un questionnaire selon le modèle « MACTOR ».

Dans la première partie, les questions ont été élaborées afin de recenser l'ensemble des indicateurs qui influencent sur la performance des entreprises à l'aide des questions ouvertes.

En deuxième partie, nous avons élaboré une matrice qui décrit les influences entre les différents indicateurs, le remplissage de cette partie de questionnaire est qualitatif. Les influences sont notées de « 0 » à « 4 » suivant l'importance de la mise en cause possible par un indicateur : « 0 » : pas d'influence entre les variables (i et j), « 1 » : Processus opératoires, « 2 » : Projet, « 3 » : missions et « 4 » : Existences.

En troisième partie, les réponses recueillies offrent la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité et la performance de l'entreprise. Le remplissage de cette partie de questionnaire, les influences sont notées de « 0 » à « 4 » suivant l'importance de la mise en cause possible par un indicateur.

### **III.2.3.3. Le troisième mode du questionnaire.**

Pour pouvoir étudier et évaluer la performance des entreprises, il est utile de construire des modèles et d'identifier les scénarios de performance des entreprises étudiées. De ce fait, la

conception du questionnaire doit être adaptable au modèle à étudier à savoir le modèle « MORPHOL ».

La conception du modèle MORPHOL se base sur des questions à échelle d'ordre. Le répondant doit hiérarchiser les items proposés selon leur importance.

Dans ce point, nous avons développé la méthodologie de notre enquête de terrain, dans lequel nous avons expliqué les modes d'administration des questionnaires et l'enchaînement de ces derniers afin d'atteindre notre objectif de recherche.

## **Section N°2 : Les caractéristiques des entreprises de la wilaya de Bejaia.**

Il est nécessaire de présenter les caractéristiques des entreprises de la wilaya de Bejaia, afin de cerner le profil de la population statistique de l'étude.

### **I. La composition des entreprises de la wilaya de Bejaia**

La composition de la sphère économique des entreprises de la wilaya de Bejaia est caractérisée par la prédominance des PME. Nous enregistrons, en 2017, 18 540 PME exerçant dans le secteur industriel. Tandis que, le nombre de grandes entreprises de production, tous secteurs confondus est de 30 entreprises<sup>170</sup>.

Le tableau suivant nous donne le nombre de petites et moyennes entreprises(PME) et de grandes entreprises (GE) dans la wilaya de Bejaia.

**Tableau N°1: Le nombre des petites, moyennes et grandes entreprises dans la Wilaya de Bejaia.**

<b>Petites et Moyennes Entreprises (PME)</b>	<b>Grandes Entreprises (GE)</b>	<b>Total</b>
18540	30	18570

**Source :** données recueillis auprès de la CNAS de la wilaya de Bejaia(2018).

### **II : Les caractéristiques de l'échantillon des entreprises enquêtées.**

Dans cette étape, nous allons présenter les caractéristiques de notre échantillon d'étude et les raisons associées à ce choix.

#### **II.1 : La population de l'étude.**

Selon Depelteau. F «la population mère correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude <sup>171</sup>»

Dans notre étude, la population mère est représentée par l'ensemble des moyennes et grandes entreprises de production de la wilaya de Bejaia. Elle présente un ensemble de caractéristiques communes que nous allons détailler dans la suite de ce travail de recherche.

#### **II.2. l'échantillon de l'étude.**

Selon Maurice Angers : « un échantillon est un sous-ensemble d'éléments d'une population donnée<sup>172</sup>».

---

<sup>170</sup> Données extrait des documents internes de la CNAS de la wilaya de Bejaia (2018).

<sup>171</sup>Depelteau.F, la démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats, paris, 2010, de boeck supérieur, P 213.

Afin de déterminer l'échantillon de notre étude nous avons opté pour une *méthode probabiliste*. «Un échantillonnage est probabiliste si chaque élément de la population a une chance déterminée et connue à l'avance d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon<sup>173</sup>».

Et parmi les méthodes probabilistes nous avons opté pour *l'échantillonnage stratifié* qui est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'un ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il ya lieu d'en tenir compte avant la sélection<sup>174</sup>.

Dans notre étude nous s'intéressant aux entreprises de taille moyenne et grande. De ce fait, dans la sélection de notre échantillon de l'étude nous avons pris le critère de la taille des entreprises qui nous a permis de créer deux sous-groupes ou deux strates à savoir les moyennes entreprises et les grandes entreprises.

On exploitant les données statistiques sur le nombre des moyennes et des grandes entreprises dans la wilaya de Bejaia, on pose le problème du poids relatif de chacune. Ce qui nous a amené à procéder à *un échantillonnage stratifié proportionnel* qui consiste à prendre dans chaque strate le même pourcentage représenté dans la population mère, afin de refléter fidèlement la proportion de chaque strate dans la population.

### **III : La présentation de l'échantillon.**

Dans cette partie, nous présentons la démarche suivie dans la réalisation de l'enquête ainsi que la composition de notre échantillon.

Pour concrétiser notre travail, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de moyennes et de grandes entreprises de la wilaya de Bejaia, que nous allons présenter avec plus de détails dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>172</sup>Maurice Angers, 1996, op.cit, p247.

<sup>173</sup>Maurice Angers, 1996, op.cit, p247.

<sup>174</sup>Maurice Angers, 1996, op.cit, p247.

**Tableau N°2 : Le nombre de moyenne et de grandes entreprises dans la wilaya de Bejaia.**

	<b>Le nombre d'entreprises</b>	<b>Le pourcentage</b>
<b>Moyenne entreprise (ME<sup>175</sup>)</b>	194	86.60%
<b>Grande entreprise (GE<sup>176</sup>)</b>	30	13.40%
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Source : données recueillies auprès de la CNAS de la wilaya de Bejaia, 2018.

Notre enquête a été réalisée durant la période allant de janvier 2017 au décembre 2018 auprès des entreprises de la wilaya de Bejaia.

#### **IV. La taille de l'échantillon.**

Une fois qu'on a choisi une technique d'échantillonnage, il faut déterminer la taille de l'échantillon c'est-à-dire le nombre d'entreprises dans notre échantillon qu'on doit retenir pour que notre étude soit valable.

Nous avons procédé dans le choix de l'échantillon par la méthode probabiliste et avec l'échantillonnage stratifié proportionnel. De ce fait, nous avons retenu 26 moyennes entreprises et 4 grandes entreprises de production.

Le nombre d'entreprises retenues représente un pourcentage de 13.40%. Le pourcentage de l'échantillonnage retenu et sa représentativité peuvent être justifiés et expliqués principalement par : la réticence des entreprises dans la communication de leurs données, notamment les données chiffrées et le refus catégorique de plusieurs entreprises de nous recevoir et de collaborer avec nous dans la réalisation de ce travail de recherche.

#### **V. Les caractéristiques de l'échantillon.**

Pour mener à bien cette étude, répondre aux questions posées dans la problématique de notre travail, nous avons retenu les caractéristiques suivantes dans les entreprises enquêtées.

##### **V.1: La taille de l'entreprise (elle doit être moyenne ou grande).**

Notre choix sur les moyennes et grandes unités de production est subordonné à l'importance des ressources mises en œuvre. La taille de l'entreprise est estimée notamment par l'effectif du personnel de l'entreprise telle qu'une entreprise de moyenne ou de grande

---

<sup>175</sup> Le nombre d'effectif des moyennes entreprises est entre 50 à 499 employés.

<sup>176</sup> Le nombre d'effectif des grandes entreprises est plus de 500 employés.

taille ouvre la possibilité de calculer différents indicateurs de la performance qu'une entreprise de petite taille et d'avoir une structure formalisée au sein de l'entreprise.

### **V.2 : Activité de l'entreprise (qu'elle possède une activité de production).**

Notre échantillon est réduit dans cette enquête aux entreprises de production qui ont un cycle d'exploitation. Cet échantillon nous permet de déterminer les indicateurs de la performance de ces entreprises à chaque stade de production.

### **V.3 : L'utilisation des techniques quantitatives.**

Pour que l'échantillon de cette enquête soit représentatif, il faut qu'on touche essentiellement aux entreprises qui appliquent par elle-même le traitement de l'information comptable et le calcul des différents indicateurs de la performance.

### **VI. Le procédé de tirage.**

Parmi les procédés de tirage probabiliste, on a fait recours au tirage manuel en s'inscrivant les noms des entreprises sur des bouts de papier de même dimension, puis on les mêle et on pige les noms des entreprises qui constitueront par la suite notre échantillon d'étude.

Dans la réalisation de notre enquête de terrain, nous avons eu des entreprises qui ont refusé catégoriquement de nous recevoir pour effectuer notre enquête de terrain. De ce fait, nous avons été obligé de les remplacer par d'autres entreprises.

### **VII : Échantillon de notre enquête.**

Après avoir expliqué la méthodologie de l'enquête et les caractéristiques de l'échantillon à consulter, on arrive dans cette étape à confectionner un tableau récapitulatif d'un échantillon des entreprises enquêtées. Toutefois, certains responsables souhaitent que le nom de leurs entreprises ne figure pas dans l'échantillon, nous avons respecté leur souhait. Notre échantillon regroupe 30 entreprises de production dans plusieurs secteurs d'activité.

**Tableau N°3 : Echantillon des entreprises enquêtées.**

<b>Le nom de l'entreprise</b>	<b>Statut juridique</b>	<b>Type d'activité</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Adresse (siège social)</b>
CEVITAL	SPA	Agro alimentaire	3900	le port de Bejaia, la route nationale N°9 et les chemins de fer.
DIVINDUS CAPREF BEJAIA (transbois)	SPA	Transformation de bois	233	le port de Bejaia, la route nationale N°9 et les chemins de fer.
DANONE DJURDJURA ALGERIE	SPA	Agro alimentaire	1300	Zone tahrachet Akbou, Bejaia
GENERAL PLAST	SARL	Plasturgie	60	Zone tahrachet Akbou, Bejaia
COGB labelle	SPA	Agro alimentaire	537	Route des Aurès, Bejaia
PROFERT	SPA	Production et commercialisation des produits pour l'agriculture	170	Quatre chemins Bejaia
ALCOST	SPA	la production, la distribution, et la commercialisation des produits de textile	525	Bejaia route des Aurès
SIBEA	SARL	Métallurgie	140	Zone d'activité el-kseur
MORTERO	SARL	Fabrication de produits de la chimie minérale	80	le port de Bejaia, la route nationale N°9 et les chemins de fer.
GOURAYA FROID	EURL	Fabrication des produits frigorifiques	100	Iryahen Bejaia
MERIPLAST	SARL	Plasturgie	163	Arrière port Bejaia
SOCIETE DES INDUSTRIES & DES METAUX DE BEJAIA (SIMB)	SPA	Métallurgie	140	Zone industrielle Ihaddaden
Anonyme	SARL	/	200	/
Anonyme	EURL	/	150	/
Anonyme	EURL	/	134	/
ALCOVEL	SPA	la production, la distribution, et la commercialisation des produits de textile	160	Zone industrielle. Rn n°26. Akbou. Bp 63 Bejaia, 06001 Algérie
SENTEX	SPA	la production, la	141	Route de Sétif 6600

		distribution, et la commercialisation des produits de textile		Kherrata Bejaia
Anonyme	SARL	/	120	/
ALFADITEX	SPA	la production, la distribution, et la commercialisation des produits de textile	350	Route nationale n°26, RemilaFenaïa 06310 El Kseur
Anonyme	SPA	/	188	/
ICOTAL	SPA	Industrie Cotonnière Algérienne	130	Arrière port BEJAIA
MAC-SOUM	SPA	Entreprise Manufacture d'articles chaussants	158	Zone industrielle, à proximité de la route nationale n° 26 - d'Akbou
GENERAL EMBALLAGE	SPA	la Fabrication et la transformation du carton ondule	484	Zone d'activité de taharacht, akbou-Bejaia
Anonyme	SARL	/	158	/
Anonyme	EURL	/	140	/
Anonyme	EURL	/	148	/
BEJAIA EMBALLAGE	SPA	La production de Jute Polypropylène et Sisal	290	Route des Aurès, Ihaddaden
Anonyme	EURL	/	124	/
Anonyme	SPA	/	265	/
Anonyme	SPA	/	147	/

Source : établi par nous même à partir des données du terrain, 2018.

### **VIII : Le recueil des données de l'enquête.**

Dans la réalisation de notre enquête nous avons opté pour un questionnaire-interview qui consiste à poser verbalement les questions et à noter les réponses. Cela demande plus de temps et d'implication du coté du chercheur et de ceux ou celles qui s'engagent à faire passer le questionnaire<sup>177</sup>.

La totalité des travailleurs sondés ont répondu sur la majorité des questions posées. Cela est rendu possible grâce au contact direct avec notre présence pour la majorité de l'échantillon. Le face à face est utilisé afin que les réponses des enquêtées ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques et aussi pour une meilleure compréhension des questions et la précision des réponses.

Les questionnaires sont remplis en majorité par les responsables des services, des chefs de département. Ce qui nous a permis d'enrichir notre enquête par les différents points

<sup>177</sup>Maurice Angers, 1996, op.cit, P148.

de vue de ces derniers. En effet, ces entretiens et les visites effectuées sur le terrain ont beaucoup contribué à l'évaluation de la performance de ces entreprises.

Comme nous avons opté pour l'analyse de statistiques à travers l'analyse des documents comptables des entreprises par exemple, les bilans de certains organismes, dont le contenu est chiffré, qui permet un traitement quantitatif. Ce qui nous a permis d'avoir les données fiables et de vérifier les réponses des répondants.

### **IX : Le dépouillement des questionnaires.**

Le dépouillement des questionnaires de notre enquête met en œuvre des techniques simple, éprouvées, faciles à interpréter. Nous avons utilisé pour notre base de données, des tableaux pour calculer les pourcentages et présenter les résultats de notre enquête. Cependant, pour le modèle « MACTOR » et « MORPHOL », nous avons utilisé des matrices pour saisir les données et représenter ensuite les résultats sur des graphes, des plans, des tableaux et des balances.

### **X : L'analyse et l'interprétation des résultats.**

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête de terrain passent par quatre (04) étapes :

Tout d'abord, après l'enregistrement et la codification des réponses récoltées à l'aide du logiciel « S.P.S.S ». Nous allons traiter et analyser divers tableaux, graphes et diagrammes. Nous allons utiliser le tri à plat des informations pour structurer l'ensemble des valeurs enregistrées par la même variable.

De plus, nous allons présenter les résultats par le logiciel « XLSTAT » qui va nous permettre de représenter les corrélations entre les variables par le biais d'une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM).

Par la suite, nous allons représenter l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises suivant le modèle « MACTOR ».

Enfin, et par le biais d'une analyse morphologique, nous allons construire les scénarios clés de la performance des entreprises enquêtées à l'aide du logiciel « MORPHOL ».

Dans la suite de ce travail de recherche, nous allons aborder ces quatre étapes illustrées ci-dessus afin de répondre à notre problématique de recherche.

### **Section N°3: L'analyse descriptive des résultats obtenus.**

Cette section est consacrée dans un premier lieu, à la présentation des résultats obtenus des entreprises étudiées qui nous permettra de donner une analyse descriptive aux données de notre enquête (voir le questionnaire dans l'annexe N°02); ensuite, nous allons analyser la corrélation qui existe entre les variables à travers l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM).

#### **I. Présentation et analyse descriptive des résultats.**

Après avoir donné les détails nécessaires concernant la composition de notre échantillon d'étude dans la première section, nous passons à l'analyse et à l'interprétation des résultats de l'enquête ayant un rapport direct avec le noyau de notre sujet de recherche.

##### **I.1 : Les caractéristiques des entreprises enquêtées.**

Il est important de commencer par une représentation des données générales sur les entreprises enquêtées afin d'avoir une impression sur notre terrain d'étude. De ce fait, il va falloir déterminer la nature juridique des entreprises, le type de stratégie adoptée par ces entreprises...etc.

##### **I.1.1 : La répartition des entreprises enquêtées selon leurs statuts juridiques.**

La question du statut juridique posé dans notre questionnaire est une question fermée à choix multiples à une seule réponse permise, dans laquelle nous avons cité des propositions et pour être exhaustif nous avons terminé nos propositions par autres réponses (à préciser). Donc, c'est une variable nominale qui nous permet de décrire le statut juridique des entreprises enquêtées.

**Tableau N°4: La répartition des entreprises selon le statut juridique.**

<b>Quel est le statut juridique de l'entreprise ?</b>					
		<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	<b>SARL</b>	7	23,3	23,3	23,3
	<b>EURL</b>	6	20,0	20,0	43,3
	<b>SPA</b>	17	56,7	56,7	100,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

**Source :**Établi par nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel spss.

Le tableau ci-dessus résume les entreprises enquêtées en fonction de leur statut juridique. Notre échantillon est constitué de 57% des sociétés par actions (SPA), 23% des sociétés à responsabilité limitée (SARL) et 20% des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL). La prédominance des sociétés par actions (SPA) est la forme juridique la plus adaptée aux moyennes et grandes entreprises (MGE) qui constituent notre échantillon d'étude. La société par action (SPA) facilite l'accès et la collecte du financement pour les projets de ces entreprises.

**I.1.2 : La répartition des entreprises enquêtées selon le type de stratégie adoptée.**

La variable « le type de stratégie adoptée » est une variable dichotomique, elle comporte deux valeurs et nous informe sur le type de stratégie (spécialisation, diversification) des entreprises enquêtées.

La répartition des entreprises enquêtées par type de stratégie et comme suit :

**Tableau N°5 : La répartition des entreprises enquêtées selon le type de stratégie adoptée.**

Quel est le type de stratégie adoptée par l'entreprise ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Spécialisation	0	00,0	00,0	00,0
	Diversification	30	100,0	100,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source :Établi par nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel s.p.s.s.

D'après le tableau ci-dessus, la totalité des entreprises enquêtées adoptent une stratégie de diversification avec un pourcentage de 100%, ces entreprises fabriquent plusieurs gammes de produits. Cette stratégie a pour avantages de répartir les risques liés à ces activités et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise en investissant dans des domaines porteurs.

**I.2 : La perception de la notion de la performance.**

Après avoir représenté les données générales des entreprises enquêtées nous allons analyser la perception de la notion de la performance au sein des entreprises enquêtées et cela à l'aide d'une série de questions que nous avons posées aux entreprises enquêtées dans ce deuxième axe.

**I.2.1 : La répartition des entreprises enquêtées selon la détention d'un service de mesure de la performance.**

**Tableau N°6 : La répartition des entreprises enquêtées selon la détention d'un service de mesure de la performance.**

avez-vous un service de mesure de la performance ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	22	73,3	73,3	73,3
	en projet	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source :Établi par nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel spss.

Selon les données de l'enquête, enregistre une grande part des entreprises enquêtées possède un service de mesure de la performance avec un pourcentage qui avoisine les trois quart des entreprises étudiées (73,3%). En revanche, nous avons enregistré 26,7% des entreprises enquêtées qui sont en projet pour mettre en œuvre un service de mesure de la performance au sein de leurs entreprises. Ces résultats reflètent l'importance que donnent les entreprises enquêtées à la mesure de la performance.

**I.2.2 : La répartition des entreprises enquêtées selon l'importance du budget réservé à la mesure de la performance.**

**Tableau N°7 : La répartition des entreprises enquêtées selon l'importance du budget réservé à la mesure de la performance.**

comment vous estimez le budget réservé à la mesure de la performance?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insuffisant	1	3,3	4,5	4,5
	Suffisant	12	40,0	54,5	59,1
	Moyen	9	30,0	40,9	100,0
	Total	22	73,3	100,0	
Manquante	Système manquant	8	26,7		
Total		30	100,0		

Source :Établi par nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel spss.

D'après les données recueillies auprès des entreprises enquêtées, on enregistre un pourcentage de 40% des entreprises enquêtées qui attestent la suffisance du budget réservé à la mesure de la performance, et 30 % qui disent que le budget est moyen et seulement une seule entreprise qui a jugé que le budget est insuffisant. Le budget de la mesure de la performance au sein de ces entreprises concerne principalement la formation des employés du service de mesure de la performance, le financement des enquêtes de satisfaction des clients, la réalisation des enquêtes de satisfaction des salariés...etc.

### **I.3 : L'appréciation de la rentabilité, la productivité et la compétitivité dans les entreprises enquêtées.**

Dans cet axe nous allons essayer d'apprécier la performance au sein des entreprises étudiées à travers trois concepts à savoir : la rentabilité, la productivité et la compétitivité. Pour ce faire, nous avons posé une batterie de questions pour chaque concept.

#### **I.3.1 : La répartition des entreprises enquêtées selon la situation financière.**

**Tableau N°8 : La répartition des entreprises enquêtées selon la situation financière.**

<b>Quelle est la situation financière de votre entreprise?</b>					
		<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	<b>Bénéficiaire</b>	13	43,3	43,3	43,3
	<b>Déficitaires</b>	17	56,7	56,7	100,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

**Source :** Établi par nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel s.p.s.s.

Selon les données de l'enquête, 56.7% des entreprises enquêtées sont des entreprises déficitaires (voir 17 entreprises des 30 entreprises enquêtées), et 43.3% représente le pourcentage des entreprises bénéficiaires (voir 13 entreprises des 30 entreprises enquêtées). Ce qui peut être expliqué par la conjoncture économique du pays qui a été marqué par la baisse du prix du pétrole en 2014 et ses répercussions sur l'économie du pays en général et sur les entreprises productives en particulier (la baisse du pouvoir d'achat, augmentation des coûts des matières premières,...etc).

**I.3.2 : La répartition des entreprises enquêtées selon la variation de la production.**

**Tableau N°9 : La répartition des entreprises enquêtées selon la variation de la production.**

la variation de la production de l'entreprise					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Positive	14	46.7	46.7	46.7
	Négative	16	53.3	53.3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Source :**Établi par nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel s.p.s.s.

Plus de 46.7% des entreprises enquêtées enregistrent une variation positive de la production, elles représentent principalement les entreprises agroalimentaires qui ne trouvent pas de difficultés pour écouler leurs produits. Cependant, 53.3% des entreprises enregistrent une variation négative, elle représente principalement les entreprises affligées par la récession économique du pays tel que les entreprises des travaux publics (BTPH). Ces données ont été prises en prenant en considération les chiffres enregistrés pour les cinq dernières années.

