

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

École Supérieure de Commerce



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER EN SCIENCE DE GESTION**

**OPTION : Management et Organisation des
Entreprises**

**THÈME : LE MODELE DE MORIN : OUTIL
D'ANALYSE ET DE PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE GLOBALE D'ENTREPRISE**

Cas de l'Office National d'Assainissement « ONA »

Présenté par :

HADDOUN Faiza

MATIB Mehdi

Encadré par :

Dr. L. AZOUAOU

Année universitaire : 2014-2015

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

École Supérieure de Commerce



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER EN SCIENCE DE GESTION**

**OPTION : Management et Organisation
d'entreprises**

**THÈME : LE MODELE DE MORIN : OUTIL
D'ANALYSE ET DE PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE GLOBALE D'ENTREPRISE**

Cas de l'Office National d'Assainissement « ONA »

Présenté par :

HADDOUN Faiza

MATIB Mahdi

Encadré par :

Dr. L. AZOUAOU

Année universitaire : 2014-2015

Dédicace

C'est avec une vive joie, gratitude et reconnaissance que je dédie ce modeste travail :

MA très chère et douce mère, Mon très cher père qui m'ont offert la vie et orienté mes pas et qui continuent à me guider inlassablement vers le chemin de la réussite ;

A ma très chère sœur ;

A mes chers frères ;

A mes amis ;

A toutes les personnes exceptionnelles ... elles se reconnaîtront...

HADDOUN Faiza



Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents

À feu grand-mère.

À mes frères

À ma fiancée

À tous ceux qui me sont chers et proches.

À mes amis et collègues Chacun par son nom

À tous mes enseignants.

MATIB Mahdi



Remerciements

Avant toute chose, nos souhaits les plus sincères seront de remercier vivement toutes les personnes, qui, de près ou de loin, se sont impliquées dans la réalisation de ce mémoire, tant par leur soutien opérationnel, que professionnel.

Nous remercierons tout d'abord notre encadreur pédagogique, Dr. L. Azouaou, pour son appui et ses encouragements, ses critiques pertinentes et son attention aux tout petits détails, et pour tout ce que nous avons pu apprendre grâce à elle.

Nous réservons des remerciements particuliers à Monsieur Meslem Tahar et Mme Benhenni Lynda qui nous ont aidé afin d'accomplir ce mémoire au sein de l'organisme d'accueil « l'Office National d'Assainissement ».

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude et notre remerciement aux membres du jury qui ont bien voulu nous honorer de leur présence.

Merci à tous.

SOMMAIRE

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale :

Chapitre 1 : la performance d'entreprise et ses dimensions.

1.1 La notion de performance et les modèles représentatifs :

1.2 Les dimensions de la performance et la notion de performance globale :

Chapitre 2 : pilotage de la performance globale de l'entreprise.

2.1 Le pilotage de la performance.

2.2 L'impact de la stratégie et de contrôle de gestion sur le pilotage de performance de l'entreprise.

2.3 Les nouveaux outils de pilotage de la performance globale.

Chapitre 3 : Le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin.

3.1 L'efficacité organisationnelle et les fondements du modèle de Morin :

3.2 Les dimensions du modèle et ses évolutions :

Chapitre 4 : l'application du modèle de Morin à l'ONA.

4.1 Présentation de l'office national de l'assainissement :

4.2 Modèle de pilotage de la performance globale de l'ONA :

4.3 Pilotage des dimensions de modèle pour l'ONA :

4.4 Élaboration du tableau de bord de l'ONA selon le modèle de Morin :

Analyse des résultats et recommandations :

Conclusion :

Bibliographie :

Liste des annexes :

Liste des figures

Figure 1.1 : Modèle de Gilbert...p9

Figure 1.2 : la performance...p10

Figure 1.3 : le modèle : inputs, outputs, incomes...p12

Figure 1.4 : le triangle de l'indicateur...p13

Figure 1.6 : dynamique des interactions entre les trois types de capital de l'entreprise...p19

Figure 1.7 : les composantes de la RSE...p21

Figure 1.8 : la performance globale...p23

Figure 2.1 : le pilotage de la performance entre déploiement de la stratégie et retour d'expérience...p27

Figure 2.2 : La boucle de pilotage...p28

Figure 2.3 : la structure de pilotage...p29

Figure 2.4 : Les niveaux de pilotage...p30

Figure 2.5 : le processus de pilotage...p34

Figure 2.6 : la chaîne de valeur de Porter...p37

Figure 2.7 : les deux pôles de la performance...p39

Figure 2.8 : la représentation de « *balanced scorecard* »...p44

Figure 2.9 : La hiérarchisation des axes du '*balanced scorecard*'...p45

Figure 2.10 : '*sustainability balanced scorecard*'...p46

Figure 2.11 : le navigateur Skandia AFS...p48

Figure 2.12 : La pyramide de la performance selon Lynch et Cross...p49

Figure 3.1 : Les dimensions de l'E.O selon Morin...p64

Figure 3.2 : l'identification des indicateurs de performance selon Morin...p64

Figure 3.3 : Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle...p65

Figure 3.4 : le modèle de l'E.O révisé par Savoie et Morin (2000)...p71

Figure 3.5 : le modèle révisé par Savoie et Morin (2000)...p72

Figure 4.1 : l'évolution des communes et ouvrages gérées par l'ONA...	p82
Figure 4.2 : l'évolution du nombre d'employés de l'ONA...	p83
Figure 4.3 : évolution du volume des eaux épurées...	p84
Figure 4.4 : l'évolution du linéaire géré par l'ONA...	p85
Figure 4.5 : évolution du linéaire curé par l'ONA...	p86
Figure 4.6 : l'évolution des revenus de MOD...	p87
Figure 4.7 : résultats annuels des ressources recyclées...	p88
Figure 4.8 : répartition du chiffre d'affaire pour l'année 2014...	p90
Figure 4.9 : évolution du chiffre d'affaires...	p91
Figure 4.10 : l'évolution des charges d'exploitation et des subventions...	p92.
Figure 4.11 : évolution annuelle des sites certifiés de l'office...	p93
Figure 4.12 : les arrivées, les départs et le redéploiement des employés...	p95
Figure 4.13 : taux d'absentéisme par type d'absence...	p96
Figure 4.14 : départs par motif pour 2014...	p97
Figure 4.15 : évolution du volume relevé et épuré par l'ONA...	p98
Figure 4.16 : volume collecté (en Mm ³)...	p98
Figure 4.17 : le pourcentage des effectifs par GSP...	p99
Figure 4.18 : l'effectif formé en CFMA et hors CFMA...	p100

Liste des tableaux

- Tableau 2.1 : le processus de gestion d'une organisation...p38
- Tableau 2.2 : Typologie des tableaux de bord classiques...p40
- Tableau 2.3 : exemple de quelques inducteurs d'activité simples pour une usine...p42
- Tableau 2.4 : Moniteur des actifs intangibles de Sveiby...p47
- Tableau 2.5 : la matrice des déterminants et des résultats...p50
- Tableau 2.6 : mesures primaires et secondaires sélectionnées pour chaque partie prenante à la banque de Montréal...p52
- Tableau 2.7 : Critères de performance répertoriés à travers les six modèles de performance retenus...p54
- Tableau 3.1 : les critères de l'efficacité organisationnelle selon la conception économique...p59
- Tableau 3.2 : les critères de l'efficacité selon la conception sociale...p60
- Tableau 3.3 : les critères de l'efficacité organisationnelle selon la conception systémique...p61
- Tableau 3.4 : les critères de l'efficacité organisationnelle selon la conception politique...p62
- Tableau 4.1 : critères et indicateurs de la performance retenus pour l'office national de l'assainissement...p79
- Tableau 4.2 : l'évolution du nombre de communes gérées par l'ONA...p80
- Tableau 4.3 : évolution des STEP...p81
- Tableau 4.4 : évolution des stations de relevage...p81
- Tableau 4.5 : le nombre d'emplois créés...p82
- Tableau 4.6 : volume des eaux usées épurées...p83
- Tableau 4.7 : le linéaire géré et la population raccordée au réseau d'assainissement par l'ONA...p84
- Tableau 4.8 : le linéaire curé par l'ONA...p85
- Tableau 4.9 : revenus de la maîtrise d'ouvrages déléguée...p86
- Tableau 4.10 : volume des eaux usées épurées réutilisées...p88

Tableau 4.11 : quantités de ressources recyclées...	p88
Tableau 4.12 : chiffre d'affaires de l'ONA...	p89
Tableau 4.13 : Excédent brut d'exploitation de l'ONA...	p91
Tableau 4.14 : charges d'exploitation et subventions de l'ONA...	p92
Tableau 4.15 : mouvement des effectifs et le turn-over de l'ONA...	p94
Tableau 4.16 : Taux d'absentéisme de l'ONA...	p95
Tableau 4.17 : l'évolution des départs à l'ONA...	p96
Tableau 4.18 : les volumes des eaux usées relevées et épurées...	p97
Tableau 4.19 : volume des eaux usées collecté par l'ONA...	p98
Tableau 4.20 : la répartition des effectifs par GSP...	p99
Tableau 4.21 : nombre de jours formation...	p100
Tableau 4.22 : nombre d'employés formés...	p100
Tableau 4.23 : mètres curés par employé...	p101
Tableau 4.24 : volume collecté par employé...	p101
Tableau 4.25 : volume épuré par employé...	p101
Tableau 4.26 : volume relevé par employé...	p102
Tableau 4.27 : les coûts d'exploitation unitaires...	p102
Tableau 4.28 : Valeur des ressources humaines...	p104
Tableau 4.29 : Légitimité de l'office...	p105
Tableau 4.30 : Pérennité de l'office...	p106
Tableau 4.31 : Efficience économique...	p106

Abréviations :

CA : chiffre d'affaires

CDI : contrat à durée indéterminée

CFMA : centre de formation en métiers d'assainissement

DEM : direction d'exploitation et maintenance

E.E.E : économie, efficacité, efficience.

EBE : excédent brut d'exploitation

EPIC : entreprise publique à caractère industriel et commercial.

KDA : milliers dinars algériens

MDA : million dinars algériens

MOD : maîtrise d'ouvrage déléguée

MRE : ministère de ressources en eau

ONA : office national de l'assainissement

REUE : réutilisation des eaux usées épurées

RSE : responsabilité sociétale des entreprises.

SEAAL : société des eaux et de l'assainissement d'Alger

SEACO : société des eaux et de l'assainissement de Constantine

SEAOR : société des eaux et de l'assainissement d'Oran

SEATA : société des eaux et de l'assainissement de Taref et Annaba.

SR : station de relevage

STEP : station d'épuration

“Un homme ne craint pas d’avoir mal”

Ernest Hemingway

Introduction

Générale

Introduction générale :

Depuis le début de l'ère industrielle, toute action menée dans l'entreprise est justifiée par une vocation ultime de pérennité. La question de la performance des entreprises, et donc de sa mesure, est devenue un thème récurrent. Dans l'environnement économique actuel, générée par l'ouverture des marchés, caractérisé par l'intensification de la concurrence combinée à un degré croissant d'exigence des consommateurs, les objectifs des entreprises, tout d'abord financiers, s'étendent également à d'autres objectifs non financières.

Ainsi que la pression des groupes externes encourage l'amélioration continue des entreprises, en conséquence, le pilotage de la performance de l'entreprise, qui n'agissait initialement que sur la productivité de la main d'œuvre au niveau opérationnel, s'est enrichi et agit sur de multiples variables, tant sur le niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

Dans ces conditions de globalité, l'entreprise devient complexe et les variables à gérer comme leviers essentiels de pilotage de la performance se multiplient. Alors le concept de la performance a ainsi évolué d'une vision restrictive (performance financière évaluée sur la base d'indicateurs produits par les systèmes de comptabilité) vers une vision plus large (performances financière et non financière). Alors la performance financière ne devient plus suffisante pour apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

En conséquence, le management doit réagir en assurant le pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs tout en suivant une stratégie pertinente. Dont le contrôle de gestion a pour fonction d'aider le management quant à la définition de nouveaux instruments de pilotage de la performance à la mesure de cette dernière.

Par ailleurs, le modèle de Morin, Savoie et Beaudin, modèle développé en 1994, permet d'apprécier d'une manière plus fine la performance d'une entreprise et d'analyser son efficacité sur différentes facettes, tout en développant le pôle des ressources humaines qui est primordial pour assurer la pérennité d'une entité quelque soit son activité.

Notre mémoire a pour objectif de cerner la notion de la performance globale de l'entreprise à travers cet outil de pilotage, tant sur le plan théorique que technique avec un accent marqué sur l'Office National d'Assainissement (pour une première application du modèle en Algérie). Pour ce faire, nous tenterons répondre à la problématique suivante :

Est-ce que le modèle de Morin et al peut être utilisé comme outil de pilotage de la performance globale au sein de l'ONA ?

Cette problématique nous amène à poser un certain nombre de questions, telles que :

- L'assurance de la rentabilité, est elle suffisante pour dire qu'une entreprise est performante ? c'est-à-dire, est ce la performance d'une entreprise tient compte seulement de sa situation financière ?
- Est-ce la performance est unidimensionnelle ou bien multidimensionnelle ?
- le pilotage, tient il compte de la stratégie ? quels sont les outils de pilotage de la performance d'une entreprise ?
- quelle est la pertinence de l'utilisation du modèle de Morin ?

Formulée de la sorte, notre problématique interpelle l'hypothèse suivante :

- la procédure d'application du modèle de Morin au sein de l'ONA doit prendre en considération les spécificités et les objectifs de cet établissement.

Afin d'approfondir le sujet, nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique, suivant les apports et les écrits des auteurs et chercheurs pour cerner les notions de performance et de pilotage, ensuite on a essayé de proposer un modèle de pilotage global pour l'ONA.

Notre travail est organisé en quatre chapitres :

Dans le premier chapitre, nous aborderons la thématique de la performance sous ses différents angles, en balayant la définition, les critères de maîtrise de la performance ainsi que l'évolution de ce concept.

Dans le deuxième chapitre, nous aborderons les aspects du pilotage de la performance et les outils de pilotage de cette dernière, la relation entre le pilotage de l'entreprise et la stratégie ainsi que sa liaison avec le contrôle de gestion, ces éléments permettront d'introduire la notion de tableau de bord en général et les outils de mesure de la performance globale.

Dans le troisième chapitre, nous allons aborder le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin, ce dernier fait l'objet de notre travail de recherche, qui jugé un outil global pour appréhender le caractère multidimensionnel de la performance. Dont nous allons voir les étapes de sa conception, ainsi ses différentes dimensions.

Dans le quatrième chapitre, nous avons choisi d'illustrer les propos des trois chapitres précédents par la présentation d'une application de la démarche de modèle proposé par Morin, établi pour le pilotage de la performance globale au sein de l'Office National de l'Assainissement, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance à travers une proposition d'élaboration d'un tableau de bord tout en assurant l'application de la démarche du modèle choisi et des recommandations pour son déploiement.

Chapitre 1 :

La performance d'entreprise et ses dimensions

Introduction du premier chapitre

Dans ce présent chapitre, nous allons tenter d'exposer, en premier lieu, le concept de la performance, ses différentes appréhensions et les différents modèles relatifs à ce concept.

En second lieu, nous allons exposer la dimension classique de la performance, ses mesures et ses limites.

In fine, nous allons aborder la notion de performance globale et ses différentes dimensions.

SOMMAIRE

Section 1 : la notion de performance et les modèles représentatifs :

Section 2 : les dimensions de la performance et la performance globale :

Chapitre 1 : la performance d'entreprise et ses dimensions.

1.1 La notion de performance et les modèles représentatifs :

1.1.1 La notion de performance :

Étymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter » au 13^{ème} siècle ; Au 15^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec *to perform* dont vient le mot de performance avec une signification plus large, c'est à la fois l'*accomplissement* d'un processus, d'une tâche ; mais les résultats obtenus, ainsi que le succès dont on peut se prévaloir¹.

Le Larousse² adopte une définition qui renvoie à la physique « ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables » ; on comprend par ceci que la performance est un caractère attribué à l'action, et les performances d'une prestation diffèrent selon les capacités du véhicule, à partir de là, on constate que la performance nécessite de l'action et un surtout un jugement.

Le Petit Robert³ donne une définition de la performance dans le domaine sportif « résultat obtenu par un cheval de course, un athlète dans une compétition » ; à l'égard de cette définition, on se retrouve à la conception de la performance comme un *résultat* obtenu suite à une épreuve (action).

a) La performance en sport...

Dans le sport, est performant celui qui a su exprimer son potentiel⁴, et obtenir non le meilleur résultat de tous, mais le résultat optimal compte tenu de ses capacités physiques et techniques.

Et comme le sport est connu comme un jeu conventionnel, les conventions venant fixer les références à la fois de la mesure et de jugement de la performance⁵.

Alors que, les entreprises sont de plus en plus en concurrence, où le marché a remplacé l'hippodrome, et où les organismes de notation et les analystes venus fixer les références pour ces entreprises, la notion de performance a pris de l'ampleur dans le domaine du management et de l'économie.

b) La performance en gestion...

Dans l'acceptation gestionnaire de la performance il y a l'idée de :

- a. Performance *résultat*, qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif), la performance à ce stade représente « le niveau de réalisation des objectifs⁶ ».

¹ http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performances/59513>.

³ Le Robert micro, 2^{ème} édition, 1988, p 929.

⁴ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article281>

⁵ Pesqueux. Y. La notion de performance globale. 5^{ème} Forum international, Déc. 2004, Tunis, Tunisie.

⁶ A Burlaud, J-Y Eglem, Mykita, contrôle de gestion, Vuibert, Paris 1995.

- b. Performance **action** qui permet de distinguer **la compétence** (capacité d'agir, de réaliser une production) de la **performance** (production réelle), dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation, cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat¹.
- c. Performance **succès** ou **exploit** qui pour (Pesqueux) n'est pas l'attribut de la performance, car l'auteur stipule qu'il faut tenir compte de la nature plus ou moins ambitieuse de l'objectif fixé². Dans le même contexte, (Burlaud et al, 2007) affirment que « une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi, un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux, ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste »³; cependant cette vision de la performance comme équivalent de succès induit alors un jugement, par conséquent, de la subjectivité⁴.

Pour (Pesqueux)⁵, le mot est en quelque sorte « attrape tout » dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'**action** (performing) et d'**état** ou de résultat (performance comme étape franchie); d'où l'auteur a proposé une définition du sens strict du terme « une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi –améliorer ses performances- et/ou par rapport aux autres ». De ce fait, l'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

Jacquet⁶ met en relation la réactivité et la performance, en définissant cette dernière comme la capacité d'agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat, mais la performance est aussi le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre⁷.

c) La performance, rapport entre valeur et coûts...

Pour Lorino « est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût », c'est-à-dire : améliorer la création nette de valeur, à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût⁸.

Dans sa définition de la performance Lorino visualise la performance comme étant un rapport valeur/coût, où la notion de valeur représente « le montant de revenu que les clients ou les

¹ Pesqueux, *op cit*.

² *Ibid*.

³ Angèle Renaud, Nicolas Berland. Mesure de la performance globale des entreprises. "Comptabilité et environnement ", Mai 2007, France.

⁴ http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf

⁵ Pesqueux, *op cit*

⁶ www.creg.ac-versailles.fr, *op cit*.

⁷ Bourguignon A, « peut-on définir la performance ? ».Revue française de comptabilité, juillet-aout, 1995, p.61-66.

⁸ Lorino P, méthodes et pratiques de la performance 3^{ème} éd, édition d'organisation, 2003, Paris p5.

groupes sociaux ciblés sont prêts à sacrifier pour bénéficier des prestations offertes par l'entreprise »¹.

Le même auteur², suppose que si l'on admet que la performance de l'entreprise est fondamentalement d'essence économique, elle s'identifie à la création *nette* de richesse (création moins destruction) car l'entreprise consomme des ressources (le temps des personnes, des capitaux, des matériaux, de l'espace...) pour produire des prestations.

Pesqueux (2004)³ de sa part, pose l'idée d'un lien allocation-récupération, où la performance provient de qu'a-t-on récupéré de ce que l'on alloué ?

Mais, pour Lorino (2001)⁴ et Pesqueux (2004)⁵ cette approche de la performance est rarement suffisante car elle soulève deux problèmes majeurs :

1. À supposer que la performance puisse se définir simplement comme ratio entre une mesure de la valeur produite et une mesure des ressources consommées, reste posée la question de l'horizon de temporel, c'est pour cela que Pesqueux inclut l'idée d'une mobilisation au regard de ce qui a été alloué pour obtenir des résultats, alors le moment de l'évaluation comporte pour sa part une double dimension cognitive et régulatrice.
2. En outre, dans la majorité des cas, le ratio valeur-coût n'a de sens qu'à un niveau d'organisation assez globale, plus on descend vers des unités opérationnelles de petite taille, plus le rapprochement entre coûts et valeur devient difficile, voire impossible : les différentes équipes consomment des ressources pour contribuer à une création de valeur qui ne sera constatée qu'ailleurs et parfois très loin dans l'organisation, lorsque le rapport propre sera combiné avec d'autres rapports⁶.

d) La performance est l'atteinte d'objectifs ?

Lorino en 2001, propose une seconde définition de la performance « est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁷ ; en commençant par la remise en cause de sa première présentation de la performance comme rapport valeur/coût. Ceci en soulevant le problème de l'opérationnalité de ce couple, cependant, pour un pilotage concret des opérations, l'auteur exige que le couple valeur-coût de la performance économique soit traduit en objectifs plus concrets de nature stratégique⁸.

¹ Lorino P, méthodes et pratiques de la performance op cit

² Lorino. *Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique*. 22_eme congrès de l'AFC, May 2001, France.

³ Pesqueux op cit.

⁴ Lorino, *le balanced scorecard revisité*, op cit.

⁵ Pesqueux, op cit.

⁶ Lorino, *le balanced scorecard revisité*, op cit.

⁷ Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance*, op cit.

⁸ Lorino 2001, *Le balanced scorecard revisité*, op cit.

Lorino, stipule qu'il n'existe pas de définition plus « objective » et plus « universelle » de la performance que « l'atteinte des objectifs stratégiques »¹, et par conséquent, tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Dans le même contexte, Bourguignon (2000) définit la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large, du processus qui mène au résultat (action)... »².

Pour cette vision de la performance, on comprend en quelque sorte que toute organisation qui atteint ses objectifs et dite performante, et cela sans s'expliquer sur la nature des objectifs : ambitieux ou modestes par rapport aux capacités des organisations.

Aussi, on peut confondre à partir de cette définition, performance et efficacité (d'où la définition de cette dernière *est l'atteinte des objectifs*).

1.1.2 Les différents modèles présentatifs de la performance :

a) Le modèle de Gilbert ou le modèle des trois E :

Ce modèle présente la performance au centre du triptyque : objectifs-moyens-résultats et c'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficacité et l'efficacité de l'organisation

Figure 1.1 : Modèle de Gilbert



Source : <http://www.alvi-management.fr/2015/01/rse-de-lefficience-au-changement-de-modele>.

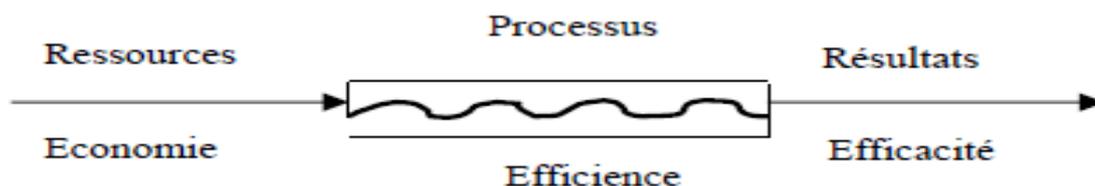
¹ *ibid*

²A. Bourguignon, performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2000, Ed Economica, p 931-941.

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité, le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence.

Cependant, Bouquin (2004)¹ propose une schématisation de la problématique de la performance

Figure 1.2 : la performance



Source : Bouquin H (2004), le contrôle de gestion, presses universitaires de France 6ème Ed.

Selon cet auteur (Bouquin) l'*économie* consiste à se procurer les ressources au moindre coût, cette notion renvoie au suivi des coûts des facteurs de production sans la prise en compte du résultat, c'est la dimension la moins controversée de la performance². Elle correspond à la définition des moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs fixés

L'*efficience* est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources³, les finalités de l'action sont laissées de côté. La question n'est plus de savoir si l'on a réussi à faire ce que l'on désirait, mais si l'atteinte des résultats s'est faite de manière optimale, c'est-à-dire sans gaspillages. L'analyse des résultats peut inciter à redimensionner les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus⁴.

Les mesures de l'efficience fournissent actuellement les instruments nécessaires au *benchmarking* pour les entreprises adoptant la même stratégie dans une industrie.

L'*efficacité* est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis⁵, Le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. Les axes d'analyse visent à constater et expliquer les écarts entre le prévu et le réalisé. Après analyse des résultats, le contrôle de gestion peut aider à définir des actions correctives pour mieux atteindre les objectifs en fixant des seuils d'alerte ou en re-planifiant les activités⁶.

Mais Renaud et al⁷ soulèvent certain nombre de difficultés associées à ces mesures ; en premier lieu ils stipulent que la mesure de l'efficacité fait face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité

¹ Bouquin H 2004, le contrôle de gestion, presses universitaires de France 6^{ème} Ed, 2004, p 508

² Guenoun Marcel : thèse de doctorat, "le management de la performance publique locale, Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales". université Paul Cézanne, France 2009.

³ Bouquin 2004 op cit.

⁴ Guenoun op cit.

⁵ Bouquin op cit.

⁶ Guenoun op cit.

⁷ Angèle Renaud, Nicolas Berland, *op cit*, P 9.

de ces buts. Identifier les buts d'une organisation n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites. Par ailleurs, d'autres objectifs non explicites sont prioritaires par rapports aux objectifs affichés. Ainsi, il peut y avoir ambiguïté, absence de consensus ou même conflit dans la définition des finalités d'une organisation.

En deuxième lieu, l'autre dimension de la performance : l'*efficience* n'est pas exempte de difficultés : En général, l'efficience se mesure par le ratio résultats-moyens. Que se passe-t-il si la relation résultats-moyens est mal connue ou mal maîtrisée ? C'est notamment le cas dans les activités de service où les activités discrétionnaires (activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu) sont fréquentes¹.

La logique financière, dans laquelle l'efficience est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine années. La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme (Pesqueux 2002)², est remise en cause par Kaplan et Johnson (1987, p. 259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Cités par Löning et al, 2003, p. 158)³.

b) Le modèle *Inputs-Outputs-Outcomes*⁴ :

Le modèle *Inputs-Outputs-Outcomes* fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. La différence principale avec le modèle précédent vient de la distinction entre *outputs* (produits, livrables) et *outcomes* (impacts, effets). En effet, Ce modèle décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats » (Ramanathan, 1982)⁵. Les *outcomes* sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action, tandis que les *outputs* désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type *outcome*. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les *inputs*, l'efficience est le ratio entre *outputs* et *inputs*, les *outcomes* incluent l'efficacité. Selon (Boyne, 2002) ce modèle rend explicites des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle des trois E⁶.

Bien adaptée aux entreprises de services, la notion de *Throughputs* (processus ou activités) vient souvent compléter ce modèle. Les *throughputs* renvoient à ce qui se passe au cours de la production ou de la réalisation du service (Fitzgerald et al, 1991). Procéder à leurs mesures suppose la collecte d'informations concernant le système de production de service :

¹ Renaud et al op cit.

² Pesqueux Y, Organisations : modèles et représentations, Presses Universitaires de France, collection Gestion, 2002, Paris, 397 p.

³ Löning H., Malleret V., Méric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D., Solé A, Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, Dunod, 2ème édition, 2003, Paris, p 277.

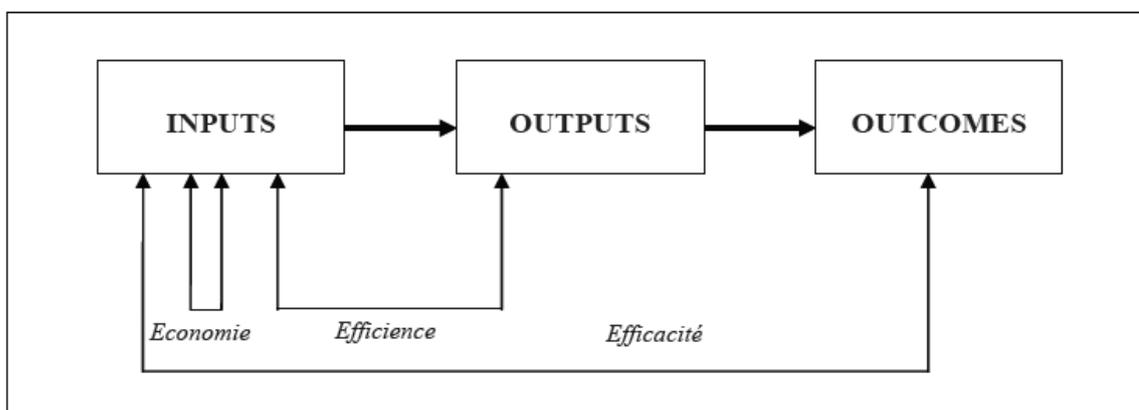
⁴ Guenoun, P 193.

⁵ Cité par Guenoun, op cit.

⁶ Ibid.

qualification du personnel, fiabilité des machines, mais aussi performances des différentes étapes intermédiaires qui conduisent au service final¹.

Figure 1.3 : le modèle : *inputs, outputs, incomes*



Source : Guenoun Marcel : thèse de doctorat, le management de la performance publique locale, université Paul Cézanne, France 2009.

1.1.3 Les indicateurs de performance :

Ces deux derniers modèles semblent avoir mêlé différentes facettes de la performance, mais à ce stade, Lorino (2001) pose deux problématiques ou dilemmes² :

Dilemme 1 : Comment individualiser les effets d'une performance opérationnelle donnée sur les résultats financiers, alors que les relations causales sont complexes et mettent en jeu de très nombreux facteurs conjoints ?

Dilemme 2 : Quel horizon de temps choisir ? Si l'on contrôle les objectifs non financiers par des objectifs financiers synchrones, on fait fi des décalages dans le temps entre performances opérationnelles et impacts financiers, et si l'on contrôle les objectifs non financiers par des objectifs financiers sensiblement postérieurs, le contrôle intervient trop tard pour rectifier les stratégies.

Ainsi, l'auteur pose comme solution l'utilisation des indicateurs de performance (IP), qu'il définit 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 ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »³. Car d'une part il est construit par l'utilisateur/acteur selon ses besoins et selon le type d'action ou d'objectif à qui il est destiné, et d'autre part un IP n'est pas nécessairement un chiffre : un IP peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action,

¹ Guenoun, *op cit.*

² P.Lorino, *Le balanced scorecard revisité, op cit.*

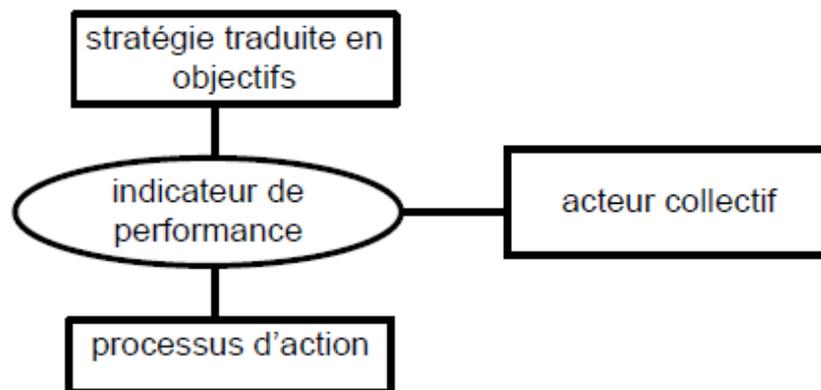
³ *Ibid.*, P 5.

évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique...Les indicateurs font système¹.

Cependant, pour avoir un système pertinent et cohérent construit autour de différents indicateurs, Lorino (2001)² propose les caractéristiques dont il juge nécessaire pour un IP

- L'indicateur devrait alors avoir une **pertinence opérationnelle**. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement lié à un processus d'action précis.
- L'indicateur devrait également avoir une **pertinence stratégique**, son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage).
- L'indicateur devrait enfin avoir une **efficacité cognitive**. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné.

Figure 1.4 : le triangle de l'indicateur (stratégie, processus, acteurs collectifs)



Source : P. Lorino, le balanced scorecard revisité. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637>.

Les indicateurs sont des instruments de gestion très utiles à condition de ne pas les ériger en fins. Il y a toujours lieu de préserver un jugement discrétionnaire (qui est l'essence du management, bien plus que ne le sont les indicateurs) et surtout de les manier avec prudence. Ils peuvent dans beaucoup de cas aider à y voir plus clair dans une situation confuse, ils peuvent aider à comprendre sinon à corriger les erreurs, mais ils ne ferment jamais tout à fait les débats sur la performance³.