**I.3.3 : La répartition des entreprises enquêtées selon le taux de vieillissement des équipements.**

**Tableau N°10 : La répartition des entreprises enquêtées selon le taux de vieillissement des équipements.**

quel est le taux de vieillissement des équipements?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[0-5[ans	8	26,7	26,7	26,7
	[5-10[ans	14	46,7	46,7	73,3
	[10-20[ans	1	3,3	3,3	76,7
	plus de 20 ans	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Source :**Établi par nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel spss.

La majorité des entreprises ont renouvelé leurs équipements, tels qu'on enregistre 73.3% des entreprises enquêtées possèdent des équipements qui ont moins de 10 ans. Ce qui explique la volonté de ses dirigeants à mettre à niveau leurs entreprises à travers le

renouveau de leurs équipements afin de réaliser les performances souhaitées. Il ya une seule entreprise qui possède des équipements entre 10 et 20 ans, et 7 entreprises qui possèdent des équipements qui datent de plus de 20 ans, ce sont généralement les entreprises publiques qui n'ont pas les moyens pour renouveler leurs équipements.

**I.3.4 : La répartition des entreprises enquêtées selon le coût de revient.**

**Tableau N°11 : La répartition des entreprises enquêtées selon le coût de revient.**

le coût de revient de l'entreprise					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Compétitif	12	40,0	40,0	40,0
	Moyen	12	40,0	40,0	80,0
	Elevé	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Source :**Établir nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel spss.

Selon les données de l'enquête, 40% des entreprises considèrent que leur coût de revient est compétitif, et le même pourcentage des entreprises qui considèrent que leur coût de revient est moyen, ces entreprises ce sont généralement les entreprises qui produits de grandes quantités ce qui engendre la minimisation des coûts fixes unitaires. Contre seulement 20% des entreprises qui jugent que leur coût de revient est élevé, suite aux charges fixes qui ne sont pas liées au volume de production, c'est le cas des entreprises publiques qui possède un effectif élevé qui n'explique pas la production de l'entreprise.

**I.3.5 : La répartition des entreprises enquêtées selon le temps de réponse au service après vente.**

**Tableau N°12 : La répartition des entreprises enquêtées selon le temps de réponse au service après vente.**

quel est le temps de la réponse au service après vente?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Court	5	16,7	23,8	23,8
	Moyen	14	46,7	66,7	90,5
	Long	2	6,7	9,5	100,0
	Total	21	70,0	100,0	
Manquante	Système manquant	9	30,0		
Total		30	100,0		

**Source :** Établi par nous même à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel spss.

La grande part des entreprises ont jugé que le temps de réponse au service après vente est moyen avec un pourcentage de plus de 66%. Ces entreprises interviennent dans un délai qui ne dépasse pas les 48 heures afin de répondre aux doléances des clients. Et 16.7% ont répondu que le temps est court, ils jugent que dans la plupart du temps, ils déplacent dans la même journée afin de régler le problème soulevé par ses clients. Cependant, 6.7% ont répondu que l'intervention est lente suite aux moyens de ces entreprises en termes d'effectifs et de moyens logistiques d'une part et la localisation de ses clients d'autre part.

Comme enregistre neuf (9) entreprises qui ne possède pas de service après vente (SAV).

Dans un contexte économique concurrentiel et mondialisé où domine l'offre, le service après vente (SAV) est devenu un facteur de différenciation et de fidélisation des clients. Le SAV est considéré comme un acteur de développement, il a pour vocation non seulement de réparer un produit, mais de transformer un acheteur occasionnel en client fidèle, par l'accompagnement de ce dernier au cours de sa relation avec l'entreprise.

## **II. L'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM).**

Après avoir réalisé une analyse descriptive des données de notre enquête, nous allons par la suite étudier la relation entre les différents variables qui représentent les indicateurs de la performance des entreprises étudiées.

À ce niveau d'analyse, nous allons recourir à l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) pour identifier au niveau multi varié les indépendances entre variables et de façon simultanée les caractéristiques des entreprises adoptant telle ou telle modalité des performances des entreprises.

### **II.1. Le choix des variables.**

Dans notre étude, nous avons recensé un nombre de 105 variables, associés à 241 modalités.

Cependant, trop de modalité complique l'interprétation des résultats, elles induisent des valeurs propres faibles et un nombre important des axes factoriels. De ce fait, dans notre analyse factorielle nous avons retenu 25 variables, associées à 64 modalités qui expliquent mieux le phénomène étudié. Le choix de ces variables est motivé par le taux de réponses des entreprises enquêtées.

De ce fait, les variables de la rentabilité sont : la situation financière, la variation CA, la variation MC, la solvabilité ; les variables de la productivité sont : Le BFR, la variation de la production, la variation de la VA, le vieillissement des équipements, le délai clients fournisseurs, l'évaluation des charges personnelles, la politique du système sécuritaire performant, la politique de prévention des risques psychosociaux, le système des commissions, le système gestion de carrière, le droit des salariés, le développement des compétences, les suites juridiques des employés, le coût de revient, l'estimation budget de recherche et développement, la durée de fabrication ;et les variables de la compétitivité qui sont : le temps du service après vente, les techniques de la fidélisation des clients, les techniques d'évaluation de la qualité des produits, les suites juridique client etle degré de la satisfaction client.

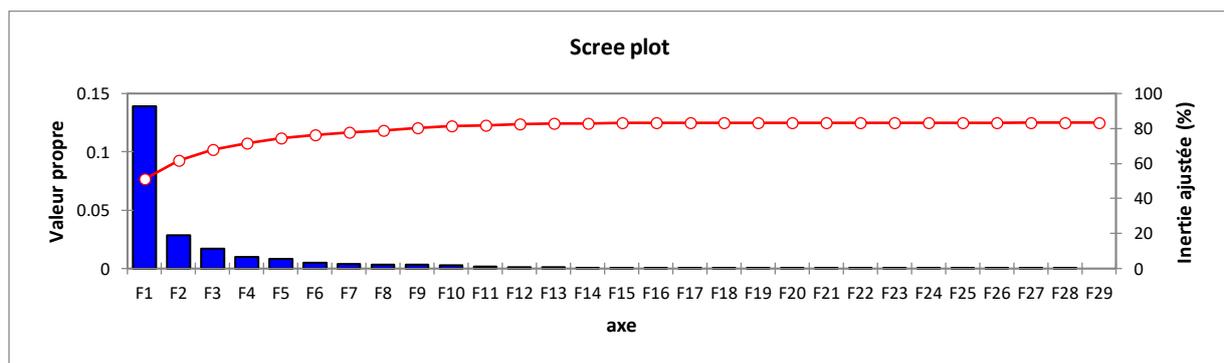
### **II.2. Le choix des axes.**

Le choix des axes s'est basé sur le critère du coude illustré dans la figure N°9 ci-dessous, qui nous permet d'analyser le plan factoriel formé du premier et deuxième axe.

De ce fait, le premier axe factoriel contient 52,31% de l'information totale contenue dans notre tableau de données. Et sur la base des valeurs tests des variables étudiées (voire l'annexe N°03); le premier axe est exprimé par les variables relatives à la productivité des entreprises (BFR, variation de la production, variation de la VA, vieillissement des équipements, délai client et fournisseurs, évaluation des charges personnels, politiques de prévention risques psychologique, CR, durée de fabrication, droit des salariés et développements des compétences) et ceux relatives à la compétitivité des entreprises (budget R&D, temps SAV).

Cependant, le deuxième axe contient uniquement 10.26% de l'information comme l'illustre le tableau ci-après. Ce deuxième axe est exprimé principalement par les variables de la rentabilité (situation financière, la solvabilité).

**Figure N°9 : Le graphe du coude.**



Source : données recueillis des résultats de l'XLSTAT.

**Tableau N°13 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie.**

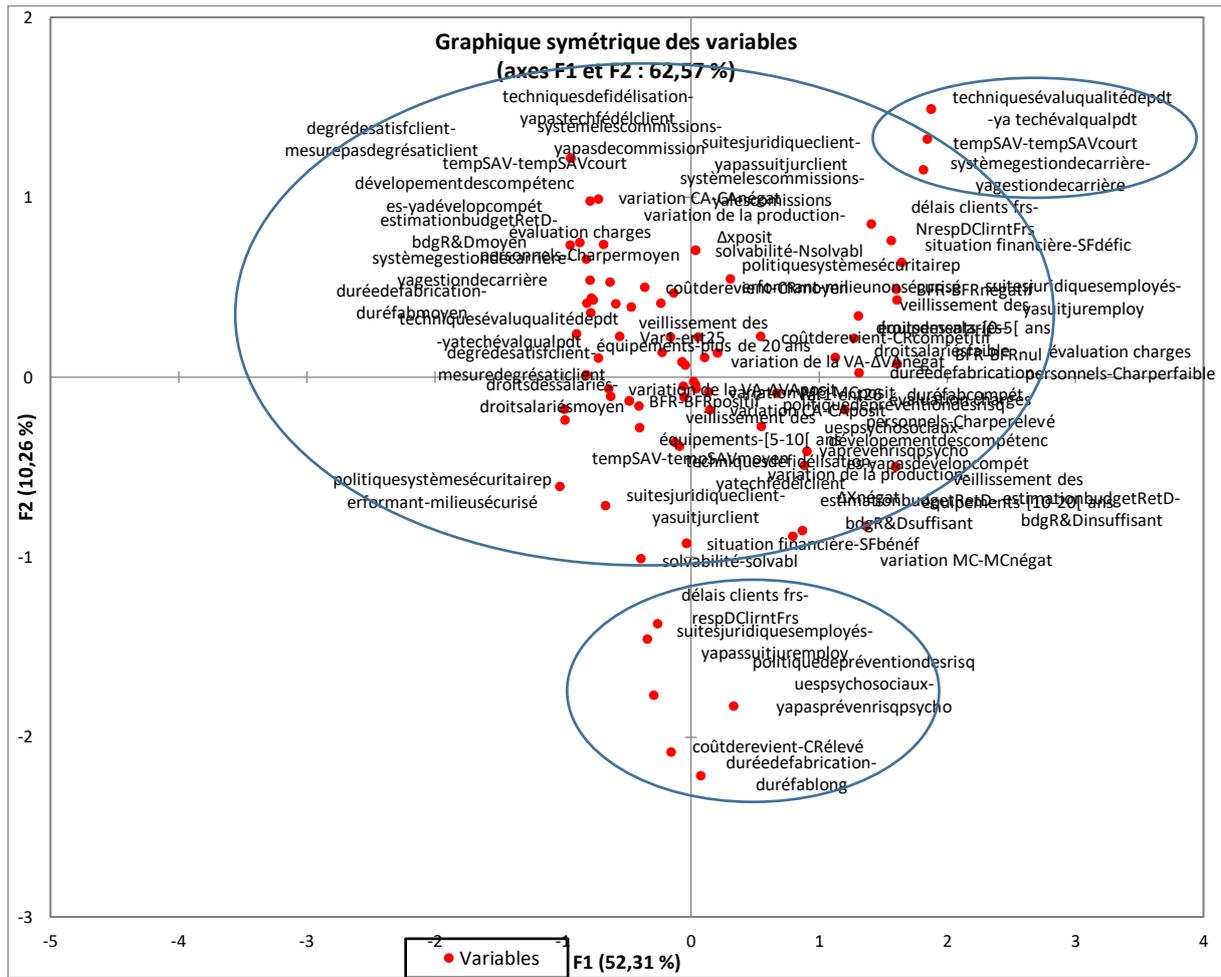
	F1	F2
Valeur propre	0,3968	0,2013
Inertie (%)	16,1212	8,1790
% cumulé	16,1212	24,3003
Inertie ajustée	0,1389	0,0287
Inertie ajustée (%)	52,3133	10,2690
% cumulé	52,3133	10,2623

Source : données recueillis des résultats de l'XLSTAT.

### II.3. L'analyse des résultats.

Sur la base du plan factoriel ci-dessous, on enregistre une dispersion des variables sur tout le plan. De ce fait, les entreprises enquêtées utilisent l'ensemble des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité dans la formation de la performance au sein de leurs entreprises.

Figure N°10 : Graphe symétrique des variables.



Source : données recueillis des résultats de l'XLSTAT.

Selon le graphique symétrique des variables, la majorité des entreprises utilise les variables de la rentabilité, productivité et compétitivité telle qu'on enregistre un regroupement de ces variables au centre du graphique qui représente principalement les variables partagées par l'ensemble des entreprises enquêtées.

Cependant, on enregistre deux autres petits regroupements qui contiennent principalement les variables discriminantes.

Le premier regroupement est situé au nord-est, il contient les variables : la présence des techniques d'évaluation des produits et le temps du service après vente court. Ces deux modalités de variables concernent les grandes entreprises (GE) qui possèdent les moyens pour réaliser l'évaluation des produits et un service après vente (SAV) dans les délais (voire l'annexe N°04).

Le deuxième regroupement situé au sud-ouest, il contient les variables : le coût de revient élevé et la durée de fabrication qui est longue, elles concernent les moyennes entreprises (ME) qui ne possèdent pas les moyens nécessaires pour minimiser les coûts de revient et de réduire la durée de fabrication. Ces variables discriminantes représentent les modalités des variables peu partagées par l'ensemble de la population étudiée.

Les résultats de l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM), nous ont montré la relation étroite qui existe entre les différentes variables qui représentent les indicateurs de la performance des entreprises étudiées.

L'analyse statistique des résultats de l'enquête a révélé les caractéristiques des entreprises enquêtées et la composition des indicateurs de mesure de la performance dans les entreprises étudiées. De plus, l'analyse factorielle des correspondances multiple nous a permis de décrire une relation entre ces différents indicateurs de la performance.

## **Conclusion**

Ce présent chapitre a pour objectif de nous permettre de comprendre l'objectif de notre recherche et le cheminement qui va nous permettre de répondre à notre problématique de recherche.

Nous avons présenté dans la première section un tour méthodologique de la recherche, nous avons exposé le cadre méthodologique à travers le positionnement épistémologique de la recherche. Ensuite, nous avons avancé la méthodologie de l'enquête et le mode d'administration des questionnaires. Dans la deuxième section nous avons abordé la présentation et les caractéristiques de l'échantillon des entreprises enquêtées. Ensuite et dans la troisième section nous avons présenté une analyse descriptive des résultats de notre enquête de terrain qui a pour objectif d'étudier les caractéristiques des entreprises enquêtées et d'analyser la relation entre les différents indicateurs de la performance par le biais d'une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM).

## **Chapitre V : Évaluation multicritères de la performance des entreprises enquêtées.**

## **Introduction**

L'objectif de la présente recherche est d'analyser les indicateurs de la performance d'un échantillon d'entreprises de production dans la wilaya de Bejaia. Selon Roy.B, la performance peut être appréhendée selon des indicateurs regroupés en trois axes: les indicateurs de la rentabilité, les indicateurs de la productivité et les indicateurs de la compétitivité.

Ce présent chapitre est subdivisé en trois sections, nous allons présenter dans la première section les données du terrain formulé selon les besoins des logiciels « MACTOR » et « MORPHOL ». Dans la deuxième section nous allons analyser les résultats du modèle « MACTOR », l'analyse de ces résultats va nous permettre d'étudier le rapport de force qu'exercent les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises et dans la troisième section nous allons déterminer les scénarios clés de la performance des entreprises enquêtées à l'aide de l'analyse des résultats du logiciel « MORPHOL ».

## **Section N°1 : Présentation des logiciels « MACTOR » et « MORPHOL » dans les entreprises enquêtées.**

Après avoir déterminé la relation entre les différents indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité, par le biais de l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM), nous allons présenter dans cette première section, les résultats de notre enquête de terrain formulé selon les modèles « MACTOR » et « MORPHOL ».

### **I. La formulation du système à étudier selon le logiciel MACTOR :**

Pour pouvoir étudier l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises, nous allons appliquer la méthode « MACTOR : Méthode Acteur, objectif Rapport de force ». Le modèle « MACTOR » nous permet d'identifier les influences de ces indicateurs sur la performance des entreprises étudiées.

La méthode « MACTOR » se résume à l'analyse de la structure des influences et des positions des acteurs par rapport aux objectifs. Il y a deux matrices: la première se rapporte à la Matrice d'Influences Directes Acteurs (i) X Acteurs (j) (MID) élaborée à partir du tableau de stratégie des acteurs décrit les influences directes entre acteurs ; la seconde se rapporte à la Matrice des positions valuées Acteurs X Objectifs (2MAO) décrivant pour chaque acteur à la fois sa valence sur chacun des objectifs (favorable, opposé, neutre ou indifférent) et sa hiérarchie des objectifs.

La formulation du modèle « MACTOR » passe par des étapes qu'on peut résumer dans ce qui suit :

- Établir la liste des acteurs et l'objectif poursuivi.
- Établir la première matrice d'entrée (acteur/acteur).
- Établir la deuxième matrice d'entrée (acteur/objectif).

#### **I.1. Établir la liste des acteurs et l'objectif poursuivi:**

Selon les résultats de notre enquête sur les indicateurs de la rentabilité, la productivité et la compétitivité et leur contribution à la performance des entreprises dans la wilaya de Bejaia, les résultats nous permettent de concevoir les indicateurs qui influencent sur la performance des entreprises (voire l'annexe N°05).

Nous avons recensé à travers les résultats de ce modèle, un ensemble de variables caractérisant le système à étudier.

Les variables de notre modèle représentent les indicateurs de la performance répartie en trois types d'indicateurs : les indicateurs de la rentabilité, les indicateurs de la productivité et les indicateurs de la compétitivité. Ces indicateurs sont considérés comme des acteurs dans le modèle «MACTOR». L'objectif du modèle «MACTOR » est représenté par «la performance des entreprises».

Selon les données de notre enquête, nous avons retenu les acteurs et l'objectif ci-dessous :

**La liste des acteurs :**

**Les indicateurs de la rentabilité :**

La variation du chiffre d'affaires (CA)

La variation de la marge commerciale (MC)

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

**Les indicateurs de la productivité :**

La variation de la production (X)

La variation de la valeur ajoutée (VA)

Le taux de vieillissement des équipements (vieiéqui)

Le respect du délai client et fournisseur (Dclifrs)

L'amélioration des conditions de travail (condw)

La sécurité du milieu de travail (sécmliw)

Le système de motivation des employés (motempl)

**Les indicateurs de la compétitivité :**

La part du marché de l'entreprise (partm)

Optimisation du coût de revient (CR)

Le degré d'acquisition de nouvelles technologies (novtech)

La part du budget de la recherche et développement (R&D)

La durée de fabrication dans l'entreprise (durédefab)

Les techniques de fidélisation des clients de l'entreprise (fidéclient)

Les techniques d'évaluation de la qualité des produits (techévaqua)

La performance environnementale de l'entreprise (perenviro)

**La liste des objectifs :**

La performance (perfor).

## I.2. Établir la première matrice d'entrée : la matrice des influences directes (acteur/acteur).

Le remplissage du tableau doit faire l'objet d'une réflexion collective, au cours de laquelle sont mises en commun les informations rassemblées sur les acteurs et leurs relations. Ce tableau se présente sous la forme d'une matrice carrée « acteur/acteur ».

Le remplissage du questionnaire N°02 (voire l'annexe N°06) sur l'impact des indicateurs de la rentabilité, la productivité et la compétitivité sur la performance des entreprises dans la wilaya de Bejaia est d'ordre qualitatif : «0» s'il n'existe pas d'influence entre les indicateurs (i et j), «1» la contribution des indicateurs pour processus opératoire, «2» la contribution des indicateurs pour projet, «3» la contribution des indicateurs pour une mission et «4» la contribution des indicateurs pour existence. Les réponses aux questionnaires destinés aux entreprises étudiées, nous permettons d'établir la matrice d'influence directe (MID) illustrée dans le tableau ci-dessous.

La Matrice d'Influences Directes Acteurs X Acteurs (MID) élaborée à partir du tableau de stratégie des acteurs décrit les influences directes entre acteurs (voire l'annexe N°06).

**Tableau N°14 : Matrice des influences directes.**

MID	CA	MC	BFR	X	VA	vieilli	clieetfrs	cn dw	milieuw	motivat	partM	CR	nouvtech	R&D	duréefab	fidélis	qualitépdt	perfenvir
CA	0	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	1
MC	3	0	1	4	1	3	1	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	1
BFR	3	2	0	4	2	1	1	1	0	2	2	2	3	4	1	0	1	0
X	4	3	4	0	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2
VA	4	1	1	3	0	2	1	3	3	2	3	2	3	3	1	1	2	2
vieilli	4	3	1	4	2	0	1	2	3	2	3	3	3	3	4	1	1	4
clieetfrs	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	3	1	1	1	3	4	1	1
cn dw	3	3	1	4	1	2	2	0	4	4	2	1	1	2	2	2	2	2
milieuw	2	2	1	4	3	1	1	3	0	4	2	1	1	1	1	1	2	1
motivat	4	3	1	3	3	1	2	2	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1
partM	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3	0	1	3	3	1	2	2	1
CR	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	0	2	3	1	1	1	1
nouvtech	3	3	1	4	4	2	2	1	1	1	4	1	0	4	3	1	2	4
R&D	3	3	1	2	3	1	2	2	1	1	3	2	4	0	2	1	2	1
duréefab	1	2	3	3	2	4	3	1	1	1	3	3	4	1	0	1	2	1
fidélis	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	4	2	1	1	2	0	2	1
qualitépdt	2	2	1	3	2	4	2	1	1	1	4	1	4	3	2	1	0	2
perfenvir	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	4	4	1	2	2	0

© UPSOR-EPTA-MACTOR

Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

0 : Pas d'influence ; 1 : Processus opératoires ; 2 : Projets ; 3 : Missions ; 4 : Existence

On observe dans la matrice ci-dessus (Tableau n°14) que les indicateurs : la variation du chiffre d'affaires, le taux de vieillissement des équipements, l'amélioration des conditions de travail, la sécurité au milieu du travail et la part du budget de recherche et développement influencent sur la majorité des autres indicateurs de la performance des entreprises. Une influence directe importante de l'indicateur, la variation de la production sur le chiffre d'affaires et sur la variation du besoin en fonds de roulement. L'intensité de cette influence est égale à (4), (4) respectivement, ce qui signifie que la variation de la production a un lien direct avec la variation du chiffre d'affaires et le besoin en fonds de roulement ; tel que l'augmentation de la production engendrera une augmentation du besoin en fonds de roulement et par conséquent une variation du chiffre d'affaires qui va être augmenté de son côté. Comme on enregistre d'autres indicateurs qui exercent une forte influence et qui varient d'une intensité de (3) à (4) on cite par exemple : l'influence du degré d'acquisition de nouvelles technologies sur la performance environnementale, l'influence des techniques d'évaluation de la qualité des produits sur la part du marché de l'entreprise. Cependant, on enregistre des faibles influences de certains indicateurs sur la majorité des indicateurs de la performance telle qu'on cite : la faible influence de l'indicateur la performance environnementale de l'entreprise sur la variation du chiffre d'affaires, sur la variation du besoin en fonds de roulement qui revient principalement à la place secondaire qu'occupent les entreprises à cet indicateur dans leurs stratégies de développement.

Les réponses aux questionnaires destinés aux entreprises étudiées nous permettent d'établir la matrice acteurs /objectifs (2MAO), illustrée dans le tableau ci-dessous.

### **I.3. Établir la deuxième matrice d'entrée : la matrice acteurs/objectifs.**

Dans cette étape, nous allons positionner chaque acteur par rapport à chaque objectif et repérer les convergences et les divergences simples c'est-à-dire établir une autre matrice carrée « acteurs/objectif » qui recense l'attitude de chaque acteur par rapport à chaque objectif.

La matrice « 2MAO » permet de hiérarchiser les priorités d'objectifs pour chaque acteur et d'évaluer l'intensité du positionnement de chaque acteur avec un système de

notation où la note est d'autant plus élevée que l'acteur est impliqué par l'objectif (notation 0 si l'objectif est peu conséquent, 1 si l'objectif met en cause ou favorise les processus opératoires de l'acteur, 2 si l'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur, 3 si l'objectif est indispensable ou met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur, 4 si l'objectif est indispensable ou met en cause l'acteur dans son existence).

La Matrice des positions valuées Acteurs X Objectifs (2MAO) décrit pour chaque acteur à la fois sa valence sur chacun des objectifs (favorable, opposé, neutre ou indifférent) et sa hiérarchie des objectifs (voire l'annexe N°07).

**Tableau N°15: Matrice acteurs/objectifs.**

2MAO	notat
CA	4
MC	4
BFR	1
X	2
VA	3
vieilli	2
clientfs	1
endw	1
milieuw	1
motivat	2
partM	2
CR	1
nouvtech	2
R&D	2
duréefab	1
fidélis	1
qualitépdt	1
perfenvir	1

@ UFRSOP-EPTA-MACTOR

Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif

0 : l'objectif est peu conséquent.

1: L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc.) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires.

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets.

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions.

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence.

On constate dans le tableau n°15 ci-dessus que les indicateurs : la variation du chiffre d'affaires, la variation de la marge commerciale et la variation de la valeur ajoutée sont très importants pour la performance de l'entreprise. De ce fait, ces indicateurs jouent un rôle important dans la performance des entreprises enquêtées, ils conditionnent les missions et l'existence de l'objectif à savoir la performance de l'entreprise. Ces indicateurs représentent les indicateurs de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise. Ce sont généralement des indicateurs financiers que les entreprises utilisent beaucoup plus pour l'appréciation de la performance.

De même, la variation de la production de l'entreprise, le taux de vieillissement des équipements et la motivation des employés, qui représentent les indicateurs de la rentabilité de l'entreprise, ainsi que les indicateurs : la part du marché, l'acquisition de la nouvelle technologie et le budget de la recherche et développement qui sont des indicateurs de la compétitivité de l'entreprise sont indispensables pour les projets de la performance de l'entreprise. Car ces indicateurs sont considérés comme des projets dans la gestion de l'entreprise et qui vont donner leurs fruits à long terme.

Cependant, on constate que les autres indicateurs de la performance telle que: la durée de fabrication, délai client et fournisseurs, optimisation du coût de revient...etc., sont indispensables pour le processus opératoire de l'objectif des entreprises enquêtées expliqué principalement par la contribution de ces indicateurs dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Pour mieux expliquer les résultats de ce modèle, nous allons séparer l'interprétation en deux axes : le premier axe explique les relations entre les indicateurs de la performance (les acteurs) ; le deuxième axe montre les positions à valeurs pondérées des indicateurs sur l'objectif, qu'on va étudier dans la suite de notre travail.

## **II. La formulation du système à étudier selon le logiciel « MORPHOL » :**

La méthode des scénarios vise à construire des représentations des futurs possibles, ainsi que les cheminements qui y conduisent. Les scénarios constituent un éclairage indispensable pour orienter les décisions stratégiques. La méthode des scénarios peut aider à choisir la stratégie qui sera la plus à même de réaliser le projet qu'on s'est fixé.

L'analyse morphologique vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système.

La construction des scénarios comprend plusieurs étapes de la définition des dimensions, des variables probabilistes et des hypothèses. Pour ce faire, nous avons distribué un questionnaire sur un échantillon d'entreprise concernant le choix des variables et les hypothèses ainsi que leur probabilité (voir annexe N°08).

L'analyse morphologique comporte deux phases : la construction et la réduction de l'espace morphologique<sup>178</sup>.

### **II.1. La construction de l'espace morphologique : description du domaine et la liste des variables étudiées.**

Il s'agit dans la première étape de décomposer le système ou la fonction étudiée en sous-systèmes ou composantes. Dans cette décomposition du système, le choix des composantes est délicat et nécessite une réflexion approfondie réalisée par exemple à partir des résultats de l'analyse structurelle.

Les données d'entrée sont les suivantes :

**Description du domaine : La performance des entreprises.**

**Liste des variables :**

La rentabilité,

La productivité.

La compétitivité.

---

<sup>178</sup>Monti Régine et Roubelat Fabrice, the strategic prospective tool-box and defence studies : retrospective and perspectives, CNAM – LIPS, Contribution publiée dans les actes des Entretiens Science & Défense, 1998, P9.

**Description des variables :**

**A) La rentabilité.**

<b>Hypothèses</b>	<b>Probabilités</b>
La variation du chiffre d'affaires	70 %
La variation de la marge commerciale	20 %
La variation du besoin en fonds de roulement	10 %

**B) La productivité.**

<b>Hypothèses</b>	<b>Probabilités</b>
La variation de la production	20%
La variation de la valeur ajoutée	10%
Le taux de vieillissement des équipements	15%
Délai client et fournisseur	05%
L'amélioration des conditions de travail	20%
La sécurité au milieu du travail	20%
La motivation des employés	10%

**C) La compétitivité.**

<b>Hypothèses</b>	<b>Probabilités</b>
La part du marché	15%
L'optimisation du coût de revient	20%
L'acquisition de nouvelles technologies	20%
Le taux du budget recherche et développement	10%
La durée de fabrication	10%
La fidélisation des clients	10%
La qualité des produits	15%

Dans le cas de la prospective, il faut décomposer le sujet sur lequel on désire élaborer des scénarios d'avenir en variables clefs qui l'influencent, et construire des hypothèses prospectives sur chacune de ces variables avec leurs probabilités avant d'engager une analyse morphologique.

Les hypothèses construites doivent, autant que possible, être exclusives les unes des autres ou incompatibles entre elles<sup>179</sup>.

La construction des hypothèses dans notre travail a été réalisé par un guide d’entretien qui associe un groupe de responsables entreprises étudiées pour bénéficier du maximum d’idées de combinaisons, possibles et cohérentes, d’hypothèses et de leur importance.

## II.2. La réduction de l’espace morphologique : la description des hypothèses et la probabilité des indicateurs.

La deuxième étape consiste à réduire l’espace morphologique initial en un sous-espace utile, par l’introduction de contraintes d’exclusion et de préférences à partir desquelles les combinaisons pertinentes pourront être examinées.

On peut résumer dans le tableau suivant les données collectées par les entreprises consultées, telles que les variables de modèle ainsi que les hypothèses arrêtées par notre enquête et la probabilité des indicateurs.

**Tableau N°16: Les variables, hypothèses et la probabilité des indicateurs.**

Domaines	Variables	Scénarios fléchés							
		Hypothèses							
		H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
la performance des entreprises	la rentabilité	la variation du chiffre d'affaires 70 %	la variation de la marge commerciale 20 %	la variation du besoin en fonds de roulement 10 %	Autres (la rentabilité) 0 %				
	la productivité	la variation de la production 20 %	la variation de la valeur ajoutée 10 %	le taux de vieillissement des équipements 15 %	le délai de rotation des stocks 5 %	l'amélioration des conditions de travail 20 %	la sécurité au milieu de travail 20 %	la motivation des employés 10 %	Autres (la productivité) 0 %
	la compétitivité	la part du marché 15 %	l'optimisation du coût de revient 20 %	l'acquisition de nouvelle technologie 20 %	la part du budget recherche et développement 10 %	la durée de fabrication 10 %	la fidélisation des clients 10 %	la qualité des produits 15 %	Autres (la compétitivité) 0 %

Source : établi à partir de l’exploitation des données de l’enquête en utilisant le logiciel MORPHOL.

<sup>179</sup>Lamblin Véronique, l’analyse morphologique, une méthode pour construire des scénarios prospectifs, Futuribles International, Paris, 2018, P4.

Les règles de construction des combinaisons sont simples<sup>180</sup> :

- Choisir une hypothèse par ligne.
- Une même hypothèse peut être utilisée dans différentes combinaisons (scénarios), mais chaque scénario doit utiliser une seule hypothèse par variable, les hypothèses étant exclusives.
- Faire le lien entre les variables et expliquer l'assemblage des hypothèses. Il est important de noter l'ordre et les liens de causalité utilisés dans l'assemblage des hypothèses pour pouvoir ensuite écrire chaque histoire ou scénario dans un style littéraire.

Dans cette première section, nous avons exposé les données recueillies auprès des entreprises objets de l'étude, présentées selon les pré requis des logiciels « MACTOR » et « MORPHOL » et qui vont faire l'objet d'une analyse approfondie dans la suite de notre travail de recherche.

---

<sup>180</sup>Lamblin Véronique, L'analyse morphologique, une méthode pour construire des scénarios prospectifs, op.cite, 2018, P6.

## **Section N°2 : L'interprétation des résultats de modèle « MACTOR ».**

Après avoir étudié la relation qui existe entre les indicateurs de la performance par le biais de l'analyse factorielle des correspondances multiple (AFCM), dans cette deuxième section, nous allons interpréter les résultats du modèle « MACTOR » présentés sur des graphes des plans de proximité.

La méthode «MACTOR» nous permet de visualiser les résultats de notre étude sur l'impact des indicateurs de la rentabilité, la productivité et la compétitivité sur la performance des entreprises dans la wilaya de Bejaia sous forme des matrices suivantes : matrice des influences directes (MID), matrice acteurs objectifs, graphe de distance nette entre acteurs et objectifs, histogrammes et tableaux des rapports de force de l'acteur tenant compte de son maximum d'influences et de dépendances directes et indirectes, Max matrice d'influences et dépendances indirectes (MMIDI).

Nous allons subdiviser notre analyse en deux axes : dans le premier axe nous allons analyser les positions entre les indicateurs (acteurs) et dans le deuxième axe, nous allons analyser les positions des indicateurs (acteurs) sur la performance des entreprises (l'objectif).

### **I. Analyse des positions entre les indicateurs (acteurs).**

Le modèle «MACTOR» nous permet de représenter les mobilisations entre les acteurs sur le maximum d'influence et de dépendances indirectes, la matrice et le graphe des distances nettes ainsi que l'histogramme des rapports de force.

#### **I.1 : Max Matrice des influences et dépendances indirectes.**

La matrice des maxima d'influences directes et indirectes (MMIDI) sert à identifier le niveau maximum d'influence qu'un acteur peut exercer sur un autre acteur, soit de façon directe, soit à travers un acteur relais. Alors que dans la matrice des influences et dépendances indirectes (MIDI) on perd la signification simple adoptée pour coder l'échelle des intensités (d'influences directes de la matrice MID), la matrice des maxima d'influences directes et indirectes(MMIDI) conserve à cette échelle son sens. Deux indicateurs sont calculés à partir de la matrice des maxima d'influences directes et indirectes(MMIDI):

Le degré des maxima d'influences directes et indirectes de chaque acteur ( $I_{maxi}$ , par sommation sur les lignes).

Le degré des maxima de dépendances directes et indirectes de chaque acteur ( $D_{maxi}$ , par sommation sur les colonnes).

**Tableau N°17 : Max Matrice des influences et dépendances indirectes.**

MMIDI	CA	MC	BFR	X	VA	vieilli	clieetfrs	cn dw	milieuw	motivat	partM	CR	nouvtech	R&D	duréefab	fidéls	qualitépdt	perfenvir	IMAXI
CA	0	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	56
MC	4	0	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	55
BFR	4	3	0	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	55
X	4	3	4	0	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	58
VA	4	3	3	4	0	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	56
vieilli	4	3	4	4	4	0	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	62
clieetfrs	3	3	3	3	3	3	0	2	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	50
cn dw	4	3	4	4	3	3	3	0	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	53
milieuw	4	3	4	4	3	3	2	3	0	4	3	3	3	3	2	2	2	2	50
motivat	4	3	3	4	4	3	3	3	3	0	4	3	3	3	2	4	3	2	54
partM	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	3	3	3	3	2	2	3	48
CR	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	3	2	49
nouvtech	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	0	4	3	3	3	4	58
R&D	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	0	3	3	3	4	56
duréefab	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	0	3	2	4	58
fidéls	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	0	3	2	51
qualitépdt	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	2	0	4	58
perfenvir	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	4	4	3	2	2	0	51
DMAXI	62	51	58	64	60	53	47	49	52	57	64	50	57	57	49	53	46	49	978

© UPSOR-EPITA-MACTOR

Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

Les valeurs représentent les max. d'influences directes et indirectes des acteurs entre eux : plus le chiffre est important plus l'influence de l'acteur sur l'autre acteur est importante.

Le tableau ci-dessus montre le maximum d'influence et de dépendance entre les indicateurs (acteurs). D'une part, l'indicateur le taux de vieillissement des équipements a le maximum d'influences (In.Max =62) dans le système. L'usage de leurs influences est dicté par les causes suivantes: pour mission et pour son existence pour la majorité des autres indicateurs. C'est-à-dire, le taux de vieillissement des équipements exerce une grande influence sur les autres indicateurs qui peut affecter l'existence de la performance dans les entreprises, par exemple : le taux de vieillissements des équipements exerce une influence d'ordre (4) sur l'existence des indicateurs tel que : la durée de fabrication, la production de l'entreprise, le chiffre d'affaires...etc. D'autre part, les indicateurs : la variation de la production et la part du marché ont le maximum de dépendances (D.Max = 64). De ce fait, ces deux derniers indicateurs exercent moins d'influences qu'ils n'en reçoivent des autres indicateurs. C'est-à-dire la réalisation des parts de marché est liée à d'autres indicateurs tels que la qualité des produits, la fidélisation des clients, la durée de fabrication, la recherche et développement...etc. qui contribuent fortement dans la réalisation de cet indicateur à savoir la part de marché.

Pour pouvoir examiner, si un indicateur exerce plus ou moins d'influence qu'il n'en reçoit, il s'agit d'observer les résultats indiqués dans le tableau ci-dessous qui représente la balance nette des influences entre les indicateurs.

### I.2 : Balance nette des influences entre les indicateurs (BN).

La balance nette des influences directes et indirectes mesure pour chaque couple d'acteurs le différentiel des influences directes et indirectes. En effet, chaque acteur exerce (reçoit) des influences directes et indirectes d'ordre 2 sur (de) chaque autre acteur. La balance nette des influences va indiquer pour chaque couple d'acteurs le surplus d'influence exercée ou reçue. Lorsque la balance est positive (signe +), l'acteur (i) (sur les lignes de la matrice BN) exerce plus d'influences directes et indirectes sur l'acteur (j) (sur les colonnes de la matrice BN) qu'il n'en reçoit de cet acteur. Il est en situation inverse lorsque la balance est négative (signe -). On calcule ensuite pour chaque acteur le différentiel total des influences directes et indirectes en sommant les balances nettes de ses influences sur les autres acteurs.

Tableau N°18 : Balance nette des influences entre les indicateurs.

BN	CA	MC	BFR	X	VA	vieilli	clieetfrs	cnrdw	milieuw	motivat	partm	CR	nouvtech	R&D	duréefab	fidélis	qualitépdt	perfenvir	Somme
CA		5	-1	4	5	-5	6	-3	-2	2	3	2	1	3	-4	-8	-2	-5	1
MC	-5		-1	-2	-2	-6	4	-5	0	0	-2	2	0	-1	-3	-9	-3	-4	-37
BFR	1	1		2	3	-5	-4	-2	0	-1	2	3	0	2	-3	-9	-2	-3	-15
X	-4	2	-2		0	-10	0	-6	-1	1	-1	3	-2	2	-6	-10	-5	-5	-44
VA	-5	2	-3	0		-9	1	-4	2	2	-1	0	-3	-1	-6	-9	-6	-6	-46
vieilli	5	6	5	10	9		2	1	3	4	9	6	5	5	-1	-6	-2	-1	60
clieetfrs	-6	-4	4	0	-1	-2		-6	-2	-1	1	0	-2	-4	-1	-3	-1	-4	-32
cnrdw	3	5	2	6	4	-1	6		0	2	3	3	0	0	3	-4	2	-2	32
milieuw	2	0	0	1	-2	-3	2	0		1	-2	1	-1	0	-2	-7	-2	-1	-13
motivat	-2	0	1	-1	-2	-4	1	-2	-1		1	2	-1	-1	-2	-4	0	-3	-18
partm	-3	2	-2	1	1	-9	-1	-3	2	-1		1	-4	-1	-3	-14	-8	-5	-47
CR	-2	-2	-3	-3	0	-6	0	-3	-1	-2	-1		-3	0	-5	-9	-3	-4	-47
nouvtech	-1	0	0	2	3	-5	2	0	1	1	4	3		2	-6	-10	-7	-6	-17
R&D	-3	1	-2	-2	1	-5	4	0	0	1	1	0	-2		-6	-8	-5	-6	-31
duréefab	4	3	3	6	6	1	1	-3	2	2	3	5	6	6		-6	-6	1	34
fidélis	8	9	9	10	9	6	3	4	7	4	14	9	10	8	6		4	2	122
qualitépdt	2	3	2	5	6	2	1	-2	2	0	8	3	7	5	6	-4		2	48
perfenvir	5	4	3	5	6	1	4	2	1	3	5	4	6	6	-1	-2	-2		50

Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

Ces valeurs sont des entiers relatifs :

Le signe (+) indique que l'acteur exerce plus d'influence qu'il n'en reçoit.

Le signe (-) indique que l'acteur exerce moins d'influence qu'il n'en reçoit.

On remarque dans le tableau N°17 ci-dessus que les indicateurs : la part du marché et l'optimisation du coût de revient exercent moins d'influence qu'ils ne reçoivent (-47) sur l'ensemble des indicateurs. De ce fait, l'indicateur la part du marché exerce moins d'influence qu'il n'en reçoit principalement sur l'indicateur fidélisation des clients (-14) ce qui peut être expliqué par la forte influence de ce dernier sur la part de marché ce qui a créé une forte dépendance de la part du marché sur la fidélisation des clients.

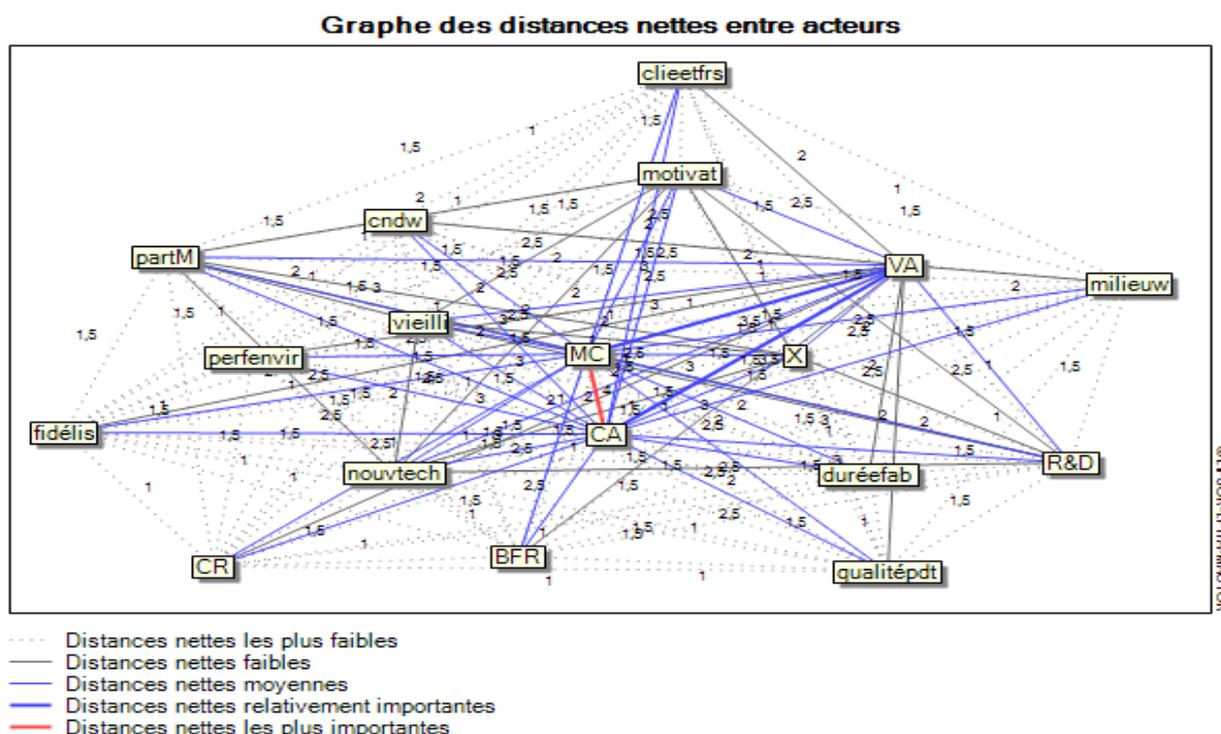
On note également que l'indicateur fidélisation des clients exerce plus d'influence qu'il ne reçoit, elle est égale à (122) au total. Donc, l'indicateur fidélisation des clients joue un rôle primordial dans la performance des entreprises enquêtées. Il exerce particulièrement plus d'influence sur la part du marché, l'acquisition de la nouvelle technologie et la variation de la production.