¹ *Ibid.*

² *Ibid.*

³ Arbouche Marc, « La mesure et la responsabilité sociale et sociétale », *Humanisme et Entreprise*, 2010/2 n° 297, p. 81-88.

1.2 Les dimensions de la performance et la notion de performance globale :

1.2.1 L'approche unidimensionnelle de la performance (*la dimension économique*) :

a) Définition :

Les premières théories de l'organisation admettaient que la maximisation de la productivité pour un meilleur profit était le seul grand objectif qui préoccupait les dirigeants d'entreprises¹, Taylor affirme que l'amélioration de l'efficacité et du rendement au travail était l'unique moteur de la prospérité des entreprises².

De ce fait, la principale dimension de la performance retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique et par conséquent le profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision³.

Donc, appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance d'entreprise a longtemps été un concept unidimensionnel, assimilée par de nombreux auteurs à la capacité de l'entreprise à maximiser sa rentabilité⁴, d'où il s'agit de savoir si l'entreprise a su créer ou est en mesure de créer, sur un horizon déterminé Davantage de valeur pour ses actionnaires que ses concurrents⁵

Or, avec l'émergence de la théorie financière néoclassique qui stipule que les marchés sont parfaitement concurrentiels et que les dirigeants gèrent conformément aux intérêts de l'actionnaire⁶, l'objectif de la firme consiste à maximiser la satisfaction de ce dernier qui supporterait seul le risque final en cas de faillite. Ceci a pour conséquence que l'obtention de ressources financières, l'accès aux marchés de capitaux, sont les préoccupations principales des dirigeants et produisent une structure de gouvernement qui reflète la prédominance des réactions du marché financier aux décisions et aux actes des directions générales⁷.

b) Les différentes mesures de la performance financière/ économique :

Alors, la mesure de la performance d'une entreprise se résume uniquement par des ratios et des indicateurs parfaitement financiers, qui servent d'un côté, à se comparer par rapport à des concurrents, à l'image de l'efficacité, la productivité et la croissance ; et d'autre côté, pour

¹ E.M. Morin, A. Savoie, G. Beaudin, l'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin éditeur, 1994, p 9.

²F. Taylor, la direction scientifique des entreprises, ENAG éditions, 1992, p 44.

³Melchior Salgado. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013.

⁴Hachimi Sanni Yaya, document de travail, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle.2003. Disponible sur <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf>

⁵ Charreaux G. « Le point sur 'la mesure de performance des entreprises' », Revue Banque & Marchés, mai - juin, n° 34, 1998, p. 46-51.

⁶ *Idem*.

⁷Saulquin Jean-Yves et Schier Guillaume, « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, p. 57-65.

mesurer la valeur créée pour l'actionnaire et appréhender la situation financière de l'entreprise.

Par ailleurs, on cite quelques mesures qui sont utilisés fréquemment par les entreprises :

- **Profitabilité (performance comptable)** : est un indicateur plus large qui mesure l'écart de marge obtenu par rapport à un niveau de référence comptable de l'activité. Il représente donc un véritable indicateur d'efficience des capitaux engagés. On recherchera alors comme référence un taux de profitabilité attendu en fonction du niveau de concurrence ou du secteur d'activité.

$$\text{Profitabilité} = \text{revenus} - \text{coûts}$$

Ce taux peut être calculé en comparant le bénéfice net au chiffre d'affaires, ou le bénéfice net au total des actifs¹.

- **Le retour sur investissement (R.O.I)** : est un pourcentage qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à un investissement, c'est-à-dire la somme d'argent investie, en d'autres termes, il mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise le capital mis à sa disposition.

$$\text{R.O.I} = (\text{Gains} - \text{Coûts d'investissement}) / \text{Coûts d'investissement}$$

Source : <http://www.manager-go.com/finance/ROI-retour-sur-investissement.htm>

- **Valeur de marché ajoutée (MVA)** : MVA ou (*market value added*), se définit comme la différence entre la valeur de marché des capitaux investis VM (*capitaux propres et dettes financières*) et la valeur comptable de ces mêmes capitaux VC.

$$\text{MVA} = \text{VM} - \text{VC}.$$

Source : Charreaux G. (1998), *op cit*

- **Valeur ajoutée économique (EVA)** : profit économique ou (*economic value added*), il est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité. Ainsi il reviendrait à mettre en avant les actionnaires comme seule partie prenante du processus de création de richesses dans l'entreprise².

$$\text{EVA} = \text{résultat opérationnel} - \text{rémunération des capitaux investis}.$$

¹ http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concepts_aux_outils.pdf.

² *Ibid.*

- **Les ratios d'endettement** : le taux d'endettement est un indicateur important de l'efficacité financière d'une l'entreprise, surtout pour un bailleur de fonds, et c'est à ce niveau que les ratios d'endettement peuvent être utiles¹. D'où on distingue les deux ratios les plus communs :

➤ **Ratio d'endettement à long terme (LT)** :

Ce ratio permet d'établir le degré de financement par des emprunts des ressources à long terme.

$$\frac{\text{passif à LT}}{\text{fond de rolement} + \text{actif à LT}}$$

Source : Morin et al, l'efficacité de l'organisation, Gaëtan Morin éditeur, 1994, p.15.

➤ **Ratio de couverture**

$$\text{bénéfices avant impôts} * \frac{(1 - \text{taux d'impôt})}{\text{remboursement du capital} + \text{interets}}$$

Source : Morin et al, 1994, p.15.

Ce ratio permet de vérifier si l'entreprise dispose des revenus suffisants pour faire face aux charges financières qu'elle supporte.

- **Ratio de liquidité** : la façon la plus courante d'évaluer la liquidité procède par l'établissement du ratio de fonds de roulement net, le FRN mesure dans quelle proportion les éléments d'actif courant couvrent les dettes venant à échéance à court terme.

$$\frac{\text{actif courant}}{\text{passif courant}}$$

Source : Morin et al, 1994, p.15.

c) Les limites de l'approche classique de la performance :

La conception économique de la performance (efficacité organisationnelle selon Morin et al) met l'accent sur un aspect fondamental de l'organisation, c'est-à-dire la création de la valeur ajoutée qui est sans contredit un objectif valable et souhaitable pour toutes les organisations. Les risques inhérents à cette conception de la performance découlent du fait qu'elle fait porter l'intérêt des évaluateurs exclusivement à cette valeur ajoutée, au point au cela occulte toutes

¹ Morin et al, l'efficacité de l'organisation, op cit P 15.

les autres dimensions de la performance, dont les dimensions sociales, humaines et écologiques¹.

Cette conception unidimensionnelle de la performance fait l'objet de vives critiques dans la littérature existante, par exemple Charreaux (1998) a remis en cause en premier lieu le principe rationalité sur lequel repose la conception économique de la performance, il atteste par la suite que « la création de valeur pour les actionnaires ne représente une véritable création de valeur que si elle ne se fait pas au détriment d'une autre catégorie de parties-prenantes »²

Aussi, pour (Renaud et Berland) cette logique économique-financière de la performance est remise en cause, « le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes... »³.

Saulquin et al (2007)⁴ admettent qu'il y a diversité des critères de performance que l'on rencontre dans les entreprises, et à partir de cela, ils proposent d'analyser l'entreprise comme **le lieu de rencontre des motivations divergentes** des acteurs qui participent à son développement. Dès lors, la performance devient un concept **multidimensionnel**, tous les acteurs n'ayant pas la même perception de la performance. En plus, Si on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs des participants à l'organisation, on conçoit mieux la difficulté d'évaluer la performance organisationnelle.

(Jacquet)⁵ de sa part, reproche la vision court-termiste de cette approche. « Il existerait un décalage entre la volonté d'investir à long terme des actionnaires individuels et la validité de l'EVA comme indicateur. Il reste un indicateur de performance annuel et rien ne permet d'affirmer qu'il assure une politique de création de richesses à long terme ».

1.2.2 L'approche multidimensionnelle ou plurielle de la performance :

Comme, la performance n'est plus résumée à sa dimension financière, la revue de littérature existante en la matière fait apparaître le caractère pluriel de la performance.

Pour (Jacquet)⁶, la performance est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence. De ce fait, la performance d'une entreprise devrait s'étendre au-delà de l'information financière pure. Les aspects sociaux, politiques, culturels et écologiques devraient aussi être pris en considération⁷. (Germain et al) affirment de leur part que « La prise en compte des dimensions sociales et

¹ *Idem*, P18.

² Charreaux, *op cit.* p.5.

³ A. Renaud, N. Berland, *op cit.*

⁴ Saulquin et al, *op cit.*

⁵ http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concepts_aux_outils.pdf.

⁶ *Idem*.

⁷ Hachimi Sanni Yaya, *op cit.*

environnementales constitue désormais une préoccupation cruciale au sein des entreprises ». Et ceci, selon les mêmes auteurs du fait de leur rattachement aux champs actuels de la création de valeur partenariale ou de la gestion des relations avec l'ensemble des parties prenantes¹.

A partir de cela, nombre important d'auteurs à l'image de (Morin *et al*, 1994), (Germain *et al*, 2004), (Saulquin *et al*, 2007) admettent que la conception de la performance organisationnelle s'est évoluée avec l'émergence des différentes écoles de pensée en management et les contraintes de l'environnement interne et externe des entreprises.

a) Circonstances et évolution d'autres dimensions de la performance :

Zenisek (1979) a ainsi segmenté l'évolution historique des entreprises en quatre phases principales. Alors que la gestion concernait essentiellement les dirigeants et les actionnaires au cours des années 1850-1910, la montée en puissance des syndicats a induit une prise en considération croissante des salariés au cours de la période 1900-1950. En présence d'une offre supérieure à la demande, les techniques de marketing ont dû être développées afin de mieux répondre aux besoins du consommateur tout au long des années 1945-1965. Le jeu des acteurs s'est donc progressivement étendu aux clients, aux fournisseurs et aux distributeurs. Enfin, à partir du milieu des années 1960, le nombre des doléances sociétales à l'encontre des entreprises a fortement progressé. On a progressivement exigé de la part des firmes une internalisation croissante de certains coûts sociaux et environnementaux².

Morin *et al* (1994)³ ont appréhendée la performance organisationnelle selon les écoles de pensée, distinguant ainsi quatre conceptions de l'efficacité organisationnelle : économique, sociale, systémique et politique ; considérées par eux comme dimensions essentielles de la performance (ces dimensions et le modèle intégré proposé par ces auteurs vont être développées dans le **chapitre 3**).

En outre, De La Villarmois (2001) note que deux dimensions quasi indépendantes, de la performance semblent se dégager. La première pourrait être qualifiée d'objective, d'économique ou de rationnelle par opposition à la seconde qui serait subjective ou politique⁴.

D'autres auteurs, ont proposé trois dimensions de la performance d'entreprise : dimension économique (appréhendée au-dessus comme étant l'approche traditionnelle de la performance. Dimension sociale concerne les ressources humaines. Dimension sociétale (environnementale pour certains auteurs) qui interprète l'entreprise comme étant un acteur dans une société et met l'accent sur sa responsabilité sociétale.

b) La performance et le facteur humain :

¹ Germain et Trébuçq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ; Crecci et Audencia, 2004.

² Cité par Germain et Trébuçq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ; Crecci et Audencia, 2004.

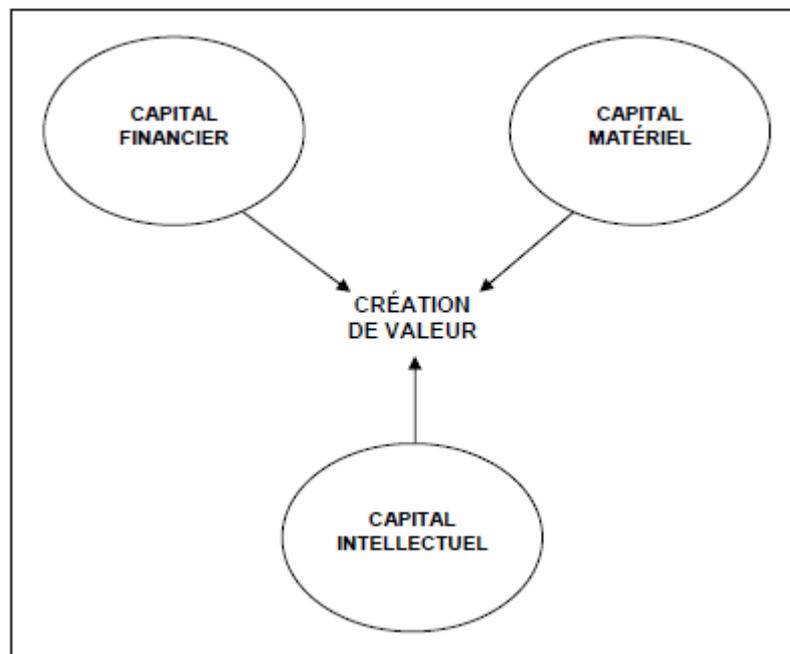
³ Morin *et al*, *op cit*.

⁴ O. De La villarmois, Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, CLAREE - IAE de Lille, Avril 2001.

Nombreux chercheurs et auteurs, pensent que cette dimension est inéluctable lors de l'évaluation de la performance d'une entreprise, Charreaux (1998)¹ pense que : « l'enrichissement des actionnaires peut entraîner une désincitation des salariés ; or, il est vraisemblable que ces derniers jouent un rôle déterminant dans la constitution du capital spécifique à l'origine même de la création de rentes ». L'auteur stipule aussi que : « Si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle est à même de disposer de compétences-clés non facilement imitables, par exemple d'un savoir-faire, qui « s'incarne » plus vraisemblablement dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier ».

Cependant, (Lynn, 1998) schématise la création de valeur dans l'entreprise par l'interaction des trois types du capital de l'entreprise, soit : le capital, financier, matériel et intellectuel ; pour lui « la création soutenue de valeur et la survie à long terme de l'entreprise reposent sur un échange dynamique entre toutes les formes de capital de l'entreprise »².

Figure 1.6 : dynamique des interactions entre les trois types de capital de l'entreprise.



Source : Lynn 1998 (Cité par Tremblay et Auderbland, *op cit*).

On attribue aux théoriciens behavioristes (école des relations humaines et l'école de prise de décision), le pas décisif consistant à faire admettre à titre irréversible que la firme ne peut être représentée par un point, mais qu'elle constitue une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts divers³.

¹ Charreaux, *op cit*. p-6.

² Cité par Tremblay et Auderbland, productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie de savoir ; université de Québec, 2003.

³ <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf>

Ainsi, (Arbouche, 2010) ¹ propose une liste d'indicateurs pour mesurer la performance sociale d'une entreprise :

- rotation des effectifs ;
- emplois offerts sur emplois occupés ;
- classement de l'entreprise comme employeur ;
- preuve que le personnel connaît la vision et influence la gestion ;
- procédures d'expression des griefs ;
- ouverture aux syndicats ;
- suivi ultérieur des employés licenciés, etc.

c) La performance et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :

Le concept de RSE, à l'instar du concept de performance, est un concept large et peu stabilisé². Bollecker (2007) affirme que ce concept, bien que pouvant faire l'objet de différentes définitions, s'entend très généralement comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » (Commission des communautés européennes, 2001)³.

• Les composantes de la RSE :

Selon Carroll (1991)⁴, la responsabilité regroupe 4 composants : économique, juridique, éthique et discrétionnaire. (Voir **Figure 1.7**).

D'où, on peut constater que la responsabilité de l'entreprise fut étendue au-delà de sa raison d'être (création de profit). Or que, la responsabilité économique occupe toujours le centre de réflexions des dirigeants d'entreprises (se qui explique sa situation au base de la pyramide). En revanche, Arbouche, (2010)⁵ appréhende l'entreprise comme un acteur économique inséré dans la cité et c'est à ce titre qu'elle doit évaluer son impact, positif et négatif, sur son environnement. L'auteur recense un ensemble de responsabilités pour l'entreprise :

- une responsabilité économique, qui concerne sa contribution à la croissance via la fiscalité ;
- une responsabilité sociale par l'intégration de travailleurs locaux dans de bonnes conditions ;
- une responsabilité sociétale par la minimalisation et la réparation des dommages collatéraux sur l'environnement, et la contribution au développement des compétences et à la santé du tissu socio-économique local ;

¹ Arbouche, la mesure et la responsabilité sociale et sociétale, *op cit*.

² Saulquin et al, *op cit*.