Dans le but d'approfondir cette analyse, le graphe suivant montre les distances nettes entre les indicateurs (acteurs).

### I.3 : Graphe des distances nettes entre acteurs.

Le graphe des distances nettes entre acteurs représente les alliances potentielles en prenant en compte les divergences et convergences entre acteurs d'ordre 2.

Figure N°11 : Graphe des distances nettes entre acteurs.



Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

Le graphe des distances nettes entre acteurs nous montre les distances nettes entre les indicateurs (acteurs). On constate dans ce graphe, que la distance nette la plus importante est enregistrée entre les indicateurs : le chiffre d'affaires (CA) et la marge commerciale (MC). Ce qui explique les fortes relations de complémentarité entre ces deux indicateurs, tel que la marge commerciale est la différence entre les ventes de l'entreprise (CA) et le coût des marchandises vendues. De ce fait, la variation de l'un engendre la variation de l'autre.

Comme on enregistre des distances nettes relativement importantes entre la motivation des employés et la variation du chiffre d'affaires et de la marge commerciale, ce qui peut être expliqué par la relation étroite et la forte contribution de l'indicateur la motivation des employés sur la variation du chiffre d'affaires et la marge commerciale. Tel qu'un employé motivé ne peut qu'augmenter ses efforts dans le processus de production qui va engendrer des augmentations dans les quantités produites et de même des variations dans le chiffre d'affaires et dans la marge commerciale de l'entreprise.

On enregistre également des distances nettes faibles entre différents indicateurs. On cite : les conditions de travail et la part de marché de l'entreprise qui revient principalement à l'influence indirecte entre les deux indicateurs.

#### **I.4 : La matrice des rapports de force.**

Tout comme on a calculé, associés à la Matrice standard d'Influence Directe et Indirecte (MIDI), les scalaires des rapports de force, on calcule ici les scalaires de rapport de force associés à la matrice MMIDI. Ces scalaires résument en une seule valeur les degrés des maxima d'influence et de dépendance directe et indirecte de chaque acteur en donnant une mesure des rapports de force réels issus de la matrice MMIDI.

Tableau N°19 : La matrice des rapports de force.

	$Q_i$
CA	1,0
MC	1,0
BFR	1,0
X	1,0
VA	1,0
vieilli	1,2
clieetfrs	0,9
endw	1,0
milieuw	0,9
motivat	1,0
partM	0,8
CR	0,9
nouvtech	1,1
R&D	1,0
duréefab	1,2
fidélis	0,9
qualitépdt	1,2
perfenvir	1,0

© IIRSOB-EPITA-MACTOR

Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

$Q_i^*$  est le rapport de force de l'acteur (i) tenant compte de son max d'influences et de dépendances directes et indirectes et de sa rétroaction.

D'après les résultats du tableau N°19 ci-dessus, les indicateurs étudiés ont en grande partie, des rapports de force consistants à la réalisation de la performance des entreprises étudiées. De ce fait, l'appréciation de ces indicateurs est justifiée par les rapports de force indiqués ci-dessus.

## II : Analyse des positions des indicateurs (acteurs) sur les objectifs.

Ce deuxième aspect d'analyse consiste à visualiser les résultats relatifs à la position des indicateurs (acteurs) sur l'objectif (voire l'annexe N°07). Pour mieux expliquer l'impact de ces indicateurs sur l'objectif, nous allons étudier les positions pondérées des acteurs d'ordre (3).

Le tableau suivant représente les taux de mobilisations des indicateurs sur l'objectif cité auparavant à savoir la performance.

## II.1 : Matrice acteurs et objectifs d'ordre 3.

La matrice des positions valuées, pondérées par les rapports de force (3MAO) décrit le positionnement de chaque acteur sur chaque objectif en tenant compte à la fois de sa valence sur chaque objectif, de sa hiérarchie des objectifs et des rapports de force entre acteurs.

Tableau N°20 : Matrice acteurs et objectifs d'ordre 3.

3MAO	perfor	Mobilisation
CA	4,6	4,6
MC	3,9	3,9
BFR	0,8	0,8
X	2,1	2,1
VA	3,0	3,0
vieilli	2,4	2,4
clieetfrs	0,8	0,8
cmdw	1,1	1,1
milieuw	0,9	0,9
motivat	1,8	1,8
partM	2,0	2,0
CR	0,8	0,8
nouvtech	2,0	2,0
R&D	1,9	1,9
duréefab	1,0	1,0
fidélis	1,2	1,2
qualitépdt	1,1	1,1
perfvir	1,0	1,0
Nombre d'accords	32,5	
Nombre de désaccords	0,0	
Degré de mobilisation	32,5	

© UFR-EPITA-MACTOR

Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

Les valeurs positives représentent la mobilisation des acteurs sur les objectifs.

Les valeurs négatives représentent le taux d'opposition.

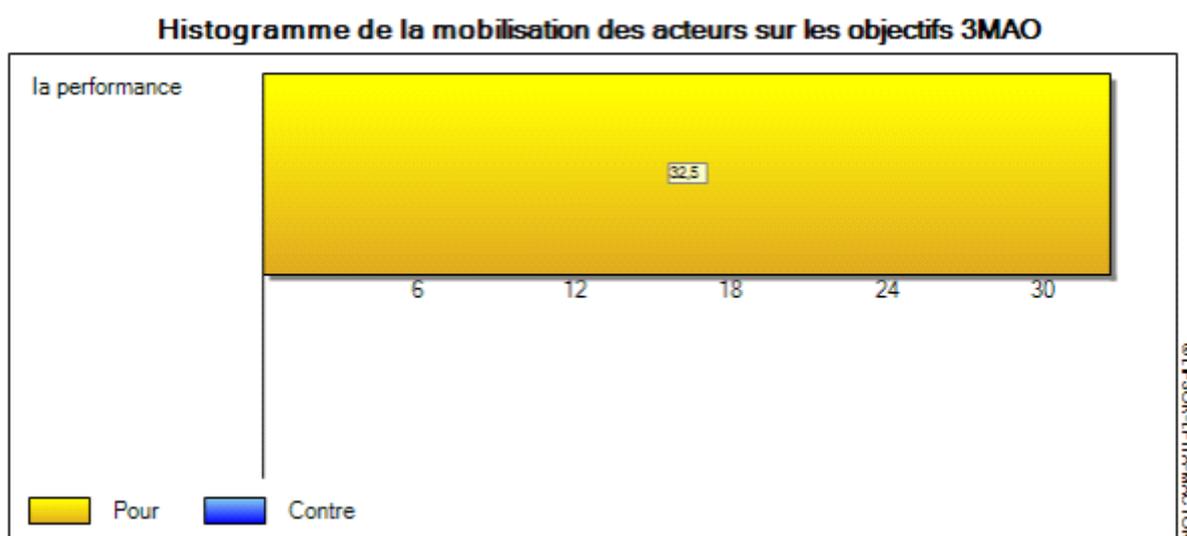
On remarque dans le tableau N°20 ci-dessus que les valeurs sont toutes positives. Donc, les indicateurs influencent positivement sur l'objectif. C'est-à-dire, les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité influencent positivement sur la performance des entreprises. En effet, l'indicateur chiffre d'affaires (CA) représente le taux de mobilisation le plus élevé (4,6) sur la performance de l'entreprise. De ce fait, cet indicateur a beaucoup de mobilisation sur l'objectif poursuivi à savoir la performance des entreprises étudiées.

Conformément aux résultats du tableau ci-dessus, une forte mobilisation de (32 ,5) des indicateurs sur l'objectif à savoir la performance de l'entreprise. Donc, les indicateurs de la rentabilité, productivité et la compétitivité sont fortement utilisées dans la mesure de la performance de l'entreprise.

## II.2 : Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs.

L'histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs permet de visualiser la mobilisation des acteurs sur les objectifs, en tenant compte des positions valuées pondérées. Il est calculé à partir de la matrice 3MAO.

Figure N°12 : Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs.



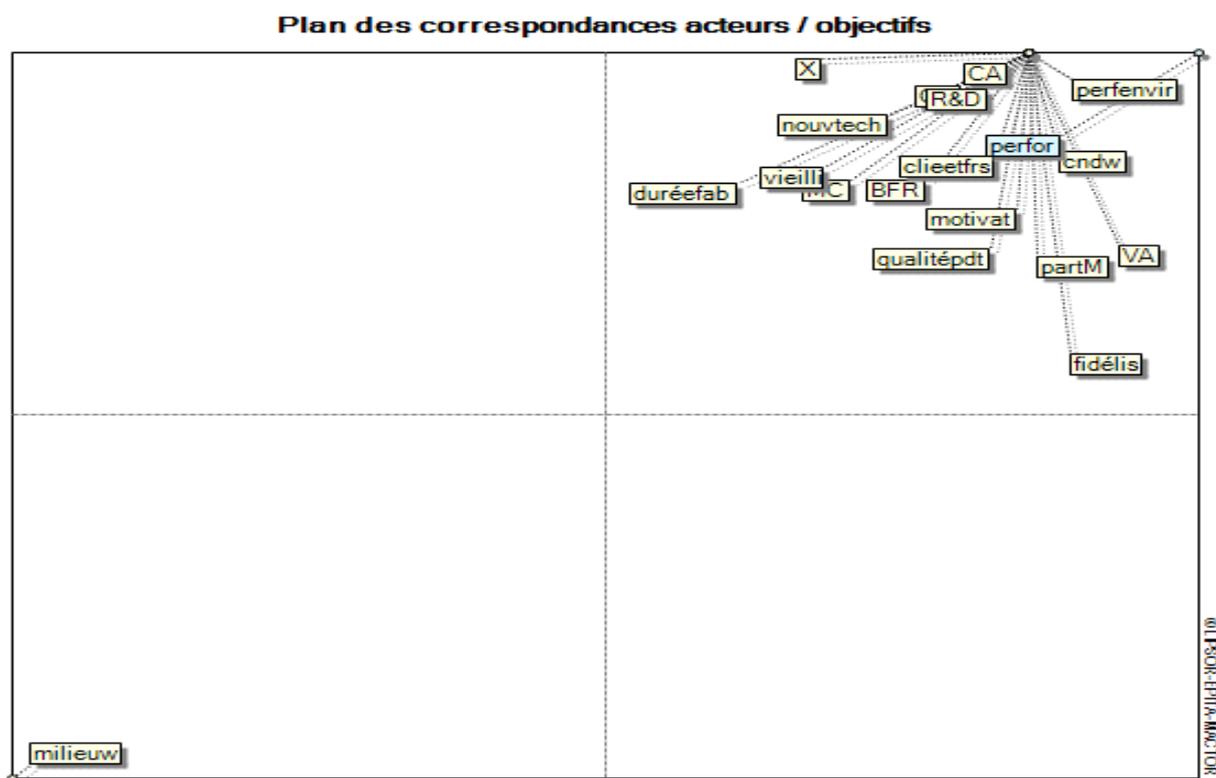
Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

Pour mieux observer la mobilisation des indicateurs sur l'objectif, l'histogramme ci-dessus montre à travers l'unique bande la mobilisation des indicateurs pour l'objectif poursuivi.

## II.3 : Le plan des correspondances acteurs/objectifs.

Le plan des correspondances des acteurs et des objectifs ci-dessous, présente le regroupement des indicateurs autour de l'objectif.

Figure N°13 : plan des correspondances acteurs/objectifs.



Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

On observe dans le graphe ci-dessus que la majorité des indicateurs sont regroupés autour de l'objectif de l'entreprise à savoir la performance. De ce fait, les indicateurs de la rentabilité, de la productivité et ceux de la compétitivité jouent un rôle considérable dans la performance des entreprises enquêtées. Ce qui n'est pas le cas pour l'indicateur la sécurité du milieu du travail qui peut être expliqué par l'inclusion de cet indicateur dans les indicateurs l'amélioration des conditions de travail et la motivation des employés telle que ces derniers requièrent la sécurité au milieu du travail.

#### II.4 : L'ambivalence value pondérée.

Deux acteurs peuvent avoir entre eux des positions convergentes sur certains objectifs et divergentes sur d'autres objectifs. Leur position est alors ambivalente. S'ils veulent sceller entre eux une alliance, ils devront travailler sur les objectifs qui les rassemblent et mettre la sourdine sur les objectifs qui les séparent. L'ambivalence des acteurs est construite à travers trois indicateurs d'équilibre utilisant respectivement leurs positions simples, valuées, puis valuées et pondérées.

Tableau N°21 : L'ambivalence value pondérée.

	EQ[1]	EQ[2]	EQ[3]
CA	0,0	0,0	0,0
MC	0,0	0,0	0,0
BFR	0,0	0,0	0,0
X	0,0	0,0	0,0
VA	0,0	0,0	0,0
vieilli	0,0	0,0	0,0
clieetfrs	0,0	0,0	0,0
cmdw	0,0	0,0	0,0
milieuw	0,0	0,0	0,0
motivat	0,0	0,0	0,0
partM	0,0	0,0	0,0
CR	0,0	0,0	0,0
nouvtech	0,0	0,0	0,0
R&D	0,0	0,0	0,0
duréefab	0,0	0,0	0,0
fidélis	0,0	0,0	0,0
qualitépdt	0,0	0,0	0,0
perfenvir	0,0	0,0	0,0

© UFROR-EPTA-MACTOR

Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

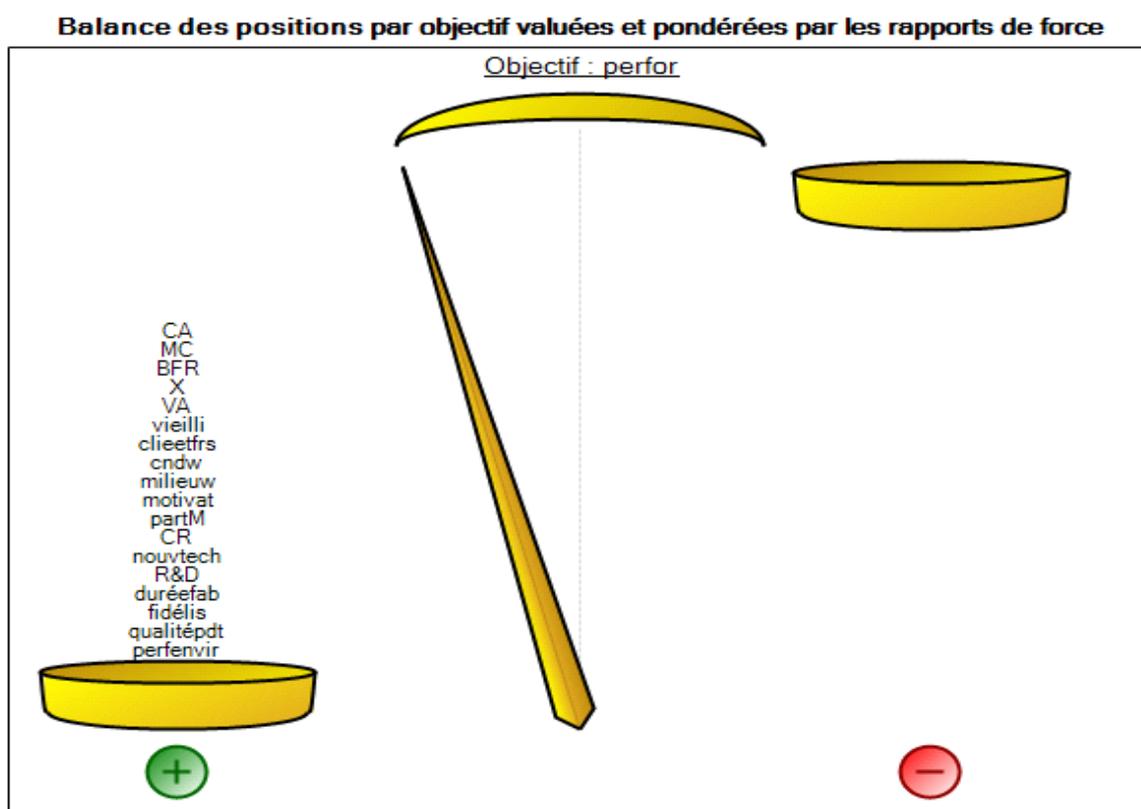
L'indicateur varie de 1 (acteurs très ambivalents) à 0 (acteurs non ambivalents).

On constate dans le tableau N°21 ci-dessus que les indicateurs d'ambivalences permettent de voir que les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité n'ont pas de position ambivalente, ce qui confirme la consistance des indicateurs à la réalisation de l'objectif. Donc, les indicateurs étudiés affichent un degré important de pertinence sur la réalisation de l'objectif poursuivi.

Après avoir étudié les influences, les rapports de force entre les indicateurs et la consistance de leurs ambivalences, on arrive dans cette étape à étudier les poids des indicateurs sur l'objectif à travers la balance ci-dessous, des positions par objectives values et pondérées par les rapports de force.

## II.5 : Balance des positions par objectif évaluées et pondérées par les rapports de force – Objectif.

Figure N°14 : Balance des positions par objectif évaluées et pondérées par les rapports de force – Objectif.



Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MACTOR.

D'après la méthode «MACTOR», sous le signe (-) sont positionnés les acteurs opposés à l'objectif (en tenant compte des rapports de force) ; sous le signe (+) sont positionnés les acteurs favorables à l'objectif (en tenant compte des rapports de force).

On constate dans le graphe ci-dessus, que les indicateurs sont tous sous le signe (+), cela signifie que ces indicateurs ont une mobilisation et un impact favorable sur l'objectif à savoir la performance de l'entreprise.

Au cours de cette étude, nous avons montré à travers les résultats du modèle «MACTOR » : acteur, objectif et rapport de force, sur le plan des correspondances (acteur/objectif), que les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sont dépendants et complémentaires entre eux pour la réalisation de la performance dans

l'entreprise. De ce fait, ces indicateurs jouent un rôle considérable dans la performance des entreprises.

Les indicateurs d'ambivalences dans le modèle « MACTOR » nous permet de dire que les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité n'ont pas de position ambivalente, ce qui confirme la consistance de ces indicateurs à la réalisation de la performance dans l'entreprise. Donc, les indicateurs étudiés affichent un degré important de pertinence sur la réalisation de l'objectif à savoir la performance dans les entreprises étudiées.

### Section N°3 : L'analyse des résultats du modèle « MORPHOL ».

Afin d'étudier les scénarios clés de la performance des entreprises, dans cette étape nous allons analyser les différents scénarios issus des résultats du logiciel « MORPHOL ».

#### I. L'analyse des scénarios.

Tableau N°22: La liste des scénarios.

Liste des scénarios					
S1	S2	S3	S4	S5	S6
7,17	7,17	7,17	7,17	7,17	7,17
la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire
la variation de la production	la variation de la production	l'amélioration des conditions de trav	l'amélioration des conditions de trav	la sécurité au milieu de travail	la sécurité au milieu de travail
l'optimisation du coût de revient	l'acquisition de nouvelle technol	l'optimisation du coût de revient	l'acquisition de nouvelle technolo	l'optimisation du coût de revient	l'acquisition de nouvelle techno

Source : établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MORPHOL.

Le tableau N°22 ci-dessus comporte la liste des scénarios suivant le degré d'importance nommée de S1: le premier scénario jusqu'à S6 le sixième scénario. Le reste des scénarios sont exposés en annexe N°09.

#### A) Le premier scénario (S1).

D'après le premier scénario, la réalisation de la performance dans les entreprises consultées nécessite d'étudier et de prendre en considération « **la variation du chiffre d'affaires, la variation de la production** ainsi que **l'optimisation du coût de revient** ».

En effet, **la variation du chiffre d'affaires** est composée de la variation sur la quantité vendue et de la variation sur les prix de vente. Pour que cette variation soit positive, il s'agit aux entreprises enquêtées de maximiser les quantités vendues, en réalisant des campagnes publicitaires sur les produits de l'entreprise et d'optimiser les facteurs de production afin d'optimiser le prix de vente. Pour pouvoir exercer un avantage concurrentiel sur le marché et de réaliser la performance, les entreprises enquêtées doivent prendre en considération la rationalisation dans la consommation des facteurs de production (travail et capital).

Le deuxième indicateur du premier scénario est indiqué par **la variation de la production**. En effet, la variation de la production est la résultante des facteurs tangibles (le matériel de production) tel que: la variation dans les quantités produites à une relation étroite avec l'acquisition de nouveaux équipements et des facteurs intangibles (ressources humaines) principalement au facteur humain à travers sa qualification et sa motivation dans l'entreprise. Donc, l'entreprise a besoin des facteurs tangibles et des facteurs intangibles afin de répondre aux exigences du marché pour assurer le maintien et le développement de ses objectifs. Cela nécessite la mise en place d'un système de veille afin de pouvoir suivre les évolutions de l'environnement, et la conception d'un système de production efficace afin de répondre aux exigences du marché.

Le troisième indicateur de ce premier scénario est **l'optimisation du coût de revient**. Le processus de détermination du coût de revient d'un produit est le cheminement de celui-ci depuis son entrée au magasin sous forme de matières premières jusqu'à sa vente sous forme de produit fini. Les diverses charges seront regroupées pour former le coût correspondant; la somme de ces dernières représente la première approximation au stade final qui égale au coût de revient.

L'optimisation d'un coût de revient est indispensable pour que l'entreprise soit compétitive. Pour ce faire, il s'agit aux entreprises étudiées de rationaliser à court terme les dépenses en matière de coûts variables puisque leur montant fluctue avec le niveau d'activité. Par apposition, une charge fixe ne dépend pas du niveau d'activité, même si l'entreprise n'a pas pu réaliser de bénéfice, les charges fixes restent engagées. Donc, pour pouvoir minimiser les charges fixes par unité, il est important de maximiser la quantité de la production.

### **B) Le deuxième scénario (S2).**

Le deuxième scénario est composé des indicateurs : la variation du chiffre d'affaires et la variation de la production qui sont les mêmes indicateurs que le premier à la différence d'indicateur sur « l'acquisition de nouvelles technologies ».