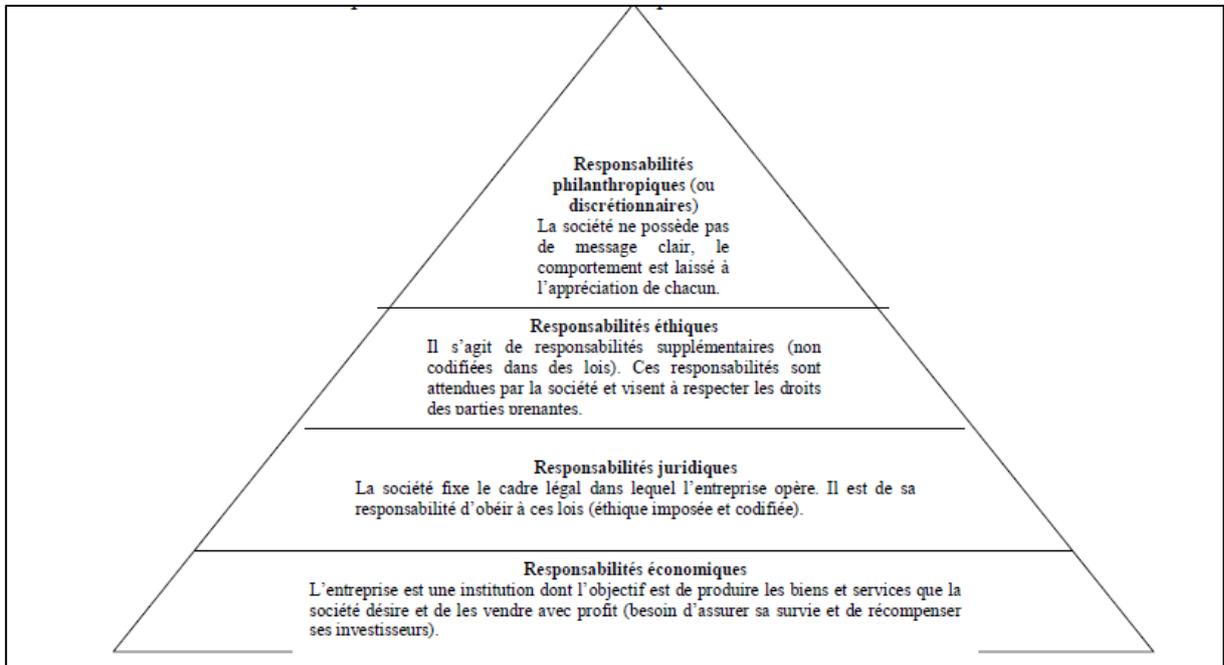
³ Bollecker Marc, « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales » L'apport des conventions, *Revue française de gestion*, 2007/11 n° 180, p. 89-102.

⁴ Cité par Renaud et al, *op cit*.

⁵ Arbouche, 2010, *op cit*.

- une responsabilité politique, enfin, par le respect de règles de bonne gouvernance, la lutte contre la corruption et le refus d'être complice de violations de droits de l'homme.

Figure 1.7 : les composantes de la RSE.



Source : Mercier 2004 (Cité par Renaud et Berland, *op cit.*)

- **De la responsabilité sociétale (RSE) à la performance sociétale (PSE) :**

Avec les réflexions et les débats sur la responsabilité sociétale des entreprise émerge la notion de **performance sociétale** définie par Clarkson (1995)¹ comme la capacité à gérer et à satisfaire les *stakeholders*. Toutefois, pour définir la PSE, Mitnick (2000)² propose une typologie des mesures de performance sociétales en fonction des domaines concernés. D'où il distingue :

- les normes, codes de conduites, donnant lieu à une série de déclarations et d'engagements,
- les ressources utilisées, comportant, par exemple, des objectifs d'embauche, ou des mesures de la réduction de certaines consommations de matières (eau, produits polluants),
- les processus internes, avec non seulement des mesures de répartition et de composition des effectifs employés, de motivation et de climat social, de problèmes

¹ Cité par Renaud et al, *op cit.*

² Cité par Germain et Trébuçq, L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures, 2003.

éthiques, mais aussi l'appréciation de la contribution de l'entreprise aux débats publics, et ses échanges avec les différentes instances de régulation,

- les activités, renvoyant notamment aux certifications et audits sociaux, aux dons de nature philanthropique, aux taux d'émission de déchets et produits toxiques, ainsi qu'à la diffusion d'informations auprès du public,
- les conséquences, telles que le degré de formation du personnel, les mesures de pollution, ou le nombre de contentieux et procès.

Donc, les entreprises doivent participer à l'amélioration de l'environnement dans lequel elles exercent leurs activités, la facette sociétale de la performance constitue à ce moment un enjeu crucial pour les entreprises pour satisfaire les différentes parties prenantes (consommateurs, associations, gouvernement...) et par la suite, avoir une bonne réputation sur le marché.

d) La performance globale d'entreprise (PGE) :

L'agrégation de ces trois dimensions de la performance (économique, sociale et sociétale) constitue ce qu'on appelle *la performance globale de l'entreprise*¹, d'où on s'interroge s'interroger sur la définition de ce nouveau concept managérial ?

(Marcel Lepetit, 1997)² définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

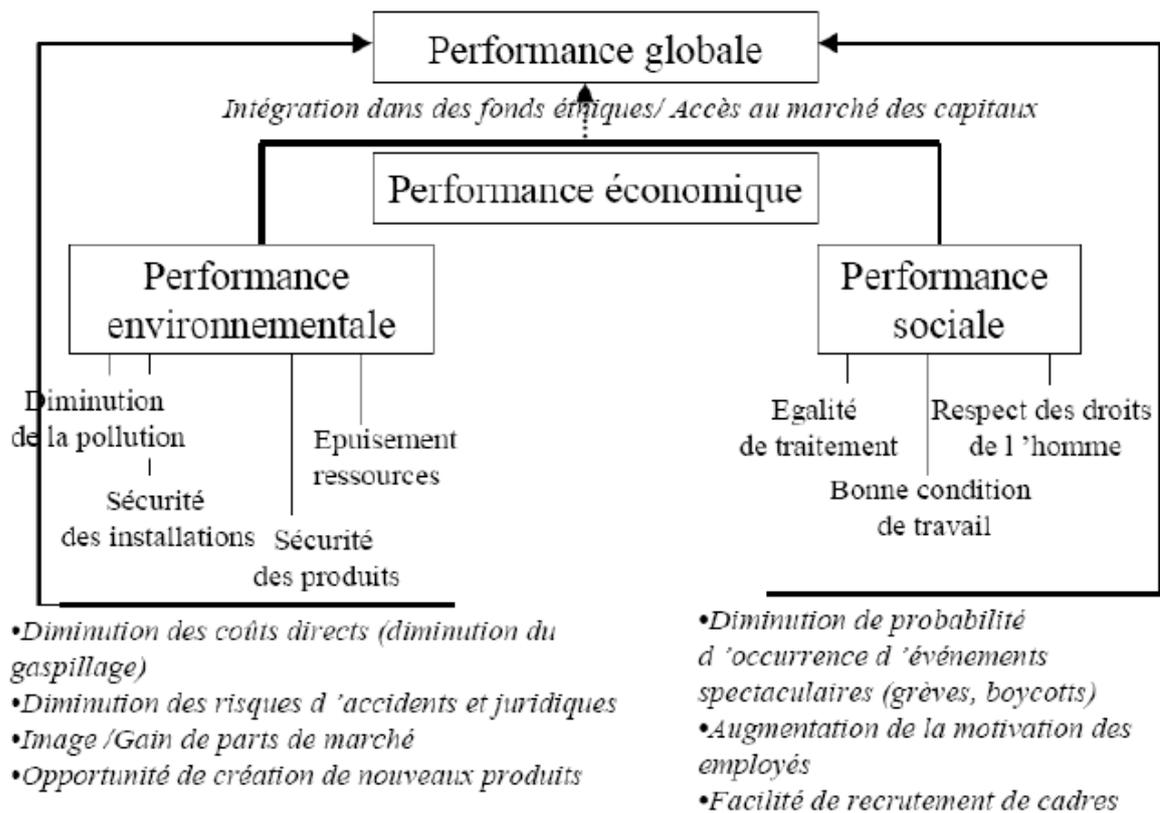
Pour (Germain et Trébucq, 2003), la performance globale se forme par « la réunion de la performance financière, la performance sociale, et la performance sociétale ».

(Reynaud, 2003) présente la performance globale sous forme d'un schéma intégrant trois dimensions (voire : économique, sociale et environnementale), et pour chacune de ces dimensions, il propose un certain nombre de critères. (Voir **Figure 1.8**).

¹ Baret P. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », p 1-24. 2006.

² Cité par Renaud et al, *op cit*.

Figure 1.8 : la performance globale



Source : Reynaud, 2003, cité par : Germain et Trébuçq, L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures, 2003.

Il reste cependant à déterminer dans quelle mesure ces différentes performances interagissent. Dès lors, qu'il n'est pas prouvé à ce jour qu'une entreprise socialement responsable obtienne systématiquement de meilleurs résultats à long terme (Saulquin et al, 2007)¹, Certaines recherches empiriques menées sur le marché américain, comme celles de (Berman et al. 1999)² ou encore (Hillman et Keim.2001)³ attestent de l'existence d'une relation positive entre la performance financière et certaines notations sociétales concernant plus particulièrement les salariés, les clients, ou la société civile. En revanche, la notation environnementale apparaît sans relation réelle avec la performance financière, remettant ainsi en question l'hypothèse fondamentale d'une convergence entre les différents types de performance.

Parfois, les managers sont amenés à trouver des arbitrages et des compromis susceptibles de satisfaire les différentes catégories de parties prenantes, du fait des intérêts et des objectifs souvent opposés.

¹ Saulquin et al, 2007, *op cit.*

² Cité par Germain et Trébuçq, L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures, 2003.

³ *Idem.*

Conclusion du premier chapitre

En guise de conclusion de ce chapitre, on admet que lorsqu'on cherche à définir la performance, force est de constater que le vocabulaire des spécialistes n'est pas stabilisé. La performance est un **construit** qui débouche sur des divergences selon les auteurs, un mot « valise » qui a reçu et reçoit toujours de nombreuses acceptations¹. En effet, tous les modèles proposant une représentation du concept de performance aboutissent à la même conclusion : c'est un concept (ou un construit) difficile à appréhender à cause de ses dimensions multiples².

Ainsi, la performance a passé d'une approche unidimensionnelle favorisant les actionnaires, vers une approche plurielle (globale), où chaque dimension a ses critères et ses leviers d'action.

Aussi, la performance reste une affaire de perception, elle est définie par ceux qui vont utiliser l'information (donc elle est subjective), ce qui remis en cause la vision rationnelle/objective soutenue par l'école classique.

Enfin, la notion de performance est utilisée comme un outil de prise de décision dans les entreprises, passant ainsi le stade où cette notion était utilisée juste comme un outil de mesure.

¹ Saulquin et al, *op cit*.

² Bessire Dominique, « Définir la performance », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1999/2 Tome 5, p. 127-150.

Chapitre 2 :

Pilotage de la performance globale de l'entreprise.

Introduction de chapitre :

L'organisation de l'entreprise est rapidement complexe, dès qu'elle dépasse quelques dizaines de personnes. Pour mettre en évidence toutes les dimensions de cette complexité, il convient de commencer par une définition du pilotage, ainsi de stratégie.

Pour bien éclairer le lien entre le pilotage et cette organisation, nous allons se concentrer dans un premier lieu sur le pilotage au sens propre en général et le pilotage de la performance en particulier, dont nous avons suivi une logique qui convient au passage du contrôle de gestion au pilotage de la performance, aussi la relation entre pilotage de la performance et stratégie de l'entreprise. Puis dans un second lieu nous allons voir et analyser quelques outils de pilotage.

SOMMAIRE :

Section 1 : le pilotage de la performance.

Section 2 : l'impact de la stratégie et du contrôle de gestion sur le pilotage de la performance de l'entreprise.

Section 3 : les nouveaux outils de pilotage de la performance globale.

Chapitre 2 : pilotage de la performance globale de l'entreprise.

2.1 Le pilotage de la performance.

2.1.1 Le pilotage, ses niveaux et ses axes :

a) Définitions de pilotage :

Définition A : Selon Lorino¹, Piloter c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, collectivement :

- À agir ensemble de manière performante,
- À agir ensemble de manière de plus en plus performante,

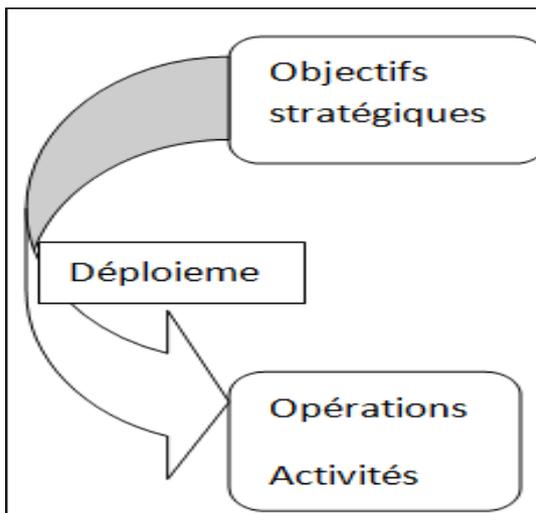
Par cette définition on a met au cœur du pilotage un principe **d'apprentissage collectif**. Alors que les approches classiques du pilotage mettent au cœur de leur démarche un autre principe, celui de **la responsabilité individuelle** (Lorino, CRP 1995).

Définition B : piloter : c'est d'accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires² :

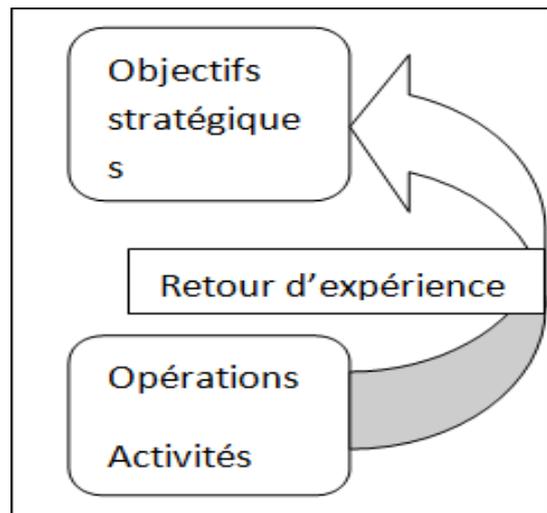
Déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles (déploiement) et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).

Figure 2.1 : le pilotage de la performance entre déploiement de la stratégie et retour d'expérience.

Pilotage et déploiement d'objectifs.



Pilotage et retour d'expérience.



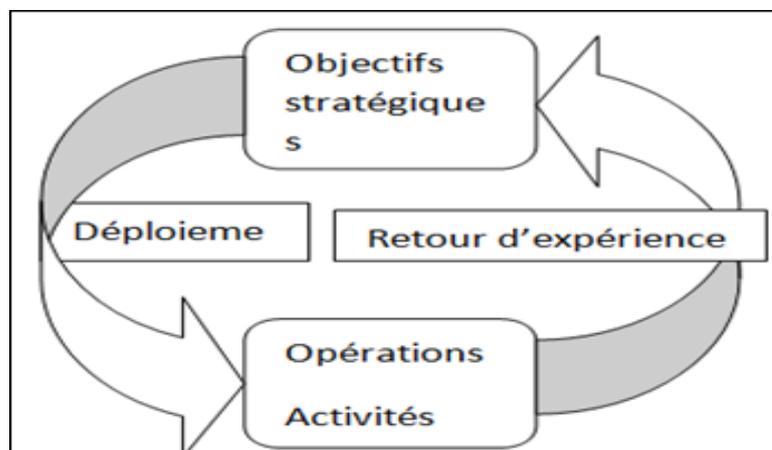
Source : Philippe Lorino : méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation 3ème Ed. 2003.

¹ Philippe LORINO : méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation 3ème Ed 2003 page 2.

² *Idem*, p 11.

Au **déploiement de la stratégie** (stratégie vers opérations) répond donc à une liaison symétrique (opération vers stratégie), celle de **retour d'expérience**.

Figure 2.2 : La boucle de pilotage.



Source : Philippe LORINO : idem.

Assurer le retour d'expérience, c'est chercher les causes passées des résultats enregistrés aujourd'hui (diagnostic) pour mieux comprendre les ressorts de l'action et de la performance.

Donc il ne suffit pas de se doter d'une stratégie pertinente, encore il faut s'assurer qu'elle va être mise en œuvre et passer dans les faits : il faut la déployer, c'est-à-dire **concevoir et mettre en place un système de pilotage** (indicateurs de pilotage, indicateurs de résultats, tableaux de bord) destiné à assurer la mise en œuvre et la conduite de la stratégie.