**L'acquisition de nouvelles technologies** est indispensable pour que l'entreprise soit productive. Pour ce faire, il s'agit aux entreprises étudiées d'acquérir de nouvelles technologies qui vont leur permettre de réaliser des performances en termes de quantités (augmenter la quantité produite par l'entreprise) et d'augmenter la productivité de l'entreprise, et des qualités des produits de l'entreprise (améliorer la qualité des produits de l'entreprise).

### **C) Le troisième scénario (S3).**

Le troisième scénario est composé de : la variation du chiffre d'affaires, l'amélioration des conditions de travail et l'optimisation du coût de revient.

**L'amélioration des conditions de travail** est un indicateur crucial pour la productivité des entreprises. Un environnement interne sain provoque des satisfactions des clients internes de l'entreprise qui va se répercuter positivement sur les clients externes et de même sur la productivité et la performance globale de l'entreprise.

Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place des pratiques et des mesures qui convergent vers l'intérêt des employés tels qu'on cite à titre d'exemple : la sécurité au milieu du travail, la médecine du travail...etc.

De ce fait, les entreprises étudiées et dans leur quête de la performance doivent prendre en considération cet indicateur afin de réaliser les objectifs assignés. Au-delà, il s'agit de favoriser au sein des entreprises un climat et des pratiques de confiance tel que l'association et la coopération de tous à l'organisation du travail, à l'élaboration du projet d'entreprise...etc, qui constituent un facteur essentiel de la performance.

### **D) Le quatrième scénario (S4).**

Le quatrième scénario est composé par les mêmes indicateurs que les premiers, à savoir : la variation du chiffre d'affaires, l'amélioration des conditions de travail et l'acquisition de nouvelles technologies.

### **E) Le cinquième scénario (S5).**

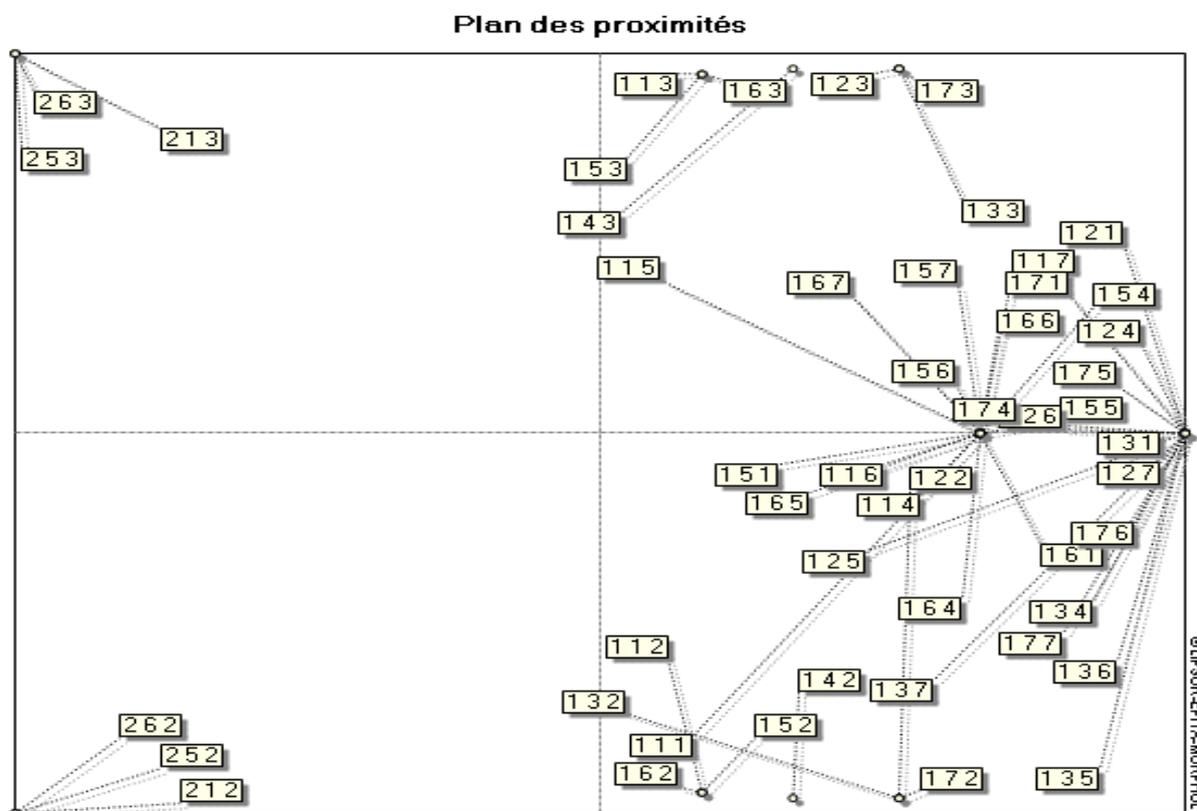
Le cinquième scénario est composé par les mêmes indicateurs que les premiers : la variation du chiffre d'affaires et l'optimisation du coût de revient à la différence d'indicateur « la sécurité au milieu du travail ».

**La sécurité au milieu du travail** est un indicateur de productivité qui occupe une place importante dans l'amélioration de la performance au sein des entreprises.

Selon les données recueillies auprès des entreprises enquêtées, un milieu de travail sécurisé est une obligation avant d'être un facteur motivant pour la productivité des employés au sein des entreprises. De ce fait, les entreprises investies de plus en plus dans la sécurité au milieu du travail, à travers des mises en place des exigences dans le milieu du travail tel que la tenue de travail, le renforcement des agents de sécurité, les caméras de surveillance...etc.

## II. Analyse de plan des proximités des différents scénarios.

Figure N°15 : le plan des proximités.



**Source :** établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MORPHOL.

Le plan des proximités ci-dessus nous indique la compatibilité des scénarios entre eux. En effet, le premier scénario (**S1 :1.1.2**) est proche de l'axe du plan, est compatible avec les scénarios suivants (**S3 :1.5.2; S5 :1.6.2 et S9 :1.3.2**). Cette convergence est réalisée entre les scénarios à base des indicateurs communs tels que : la variation du chiffre d'affaires (1), il représente 70% de la première variable « la rentabilité » ; la variation de la production nommée (1), elle représente 20% de la deuxième variable « la productivité » ainsi que l'optimisation du coût de revient nommée (2), elle représente 20% de la troisième variable « compétitivité ». Ces scénarios sont influencés par les mêmes indicateurs.

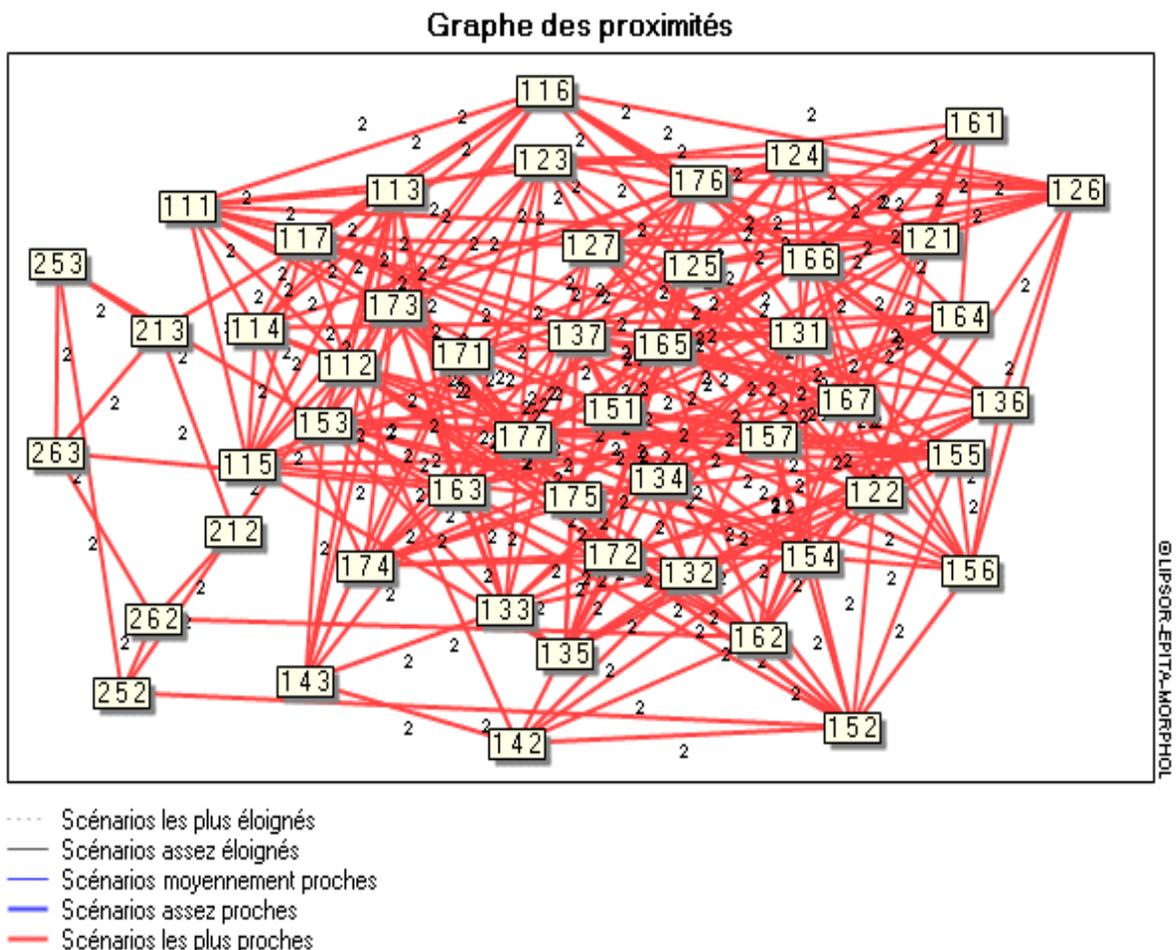
On constate deux regroupements de scénarios: le premier est composé de: **S38 : 2.1.3. ; S42 :2.6.3 ; S40: 2.5.3** on remarque que les indicateurs la variation de la marge commerciale (2) de la première variable (rentabilité) et l'acquisition de nouvelles technologies (3) de la troisième variable (compétitivité) se trouvent dans les trois scénarios sauf le deuxième indicateur de chaque scénario. Donc, on peut jumeler les deux scénarios en un seul.

Le deuxième groupe, de scénarios est composé de **S41 :2.6.2; S37: 2.1.2 et S39 : 2.5.2** le même raisonnement que premier groupe de scénarios qui sont influencés par le premier et le troisième indicateur de chaque scénario.

On remarque également un autre regroupement de scénarios situés au sud-est du plan. Il est composé des scénarios suivants : **S17 :1.1.4; S43 :1.2.4; S32 : 1.3.4; S22 :1.5.4; S25: 1.6.4 et S48 :1.7.4.** Le premier et le troisième indicateur sont identiques dans tous les scénarios, donc, la variation du chiffre d'affaires est un indicateur fiable de la rentabilité dans les entreprises consultées ainsi que la part du budget de recherche et développement pour la compétitivité des entreprises.

### III. Analyse des relations entre les scénarios suivant le graphe des proximités.

Figure N°16 : Graphe des proximités.



**Source :** établi à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel MORPHOL.

Le graphe ci-dessus nous indique le degré des relations entre scénarios. Il complète le plan de proximité ci-dessus. En effet, la plupart des scénarios ont le maximum de

compatibilité totale. De ce fait, la plupart des scénarios sont très proches, puisqu'ils ont des indicateurs communs entre eux avec de fortes relations, ce qui nous permet l'identification des scénarios clés à la performance des entreprises enquêtées.

On peut regrouper les scénarios en deux groupes, le premier est influencé par deux indicateurs tels que « la variation du chiffre d'affaires», « la variation de la production» des deux variables respectivement la rentabilité et la productivité. Le deuxième type de scénario est influencé par l'optimisation de coût de revient pour la compétitivité et par « l'amélioration des conditions de travail» et "la motivation des employés" pour la productivité.

L'analyse morphologique nous a permis de constituer les scénarios clés de la performance des entreprises enquêtées, d'expliquer l'homogénéité et l'importance des indicateurs qui composent les différents scénarios.

## **Conclusion**

L'objectif de cette recherche est d'assister les entreprises enquêtées à la réalisation de la performance à travers la compétitivité, la rentabilité et la productivité. Cette étude empirique nous a permis d'identifier les scénarios clés de la performance. On essaye de montrer qu'il existe plusieurs manières d'être performante.

D'après les résultats de cette étude, la plupart des scénarios ont des degrés de compatibilité très élevés entre eux, ce qui explique l'importance des indicateurs qui forment les scénarios. Ce constat nous permet de dire que « la variation du chiffre d'affaires, la variation de la production et l'optimisation de coût de revient » sont des indicateurs très importants dans l'ensemble des scénarios.

Donc, les entreprises enquêtées peuvent être rentables si la variation du chiffre d'affaires est positive par rapport aux concurrents et aux années précédentes.

Dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, donc, elle est capable d'offrir sur le marché des produits, à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents.

Pour ce faire, les entreprises enquêtées doivent optimiser la quantité de production pour absorber les surcoûts fixes et de rationaliser les dépenses variables. Ce qui permettra à ces entreprises de minimiser le coût de revient unitaire, de réaliser le maximum de bénéfices à travers la production et la commercialisation de produits finis.

En général, ces résultats constituent une base de données, permettant à ces entreprises d'apprécier les indicateurs des scénarios les plus importants, d'étudier la proximité entre les scénarios, afin d'identifier les scénarios pivots et compatibles.

## **Conclusion générale.**

## ***Conclusion générale.***

---

---

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. L'objectif principal de cette recherche était d'évaluer la performance d'un échantillon d'entreprise sur la base de trois concepts : la rentabilité la productivité et la compétitivité. Cette question impliquait tout d'abord de donner une définition claire au concept de la performance, et de déterminer les indicateurs qui interviennent dans la réalisation de la performance.

Pour évaluer la performance des entreprises étudiées, nous avons jugé nécessaire de faire une revue de la littérature sur l'évolution du concept de la performance. En effet, dans le souci d'augmenter le rendement, la productivité, la recherche de meilleure performance, singulièrement dans les entreprises ; les écoles classiques et ressources humaines par la voix de leurs auteurs se sont ruées tour à tour à exposer les résultats de leurs recherches, sur les voies et moyens d'obtenir la performance au sein des entreprises. Pour les classiques en l'occurrence F.W.Taylor, Fayol, et Max Weber ...etc., cela passe par un management scientifique, autoritaire et par une bonne définition de la fonction administrative...etc. Cependant, Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor et Frederick Herzberg...etc, dans les approches axées sur les ressources humaines, ont orienté leurs travaux vers la compréhension des raisons pour lesquelles les gens sont plus efficaces au bureau ou à l'usine.

Dans notre étude, nous avons adopté l'approche systémique où l'entreprise est appréhendée sous forme d'une entité économique composée des différents éléments en interaction permanente entre eux. De ce fait, et afin de répondre à notre problématique de départ nous avons fondé notre analyse sur cette théorie.

La finalité de l'entreprise dans le contexte de l'économie de marché n'est aujourd'hui rien de plus que ce qu'elle était au siècle dernier : générer du résultat pour permettre la rémunération des actionnaires et l'investissement nécessaire au développement de l'activité. Il ne fait aucun doute, que l'environnement économique a subi des transformations drastiques, et qu'il est plus que nécessaire de s'adapter pour acquérir un avantage compétitif permanent ou une meilleure position concurrentielle.

Il était également nécessaire de déterminer les différents indicateurs de la performance. Le thème de la performance des entreprises a donné lieu à une innombrable littérature. Souvent le concept de la performance a été réduit à la seule question de la rentabilité, or, les recherches académiques recensent une pléthore d'indicateurs qui rentrent

dans la composition de la performance des entreprises et permettent de mesurer cette performance dans ses dimensions de rentabilité, productivité et compétitivité.

Dans ce travail de recherche, nous avons essayé d'identifier les indicateurs de la performance d'un échantillon d'entreprises dans la wilaya de Bejaia en se basant sur trois axes. Premièrement, la rentabilité de l'entreprise que se soit économique et/ou financière. Deuxièmement, la productivité dans les entreprises dues aux facteurs tangibles ou intangibles (ressources humaines), la véritable richesse d'une entreprise repose principalement sur les compétences et le comportement des hommes qui la constituent. Troisièmement la compétitivité dans les entreprises enquêtées qui est scindée en deux : la compétitivité coût (compétitivité prix) et la compétitivité hors coût (compétitivité hors prix).

Le travail que nous avons réalisé avait pour but de trouver une méthode de mesure de la performance pour un échantillon d'entreprises qui permettrait, avec objectivité, de prévoir la performance afin d'élaborer une stratégie et affiner la gestion. De ce fait, la question centrale dans l'évaluation de la performance des entreprises est bien : « **Quels sont les indicateurs de la performance qui va permettre aux entreprises étudiées d'exercer un avantage concurrentiel sur le marché?** ».

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés aux moyennes et grandes entreprises (MGE) qui possèdent une structure formalisée qui répond aux exigences de notre enquête de terrain et au calcul des différents indicateurs de la performance. Ces entités sont plus souples et peuvent être mieux outillées pour promouvoir cette action de mesure de la performance.

Parvenu au terme de notre analyse portant sur les indicateurs de performance, ce travail a commencé par une revue théorique sur la performance ; ensuite, nous avons abordé la notion de la performance et ses indicateurs afin de comprendre les différentes divergences et complexités de ce domaine de recherche ; terminé par l'interprétation des résultats liés à la mesure et l'évaluation des indicateurs de la performance d'un échantillon d'entreprises de production de la wilaya de Bejaia.

À l'issue de notre recherche, on a pu constater la validité de nos quatre hypothèses qu'on a met auparavant. Tel que selon la première hypothèse, les entreprises de la wilaya de Bejaia considèrent la performance de l'entreprise comme une notion fondamentale qui nécessite la mise en œuvre des moyens financiers et humains pour sa mesure. Ce qui nous

## *Conclusion générale.*

---

---

avons pu constater à travers les efforts des entreprises pour la mise en œuvre des services de mesure de la performance et d'un budget réservé au bon fonctionnement de ce dernier.

Selon la deuxième hypothèse : la performance des entreprises se réalise en prenant en considération les différents aspects de l'entreprise, financiers, humains, concurrentiels...etc. Ces derniers constituent une batterie d'indicateurs de rentabilité, la productivité et la compétitivité, ce qui nous avons montré à travers l'analyse factorielle des correspondances multiple qui nous a permis de déterminer la relation entre les indicateurs de la performance, que nous avons par la suite confirmée que cette relation est complémentaire qui converge vers la réalisation de la performance au sein de ces entreprises.

Et selon la troisième hypothèse qui stipule qu'afin de réaliser la performance, les entreprises sont amenées à prendre conjointement les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité, car ces indicateurs sont consistants et ils affichent un degré important de pertinence sur la réalisation de l'objectif à savoir la performance dans les entreprises étudiées. Au cours de l'étude, nous avons montré à travers les résultats du modèle «MACTOR », que les indicateurs sont complémentaires entre eux pour la réalisation de l'objectif. De ce fait, les indicateurs étudiés affichent un degré important de pertinence sur la réalisation de l'objectif à savoir la performance dans les entreprises étudiées.

Et enfin, les résultats obtenus nous ont permis de confirmer la quatrième hypothèse associée à la réalisation des scénarios de la performance de l'entreprise. Ces résultats constituent une base de données, permettant à ces entreprises d'apprécier les indicateurs des scénarios les plus importants, d'étudier la proximité entre les scénarios, afin d'identifier les scénarios pivots et compatibles.

L'objectif était d'identifier les gisements d'amélioration de la performance. Un nombre important d'indicateurs conduisent à la performance des entreprises. De ce fait, la réalisation de la performance nécessite l'intégration des différents indicateurs afin de réaliser cet objectif, car les indicateurs de la performance sont appelés à se compléter pour accompagner la performance des entreprises enquêtées.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la performance des entreprises est devenue l'enjeu déterminant de toute entité économique. Nous avons choisi de travailler sur les indicateurs de la rentabilité, les indicateurs de la productivité et les indicateurs de la productivité qui détermine la performance des entreprises de production afin de fournir les

éléments de réponse à notre problématique et nous avons réalisé une enquête de terrain sur un échantillon d'entreprises situées dans la wilaya de Bejaia.

**1. Les apports de la recherche.** Notre contribution se veut théorique, méthodologique et managériale :

**1.1. Apports théoriques de la recherche.**

Bien que les premières recherches faites sur les systèmes de mesures de la performance ont fait l'objet depuis le début des années 1990. De nombreux travaux portant sur leur adaptation aux stratégies organisationnelles ou à l'environnement économique, d'où la forte concentration d'un grand nombre de recherches dans les années 90 et 2000. Ce qui explique l'intérêt grandissant de la mesure de la performance. En outre, nous avons constaté que les travaux de recherche en mesure de la performance restent limités. En s'appuyant sur une revue de littérature issue de recherches antérieures, notre travail de recherche retrace les différents scénarios de la performance des entreprises étudiées. Pour cela, nous avons proposé un modèle intégrant à la fois la rentabilité, la productivité et la compétitivité et plusieurs variables qui composent la performance des entreprises. Puis nous l'avons testé auprès des entreprises de production de la wilaya de Bejaia où notre étude constitue l'une des premières recherches sur ce domaine. On peut résumer les apports majeurs de cette recherche dans les points suivants :

- Enrichir les connaissances relatives à la performance dans les entreprises de production.
- L'étude de la relation existante dans une approche systémique entre les différents indicateurs de la rentabilité, la productivité et la compétitivité.
- L'identification des indicateurs de la rentabilité, de productivité et de compétitivité.

**1.2. Apports méthodologiques.**

Cette recherche offre également des apports méthodologiques. D'abord, nous avons détaillé la méthodologie utilisée que ce soit pour le paradigme épistémologique adopté dans cette recherche. Ainsi que la méthodologie utilisée pour le choix de l'échantillonnage ce qui peut aider les chercheurs dans leurs travaux. Ensuite, la détermination des indicateurs de la performance par le logiciel « MACTOR » constitue un outil intéressant pour les chercheurs qui souhaitent déterminer les indicateurs par une méthode scientifique appropriée à ce contexte. Enfin, le dernier apport méthodologique concerne le mode de collecte des données, tel que nous avons procédé dans la collecte des données par le face à face a permis de surpasser les problèmes liés à la compréhension de certaines échelles de mesure en particulier

l'échelle de « MACTOR » et celui de « MORPHOL ». En plus, l'approche qualitative utilisée pour la mesure de la performance nous a permis de répondre aux limites de recueils des données et à la réticence des entreprises dans la communication de leurs données chiffrées.