Pour cela le système de pilotage place l'activité opérationnelle dans une perspective stratégique. Il relie la stratégie globale à la réalité des opérations qui devront assurer sa mise en œuvre. Le système de pilotage construit des ponts entre locale et globale, entre activité opérationnelle et besoin du client...

Définition C : le pilotage permet de faire le lien entre le contrôle et les actions correctives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise (via les boucles de rétroaction)¹.

¹ Nathalie Crutzen et Didier van caillie : « le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise » quelques pistes d'adaptation des outils existants, humanisme et entreprise, 2010/2 n°297, p. 13-32.

b) Définition du pilotage de la performance :

« Le pilotage consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler sa bonne exécution et faire le point sur les actions restant à mener, de manière à prendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérives. Les décisions correctives qui en découlent peuvent porter sur les moyens à mettre en œuvre, mais peuvent aussi déboucher sur une remise en cause des objectifs si ceux-ci s'avèrent mal définis»¹.

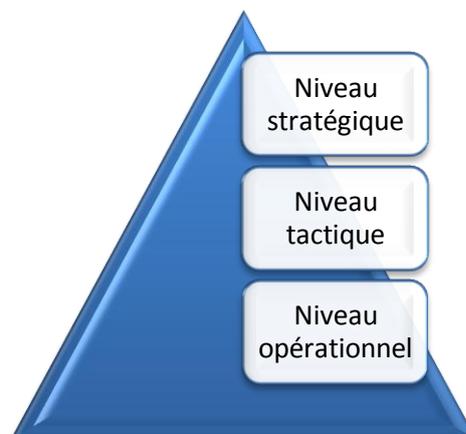
Selon **Lorino**² piloter la performance de l'entreprise c'est orienter les différentes activités vers la création de la valeur. Cette valeur change d'une logique fonctionnelle à une autre, le marketing crée de la valeur pour les clients, la fonction ressources humaines la crée par des individus pour d'autres individus, et la gestion financière et comptable crée la valeur pour les actionnaires.

Le pilotage de la performance est avant tout savoir le degré de contribution de chaque activité dans la création de la valeur, puis orienter les efforts vers les activités les plus productives et améliorer le reste.

c) Les niveaux du pilotage :

Les définitions du pilotage de la performance nous mènent à identifier trois niveaux de pilotage :

Figure 2.3 : la structure de pilotage.



Source : préparé par les étudiants.

Donc définir une structure de pilotage, c'est répondre à la question : qui fait quoi ?

- *Niveau opérationnel :*

Concerne généralement les modifications et les réajustements effectués sur une opération ou une procédure en les comparant à un référentiel préétabli. Cela est relié au pilotage à court terme.

- *Niveau tactique :*

¹ Amieur Amel : mémoire de fin d'étude : le tableau de bord prospectif : outil de pilotage stratégique (2010), école supérieure des banques, Alger.

² Philippe Lorino : contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 1999, p137.

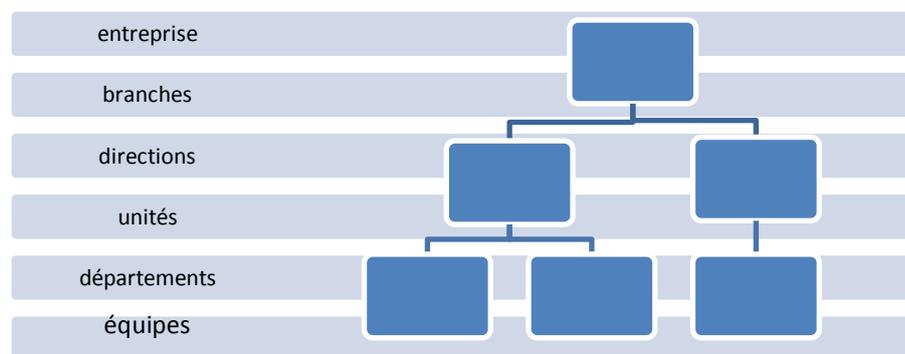
C'est adapter les ressources (financières humaines et techniques) au facteur temporel. A ce niveau les objectifs sont exprimés sous une forme quantitative soit de coût ou de délai et ça a un sens beaucoup plus de "conduite".

- *Niveau stratégique* :

Son rôle est de réaliser les objectifs stratégiques, le contrôle et la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller de revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entreprise. Cela concerne le pilotage à long terme.

Ces niveaux hiérarchiques se définissent dans l'organisation de l'entreprise par rapport, aux branches, puis aux directions, aux unités, aux départements, aux équipes¹.

Figure 2.4 : Les niveaux de pilotage.



Source : Philippe LORINO : méthodes et pratiques de la performance, 3^{ème} Ed, édition d'organisation, Paris, 2003

La définition des niveaux hiérarchiques dépend de la taille de l'entreprise, de la complexité et de la diversité de portefeuille d'activités, de la dispersion géographique.

Pour chacun des niveaux retenus, il y a lieu de définir les moyens de pilotage sur lesquels il s'appuiera :

- Délégation budgétaire,
- Indicateurs et tableau de bord comptable (niveau de restitution comptable).
- Indicateurs de tableau de bord exclusivement physico-opérationnels (pas de restitution comptable)
- Contrats de gestion (direction par objectifs)...

¹ Philippe LORINO : *op cit* page 44.

d) Les axes de pilotage :

Une entreprise a presque toujours plusieurs axes de pilotage, c'est-à-dire plusieurs manières de segmenter ses analyses de coûts, ses performances et ces résultats. Ces axes de pilotage ce sont les dimensions de pilotage :

- Les produits,
- Les marchés,
- Les clients,
- Les projets ou les affaires,
- Les territoires géographiques,
- Les technologies,
- Les métiers...

Il faut identifier les axes de pilotage cohérents avec les enjeux stratégiques, ce qui peut conduire à en changer lorsque le contexte stratégique change.

2.1.2 Le système de pilotage de l'entreprise :

a) Principes de système de pilotage :

Un système de pilotage doit répondre à un certain nombre de conditions¹ :

- Il doit être simple, facile à manier et à modifier, il doit donc être constitué d'un nombre limité d'indicateurs de pilotage et d'objectifs.
- Il doit contenir des informations sélectives qui reposent sur des choix guidé par la stratégie de l'entreprise.
- Il doit être interprétable pour l'action, constitué d'indicateurs compréhensibles par les personnes concernées.
- Il doit être structuré, par exemple, des indicateurs différents peuvent fournir des messages contradictoires.
- Il doit être orienté vers la stratégie. Car il doit être évolutif pour s'adapter aux fluctuations de la stratégie.

b) Les différents types du pilotage stratégique

Le pilotage d'une entreprise peut prendre différentes formes :²

¹ Philippe Lorino, *op cit.* page 129.

² Amieur Amel, *op cit.*

i. Le pilotage par les objectifs :

Un objectif est défini comme étant le but (ou la finalité) que l'on s'est fixé et qui se doit d'être réalisé à travers d'un projet. Cet objectif répond à plusieurs critères dont en voici six qui se regroupent sous l'acronyme **SMART**.

Simple/Spécifique : L'énoncé d'un objectif doit être simple compréhensible par tous rapidement et formulé de manière spécifique, c'est-à-dire sans ambiguïté et avec précision.
Mesurable : Les actes produits dans le cadre de la complétion d'un objectif doivent être mesurables, donc basés sur des faits concrets qui donnent une indication de la distance qui reste à parcourir jusqu'à l'objectif.

Atteignable : L'objectif doit se rapporter à un contexte spécifique. On ne peut pas parler d'une étude quelconque alors que l'on doit mener à bien un module inaccessible.

Réaliste : Savoir qu'un objectif est atteignable permet de pouvoir se donner les moyens de réussir. Tout objectif dit réaliste doit intégrer des données internes (analyses chiffrées) et externes (contexte économique, financier ...).

Temporel : Tout objectif doit répondre à des critères limites en termes de délais, de date, ou de quantité. Ces limites permettent de ne pas dépenser plus d'énergie que nécessaire ; mais aussi, imposer une pression qui en temps normal augmente la productivité.

Écologique : On entend par écologie l'ensemble de facteurs qui prennent soin à ne pas porter atteinte aux personnes impliquées dans cet objectif. Le principal intérêt de ce critère est d'éviter les actes que la morale peut réprouver.

Un objectif peut aussi être connu comme étant le résultat d'un acte volontaire nécessitant une certaine concentration des efforts.

ii. Le pilotage des processus :

Selon LORINO les processus sont « *l'ensemble des activités reliées par un échange de produit ou d'information, qui contribuent à fournir les mêmes prestations délimitées et mesurable pour un client interne ou externe* »¹, tel le processus de production d'un bien qui commence par l'achat de la matière première, le stockage, la transformation...etc.

Et pour concrétiser le pilotage des processus l'entreprise suit les étapes suivantes :

- Définir ses processus.
- Transmettre la stratégie et préciser les objectifs de chaque processus.
- Choisir les indicateurs de performance convenables à chaque processus.
- Elaborer un tableau de bord pour suivre la progression du plan de travail.

¹ P. Lorino, N. Mottis & R. Demeester : *le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2002, p164.

- Organiser des meetings des responsables pour coordonner la gestion des processus et la gestion des centres de responsabilité.

iii. Le pilotage des projets

Un projet est selon la norme ISO 10006 version 2003 « *série d'activités ou de fonctions qu'un bénéficiaire propose de mettre sur pied avec une ressource financière. Un projet comporte un commencement précis et une fin précise, il se déroule sur une période de temps raisonnable et il présente des produits et des résultats mesurables* »¹.

Donc un projet est une combinaison des activités définies par :

- le résultat final attendu.
- Une programmation précise avec une date de début et de fin.
- Une allocation des ressources, une organisation et un pilotage.

Le pilotage stratégique des projets a pour but d'assurer une certaine équivalence entre les principales finalités des projets et les objectifs de l'entreprise, en d'autres termes c'est orienter l'entreprise à travers ces projets vers l'accomplissement des buts stratégiques bien définis. De ce fait, on peut dire que la prise en considération des objectifs d'un projet est un point primordial dans le pilotage stratégique.

Selon Castelnau, Mettling et Daniel le pilotage stratégique des projets est délimité par trois principes :²

- Le pilotage d'un projet n'est pas un suivi, car il ne s'agit pas d'une simple constatation de la progression ou du coût de ce projet.
- Il s'agit d'une intégration totale du pilotage du projet au pilotage stratégique global, ainsi le projet est au service de la stratégie et nécessite la même manière de pilotage.
- Le plus important ce n'est pas le projet en lui-même, mais les objectifs qu'il tente d'atteindre.

c) Le processus de pilotage dans les organisations :

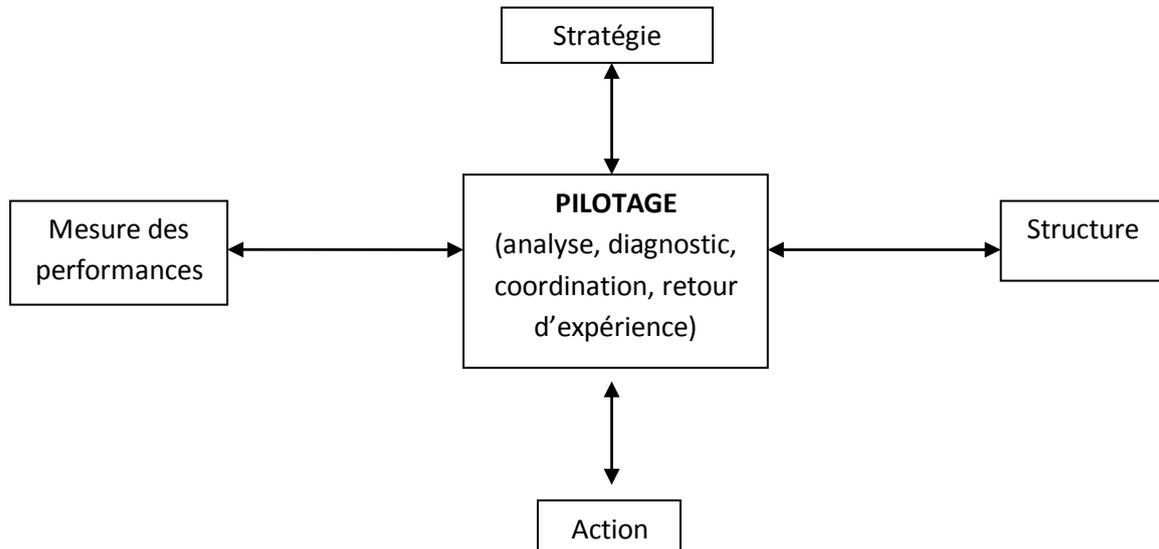
Le pilotage d'une organisation a pour objet d'orienter l'organisation dans le sens des objectifs stratégiques définis par les dirigeants. Il permet la mise en œuvre de la stratégie, les managers influençant les membres de l'organisation.

¹ <http://www.pch.gc.ca/pgm/pam-map/frm/09-10/108-fra.cfm>

² 1.Castelnau, B.Mettling : le pilotage stratégique, édition d'organisation, Paris, 2000. p206

Donc le pilotage de la performance est à la fois un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens. Dont la démarche de pilotage peut être approchée à partir du schéma suivant :

Figure 2.5 : le processus de pilotage.



Source : R. Demeestere, P. Lorino, N. Mottis, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Dunod, 2009.

Ce schéma met en évidence les points suivants :

- Le pilotage est une démarche managériale qui relie stratégie et action opérationnelle.
- Il se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ.
- Il s'appuie sur un ensemble d'outils (plans, tableau de bord, comptabilité de gestion...) et de pratiques.

Ainsi il souligne les relations entre stratégie et action, stratégie et mesure des performances, actions et mesure des performances.

En conclusion, le pilotage peut donc être comme une démarche de management reliant stratégie et actions opérationnelles en s'appuyant sur le déploiement de la stratégie, l'élaboration et le suivi des indicateurs de performance, le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre des décisions stratégiques.

2.2 L'impact de la stratégie et de contrôle de gestion sur le pilotage de performance de l'entreprise.

2.2.1 Le pilotage de la performance et la stratégie d'entreprise.

a) Définition de la stratégie :

La stratégie, est la manière dont l'entreprise investit des ressources aux mieux de ses avantages compétitifs et de la finalité qu'elle poursuit, compte tenu des changements attendus dans son environnement.¹

L'entreprise doit générer de la valeur par ses activités. C'est ce que M.L. Porter² appelle « the value chain ». Il considère l'entreprise comme un ensemble d'activités qui œuvrent à la détermination, la production, la promotion, la livraison et le service après vente d'un produit (ou service). Donc élaborer une stratégie consiste, pour une organisation, à se fixer des objectifs et à concevoir des plan d'action dans le but de se doter un avantage concurrentiel durable dans un marché donné. Pour Alfred Chandler³, « la stratégie, c'est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées, et allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts ».

b) Que veut dire une stratégie pertinente ?

Pour définir une stratégie pertinente, il est indispensable dans un premier temps de structurer l'offre de produits ou services de l'entreprise en domaines d'activités stratégiques (DAS) renvoyant à des compétences et des ressources spécifiques nécessaires pour satisfaire les différents besoins des clients. Les stratégies génériques reposent sur l'hypothèse selon laquelle la construction d'un avantage concurrentiel est subordonnée à la capacité de proposer à ses clients une offre de produits ou de services difficilement imitables par la concurrence. Le choix d'une stratégie générique revient donc à un positionnement en termes de prix et/ou de valeur. Deux grandes options stratégiques sont possibles. Une entreprise peut soit proposer une offre de même valeur de celle des concurrents mais à un prix inférieure, soit une offre différente supérieure, justifiant alors un prix plus élevé, ou inférieure et moins chère.

- ***La stratégie de domination par les coûts :***

Il s'agit de chercher à jouer sur les avantages de coût liés aux économies d'échelle, aux effets de taille et d'expérience en développant une stratégie de croissance en jouant sur le volume ou de réduire son prix en se concentrant sur les aspects de la chaînes de valeur.

- ***La stratégie de différenciation :***

Elle consiste à développer un différentiel de valeur perçu par le client en proposant des produits à un prix supérieure à celui de la concurrence. Cette stratégie nécessite une analyse

¹ Henri BOUQUIN : le contrôle de gestion, presses universitaire de France, 5^{eme} édition, 2001, p300.

² Michael L. Porter, avantage competitive, the free press, New York, 1985, p. 33-61.

³ Alfred Chandler, stratégie et structure de l'entreprise, Edition d'Organisation, paris, 1994.

fine des attentes des clients. Il s'agit de s'appuyer sur ses ressources et ses compétences distinctives afin de construire un avantage difficilement imitable et de le pérenniser dans le temps.

- ***La stratégie de focalisation ou de niche :***

Cette stratégie consiste à s'extraire de la concurrence frontale avec les gros acteurs du secteur pour ne cibler qu'un segment de marché très spécifique. Il s'agira de cibler un segment de taille suffisamment réduite et caractérisé par des attentes spécifiques pour ne pas attirer les mastodonte du secteur qui ont des frais de structure partiellement élevés.

c) L'opérationnalisation de la stratégie :

La stratégie retenue devra être opérationnalisée et donc traduite en un ensemble d'objectifs à atteindre définis en terme de création de valeur à long terme. Pour suivre la réalisation de ces objectifs, l'entreprise se dotera d'un ensemble d'indicateurs ou mesures rassemblés dans un tableau de bord.

En effet, les mesures retenues seront considérées comme des¹ :

- Indicateurs de suivi : ils ont pour objectif la mesure de l'évolution et permette les actions correctrices. Ils doivent doter l'entreprise d'une capacité d'anticipation ou de réaction en terme opportun,
- Indicateurs de résultats : ils sont des mesures a posteriori qui permettent de constater que l'on a atteint ou non les objectifs fixés. Ils constituent un outil de formalisation et de contrôle d'objectifs.

Ainsi LORINO distingue les indicateurs selon leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité :

- De reporting : s'ils sont utilisés comme outils d'information de la hiérarchie sur la performance réalisée et sur le degré d'atteinte des objectifs. Il s'agit généralement des indicateurs de résultat.
- De pilotage : ils sont liés soit au suivi de l'action en cours, soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un contrôle régulier.

Soulignant que l'organisation est marquée par deux préoccupations principales² :

- Réduire le cout des produits et des services, optimiser l'emploi des ressources par l'automatisation et la taylorisation des taches. Cette évolution, engagée sous la responsabilité des hiérarchies verticale, a pour corollaire la concentration des moyens,

¹ Fabienne GUERRA : pilotage stratégique de l'entreprise, édition De Boeck, 2007, p89.

² Jean Michel Treille : le pilotage opérationnel de l'entreprise, comment déployer la stratégie sur le terrain, édition d'organisation, 2004, p 4.

leur localisation là où les conditions économiques sont les plus avantageuses, des politiques d'externalisation au profit des prestataires les plus compétitifs.

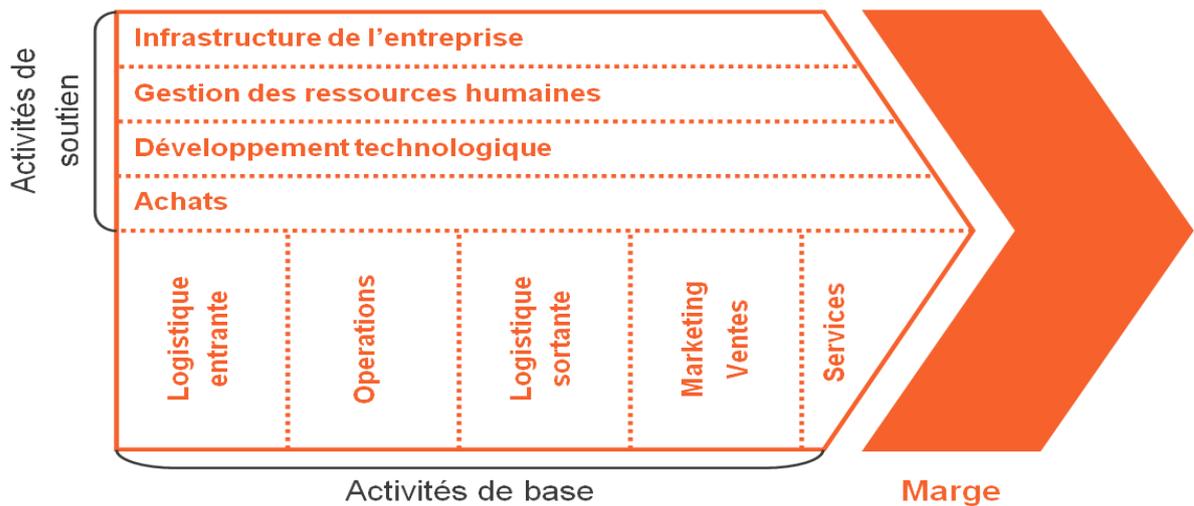
- Coordonner les forces de l'entreprise les objectifs marchés produits. cette exigence ce traduit par la mise en place de hiérarchies transversales (directions centrales, des achats, des politiques de qualité, contrôle de gestion...).

d) Les modèles de performance stratégique de porter :

Le professeur a proposé au début des années 1980, sur la base des travaux de l'économie industrielle, un modèle stratégique visant à expliquer les performances des entreprises au travers de la structure et de la dynamique du secteur dans lequel elles évoluent connu sous le nom des : « 5 forces +1 ». Selon Porter, l'avantage concurrentiel résulte principalement de la capacité de l'entreprise à accroître son pouvoir de négociation face à ses fournisseurs et ses clients, et ce par rapport à la concurrence. Situant son analyse au niveau du secteur, l'auteur considère que les entreprises doivent ériger les barrières à l'entrée pour limité l'arrivée des concurrents dans le secteur et réaliser des économies d'échelle pour préserver leur performance dans le temps¹.

La chaîne de valeur permet ainsi d'analyser les relations entre les différentes activités de l'entreprise et d'identifier quels sont les fondements de la capacité stratégique de l'entreprise. Il s'agit tout particulièrement d'identifier les activités réellement déterminantes au regard de la capacité stratégique de l'entreprise.une entreprise peut ainsi décider de conserver ses fonctions les plus créatrices de valeurs sur lesquels reposent ses compétences fondamentales et externaliser les autres fonctions afin de maîtriser au mieux ses coûts.

Figure 2.6 : la chaîne de valeur de Porter.



Source : G. Johnson et al, Stratégique, 8^{ème} édition, Pearson education, Paris, 2008, p-194.

¹ M.E. Porter, choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1982.

2.2.2 Contrôle de gestion et pilotage de la performance :

a) Le contrôle organisationnel :

On ne peut pas parler du lien entre stratégie et pilotage de la performance sans parler de contrôle organisationnel. Dans une problématique de maîtrise des processus, car à tous les niveaux hiérarchiques, les membres de l'organisation prennent des décisions, agissent et constatent les résultats de leurs actions, dont le contrôle organisationnel regroupe l'ensemble des dispositifs sur lesquels s'appuient les dirigeants pour maîtriser les processus de « décisions-actions- résultats » dans l'organisation. Donc le contrôle organisationnel s'appuie sur un ensemble d'activités qui constituent le processus de contrôle, décomposé en trois phases (Bouquin, 2004)¹ :

- i. **Phase de finalisation** : son objectif est de définir les buts à atteindre et d'élaborer une structure de gestion en adéquation avec les objectifs établis. Un système d'évaluation et de motivation doit être mis en place afin de faciliter l'adhésion de tous aux objectifs.
- ii. **Phase de pilotage de l'action** : elle a pour but de diriger les actions dans le sens voulu par les initiateurs du contrôle. Elle suppose de suivre l'action pour anticiper les événements qui pourraient l'affecter et de prévoir des actions correctives.
- iii. **Phase de post-évaluation** : ici, le processus de contrôle mesure les résultats obtenus et les moyens engagés pour les comparer aux prévisions. Un diagnostic est établi.

Tableau 2.1 : le processus de gestion d'une organisation.

		Processus de gestion		
		Stratégie	Gestion	Taches
Processus de contrôle	Finalisation	Choix de l'offre et des ressources.	Missions des processus et centres de responsabilités dans la chaîne de valeur.	Mission des tâches routine dans le processus. Organisation de ces tâches.
	Pilotage de l'action	Suivi des hypothèses et de la mise en œuvre.	Suivi et anticipation. Actions correctives.	Suivi de déroulement.
	Post-évaluation	Evaluation de la stratégie.	Mesure de la performance. Motivation/sanction.	Bilan périodique des incidents.
		Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle opérationnel

Source : Martine .M, Karim. S, management et pilotage de la performance, p54.

b) Le contrôle de gestion, et les outils traditionnels de suivi de la performance :

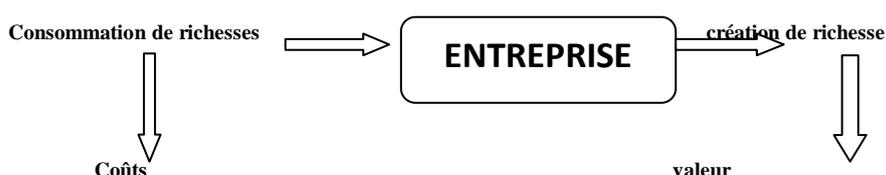
¹ Bouquin .H: contrôle de gestion, éd : DANIEL SOPEL.

Les évolutions tant au niveau du management stratégique qu’au niveau de la définition et de la mesure de la performance, ont amené les organisations à faire évoluer leur contrôle de gestion pour qu’il leur permette d’accompagner les stratégies et de piloter la performance globale.

Les historiens de l’entreprise, comme Alfred Chandler, situent la naissance du contrôle de gestion au début du XX^e siècle avec une mise en place d’une structure de management formalisée par des systèmes d’informations basés sur la comptabilité. Ce système a été introduit en France sous la dénomination de « contrôle de gestion », qui a été formalisé comme fonction dans l’entreprise dans le début des années 1960, par Robert N. Anthony, professeurs à Harvard. Puis en 1965 Robert définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers s’assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l’accomplissement des objectifs de l’organisation ». Enfin en 1988 affine sa définition en faisant explicitement le lien entre contrôle de gestion et stratégie : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d’autres membres de l’organisation pour appliquer la stratégie ». Le lien entre contrôle de gestion et stratégie est donc très étroit qu’on appelle le pilotage stratégique de la performance de l’entreprise.

A la fin des années 1980, de nombreux travaux et notamment ceux de Kaplan et Johnson montrent les faiblesses et les insuffisances des systèmes traditionnels de coût, tel que la comptabilité de gestion (dénommée « comptabilité analytique »), qui est en complément de la comptabilité financière. Les deux auteurs mettent également en évidence l’existence de relation entre l’évolution économique, les pratiques managériales et les systèmes de calcul et de contrôle des coûts depuis le début de l’ère industrielle. Car la comptabilité de gestion traditionnelle n’aborde qu’un aspect de la performance :¹ elle mesure par les coûts qu’elle calcule, les consommations de ressource mais pas les éléments qui contribuent à créer de la valeur aux yeux des différentes parties prenantes : les clients, les actionnaires, les salariés...

Figure 2.7 : les deux pôles de la performance.



Source : MAADANI Martine et SAID Karim, Management et pilotage de la performance, Hachette, 2009.

L’entreprise gère un couple valeur/coût et la comptabilité de gestion s’avère donc un outil de pilotage nécessaire (il faut surveiller les coûts pour conserver les marges) mais insuffisant. Elle offre une vision de la performance réduite à la seule dimension coût et elle peut conduire à des décisions contraires à l’intérêt de l’entreprise puisque la diminution du coût d’un produit ou d’un service peut s’opérer au détriment de vecteurs plus importants de la performance comme les délais ou la qualité.

¹ MAADANI Martine et SAID Karim, Management et pilotage de la performance, hachette, 2009, p43.

c) La typologie des tableaux de bord classiques :

Dans limites cités auparavant, certaines entreprises ont mit en place d'autres outils de pilotages dénommés « tableaux de bord ». C. Mendoza et *al.* En 2005 distinguent le tableau de bord « financier », le tableau de bord « PUZZLE », le tableau de bord « de suivi des coûts », et le tableau de bord « encyclopédique ».¹

Tableau 2.2 : Typologie des tableaux de bord classiques

Types d'outils	Caractéristiques	Atouts	Limites
Tableau de bord « financier »	Indicateurs financiers des entités d'un groupe.	Cohérence avec la pression financière. Rapidité de la remontée des indicateurs de performance.	Sous dimensionnement de pilotage opérationnel. Absence de déclinaison des indicateurs globaux. Information tardive et peu ciblée.
Tableaux de bord « puzzle ».	Elaborer par les opérationnels pour piloter leur activité.	Caractère très opérationnel. Rapidité et fiabilité des informations.	Manque de coordination. Absence de lien avec la stratégie.
Tableau de bord de « suivi des coûts ».	Indicateurs financiers de suivi des coûts.	Homogénéité des informations.	Vision partielle de la performance (coût mais pas valeur). Outil peu fédérateur.
Tableaux de bord « encyclopédiques »	Nombreux tableaux d'indicateurs de suivi en provenance des services à piloter.		Information non sélectionnée. Difficulté de perception des informations pertinentes.

Source: MAADANI Martine SAID Karim: *op cit*, p50.

Ce n'est pas parce que les outils classiques du contrôle de gestion révèlent des faiblesses qu'ils sont inutiles ou obsolètes. Ils répondent à certaines attentes des managers mais ils ne peuvent à eux seuls permettre le pilotage de la performance. Ils ont donc été complétés par de nouveaux outils de pilotage.

d) Les nouvelles méthodes d'analyse des coûts : ABC/ABM.

Développé au début des années 60 aux Etats-Unis et en Europe sous le terme d'*Activity-Based Costing* (ABC), ou comptabilité d'activités, dans le but d'améliorer la pertinence des

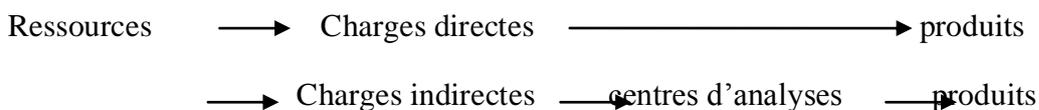
¹ MAADANI Martine, SAID Karim: *op cit*, p49.

informations fournies par le calcul des coûts. Par la suite, sous le terme d'Activity Based Management (ABM), ou management des activités, la vision s'est élargie pour montrer l'intérêt de l'approche pour le pilotage stratégique des entreprises et la maîtrise des frais généraux.

- i. **Le concept de base** de la méthode ABC est de pratiquer une affectation des charges indirectes plus fine que dans les méthodes traditionnelles. Le schéma suivant montre la différence¹ :

Les étapes dans l'affectation des charges indirectes. (Exemple d'une affectation par produit).

Approche traditionnelle



Approche de la méthode ABC



L'ambition est d'obtenir une affectation plus pertinente basée sur l'étude des relations entre les produits, les activités et les ressources. Autrement dit, il s'agit de rechercher ce qui justifie la consommation des ressources, quelles sont les activités de l'entreprise qui en sont l'origine. Par la suite une quote-part du coût des activités est affectée aux produits en fonction de leurs spécificités, c'est-à-dire en fonction de la consommation des activités par les produits. L'objectif de la méthode est au départ d'aboutir à tracer, à mettre en évidence, les relations entre ressources, activités et produits. Le postulat de base de cette méthode est donc le suivant²:

Les produits consomment les activités

Et les activités consomment les ressources.

De même, il est souhaitable d'isoler le coût des activités correspondant à des capacités inutilisées par une approche de type *imputation rationnelle*³.

¹ P.L. Bescos et C. Mendoza : le management de la performance, édition Comptables Malesherbes, 1996, p 40.

² Pierre-Laurent Bescos et Carla Mendoza : le management de la performance, éd, Comptables Malesherbes, 1996, p43.

³ P-L Bescos, Ph. DoBLER, C. MENDOZA, G.NAULLEAU, Contrôle de gestion et management, pp. 216-217, édition Montchrestien, 2^e édition, 1993, Paris.

Le tableau ci dessous représente les liens de causalité entre les activités et les objets de coût, l'intérêt de l'imputation en fonction de type d'activité, ainsi le choix des indicateurs¹.

Tableau 2.3 : exemple de quelques inducteurs d'activité simples pour une usine.