### **1.3. Apports managériaux.**

Cette recherche tente également d'apporter plusieurs réponses aux gestionnaires. D'abord, ces résultats sont susceptibles d'intéresser les managers puisque la mesure de la performance est un outil très important pour l'étude approfondie des points forts et des points faibles qui impactent la performance dans l'entreprise. De plus, la compréhension des indicateurs de la performance pourrait orienter les managers dans les éléments à prendre en considération dans leurs stratégies. Enfin, cette recherche montre que les gestionnaires peuvent agir sur les pratiques qui influencent la performance au sein des entreprises enquêtées.

Notre recherche donne aux gestionnaires un outil de mesure de la performance dans le contexte algérien, qui pourra les aider à mesurer et orienter le contenu de leurs messages et d'envisager une meilleure pratique pour améliorer la performance au sein de leurs entreprises et servir de base à la prise de décision. Dès lors, ce travail suggère de prendre en considération les indicateurs de la rentabilité, de la productivité et de compétitivité comme de véritables leviers d'action susceptibles d'influencer la performance des entreprises étudiées.

### **2. Les limites et voies de recherche.**

Cette recherche s'accompagne de limites qui ouvrent d'autres voies de recherches dans ce domaine :

- L'échantillon de notre étude ne représente que la wilaya de Bejaia. Nous n'avons pas pu élargir notre échantillon ou le généraliser pour toutes les wilayas de l'Algérie par manque de budget et du temps. De ce fait, les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés systématiquement, ils sont propres aux entreprises étudiées.
- Dans notre recherche, nous avons essayé d'évaluer la performance par les trois variables à savoir : la rentabilité, la productivité et la compétitivité. Cependant, nous n'avons pas intégré d'autres concepts qui peuvent influencer la performance dans les entreprises tels que : la culture de l'entreprise, l'apprentissage organisationnel, ...etc. Il convient alors de compléter cette recherche par l'introduction de nouvelles variables, qui fera l'objet d'autres études.

## **Liste bibliographique**

## Liste bibliographique :

- Ailleret François, (2009), 6clés pour l'innovation, la recherche et la compétitivité, édition dunod, Paris.
- Ali BelhadjYassine, (2016), Etude empirique sur les variables du modèle de performance BalancedScorecard, 2016/ 09 العدد : مجلة : الجزائرية المؤسسات أداء مجلة : العدد 09/2016.
- Alazard C, Separi S, (2007), «contrôle de gestion», édition d'organisation, paris.
- Angers Maurice, (1996), Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah université, Algérie.
- Baccini Alain, (2010), Statistique Descriptive Multidimensionnelle, version de mai, Publications de l'Institut de Mathématiques de Toulouse.
- Bachy Bruno, Sion Michel, (2009), Analyse financiers des comptes consolidés Normes IFRS, 2eme édition, édition Dunod, Paris.
- Baillargeon Gérald, (1996), programmation linéaire appliqué, outils d'optimisation et d'aide à la décision, copyright ©, édition SMG.
- Barouch, Gilles, (2010), améliorer votre efficacité, 3 outils simple et efficaces, édition d'organisation, paris.
- Beitone Alain, Dollo, Antoine Christine Cazorla et Anne- Mary Draï , (2004), « Dictionnaire des sciences économiques ».Ed Armand COLIN, Paris.
- Bellalah. M , (2004), Gestion Financière , 2eme édition Economica, Paris.
- Benraouane Sidi Ahmad, (2010), le management des ressources humaines, édition n°5020.
- Bernoux Philippe, (2009), la sociologie des organisations, nouvelle édition, édition du seuil, paris.
- Bertalanffy L, (1973), théorie générale des systèmes, édition Dunod, paris.
- Boughaba .A, Cours d'Analyse et d'Evaluation de Projets, édition Berti, Paris.
- Brulhart Franck, (2009), les 7 point clés du diagnostic stratégique, édition d'organisation.
- Bescos P & Mendoza C, (1994), le management de la performance, édition d'organisation, paris.
- Bériot Dominique, (2006), Manager par l'approche systémique, édition d'organisation, Eyrolles.
- Bollecker Marc, Mathieu Pierre, (2004), L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale, édition Dunod, paris.
- Bonnefous. C, Courtois. A, (2001), « Indicateurs de performance », édition Herms, Paris.

- Boislandelle.H.M, (1998), gestion des ressources humaines dans les PME, édition d'organisation, paris.
- Bouamama, Mohamed, (2015), Nouveaux des systèmes de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Gestion et management. Université de Bordeaux.
- Bourguignon, Annick, (2005), peut-on définir la performance ?, revue française de comptabilité N°269.
- ChabiTayeb, (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 doctorat, université d'Alger.
- ChauveyJean-Noel, Naro Gérald, Seignour Amélie, (2014), Rhétorique et mythe de la Performance Globale L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative, Elsevier.
- Charpentier Patrica, Coucoureux Michel, Sopol Daniel, (2010), gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel, édition d'organisation, paris.
- Cherkaoui Adil, Haouata Sanaa, (2017), Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques ben Sciences de Gestion, Revue Interdisciplinaire Vol 1, n° 2.
- Darbelet Michel, Izard Laurent, Scaramuzza Michel, (2011), l'essentiel sur le management, 5eme édition, édition BERTI, Alger.
- Depelteau.F, (2010), la démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats, paris.
- Derbali Abdelkader, (2017), Théories des organisations, Edilivre.
- Dictionnaire francophone, (1997), édition hachette, paris.
- Dictionnaire de management de projet, (2010), édition AFNOR, paris.
- Dohou Angèle, Berland Nicolas, (2004), mesure de la performance globale des entreprises, édition d'organisation, paris.
- Doriath B, (2007), Comptabilité de gestion, Edition : Dunod, Paris.
- Doriath Brigitte & GOUJET Christian, (2008), gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, paris.
- Duplat Claude-Annie, (2004), Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, édition Librairie Vuibert Paris.
- Dubrulle .L, Didier. J, (2007), Comptabilité analytique de gestion Ed : Dunod, Paris.

- Fernandez Alain, (2000), Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition Dunod, paris.
- Fogelberg Teresa, (2011), La global reporting initiative : vers la transparence des entreprises, cairn, P59.
- G.Brssi, (2002), organisation et gestion de l'entreprise, édition Foucher, Paris.
- G. Michel, (2003), contrôle de gestion, édition d'organisation, paris.
- Garibaldi. G, (2001), l'analyse stratégique, édition d'organisation, paris.
- 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, Volume 3, N°2.
- Gauthier Benoit, (2009), recherche sociale de la problématique à la collecte des données, presse de l'université de Québec, 5eme édition.
- Gervais Michel, (2003), stratégie de l'entreprise, édition economica, 5° édition, Paris.
- Godet Michel, (2007), Manuel de prospective stratégique, tome 2, l'Art et la méthode, 3eme édition, édition Dunod, paris.
- Godet .M, Chapuy .P, Comyn.G, (1997), Manuel de Prospective Stratégique, vol 2, édition Dunod, paris.
- Grandguillot Béatrice, (2010), exercices d'analyse financière, édition Dunod, paris.
- Guennou. P, (2001), « Les indicateurs de performances », édition Hermes, Paris.
- Hoarau. C, (2001), Maîtriser le diagnostic financier, Groupe Revue Fiduciaire.
- Hoarau Christian, (2008), analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes, édition vuibert, juin.
- Hubert de La Bruslerie, (2010), Analyse Financière Information financière, diagnostic et évaluation, édition dunod, paris.
- Imbert J., (2007), « Les tableaux de bord RH », Edition d'Organisation, Paris.
- Obert Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, (2009), Comptabilité et audit, manuel et applications, édition d'organisation, paris.
- Pariente Simon, (2007), analyse financière et évaluation d'entreprise, édition d'organisation, Paris.
- Paucher Pierre, (2010), mesure de la performance financière de l'entreprise, édition d'organisation, paris.
- Pinet Claude, (2009), 10 clés pour réussir sa certification QSE, édition Dunod.

- Kaplan R.S., Norton DP, (2001), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, Accounting Horizons (March).
- Kennouche Samia, Chabitayeb, (2019), L'impact des pratiques du développement durable des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise cas : l'entreprise Cevital, Revue Algérienne des Ressources Humaines Volume3, N°01.
- Kébé. P. I, (2006), La performance des projets de R&D, une affaire de point de vue ? , GraduateSchool of management, édition d'organisation, paris.
- Lamblin Véronique, (2018), L'analyse morphologique Une méthode pour construire des scénarios prospectifs, Futuribles International, Paris.
- Langlois.G, (2006), contrôle de gestion et gestion budgétaire, édition pearsoneducation, France.
- LantzJean-S.bastien, (2004), Valorisation stratégique et financière, édition d'organisation, paris.
- Laure- Marie et al, (2012), méthodologie de la recherche en sciences de gestion, édition Dunod, Paris.
- LeclereDidier,(2002), l'essentiel de la comptabilité analytique, édition d'organisation, Paris.
- Lorino Philippe, (2001), méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences, édition d'organisation.
- Lorino Philippe, (2001), Méthodes et pratiques de la performance, 3éme Éditions, éditions Hermès.
- Ludruc.M, (2007), capital compétence dans l'entreprise, édition ESF, paris.
- Marmus.K, (1997), performance : encyclopédie de gestion, édition d'organisation, paris.
- Melchior Salgado, (2013), la performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, édition d'organisation, paris.
- Melese J, (1985), approches systémiques des organisations, éditions Hommes et Techniques, Paris.
- Mendoza Carla, Delmond Marie-Hélène, (2001), Tableaux de bord et balancedscorecard, Françoise Giraud, Hélène Loning, Guide de gestion RF.
- Minyem Henri Georges, (2007), de l'ingénierie d'affaire au management de projet, édition d'organisation, Paris.
- Molho.D&Poisson.D.F, (2003), la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, paris.

- Monti Régine et Roubelat Fabrice, (1998), the strategic prospective tool-box and defence studies : retrospective and perspectives, CNAM – LIPS, Contribution publiée dans les actes des Entretiens Science & Défense.
- Morin.E, (1977), la méthode, la nature de la nature, édition seuil, Paris.
- R. Jhon. Schermerhorn, David .S,(2002), Chappell, principe de management, édition village mondial Paris.
- Revue Bio-santé Info, (2007), les Méthodes d'Evaluation des Entreprises, édition N°9.
- Rostan Georges, (2006), l'histoire du management théorie des organisations, conservatoire national des arts et métiers de Lyon, année universitaire.
- Roy.B, (1985), méthodologie multicritères d'aide à la décision, édition d'organisation, paris.
- SandaGondaHassane, (2000), Mémoire en ligne, Université Abdou Moumouni de Niamey Niger, Analyse- diagnostic et typologie des exploitations maraichères de la vallée de Toro-commune rurale de Barmou.
- Saulou J-Y, (1982), le tableau de bord du décideur, édition d'organisation, paris.
- Scheid, Jean-Claude, (2004), les grands auteurs en organisation, édition des organisations, paris.
- Sekiou, Blondin., Peretti et all. (2001). Gestion des ressources humaines, Editions Debock Université, 2eme édition, Bruxelles.
- Stafford Jean, bodsonpaul, (2006), l'analyse multivariée avec s.p.s.s, presses de l'université du Québec.
- Tahon, Christian, (2003), évaluation des performances des systèmes de production, édition d'organisation, paris.
- Taieb Jean-pierre, (2011), Les tableaux de bord de la gestion sociale ; 6eme édition,éditionDunod.
- Taverdet-Popiolek Nathalie, (2006), Guide du choix d'investissement, Préparer le choix Sélectionner l'investissement Financer le projet, édition d'organisation, paris.
- Travaillé Denis, Naro Gérald, (2013), Les SustainabilityBalancedScorecards en question : du BalancedScorecard au ParadoxicalScorecard. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Montréal, Canada.
- Viargues Jean-Louis, (1999), Manager les hommes, Editions d'Organisation, Paris.
- Weiss.D, (1988), la fonction ressource humaines.
- ZairWafia, (2013),LeBalancedScorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients » مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية :09.

- [https://www. Les Théories Traditionnelles du Management](https://www.les-theories-traditionnelles-du-management.com/), consulté le 28/10/2019.
- <https://www.xlstat.com/fr/>.consulté le 13/12/2019.
- <http://www.oecd.org/dataoecd/35/562367523.pdf>. consulté le 10/10/2019.OCDE : la mesure des activités scientifiques et technologiques principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo, commission européenne, Eurostat, 2eme édition, P102.

## **Les annexes**

**Annexe N° 01 : le cadre conceptuel de la recherche.**

**Le cadre conceptuel**

- La production de l'exercice.
- Taux de croissance de la production.
- Vieillessement des immobilisations
- BFRE.
- Délai de rotation des stocks.
- Délai de rotation des créances et dettes.
- VA.
- Taux d'intégration.
- L'évolution de la valeur ajoutée.
- Taux de la valeur ajoutée.
- Rendement apparent de l'équipement.

Ressources tangibles

Productivité

Ressources Intangibles

Performance

Rentabilité

Rentabilité économique

- Rentabilité économique avant impôt.
- Rentabilité économique après impôt.
- Taux de rentabilité économique.
- La rentabilité économique brute.
- EBE.
- Taux de croissance de EBE.
- La marge industrielle.
- La part de EBE dans CA
- Taux de rentabilité du capital d'exploitation.
- La marge d'exploitation.

Rentabilité financière

- Le taux de rentabilité financière.
- La notion d'effet de levier.
- Taux de rendement des capitaux investis (ROI).
- La valeur ajoutée économique (EVA)
- L'évolution du CA.
- La marge commerciale.
- La part de la MC dans le CA.
- La marge courante.
- La capacité de remboursement.
- La part de la CAF dans la VA.
- Ratio d'indépendance financière.
- Ratio de solvabilité.
- Ratio de FRF.
- Ratio de la liquidité.
- Ratio de la rentabilité globale

- Les moyens en personnel.
- Rendement apparent de la main-d'œuvre.
- La politique sociale de l'entreprise.
- Les indicateurs du climatsocial
- Les indicateurs de la formation.

Compétitivité

Compétitivité coût

Compétitivité hors-coût

- L'écart de la productivité.
- Les coûts salariaux.
- Les coûts des matières premières.
- Le taux de change de la monnaie de facturation.

- La qualification du personnel.
- La capacité innovatrice de l'entreprise.
- Le système de gestion de l'information.
- La qualité des produits.

Source : établi par nous même à partir de la revue de la littérature

## Annexe N° 02 : Questionnaire sur le choix des indicateurs de la performance

Monsieur,

Je suis enseignante à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, je réalise actuellement une étude sur l'évaluation multicritères de la performance d'un échantillon d'entreprises. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, option : gestion des entreprises, faculté SEGC (université de Bejaia) intitulé : « *Évaluation multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia* ».

Pour ce faire, je me permets de vous adresser ce questionnaire qui va nous aider à mieux comprendre les critères et indicateurs de performance de votre entreprise ainsi que leur évaluation.

Ce questionnaire est adressé à toutes les structures de l'entreprise notamment : service comptabilité, gestions des ressources humaines, service production et le service commercial de l'entreprise. Je tiens à vous assurer que les réponses seront totalement anonymes, et les résultats strictement confidentiels.

Réalisée par KENNOUCHE Samia sous la direction du professeur CHABI Tayeb

Merci d'avance

### I. Identification de l'entreprise.

- 1) Quel est le nom de votre entreprise ?.....
- 2) Quel est l'adresse ou le siège social de votre entreprise ?.....
- 3) Quel est le secteur d'activité de l'entreprise ?.....
- 4) veuillez identifier la nature juridique de l'entreprise :
  - société à responsabilité limitée (SARL)
  - société anonyme (SA)
  - société au nom collectif (SNC)
  - entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)
  - société par action (SPA)
  - société en commandité simple (SCS)
  - autres réponses (à préciser) .....
- 5) Quel est le nombre d'effectif total dans votre entreprise?.....
- 6) Quels types de stratégie votre entreprise adopte-t-elle ?  
Spécialisation, (se concentrer sur un seul métier)   
Diversification, (avoir la capacité de distinguer sur la totalité du marché)
- 7) Si vous adoptez une stratégie de spécialisation, veuillez préciser (vous pouvez cocher plus d'une réponse):  
Domination par les coûts   
Spécialisation par la qualité des produits   
Stratégie de niche   
Autres, à préciser.....
- 8) Si vous adoptez une stratégie de diversification, veuillez préciser (vous pouvez cocher plus d'une réponse):  
Diversification de placement   
Diversification de redéploiement

Diversification de confortement

Autres, à préciser.....

9) Est-ce que l'entreprise est exportatrice ?

Oui

Non

10) Si non, est-ce que l'entreprise à des projets pour l'exportation ?

Oui

Non

Je ne sais pas

11) Si non, pourquoi ?.....

## II-Questions générales sur la perception de la notion de la performance.

12) Avez-vous déjà entendu parler de la notion de performance ?

Oui

Non

Un peu

13) Avez-vous un service de mesure de la performance ?

Oui

Non

En projet

14) Si non, pourquoi ?.....

15) Mesurez-vous la performance au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

16) Si oui, quelle performance mesurez-vous (vous pouvez cocher plus d'une réponse)?

Financière

Sociale

Environnementales

Autres, à préciser.....

17) Est-ce que les acteurs du système d'évaluation sont formés pour effectuer cette opération ?

Oui

Non

18) Est-ce que vous réservez un budget pour le service de mesure de la performance ?

Oui

Non

19) Si oui, comment vous l'estimer ?

Insuffisant

Suffisant

Moyen

20) Utilisez-vous les résultats de l'évaluation dans l'établissement de la stratégie de l'entreprise ?

Oui

Non

21) Si non, pourquoi ?.....

### **III- L'appréciation de la rentabilité, la productivité et la compétitivité dans l'entreprise.**

#### **III.1. La rentabilité.**

22) Quelle est la situation financière de votre entreprise ?

Bénéficiaire

Déficitaires

23) Quelle est la variation du chiffre d'affaires de l'entreprise ?

Positive

Nulle

Négative

24) Comment vous l'estimer ?

Faible

Moyenne

Forte

25) Quelle est la variation de la marge commerciale dans votre entreprise ?

Positive

Nulle

Négative

26) Comment vous l'estimer ?

Faible

Moyenne

Forte

27) Avez-vous des actionnaires dans votre entreprise ?

Oui

Non

28) Est-ce que l'entreprise est solvable financièrement ?

Oui

Non

29) Quelles sont les sources de financement de l'entreprise (vous pouvez cocher plus d'une réponse) ?

Apports personnelle

Crédit bancaire

Ouverture du capital de l'entreprise

Autres, à préciser.....

30) Avez- vous des difficultés pour décrocher des crédits bancaires ?

Oui

Non

31) Si oui, lesquelles (vous pouvez cocher plus d'une réponse)?

La situation financière déficitaire

La notoriété de l'entreprise

Le recours massif au crédit bancaire

Autres, à préciser.....

32) Si non, quels sont les appuis de l'entreprise pour prouver sa solvabilité (vous pouvez cocher plus d'une réponse) ?

Le remboursement dans les délais

La rentabilité de l'entreprise

La notoriété de l'entreprise

Autres, à préciser.....

33) Comment vous qualifiez le besoin de fonds de roulement de l'entreprise ?

Positif

Nul

Négatif

34) Avez-vous des projets d'investissement dans les cinq (5) dernières années ?

Oui

Non

35) Si non, pourquoi ?.....

36) Si oui, quels sont ces projets (vous pouvez cocher plus d'une réponse) ?

Le développement de l'entreprise

Création d'autres unités

Le renouvellement des équipements

Autres, à préciser .....

37) Est-ce que l'entreprise est cotée en bourse ?

Oui

Non

En projet

### **III.2. La productivité.**

38) Quelle est la variation de la production de votre entreprise ?

Positive

Nulle

Négative

39) Si positive ou négative, comment vous la juger ?

Faible

Moyenne

Forte

40) Quelle est la variation de la valeur ajoutée de l'entreprise ?

Positive

Nulle

Négative

41) Si positive ou négative, comment vous la juger ?

Faible

Moyenne

Forte

42) Quel est le taux de vieillissement des équipements ?

[0-5 ans [

[5-10 ans [

[10-20 ans [

[Plus de 20 ans [

43) Est-ce que l'entreprise respecte les délais clients et fournisseurs ?

Oui

Non

44) Comment vous juger la charge des personelles au sein de votre entreprise ?

Faible

Moyenne

Forte

- 45) L'amélioration de la performance individuelle contribue-t-elle à la viabilité de l'entreprise?  
 Oui   
 Non
- 46) Avez-vous des politiques spécifiques pour l'amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise ?  
 Oui   
 Non
- 47) Si oui, lesquelles (vous pouvez cocher plus d'une réponse) ?  
 Un système sécuritaire performant   
 La mise en place d'un plan d'action de prévention des risques psychosociaux   
 La médecine de travail   
 Autres, à préciser.....
- 48) Si non, pourquoi ?.....
- 49) Avez-vous des systèmes de motivation pour vos employés?  
 Oui   
 Non
- 50) Si oui, lesquels (vous pouvez cocher plus d'une réponse)?  
 Primes de rendement   
 Les commissions   
 Gestion de carrière   
 Autonomie au travail   
 Autres, à préciser.....
- 51) Si non, pourquoi ?.....
- 52) Diriez-vous que par rapport à votre secteur ou à vos concurrents, votre milieu de travail est plus sécuritaire que la moyenne (nombre d'accident, de quasi-accidents, congés maladies)?.....
- 53) Votre entreprise assure-t-elle à ses salariés leurs droits tels que : droit à la déconnexion des outils de communication à distance, droit de syndicalisation, ...etc ?  
 .....
- 54) Votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures pour le développement des compétences des employés ?.....
- 55) Quel est le nombre de jours de formation annuel ?.....
- 56) Quel est le nombre de recruté High potentiel ?.....
- 57) Avez-vous des suites juridiques avec vos employés ?  
 Oui   
 Non
- 58) Si oui, elles sont en nombre de combien dans l'année ?.....
- 59) Est-ce que l'entreprise est certifiée ISO ?  
 Oui   
 Non   
 En projet
- 60) Si oui, quels types de certification avez-vous ?  
 .....  
 .....

### III.3. La compétitivité.

61) Quelle est la position de votre entreprise sur le marché ?

Leader

Suiveur

Autres, à préciser.....

62) À combien vous estimer la part du marché de votre entreprise ?.....

63) Comment vous juger le coût de revient de votre entreprise ?

Compétitif

Elevé

Moyen

64) Adoptez-vous des mesures pour l'optimiser ?

Oui

Non

65) Si oui, quelles sont ces mesures (vous pouvez cocher plus d'une réponse)?

Optimisation des coûts fixes unitaires

Optimisation des coûts variables

Autres, à préciser.....

66) Avez-vous une stratégie pour l'acquisition de nouvelles technologies ?

Oui

Non

67) Si oui, quels sont les services prioritaires au sein de votre entreprise (vous pouvez cocher plus d'une réponse) ?

Service production

Service vente

Service ressource humaines

Autres, à préciser.....

68) Est-ce que vous réservé un budget pour la recherche et le développement (R&D) dans votre entreprise ?

Oui

Non

69) Si oui, comment vous l'estimer ?

Insuffisant

Suffisant

Moyen

70) Quelle est le nombre d'invention enregistré dans l'entreprise ?.....

71) Comment vous estimez la durée de fabrication dans votre entreprise ?

Longue

Moyenne

Compétitive

72) Avez-vous un service après-vente ?

Oui

Non

73) Si oui, quel est le temps de réponse aux appels de service après vente (SAV) ?

Court

Moyen

Long

- 74) Avez-vous des techniques pour fidéliser vos clients ?  
 Oui   
 Non
- 75) Si oui, quelles sont ces techniques (vous pouvez cocher plus d'une réponse) ?  
 La qualité du produit   
 La qualité du service après vente de l'entreprise   
 Le prix raisonnable du produit   
 Autres, à préciser.....
- 76) Avez-vous des techniques pour évaluer la qualité de vos produits?  
 Oui   
 Non
- 77) Si oui, quelles sont ces techniques (vous pouvez cocher plus d'une réponse)?  
 Enquête de terrain   
 Nombre des réclamations   
 Nombre de client perdus   
 Nombre de nouveaux clients   
 Nombre des interventions du service après vente   
 Autres, à préciser.....
- 78) Avez-vous des suites juridiques avec vos clients ?  
 Oui   
 Non
- 79) Si oui, elles sont en nombre de combien dans l'année ?.....
- 80) Avez-vous des suites juridiques avec vos fournisseurs ?  
 Oui   
 Non
- 81) Si oui, elles sont en nombre de combien dans l'année ?.....
- 82) Avez-vous des suites juridiques avec les collectivités locales ?  
 Oui   
 Non
- 83) Si oui, elles sont en nombre de combien dans l'année ?.....
- 84) Avez-vous des suites juridiques avec les organismes environnementaux ?  
 Oui   
 Non
- 85) Si oui, elles sont en nombre de combien dans l'année ?.....
- 86) Quels sont les indicateurs de la performance environnementale mesurés par l'entreprise (vous pouvez cocher plus d'une réponse)?  
 La consommation d'eau   
 La consommation d'énergie   
 La quantité des rejets liquides   
 La quantité des rejets solides   
 La quantité des rejets atmosphérique
- 87) Comment vous estimez la quantité des rejets (liquides, solides et atmosphériques) de votre entreprise ?  
 Petite   
 Moyenne   
 Grande

88) Comment vous estimez la quantité de consommation d'eau et d'énergie au sein de votre entreprise ?

Petite

Moyenne

Grande

89) Mesurez-vous le degré de satisfaction des clients ?.....

Oui

Non

90) Si oui, comment vous procédez (avec quelles techniques) (vous pouvez cocher plus d'une réponse)?

Enquête de terrain

Nombre des réclamations

Nombre de client perdus

Autres, à préciser.....

91) Si non, pourquoi ?.....

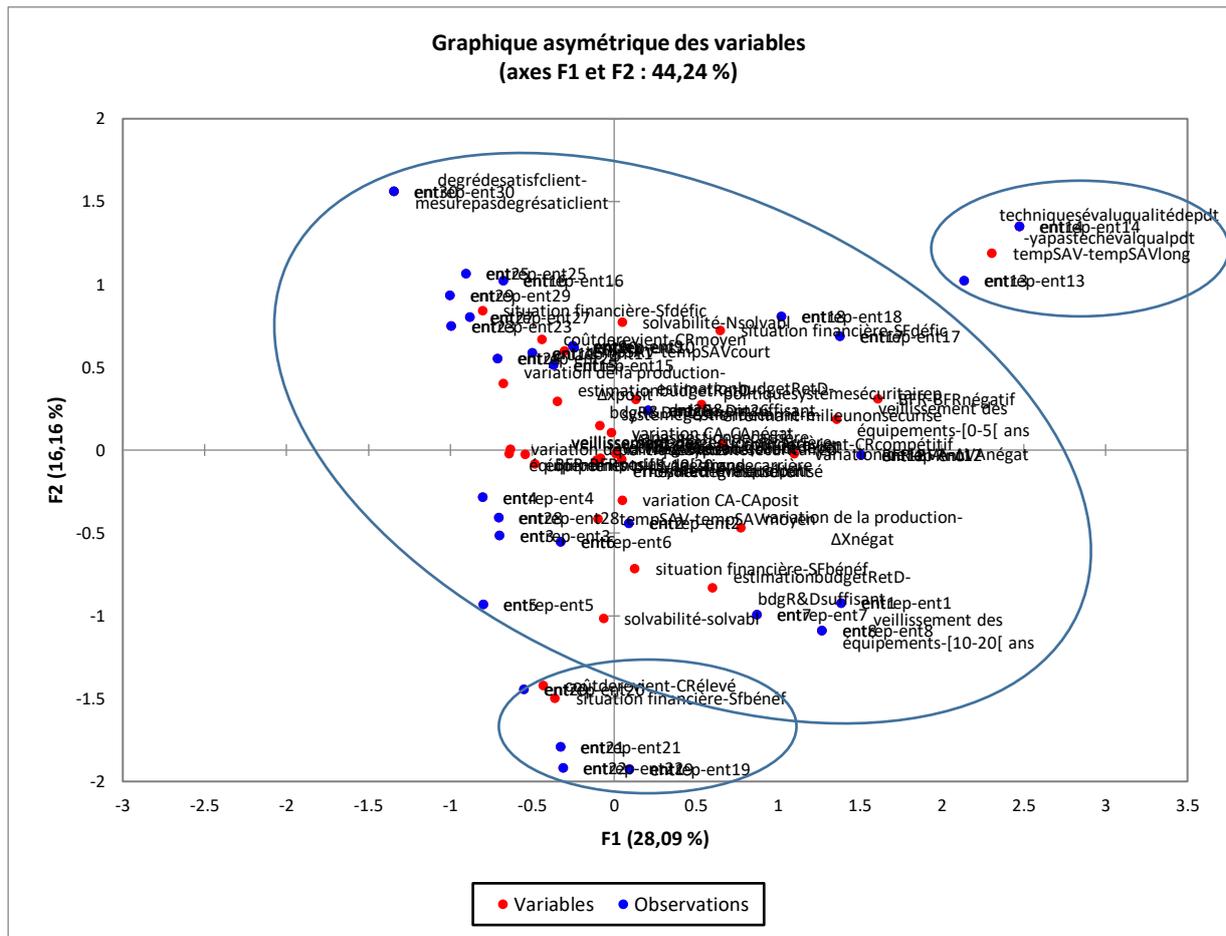
### Annexe N° 03 : Les valeurs test(Variables).

	F1	F2
situation financière-SFdéfic	1,9424	<b>2,8845</b>
situation financière-Sfbénéf	-0,4822	<b>-4,1946</b>
variation CA-CANéгат	-0,4804	0,5086
variation CA-CAposit	0,4804	-0,5086
variation MC-MCNéгат	-0,9602	0,7281
variation MC-MCposit	0,9602	-0,7281
solvabilité-Nsolvabl	0,1985	<b>3,7414</b>
solvabilité-solvabl	-0,1985	<b>-3,7414</b>
BFR-BFRnéгатif	<b>4,3387</b>	1,3243
BFR-BFRpositif	<b>-4,7921</b>	-1,2334
BFR-nul	1,6230	-0,0450
variation de la production- $\Delta X$ néгат	<b>4,3706</b>	<b>-2,6689</b>
variation de la production- $\Delta x$ posit	<b>-4,3706</b>	<b>2,6689</b>
variation de la VA- $\Delta V$ Anéгат	<b>4,6036</b>	0,4514
variation de la VA- $\Delta V$ Aposit	<b>-4,6036</b>	-0,4514
veillissement des équipements-[0-5[ ans	<b>4,2727</b>	1,2594
veillissement des équipements-[10-20[ ans	1,5735	-0,2380
veillissement des équipements-[5-10[ ans	<b>-2,1700</b>	<b>-2,0603</b>
veillissement des équipements-plus de 20 ans	<b>-2,5756</b>	1,2145
délais clients frs-NrespDCIirntFrs	<b>4,4645</b>	1,5963
délais clients frs-respDCIirntFrs	<b>-4,4645</b>	-1,5963
évaluation charges personnels-Charperfaible	-0,0438	0,5554
évaluation charges personnels-Charpermoyen	<b>-4,7632</b>	0,6298
évaluation charges personnels-Charperélevé	<b>4,8586</b>	-0,8472
politiquesystèmesécuritaireperformant-milieunonsécurisé	0,8292	1,7214
politiquesystèmesécuritaireperformant-milieusécurisé	-0,8292	-1,7214
politiquedepreventiondesrisquespsychosociaux-yapasprevenirisqpsycho	<b>-3,5403</b>	<b>2,2139</b>

politiquedepréventiondesrisquespsychosociaux-yaprévenrisqpsycho	<b>3,5403</b>	<b>-2,2139</b>
systèmelescommissions-yalescomissions	-0,4665	1,0473
systèmelescommissions-yapasdecommission	0,4665	-1,0473
systèmegestiondecarrière-yagestiondecarrière	0,2954	-0,5130
systèmegestiondecarrière-yapasgestiondecarrière	-0,2954	0,5130
droitsdessalariés-droitsalariésfaible	<b>4,8227</b>	0,9846
droitsdessalariés-droitsalariésmoyen	<b>-4,8227</b>	-0,9846
développementdescompétences-yadévelopcompét	<b>-4,4933</b>	<b>2,1576</b>
développementdescompétences-yapasdévelopcompét	<b>4,4933</b>	<b>-2,1576</b>
suitesjuridiquesemployés-yapassuitjuremploy	<b>-4,7921</b>	-1,2334
suitesjuridiquesemployés-yasuitjuremploy	<b>4,7921</b>	1,2334
coûtdevient-CRcompétitif	<b>2,3822</b>	1,1695
coûtdevient-CRmoyen	-1,6078	<b>1,9800</b>
coûtdevient-CRélevé	-0,9484	<b>-3,8574</b>
estimationbudgetRetD-bdgR&Dinsuffisant	0,5244	0,3217
estimationbudgetRetD-bdgR&Dmoyen	<b>-2,6200</b>	<b>2,4409</b>
estimationbudgetRetD-bdgR&Dsuffisant	<b>2,4814</b>	<b>-3,0446</b>
duréedefabrication-duréefabcompét	<b>4,9530</b>	0,0560
duréedefabrication-duréefablong	-0,7180	<b>-3,6428</b>
duréedefabrication-duréefabmoyen	<b>-4,1346</b>	<b>2,6623</b>
tempSAV-tempSAVcourt	-0,5419	1,3267
tempSAV-tempSAVlong	<b>2,6873</b>	1,7419
tempSAV-tempSAVmoyen	-0,8757	<b>-2,1633</b>
techniquesdefidélisation-yapastechfédélclient	0,4878	<b>2,0505</b>
techniquesdefidélisation-yatechfédélclient	-0,4878	<b>-2,0505</b>
techniquesévaluqualitédepdt-yapastechévalqualpdt	1,8955	1,3420
techniquesévaluqualitédepdt-yatechévalqualpdt	-1,8955	-1,3420
suitesjuridiqueclient-yapassuitjurclient	1,3667	0,9012
suitesjuridiqueclient-yasuitjurclient	-1,3667	-0,9012
degrédesatisfclient-mesuredegrésaticlient	1,0063	-0,9870
degrédesatisfclient-mesurepasdegrésaticlient	-1,0063	0,9870

Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05

## Annexe N°04 : Le graphique asymétriques des variables et observation.



## Annexe N° 05 : Guide d'entretien pour concevoir le modèle « MACTOR ».

Monsieur,

Je suis enseignante à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, je réalise actuellement une étude sur l'évaluation multicritères de la performance d'un échantillon d'entreprises. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, option : gestion des entreprises, faculté SEGC (université de Bejaia) intitulé : « *Évaluation multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia* ».

Pour ce faire, je me permets de vous adresser ce questionnaire qui va nous aider à mieux comprendre les critères et indicateurs de performance de votre entreprise ainsi que leur évaluation.

Ce questionnaire est adressé à toutes les structures de l'entreprise notamment : service comptabilité, gestions des ressources humaines, service production et le service commercial de l'entreprise. Je tiens à vous assurer que les réponses seront totalement anonymes, et les résultats strictement confidentiels.

Réalisée par KENNOUCHE Samia sous la direction du professeur CHABI Tayeb

Merci d'avance

Cette étape de questionnaire consiste à recenser l'ensemble des indicateurs qui influence sur la performance des entreprises. Elle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous ses éléments constitutifs.

- 1/ comment vous estimez la variation du chiffre d'affaires?
- 2/ comment vous estimez la variation de la marge commerciale?
- 3/ comment vous estimez la variation du besoin en fonds de roulement?
- 4/ comment vous estimez la variation de la production?
- 5/ comment vous estimez la variation de la valeur ajoutée ?
- 6/ quel est le taux de vieillissement des équipements dans votre entreprise ?
- 7/ comment vous qualifiez le respect des délais clients et fournisseurs dans votre entreprise ?
- 8/ comment vous qualifiez les politiques d'amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise ?
- 9/ diriez- vous que par rapport à vos concurrents que votre milieu de travail est plus sécuritaire que la moyenne (nombre d'accidents, de quasi-accident, congés maladies,...etc).
- 10/ comment vous qualifiez le système de motivation de vos employés?
- 11/ comment vous estimez la part de marché de votre entreprise ?
- 12/ comment vous jugez le coût de revient de votre entreprise?
- 13/ comment vous qualifiez le degré d'acquisition de nouvelle technologie au sein de votre entreprise ?
- 14/ comment vous estimez le budget réservé à la recherche et le développement dans votre entreprise ?
- 15/ comment vous estimez la durée de fabrication dans votre entreprise ?
- 16/ pouvez- vous nous évaluer les techniques de fidélisation des clients de l'entreprise ?
- 17/ pouvez- vous nous évaluer les techniques d'évaluation de la qualité de vos produits au sein de votre entreprise ?
- 18/ comment vous estimez la performance environnementale de l'entreprise ?

**Annexe N°06 : Questionnaire sur l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance des entreprises suivant le modèle « MACTOR ».**

Monsieur,

Je suis enseignante à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, je réalise actuellement une étude sur l'évaluation multicritères de la performance d'un échantillon d'entreprises. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, option : gestion des entreprises, faculté SEGC (université de Bejaia) intitulé : « *Évaluation multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia* ».

Pour ce faire, je me permets de vous adresser ce questionnaire qui va nous aider à mieux comprendre les critères et indicateurs de performance de votre entreprise ainsi que leur évaluation.

Ce questionnaire est adressé à toutes les structures de l'entreprise notamment : service comptabilité, gestions des ressources humaines, service production et le service commercial de l'entreprise. Je tiens à vous assurer que les réponses seront totalement anonymes, et les résultats strictement confidentiels.

Réalisée par KENNOUCHE Samia sous la direction du professeur CHABI Tayeb

Merci d'avance

Le remplissage de cette partie de questionnaire est qualitatif entre les indicateurs. Les influences sont notées de « 0 » à « 4 » suivant l'importance de la mise en cause possible par un indicateur : « 0 » : pas d'influence entre les variables (i et j), « 1 » : Processus opératoires, « 2 » : Projet, « 3 » : missions et « 4 » : Existences.

Pour faciliter ce remplissage nous allons présenter dans le tableau suivant les intitulés des indicateurs à évaluer et leurs désignations.

<b>Intitulé des indicateurs</b>	<b>Désignation</b>
La variation du chiffre d'affaires.	<b>1</b>
La variation de la marge commerciale.	<b>2</b>
La variation du besoin de fonds de roulement.	<b>3</b>
La variation de la production.	<b>4</b>
La variation de la valeur ajoutée.	<b>5</b>
Le taux de vieillissement des équipements.	<b>6</b>
Le respect du délai client et fournisseurs.	<b>7</b>
L'amélioration des conditions de travail	<b>8</b>
La sécurité du milieu de travail.	<b>9</b>
Le système de motivation des employés.	<b>10</b>
La part du marché de l'entreprise.	<b>11</b>
Optimisation du coût de revient.	<b>12</b>
Le degré d'acquisition de nouvelle technologie.	<b>13</b>
La part du budget de la recherche et le développement.	<b>14</b>
La durée de fabrication dans l'entreprise.	<b>15</b>
Les techniques de fidélisation des clients de l'entreprise.	<b>16</b>
Les techniques d'évaluation de la qualité des produits.	<b>17</b>
La performance environnementale de l'entreprise.	<b>18</b>

Pour répondre, merci de bien vouloir cocher la case qui correspond à votre notation dans le tableau d'évaluation des relations selon cette échelle :

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Relation nulle entre les informations i et j.	Processus opératoires	Projet	Missions	Existence

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
<b>1</b>	La variation du chiffre d'affaires.																		
<b>2</b>	La variation de la marge commerciale.																		
<b>3</b>	La variation du besoin de fonds de roulement.																		
<b>4</b>	La variation de la production.																		
<b>5</b>	La variation de la valeur ajoutée.																		

6	Le taux de vieillissement des équipements.																		
7	Le respect du délai client et fournisseurs.																		
8	L'amélioration des conditions de travail																		
9	La sécurité du milieu de travail.																		
10	Le système de motivation des employés.																		
11	La part du marché de l'entreprise.																		
12	Optimisation du coût de revient.																		
13	Le degré d'acquisition de nouvelle technologie.																		
14	La part du budget de la recherche et le développement.																		
15	La durée de fabrication dans l'entreprise.																		
16	Les techniques de fidélisation des clients de l'entreprise.																		
17	Les techniques d'évaluation de la qualité des produits.																		
18	La performance environnementale de l'entreprise.																		

**Annexe N°07 : Tableau d'évaluation des relations entre les acteurs et l'objectif.**

Le remplissage de deuxième partie de questionnaire est qualitatif entre les indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité et la performance de l'entreprise. Les influences sont notées de « 0 » à « 4 » suivant l'importance de la mise en cause possible par un indicateur. Pour répondre, merci de bien vouloir cocher la case qui correspond à votre notation dans le tableau d'évaluation des relations selon cette échelle :

0	1	2	3	4
Relation nulle entre les informations i et j.	Processus opératoires	Projet	Missions	Existence

	La performance
La variation du chiffre d'affaires.	
La variation de la marge commerciale.	
La variation du besoin de fonds de roulement.	
La variation de la production.	
La variation de la valeur ajoutée.	
Le taux de vieillissement des équipements.	
Le respect du délai client et fournisseurs.	
L'amélioration des conditions de travail	
La sécurité du milieu de travail.	
Le système de motivation des employés.	
La part du marché de l'entreprise.	
Optimisation du coût de revient.	
Le degré d'acquisition de nouvelle technologie.	
La part du budget de la recherche et le développement.	
La durée de fabrication dans l'entreprise.	
Les techniques de fidélisation des clients de l'entreprise.	
Les techniques d'évaluation de la qualité des produits.	
La performance environnementale de l'entreprise.	

#### Annexe N°08 : Questionnaire pour formuler le modèle « MORPHOL ».

Monsieur,

Je suis enseignante à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, je réalise actuellement une étude sur l'évaluation multicritères de la performance d'un échantillon d'entreprises dans le cadre de ma thèse de doctorat en sciences de gestion option : gestion des entreprises, faculté SEGC (université de Bejaia) intitulé : « *Évaluation multicritères de la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia* ».

Pour ce faire, je me permets de vous adresser en fichier-joint un questionnaire destiné à mieux appréhender votre attitude par rapport aux critères et indicateurs de performance de votre entreprise. Ce questionnaire est adressé à toute la structure de l'entreprise, notamment les responsables de la gestion de l'information comptable.

Les réponses que vous donnerez resteront confidentielles. En aucun cas votre nom ou celui de votre entreprise ne seront divulgués lors de la présentation de ce travail de recherche.

Réalisée par M<sup>lle</sup> KENNOUCHE.S sous la direction du professeur M<sup>gr</sup> CHABIT

Merci d'avance

#### A) Identification de l'entreprise.

Quel est le nom de votre entreprise ?.....

Quel est le nombre d'effectif total dans votre entreprise?.....

Quel est le secteur d'activité de l'entreprise ?.....

#### B) Description du domaine : Performance de l'entreprise.

Quels sont les variables qui peuvent déterminer la performance de votre l'entreprise ?

##### Hypothèses :

- Rentabilité, Oui  Non

- productivité. Oui  Non
- Compétitivité Oui  Non
- Autres :.....

**C) Description des variables :**

1) Quels sont les indicateurs (hypothèses) de la rentabilité dans votre entreprise et leur degré d'importance en pourcentage % ?

**Hypothèses :**

- Valeur économique ajoutée (VAE), Oui  Non  %
- Excédent brut d'exploitation (EBE), Oui  Non  %
- La variation du besoin en fonds de roulement, Oui  Non  %
- Capitaux engagés, Oui  Non  %
- Résultat net, Oui  Non  %
- Chiffre d'affaires Oui  Non  %
- La marge commerciale, Oui  Non  %
- Autres :..... %

2) Quels sont les indicateurs (hypothèses) de la productivité dans votre entreprise et leur degré d'importance en pourcentage % ?