Type d'activité	Exemple d'activité	Exemple d'inducteur
Volumique	Assemblage	Heures de main- d'œuvre.
Par lot	Changement des réglages.	Nombre de réglage.
Par produit	Modification des caractéristiques	Nombre de modifications.
Pour l'usine	Gestion de l'usine.	Inducteur arbitraire

Source : Inducteur : facteur influençant le niveau de performance d'une l'activité et sa consommation des ressources. On distingue trois types d'inducteurs : inducteur d'activité, inducteur de coût, inducteur de ressource.

ii. La méthode ABC et la mesure de la performance :

Les systèmes d'évaluation des performances reposent généralement sur un découpage de l'entreprise en centres de responsabilités. Chaque entité ainsi définie est dotée d'un nombre restreint d'objectifs de type financier. La nature des objectifs fixés conduit à distinguer différentes catégories de centres de responsabilités² :

- Les centres de coût dont l'objectif est une norme de coût à respecter.
- Les centres de profit sont responsables d'une contribution .celle -ci est déterminée comme la différence entre le chiffre d'affaire enregistré par le centre et ses coûts spécifiques et maitrisable à son niveau.
- Les centres d'investissement sont tenus de dégager un certain taux de rentabilité sur capitaux investis.ils doivent donc maitriser trois paramètres : leur chiffre d'affaire, leur coût et les actifs qu'ils gèrent.

¹ Inducteur : facteur influençant le niveau de performance d'une l'activité et sa consommation des ressources. On distingue trois types d'inducteurs : inducteur d'activité, inducteur de coût, inducteur de ressource.

² P-L Bescos, Ph. Dobler, C. Mendoza, G.Naulleau, Contrôle de gestion et management, pp. 249, édition Montchrestien, 2^e édition,1993, chapitre 8.

2.3 Les nouveaux outils de pilotage de la performance globale.

Dans un contexte de rejet des approches classiques d'analyse globale de la performance, de nouveaux modèles ont pu apparaître. C'est surtout la prise en compte de nouveaux acteurs capables de peser sur les décisions stratégiques qui a généré ce mouvement. Au début des années 2000, plusieurs travaux mettent en avant cette nouvelle gouvernance de l'entreprise, avec un poids nouveau donné aux groupements et associations qui se préoccupent des questions sociétales.

2.3.1 Le tableau de bord prospectif (équilibré) ou *balanced scorecard* (BSC)

a) Les fondements de BSC :

La *Balanced Scorecard* est un outil de contrôle de gestion (outil de pilotage stratégique et de mesure de la performance) qui se présente comme la combinaison d'objectifs et d'indicateurs financiers et non financiers¹regroupées sous quatre pôles qui renvoient chacun à une question clé en termes de performance :

- le pôle financier pour savoir quelle image l'entreprise a auprès de ces actionnaires,
- le pôle client pour connaître la perception par les clients de l'entreprise,
- Le pôle interne qui permet de comprendre dans quels domaines l'entreprise excelle,
- Le pôle innovation qui analyse les axes d'amélioration permettant de créer de la valeur.

Selon Kaplan et Norton², il s'agit d'un outil qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en une série d'objectifs et d'indicateurs spécifiques à chacune des 4 dimensions et qui permet ensuite de mesurer l'atteinte de ces objectifs et donc la performance globale de l'entreprise.

Au fil du temps, le BSC est devenu une véritable démarche de management stratégique comportant trois dimensions :

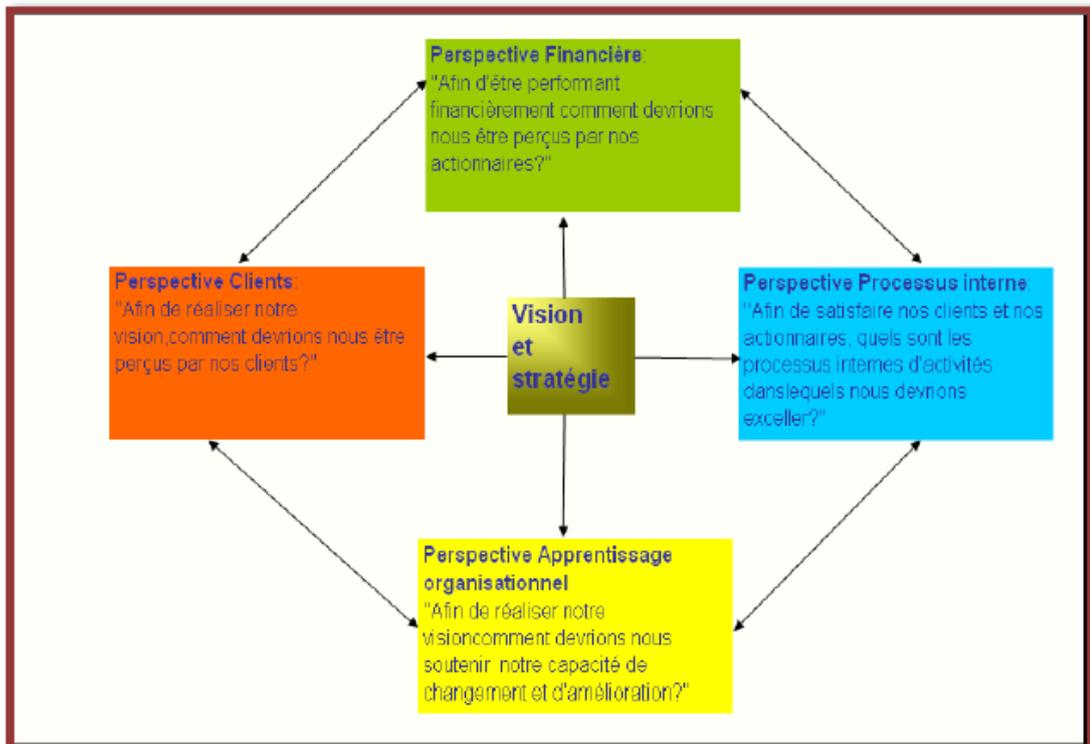
- **Instrumentale** : avec l'élaboration des éléments de base de la BSC.
- **Procédurale** : avec la définition des dispositifs et des procédures précisant comment l'outil BSC va être utilisé à des fins de communication sur la stratégie et au pilotage de sa mise en œuvre.
- **Managériale** : avec les modifications qu'induit cette démarche sur les modes de fonctionnement (développement de transversalité, meilleure prise de décision, meilleure anticipation) de l'organisme³.

¹Crutzen Nathalie et van Caillie Didier, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise » Quelques pistes d'adaptation des outils existants, *Humanisme et Entreprise*, 2010/2 n° 297, p. 13-32.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton : *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, 1998, Paris.

³ P. Jaulent, M. Quarrès, J. Grenier, *objectif performance*. Afnor éditions, 2011, p 19.

Figure 2.8 : la représentation de « *balanced scorecard* ».



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton : Le Tableau de Bord Prospectif, édition d'organisation, 1998, p21.

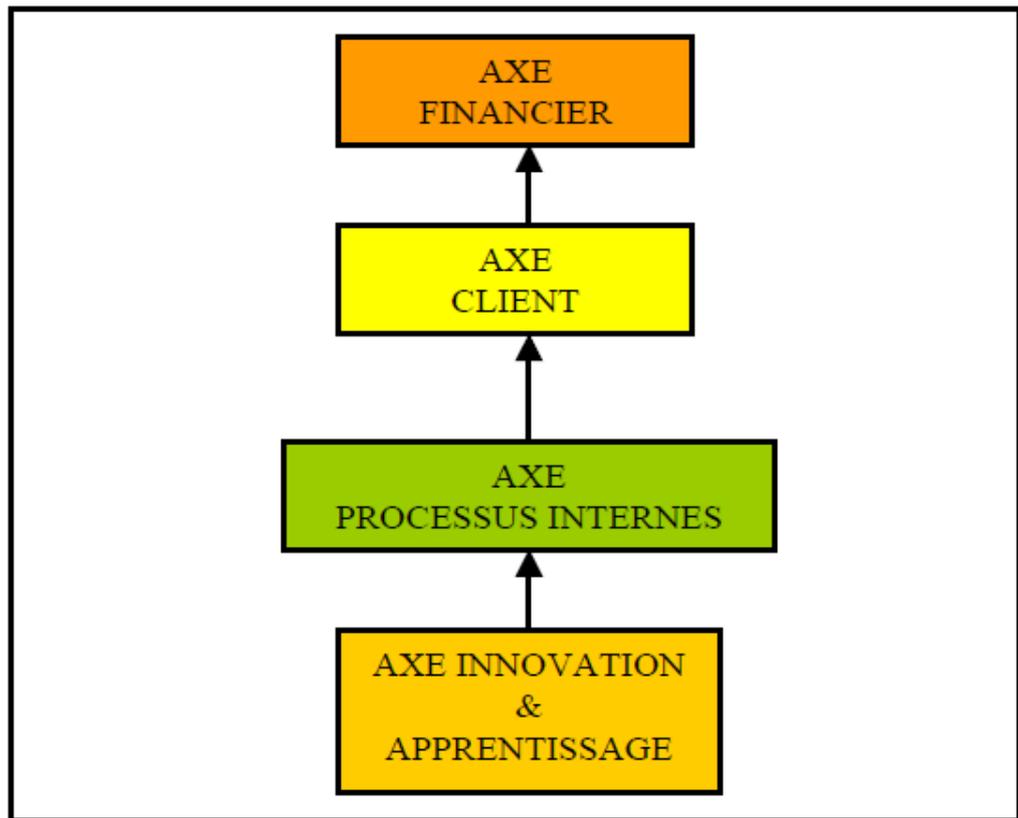
b) Limites du tableau de bord prospectif :

- On a pu reprocher aux TBE de ne répondre qu'à une logique d'interdépendance et non de cause à effet (Norrekilt, 2000)¹. Le raisonnement est circulaire et il devient difficile de déterminer la part de la performance qui revient à un facteur précis.
- le BSC ne tient pas compte de la dimension temporelle puisqu'il mesure toutes les dimensions en même temps.
- Les résultats financiers constituent le but ultime de l'entreprise dans le BSC, les trois autres pôles sont soumis au pôle financier.
- Otley(1998)² précise, par exemple, que la logique de la BSC selon laquelle des employés bien formés conduisent à des processus plus performants, donc à des clients plus satisfaits, et pour finir, à des actionnaires plus heureux, est discutable.

¹ Tremblay, Auderbland, *op cit* ;

² Cité par Crutzen et *al*, *op cit*.

Figure 2.9 : La hiérarchisation des axes du 'balanced scorecard'.



Source : Germain et Trébuq, L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise, *op cit*

- La structure de BSC est standardisée, selon Lorino (2001)¹, ces liaisons stéréotypées peuvent difficilement rendre compte des enchainements critiques pour une stratégie donnée, par la suite il précise que : finalement le système de contrôle de gestion (et son architecture) est spécifique à chaque entreprise

c) Les évolutions du *balanced scorecard* :

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.

De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale.

C'est ainsi que Kaplan et Norton considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus

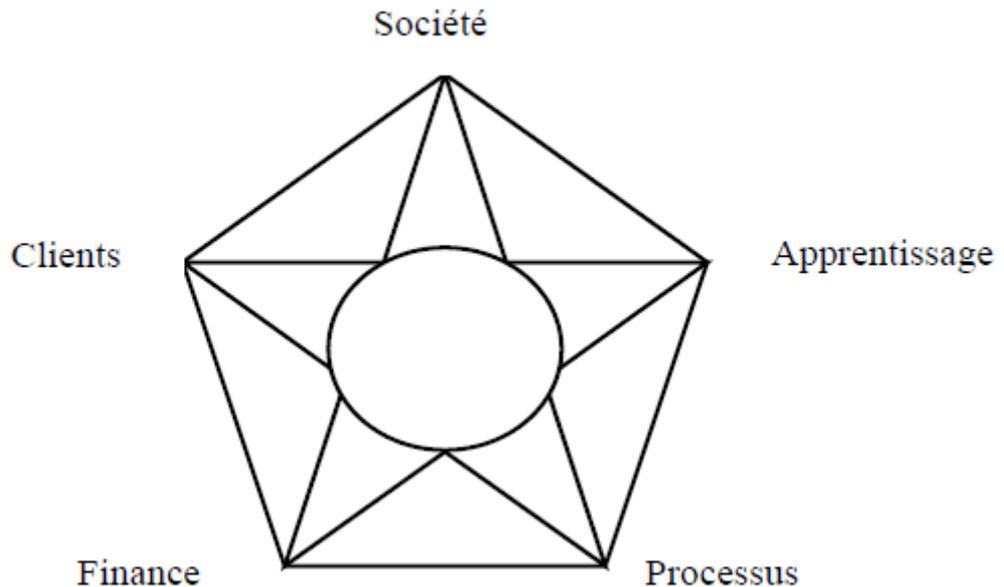
¹ P. Lorino, le balanced scorecard revisité, *op cit*.

internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise.

a. Le sustainability balanced scorecard (SBSC):

Bieker (2002)¹ suggère d'ajouter une cinquième dimension au 'balanced scorecard', à savoir la dimension sociétale. Il n'apporte pas toutefois de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure.

Figure 2.10: 'sustainability balanced scorecard'.



Source: Beiker, 2002.

b. Le total balanced scorecard (TBSC):

Supizet (2002)², quant à lui, part du principe que l'entreprise se doit de satisfaire sept clients : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité. Ce préalable étant posé, il propose un '*total balanced scorecard*' dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes :

- La satisfaction des actionnaires est optimisée par la maximisation des revenus, elle-même subordonnée à la satisfaction des clients ;
- La satisfaction des clients est optimisée si la satisfaction des utilisateurs des produits et des services est optimisée ;
- La satisfaction des actionnaires est optimisée par l'optimisation de la performance de l'organisation, La satisfaction des clients et des utilisateurs est optimisée par l'optimisation des produits et du management de la relation client ;

¹ Renaud et Berland, *op cit.*

² J. Supizet, *Le management de la performance durable*, éditions d'organisation, 2002, P 88-89.

- La performance de l'organisation est optimisée par l'optimisation de la satisfaction des partenaires ;
- La performance de l'organisation et la satisfaction des partenaires sont optimisées par la satisfaction du personnel ;
- La performance globale est optimisée si l'ensemble des conditions d'environnement internes et externes résulte d'une relation civilisée, responsable et citoyenne vis-à-vis de la collectivité.

2.3.2 Les modèles orientés capital intellectuel :

Les tableaux de bord Scandinaves sont modélisés en partie sur la base d'une chaîne de valeur immatérielle qui a pour objet le management du capital intellectuel. Il s'agit de valoriser le capital humain et de le structurer dans le cadre d'une approche élargie de la création de valeur¹.

a) Le moniteur des actifs intangibles de Sveiby :

Dans les années 90, on a cherché intégré les ressources intangibles dans des modèles permettant de mesurer la performance organisationnelle. Plusieurs approches ont été présentées. Un outil de mesure, développé en Suède par Sveiby (1998) nommé «Le moniteur des actifs intangibles» ou «*intangible assets monitor*», met l'accent sur trois dimensions de l'entreprise : les compétences individuelles, la structure interne et la structure externe. Chacune des dimensions est évaluée selon trois catégories de mesures : croissance et innovation, efficacité et stabilité dans un tableau à double entrée.

Tableau 2.4 : Moniteur des actifs intangibles de sveiby.

		Dimensions		
		Compétences individuelles	Structure interne	Structure externe
Mesure	Croissance et innovation	· Nombre d'années à l'emploi · Niveau d'éducation des professionnels	· investissement dans les systèmes d'informations destinés aux clients	· ratio rentabilité/client · ratio croissance totale/croissance par acquisition
	Efficacité	· Quantité de professionnels pour supporter les employés · La capacité des professionnels de générer un revenu supplémentaire	· proportion des employés de soutien par rapport au personnel total · attitude des employés face aux clients	· satisfaction de la clientèle · ratio accroissement des ventes/quantité de clients
	Stabilité	· Nombre d'années moyen de présence du personnel · Taux de roulement	· âge de la firme · loyauté des clients	· proportion de gros clients · quantité de ventes multiples

Source : Sveiby 1998. Cité par Tremblay et al, *op cit*.

Cette approche, si elle semble séduisante, a eu peu de succès du fait d'une difficulté de mise en place et d'une prise en compte assez faible des résultats financiers.

¹ Gregory Wegmann. Comparaison Balanced Scorecard - Navigator. Bouton O. et Chernet D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, p. 1-11 Chapitre VII - 10-13, 2008.