**Hypothèses :**

- L'amélioration des conditions de travail, Oui  Non  %
- La Valeur ajoutée (VA), Oui  Non  %
- La production de l'entreprise, Oui  Non  %
- La sécurité au milieu de travail, Oui  Non  %
- La motivation des employés, Oui  Non  %
- Le rendement apparent de la main d'œuvre, Oui  Non  %
- Le rendement apparent de l'équipement, Oui  Non  %
- vieillissement des immobilisations, Oui  Non  %
- Délai de rotation des stocks, Oui  Non  %
- Autres :..... %

3) Quels sont les indicateurs (hypothèses) de la compétitivité dans votre entreprise et leur degré d'importance en pourcentage % ?

**Hypothèses :**

- La durée de fabrication, Oui  Non  %
- Ecart de coût salarial, Oui  Non  %
- Ecart de matière première, Oui  Non  %
- La part du budget recherche et développement, Oui  Non  %
- Optimisation de coût de revient, Oui  Non  %
- La qualité, Oui  Non  %
- L'acquisition de nouvelle technologie, Oui  Non  %
- Innovation, Oui  Non  %
- La fidélisation des clients, Oui  Non  %
- Gagner et maintenir les parts du marché, Oui  Non  %
- Autres :..... %

**Annexe N°9 : Les résultats du modèle « MORPHOL ».**

S7	S8	S9	S10	S11	S12
5,38	5,38	5,38	5,38	5,38	5,38
la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire			
la variation de la production	la variation de la production	le taux de vieillissement des	le taux de vieillissement des	l'amélioration des conditions de trav	l'amélioration des conditions de trav
la part du marché	la qualité des produits	l'optimisation du coût de revient	l'acquisition de nouvelle technolo	la part du marché	la qualité des produits

S13	S14	S15	S16	S17	S18
5,38	5,38	4,03	4,03	3,58	3,58
la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire				
la sécurité au milieu de travail	la sécurité au milieu de travail	le taux de vieillissement des	le taux de vieillissement des	la variation de la production	la variation de la production
la part du marché	la qualité des produits	la part du marché	la qualité des produits	la part du budget recherche et dév	la durée de fabrication

S19	S20	S21	S22	S23	S24
3,58	3,58	3,58	3,58	3,58	3,58
la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire			
la variation de la production	la variation de la valeur ajoutée	la variation de la valeur ajoutée	l'amélioration des conditions de trav	l'amélioration des conditions de trav	l'amélioration des conditions de trav
la fidélisation des clients	l'optimisation du coût de revient	l'acquisition de nouvelle technol	la part du budget recherche et dév	la durée de fabrication	la fidélisation des clients

S25	S26	S27	S28	S29	S30
3,58	3,58	3,58	3,58	3,58	2,69
la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire	la variation du chiffre d'affaire
la sécurité au milieu de travail	la sécurité au milieu de travail	la sécurité au milieu de travail	la motivation des employés	la motivation des employés	la variation de la valeur ajoutée
la part du budget recherche et dév	la durée de fabrication	la fidélisation des clients	l'optimisation du coût de revient	l'acquisition de nouvelle technol	la part du marché

© UPSOR-EPITA-MORPHOL

# **Table des matières**

## Table des matières.

<b>Dédicaces</b> .....	1
<b>Remerciements</b> .....	2
<b>Sommaire</b> .....	3
<b>Tableau des abréviations</b> .....	5
<b>Liste des tableaux</b> .....	7
<b>Liste des figures</b> .....	8
<b>Introduction générale</b> .....	9
<b>Chapitre I : La performance dans l'entreprise.</b> .....	19
<b>Introduction</b> .....	20
<b>Section N° 1 : Notions, définitions de la performance.</b> .....	21
I : Définition des concepts relatifs à la performance.....	21
II. Les différentes définitions de la notion de la performance. ....	23
III. Les typologies de la performance. ....	26
III.1. La performance organisationnelle. ....	26
III.2. La performance financière. ....	27
III.3. La performance économique (compétitivité). ....	28
III.4.La performance concurrentielle.....	28
IV. Les sources de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise.....	29
IV.1. La stratégie de domination de l'ensemble du secteur par les coûts.....	29
IV.2. La stratégie de domination du secteur par différenciation des produits offerts. ....	30
IV.3. La stratégie de niche ou de concentration de l'activité. ....	30
<b>Section N°2: L'approche classique de la performance.</b> .....	32
I.L'école classique.....	32
I.1.Taylor et l'organisation scientifique du travail. ....	33
I.2. Fayol et la gestion administrative.....	35
I.3. Weber et la bureaucratie. ....	38

II. L'école des relations humaines.....	41
II.1. Elton Mayo et l'expérience de Hawthorne.....	41
II.2. Abraham Maslow et la pyramide des besoins.....	43
II.3. Frederick Herzberg et l'étude des motivations.....	45
<b>Section N°3 : L'approche systémique de la performance.</b> .....	47
I. Notions relatives à l'approche systémique.....	47
II. L'organisation est un système.....	49
III. La régulation des dysfonctionnements dans l'approche systémique .....	49
IV. Ludwig Von Bertalanffy et la théorie des systèmes.....	50
V. L'école quantitative.....	50
<b>Conclusion</b> .....	53
<b>Chapitre II : Les indicateurs de la performance dans l'entreprise.</b> .....	54
<b>Introduction</b> .....	55
<b>Section N°1 : Typologie sur les indicateurs de la performance.</b> .....	56
I. Définition et l'objectif d'utilisation des indicateurs.....	56
I.1 : Définition de l'indicateur de mesure de la performance.....	56
I.2 : L'objectif d'utilisation des indicateurs.....	56
I.2.1 : Comparaison dans le temps.....	57
I.2.2 : Comparaison dans l'espace.....	57
II. Les caractéristiques des indicateurs de la performance.....	57
III. Les dimensions de la performance.....	59
IV. Le modèle de mesure de la performance dans notre travail.....	61
<b>Section N°2 : Les indicateurs de la rentabilité.</b> .....	63
I. Définition de la rentabilité.....	63
II. Les principaux indicateurs de la rentabilité.....	63
II.1. Les indicateurs de la rentabilité économiques.....	64

II.1.1: La rentabilité économique brute. ....	64
II.1.2 : La valeur ajoutée économique (EVA).....	65
II.1.3 :L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	66
II.2. Les indicateurs de la rentabilité financière. ....	66
II.2.1 : Taux de rentabilité financière (ROE : Return On Equity).....	67
II.2.2. Le ratio de l'effet de levier (EdeL). ....	69
II.2.3 : Le taux de rendement des capitaux investis (ROI). ....	70
II.2.4 : L'évolution du chiffre d'affaires. ....	71
II.2.5: La marge commerciale. ....	71
II.2.6 : La part de la marge commerciale dans le chiffre d'affaires. ....	72
II.2.7 : Ratio d'indépendance financière.....	72
II.2.8 : Ratio de fonds de roulement financier. ....	72
II.2.9 : Les ratios de liquidités.....	73
<b>Section N°3 : Les indicateurs de la productivité.....</b>	<b>76</b>
I. Définition de la productivité. ....	76
II. Les principaux indicateurs de la productivité.....	76
II.1. Les ratios de la productivité relatifs aux ressources tangibles.....	77
II.1.1. La production de l'exercice. ....	77
II.1.2 : Le taux de croissance de la production. ....	77
II.1.3 : Le ratio du degré de vieillissement des immobilisations. ....	77
II.1.4 : Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).....	78
II.1.5 : Ratio de délai de rotation des stocks. ....	79
II.1.6 : Ratios de délais de rotation des créances et dettes.....	80
II.1.7 : La valeur ajoutée ....	81
II.1.8: Rendement apparent de l'équipement. ....	82
II.2 : Les ratios de la productivité relatifs aux ressources intangibles.....	82
II.2.1:Les moyens en personnel.....	83

II.2.2 : Rendement apparent de la main-d'œuvre.....	83
II.2.3. Les indicateurs de la formation.....	84
II.2.4. Les indicateurs du climat social.....	84
II.2.5. La politique sociale de l'entreprise.....	85
<b>Section N°4 : Les indicateurs de la compétitivité.....</b>	<b>88</b>
I. Définition du concept de la compétitivité.....	88
II. Les principaux indicateurs de la compétitivité.....	88
II.1. Les indicateurs de la compétitivité coût (prix).....	88
II.1.1 : L'écart de la productivité.....	89
II.1.2 : Les coûts salariaux.....	91
II.1.3 : Les coûts des matières premières.....	91
II.2. Les indicateurs de la compétitivité hors-coût (hors-prix).....	92
II.2.1 : La qualification du personnel.....	92
II.2.2 : La capacité innovatrice de l'entreprise.....	93
II.2.3 : Le système de gestion de l'information.....	93
II.2.4 : La qualité des produits.....	94
<b>Conclusion.....</b>	<b>95</b>
<b>Chapitre III : Évaluation de la performance dans l'entreprise.....</b>	<b>96</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>97</b>
<b>Section N°1 : Évaluation de l'entreprise.....</b>	<b>98</b>
I. Les fondements théoriques de l'évaluation des entreprises.....	98
I.1. Définition du projet :.....	98
I.2. Définition de l'évaluation du projet :.....	98
I.3. Définitions de l'investissement :.....	99
I.4. Natures d'investissements.....	99
II. Les sources d'information pour une évaluation efficace de l'entreprise .....	101

III. Les différentes méthodes d'évaluation des projets d'entreprise.	103
III.1. Les méthodes statiques (atemporelles).	103
III.1.1. Le taux de rentabilité moyen (TRM).	103
III.1.2. le délai de récupération du capital investi (DRI).	104
III.2. Les méthodes dynamiques (temporelles).	106
III.2.1. La valeur actuelle nette (VAN).	106
III.2.2. Le taux de rentabilité interne (TRI).	107
III.2.3. La méthode du délai de récupération actualisée (DRA).	109
III.2.4. L'indice de rentabilité (IR).	110
<b>Section N°2 : Évolution de la mesure de la performance.</b>	<b>112</b>
I. Le tableau de bord.	113
I.1. Tableau de bord stratégique.	113
I.2. Tableau de bord de pilotage.	114
I.3. Tableau de bord d'activité.	114
II. Le tableau de bord prospectif, le modèle BSC (Balanced Score Card).	114
II.1. La perspective financière.	115
II.2. La perspective du client.	116
II.3. La perspective de processus interne.	116
II.4. La perspective d'innovation et d'apprentissage.	116
II.5. Analyse critique de l'outil.	117
III. Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).	118
IV. Total Balanced Scorecard (TBSC).	118
V. La Global Reporting Initiative (GRI).	119
VI. La Triple Bottom Line.	120
<b>Section N°3 : La mesure de la performance dans l'entreprise.</b>	<b>122</b>
I. Le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S).	122

I.1. Description du logiciel.....	122
I.2. Le traitement des données par S.P.S.S. ....	122
I.3. Les résultats du logiciel. ....	123
II. Le logiciel XLSTAT. ....	123
II.1 : Description du logiciel xlstat.....	123
II.2. Le traitement des données. ....	124
II.3. Les résultats du logiciel. ....	125
III. Le modèle « MACTOR ».....	126
III.1 : Description du modèle « MACTOR ».....	126
III.2. Le traitement des données. ....	127
III.2.1. La Matrice des Influences Directes (MID).....	128
III.2.2. La Matrice des positions valuées Acteurs/Objectifs (2MAO). ....	129
III.3. Les résultats du modèle.....	129
III.3.1. Max Matrice des influences et dépendances indirectes (MMIDI).....	129
III.3.2. Balance nette des influences entre les indicateurs.....	130
III.3.3. Graphe des distances nettes entre acteurs. ....	130
III.3.4. La matrice des rapports de force.....	130
III.3.5. Matrice acteurs et objectifs d'ordre 3. ....	131
III.3.6. Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs.....	131
III.3.7. L'ambivalence value pondérée. ....	131
III.3.8. Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force – Objectif. ....	131
IV. Le modèle « MORPHOL ».....	132
IV.1. Description du modèle « MORPHOL ».....	132
IV.1.1. Aperçu historique sur l'analyse morphologique. ....	132
IV.1.2. Définition de l'analyse morphologique. ....	133
IV.2. Le traitement des données.....	134

IV.2.1. La construction des scénarios.....	134
IV.2.2. Différentes mises en forme. ....	134
IV.3. Les résultats du modèle.....	136
IV.3.1. L’analyse des scénarios :.....	136
IV.3.2. L’analyse du plan des proximités des différents scénarios.....	136
IV.3.3. L’analyse des relations entre les scénarios suivant le graphe des proximités.....	136
<b>Conclusion</b> .....	137
<b>Chapitre IV : La méthodologie de la recherche et l’analyse descriptive de la performance dans les entreprises enquêtées.</b> .....	138
<b>Introduction</b> .....	139
<b>Section N°1 : Le cadre de l’étude et la méthodologie de l’enquête.</b> .....	140
I. Le positionnement épistémologique.....	140
I.1. Le modèle positiviste.....	140
I.2. Le modèle constructif. ....	141
I.3. Le modèle interprétatif. ....	141
II. Le choix méthodologique de notre recherche.....	142
II.1. Le positionnement positiviste. ....	142
II.2. La méthodologie de la recherche. ....	143
III. La méthodologie de l’enquête. ....	144
III.1. Identification des objectifs de l’enquête. ....	144
III.2. La présentation des questionnaires. ....	144
III.2.1. L’objectif des questionnaires.....	145
III.2.1.1. Le premier mode du questionnaire.....	145
III.2.1.2. Le deuxième mode du questionnaire.....	145
III.2.1.3. Le troisième mode du questionnaire. ....	146
III.2.2. Le mode d’administration des questionnaires. ....	146
III.2.3. La conception des questionnaires. ....	146

III.2.3.1. Le premier mode du questionnaire.....	148
III.2.3.2. Le deuxième mode du questionnaire.....	148
III.2.3.3. Le troisième mode du questionnaire. ....	148
<b>Section N°2 : Les caractéristiques des entreprises de la wilaya de Bejaia.....</b>	<b>150</b>
I.La composition des entreprises de la wilaya de Béjaia.....	150
II : Les caractéristiques de l'échantillon des entreprises enquêtées. ....	150
II.1 : La population de l'étude.....	150
II.2. l'échantillon de l'étude.....	150
III : La présentation de l'échantillon. ....	151
IV. La taille de l'échantillon. ....	152
V. Les caractéristiques de l'échantillon.....	152
V.1: La taille de l'entreprise (elle doit être moyenne ou grande). ....	152
V.2 : Activité de l'entreprise (qu'elle possède une activité de production). ....	153
V.3 : L'utilisation des techniques quantitatives. ....	153
VI. Le procédé de tirage. ....	153
VII : Echantillon de notre enquête. ....	153
VIII : Le recueil des données de l'enquête.....	155
IX : Le dépouillement des questionnaires.....	156
X : L'analyse et l'interprétation des résultats. ....	156
<b>Section N°3: L'analyse descriptive des résultats obtenus. ....</b>	<b>157</b>
I. Présentation et analyse descriptive des résultats.....	157
I.1 : Les caractéristiques des entreprises enquêtées. ....	157
I.1.1 : La répartition des entreprises enquêtées selon leurs statuts juridiques. ....	157
I.1.2 : La répartition des entreprises enquêtées selon le type de stratégie adoptée. ....	158
I.2 : La perception de la notion de la performance.....	158
I.2.1 : La répartition des entreprises enquêtées selon la détention d'un service de mesure de la performance. ....	159

I.2.2 : La répartition des entreprises enquêtées selon l'importance du budget réservé à la mesure de la performance. ....	159
I.3 : L'appréciation de la rentabilité, la productivité et la compétitivité dans les entreprises enquêtées.....	160
I.3.1 : La répartition des entreprises enquêtées selon la situation financière.....	160
I.3.2 : La répartition des entreprises enquêtées selon la variation de la production.....	161
I.3.3 : La répartition des entreprises enquêtées selon le taux de vieillissement des équipements. ....	161
I.3.4 : La répartition des entreprises enquêtées selon le coût de revient. ....	162
I.3.5 : La répartition des entreprises enquêtées selon le temps de réponse au service après vente.....	163
II. L'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM). ....	164
II.1. Le choix des variables. ....	164
II.2. Le choix des axes. ....	164
II.3. L'analyse des résultats. ....	165
<b>Conclusion</b> .....	168
<b>Chapitre V : Évaluation multicritères de la performance des entreprises enquêtées. ...</b>	169
<b>Introduction</b> .....	170
<b>Section N°1 : Présentation des logiciels « MACTOR » et « MORPHOL » dans les entreprises enquêtées.</b> .....	171
I.La formulation du système à étudier selon le logiciel MACTOR : .....	171
I.1. Etablir la liste des acteurs et l'objectif poursuivi:.....	171
I.2. établir la première matrice d'entrée : la matrice des influences directes (acteur/acteur). 173	
I.3. établir la deuxième matrice d'entrée : la matrice acteurs/objectifs. ....	174
II.La formulation du système à étudier selon le logiciel « MORPHOL » .....	177
II.1. la construction de l'espace morphologique : description du domaine et la liste des variables étudiées. ....	177

II.2. La réduction de l'espace morphologique : la description des hypothèses et la probabilité des indicateurs. ....	179
<b>Section N°2 : L'interprétation des résultats de modèle « MACTOR ».....</b>	<b>181</b>
I. Analyse des positions entre les indicateurs (acteurs). ....	181
I.1 : Max Matrice des influences et dépendances indirectes. ....	181
I.2 : Balance nette des influences entre les indicateurs (BN). ....	183
I.3 : Graphe des distances nettes entre acteurs. ....	184
I.4 : La matrice des rapports de force. ....	185
II : Analyse des positions des indicateurs (acteurs) sur les objectifs. ....	186
II.1 : Matrice acteurs et objectifs d'ordre 3.....	187
II.2 : Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs. ....	188
II.3 : plan des correspondances acteurs/objectifs. ....	188
II.4 : L'ambivalence value pondérée. ....	189
II.5 : Balance des positions par objectif évaluées et pondérées par les rapports de force – Objectif. ....	191
<b>Section N°3 : L'analyse des résultats du modèle « MORPHOL ».....</b>	<b>193</b>
I. L'analyse des scénarios. ....	193
II. Analyse de plan des proximités des différents scénarios. ....	196
III. Analyse des relations entre les scénarios suivant le graphe des proximités. ....	197
<b>Conclusion</b> .....	<b>199</b>
<b>Conclusion générale.</b> .....	<b>200</b>
<b>Liste bibliographique :</b> .....	<b>207</b>
<b>Les annexes</b> .....	<b>213</b>
<b>Table des matières.</b> .....	<b>233</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>243</b>

## Résumé

La performance est considérée comme étant le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés.

L'appréciation de la performance d'une entreprise est toujours une question d'actualité qui joue un rôle major pour contrôler la performance d'une entreprise et qui permet de vérifier que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience.

L'objet de ce travail de recherche est d'identifier les scénarios clés de la performance de l'entreprise selon la combinaison des trois concepts : productivité, rentabilité et compétitivité.

Pour ce faire, nous avons élaboré trois questionnaires : le premier a pour objectif d'apprécier la performance au sein des entreprises étudiées, et le deuxième questionnaire est confectionné selon le modèle « MACTOR » afin de déterminer l'impact des indicateurs de la rentabilité, productivité et compétitivité sur la performance de ces entreprises, et le dernier questionnaire a pour objectif de formuler un champ d'hypothèse selon le modèle « MORPHOL ». Ce dernier a été soumis à l'évaluation et à l'appréciation d'un échantillon d'entreprises enquêtées.

Les résultats de la recherche ont ressorti une batterie d'indicateurs de performance, selon les trois concepts. L'analyse des résultats sur des graphes et des plans de proximité nous a permis de dégager une diversité de scénarios clés de performance dans les entreprises enquêtées.

**Mots clés :** performance, indicateurs, rentabilité, productivité, compétitivité.

## Abstract

Performance is considered to be the ultimate result of all of a company's efforts to achieve the objectives set.

Evaluating a business's performance is always a topical issue that play a major role in monitoring a business's performance and verifying that resources are obtained and used efficiently and effectively.

The purpose of this research work is to identify the key scenarios of business performance according to the combination of the three concepts: productivity, profitability and competitiveness.

To do this, we have developed three questionnaires: the first aims to assess performance within the companies studied and the second questionnaire is made according to the « MACTOR » model in order to determine the impact of indicators on the performance of these companies and the last questionnaire aims to formulate a field of hypothesis according to the « MORPHOL » model. The latter was subjected to the evaluation and appraisal of a sample of companies surveyed.

The research results revealed a battery of performance indicators, according to the three concepts. Analysis of the results on graphs and proximity maps allowed us to identify a variety of key performance scenarios in the companies surveyed.

**Keywords:** performance, indicators, profitability, productivity, competitiveness.

## الملخص

يعتبر الأداء النتيجة النهائية لجهود الشركة لتحقيق الاهداف المحددة. يُعد تقييم أداء الأعمال دائماً مسألة مهمة تلعب دوراً رئيسياً في مراقبة أداء الشركة وتساعد على ضمان الحصول على الموارد واستخدامها بكفاءة وفعالية.

الغرض من هذا العمل البحثي هو تحديد السيناريوهات الرئيسية لأداء العمل وفقاً لمجموعة من المفاهيم و هي : الإنتاجية، المردودية والقدرة التنافسية. للقيام بذلك ، قمنا بتطوير ثلاثة استبيانات : الأول يهدف إلى تقييم الأداء داخل الشركات التي خضعت للدراسة ويتم إعداد الاستبيان الثاني وفقاً لنموذج ماکتور من أجل تحديد تأثير المؤشرات على أداء هذه الشركات و يهدف الاستبيان الأخير إلى صياغة مجال من الفرضيات وفقاً لنموذج المورفول.

كشفت نتائج البحث عن مجموعة من مؤشرات الأداء وفقاً للمفاهيم الثلاثة : الإنتاجية، المردودية والقدرة التنافسية. حيث سمح لنا تحليل النتائج على الرسوم البيانية وخرائط القرب بتحديد مجموعة متنوعة من سيناريوهات الأداء الرئيسية في الشركات التي شملها الاستطلاع.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، المؤشرات، المردودية، الإنتاجية، التنافسية