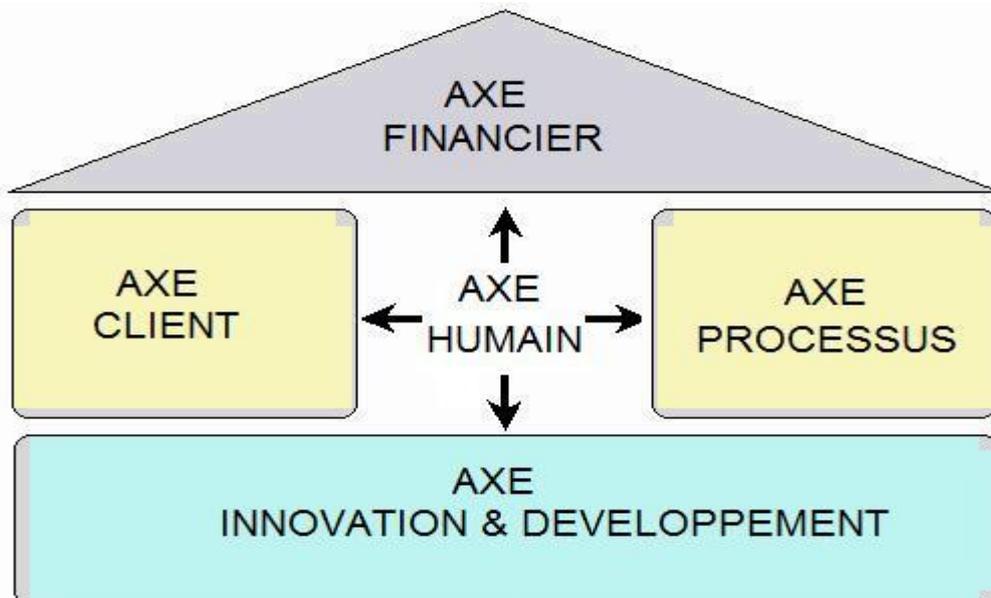
b) Le navigateur Skandia :

Puisant ses fondements conceptuels dans la notion de capital intellectuel. Le navigateur, théorisé par Edvinsson et Malone (1997) et mis en œuvre chez Skandia AFS, tient compte de l'un des aspects de la performance sociétale, plus précisément de celui ayant trait aux salariés et aux clients. La réelle nouveauté contenue dans le navigateur réside dans l'attention particulière portée aux ressources humaines. Celles-ci sont positionnées au cœur du dispositif de création de valeur (voir schéma du navigateur) et bénéficient d'un nombre d'indicateurs identique aux autres dimensions de la performance. Une partie de la performance sociale, liée aux salariés de l'entreprise, est bien prise en compte dans le navigateur. L'axe humain correspond aux compétences des salariés, et à l'engagement pris par l'entreprise d'en pérenniser le niveau.

Pour examiner l'interaction entre les différents éléments du capital intellectuel.

Cet outil est censé pallier les limites des tableaux de bord traditionnels qui ne sont plus adaptés à un monde où le capital intellectuel d'une entreprise ne cesse de croître au détriment du capital matériel¹. L'objectif principal de Skandia de l'instauration de l'outil est double : identifier et améliorer la visibilité et la mesure des actifs immatériels ainsi que de piloter la création et la diffusion de la connaissance organisationnelle. Le Navigator se présente autant comme un instrument de mobilisation de RH que comme un instrument d'évaluation.

Figure 2.11 : le navigateur Skandia AFS.



Source: L. Edvinsson, M. Malone, *Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York, 1997.

Les deux types de tableaux de bord stratégiques présentés jusqu'ici (le BSC et Skandia) expriment deux visions différentes. Le BSC s'inscrit dans une logique Anglo-Saxonne et privilégie la valorisation de l'entreprise pour les actionnaires et les clients. Différemment, le

¹ W. Cheffi, M. Bourchani. L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance : le cas du tableau de bord stratégique. 16e Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 ET 16 septembre 2005.

Navigator s'inscrit dans une logique Scandinave et privilégie la valorisation des ressources humaines¹.

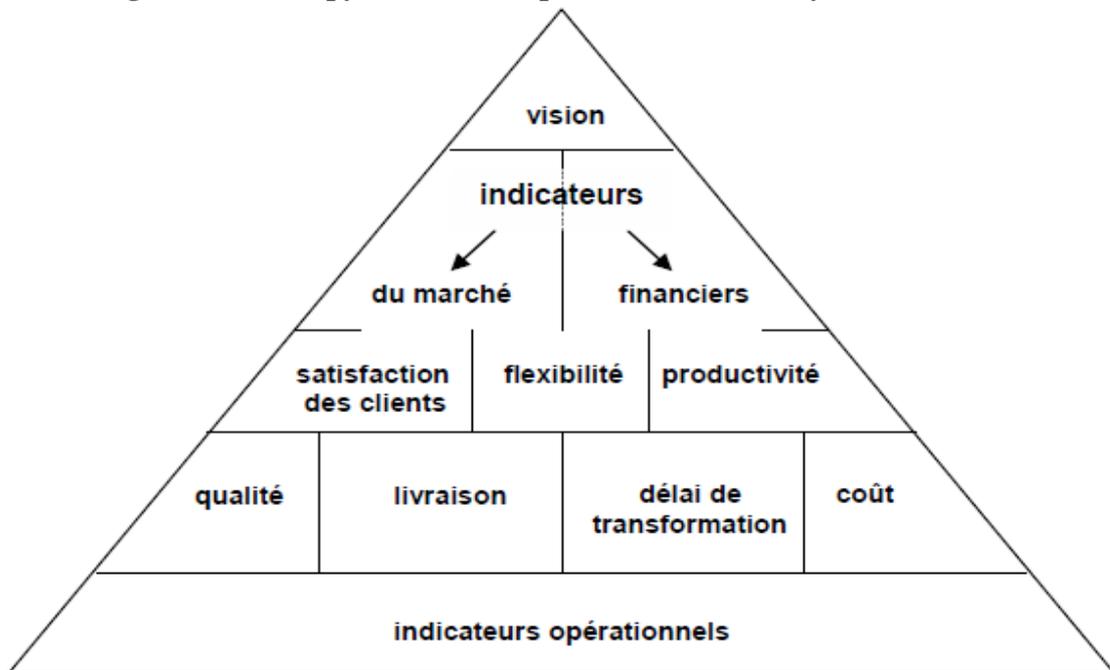
2.3.3 Les modèles globales de suivi et de pilotage de la performance :

a) La pyramide de la performance de Lynch et Cross :

La pyramide de Lynch et Cross (1991) propose une intégration des indicateurs stratégiques et opérationnels. Pour ces auteurs, la stratégie d'affaires ne peut négliger les données opérationnelles, un lien évident doit exister entre les deux².

Il s'agit d'une pyramide où l'on retrouve au sommet la vision corporative, reflétant la stratégie de l'entreprise. Lynch et Cross proposent de suivre la progression financière d'une entreprise d'après les objectifs de rentabilité, et sa progression stratégique selon les objectifs de croissance à long terme. Les indicateurs du marché rendent compte des critères satisfaction des clients et flexibilité, tandis que les indicateurs financiers rendent compte des critères productivité et flexibilité. La flexibilité de l'entreprise est l'élément central de la pyramide. Quant aux indicateurs opérationnels, représentés sous quatre critères (qualité, livraison, délai de transformation et coût), ils rendent compte de la satisfaction des clients, de la flexibilité, et de la productivité.

Figure 2.12 : La pyramide de la performance selon Lynch et Cross.



Source : Lynch et Cross, 1991. cité par Boulianne *op cit*.

¹ Gregory Wegmann, *op cit*.

² Emilio Boulianne, Vers une validation du construit performance organisationnelle, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophe Docteur (Ph.D.) en administration. Université de Montréal, 2000, p 29.

Ce qu'on peut reprocher à ce modèle, l'importance capitale donnée aux résultats financiers et de marché, tandis que les autres dimensions de la performance, voire la dimension sociale et environnementale, sont en quelque sorte négligé. De plus, autre reproche qu'on peut adresser à ce modèle est qu'il reste au niveau conceptuel¹.

b) La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al :

La matrice des déterminants et des résultats propose six critères de performance dont deux sont des *résultats* et quatre des *déterminants*, Le propos des auteurs rejoint les critiques faites à l'égard des indicateurs financiers comme seuls éléments de la performance organisationnelle en alléguant, par exemple, que des améliorations faites au niveau de la qualité des services ne se feront pas sentir à court terme, mais plutôt à plus long terme en raison d'une clientèle satisfaite.

Tableau 2.5 : la matrice des déterminants et des résultats.

	Étendue de la performance	Type de mesure
Résultats	Compétitivité	Part du marché et positionnement Croissance des ventes Mesures sur la clientèle de base
	Performance financière	Rentabilité Liquidité Structure du capital Ratios financiers
Déterminants	Qualité des services	Fiabilité Sensibilité /Bienveillance Esthétique /Apparence Propreté/Ordre Confort/Sécurité Communication Courtoisie Compétence Accessibilité/Disponibilité
	Flexibilité	Flexibilité du volume de production Flexibilité dans la vitesse de livraison Flexibilité dans les spécifications
	Ressources utilisées	Productivité Efficience
	Innovation	Performance des processus d'innovation Performance des innovations individuelles

Source : cité par Boulianne, *op cit*, p 19, traduction de Fitzgerald et al, 1991.

¹ Tremblay et al, *op cit*.

Tout comme le modèle de Lynch et Cross cette matrice demeure à un niveau conceptuel c'est-à-dire que les critères et les mesures restent assez vastes.

c) Le modèle d'Atkinson et al (1997) :

Atkinson, Waterhouse et Wells (1997), après avoir mené une étude sur le terrain auprès de douze grandes entreprises, présentent un modèle de la performance organisationnelle basé sur l'approche des parties prenantes (*stakeholders*). Selon ces auteurs le recours à cette approche a comme avantage de mieux saisir les questions de planification stratégique. Autrement dit, le système de performance à adopter devrait être déterminé en fonction des parties prenantes identifiées ainsi que de la stratégie d'affaires de l'entreprise¹.

Pour justifier ce raisonnement, les auteurs émettent deux argumentations :

Premièrement, une organisation à des objectifs primaires et des objectifs secondaires. Parmi les objectifs primaires d'une organisation on peut retrouver, par exemple, la satisfaction de la clientèle et l'engagement des employés, alors qu'à titre d'objectif secondaire on peut trouver un climat de travail favorable, l'attention doit être portée sur les objectifs secondaires puisqu'ils permettent de gérer les objectifs primaires.

Deuxièmement, une organisation doit identifier les parties prenantes qui peuvent influencer sa rentabilité et par la suite fixer, pour chaque partie prenante identifiée, des critères de performance ainsi que les indicateurs servant à évaluer ces critères. Ces parties prenantes sont, pour la plupart des organisations, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté.

A partir des informations mentionnées au tableau ci-dessous, Atkinson et al rapportent qu'à la Banque de Montréal une note de 1 à 10 est assignée à chaque mesure secondaire, en fonction d'objectifs fixés, puis ces notes sont additionnées pour attribuer une évaluation pour chaque mesure primaire. Ensuite, chaque partie prenante est notée en fonction des mesures primaires de performance, et cette note est par la suite pondérée pour déterminer un score de la performance organisationnelle.

¹ Boulianne, *op cit*, p 25

Tableau 2.6 : mesures primaires et secondaires sélectionnées pour chaque partie prenante à la banque de Montréal.

Partie prenante	Mesure primaire	Mesure secondaire
Les actionnaires	Rendement sur les investissements actionnaires	Croissance des revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquêtes sur la clientèle pour différents marchés et produits
Les employés	Engagement des employés Compétence des employés Productivité des employés	Enquêtes d'opinion auprès des employés Indice sur divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du cout des employés par différentes classification de revenus
La communauté	L'image publique	Différentes enquêtes externes.

Source : Cité par Tremblay et *al*, *op cit*. Traduction d'Atkinson et *al*.

Boulianne (2001), accorde de l'importance à cette approche des parties prenantes, puisqu'elle représente un modèle intégré de la performance organisationnelle. D'où, On y retrouve des indicateurs financiers et non financiers, évalués de façon perceptuelle et factuelle, rendant compte de la performance d'une organisation sous d'autres perspectives que celle des investisseurs¹. De plus, la possibilité de son application à une entreprise à but lucratif comme à un organisme à but non lucratif.

Cependant, sur le plan opérationnel, les auteurs n'ont pas produit une liste des différentes mesures secondaires et primaires inhérentes à chaque partie prenante.

¹ Boulianne, *op cit*, p 27.

d) Le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin et al :

Ce modèle a été construit en 1994 autour des quatre perspectives¹ : efficacité économique, valeur des ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes et pérennité de l'organisation. Il s'est vu enrichir d'une cinquième perspective : l'arène politique (Morin et al, 2001). C'est un modèle qui se base sur une véritable réflexion théorique basée sur une approche multidisciplinaire (économie, psychologie, sociologie, sciences politiques, ...), mais également sur un travail d'enquête pour évaluer sa validité. Ce modèle global semble le plus intéressant², car il intègre largement les ressources humaines dans une logique de gestion durable.

Ce modèle fera **l'objet de notre travail de recherche**, qui sera présenté au troisième chapitre.

¹ Youssef Errami. Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises. «Comptabilité et environnement », Mai 2007, France. pp.cd-rom. <halshs-00543115>

² http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf

Évaluation et comparaison des modèles :

A l'aide des résultats fournis par l'auteur **Emilio Boulianne** nous avons pu conclure par une évaluation des modèles étudiés auparavant avec un effort personnel consacré pour l'évaluation du modèle d'Edvinsson et Malone (modèle de Skandia)¹.

Tableau 2.7 : Critères de performance répertoriés à travers les six modèles de performance retenus.

Critères de performance	Modèles					
	Lynch et cross	Fitzgerald et al	Kaplan et Norton	Atkinson et al	Edvinsson et Malone	Morin et al
Mobilité du personnel		*	*	*	*	*
Moral du personnel			*		*	*
Rendement des employés	*		*	*		*
Développement des employés		*	*	*	*	*
Économie des ressources	*	*	*			*
Productivité	*	*	*	*		*
Satisfaction des bailleurs de fonds	*	*	*	*	*	*
Satisfaction de la clientèle	*	*	*	*	*	*
Satisfaction des organismes régulateurs						*
Satisfaction de la communauté			*	*		*
Qualité de produits /services	*	*	*	*	*	*
Rentabilité financière	*	*	*	*	*	*
Compétitivité	*	*			*	*
Flexibilité	*	*				*
Livraison	*		*			*
Innovation		*	*		*	
R & D					*	

Source : Emilio Boulianne : Vers une validation du construit la performance organisationnelle, *op.cit*, p 42. (Sauf le modèle d'Edvinsson et Malone).

¹ Pour le modèle d'Edvinsson et Malone, on a pris les critères cités par Gregory Wegmann. Comparaison Balanced Scorecard - Navigator. Bouton O. Et Chernet D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, p. 1-11 Chapitre VII - 10-13, 2008.

Conclusion du chapitre

L'organisation vise à concrétiser sa mission, de véhiculer ses valeurs ainsi de réaliser ses objectifs, pour se faire elle fait appel à plusieurs stratégies de pilotage pour mieux mener sa performance dans un environnement complexe, dynamique et évolutif.

Le redéploiement des organisations remet en cause la pertinence de certains modèles et outils dans le but de répondre au mieux aux nouvelles exigences afin de réaliser une performance globale plus pertinente.

Au-delà de leurs configurations différentes, ces modèles ont pour finalité de coordonner les actions, d'aligner les opérationnels sur la stratégie, et d'encourager l'apprentissage organisationnel à travers l'animation de la réflexion collective sur les performances et en prenant en compte le caractère multidimensionnel de la performance. Car d'aucuns pourront néanmoins considérer que le navigateur de Skandia (Edvinsson et Malone, 1997), le 'balanced scorecard (Kaplan et Norton, 2001, 2003), les approches '*sustainability balanced scorecard* (Hockerts 2001, Bieker 2002), *total balanced scorecard* (Supizet, 2002) Ou Le Moniteur Des Actifs Intangibles (Sveiby, 1998) Constituent Des Avancées Souligne Christophe Germain¹. Mais tous ces outils souffrent de limites inhérentes à la prise en compte partielle des logiques présidant au pilotage de la performance (Bessire 2000, Lorino 2001) ainsi que d'un caractère par trop standard et normatif mal adapté au phénomène de contingence des outils de contrôle de gestion.

Nous nous interrogeons néanmoins sur la véracité du caractère novateur de ces modèles. En effet, Bourguignon (2003)² souligne que le discours du « nouveau » contrôle de gestion laisse croire qu'il est en rupture avec les méthodes classiques de contrôle alors qu'il ne fait que masquer, et parfois renforcer, le prisme des approches traditionnelles. Pour ces raisons que nous avons décidé de travailler sur le modèle de Morin car il semble le moins critiqué et le plus adéquat pour mesurer la performance globale des entreprises, le prochain chapitre sera consacré pour l'analyse et la démarche de ce modèle.

¹ Christophe GERMAIN, Stéphane TRÉBUCQ : L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures, *op cit*.

² Bourguignon A. (2003), "Il faut que quelque chose change pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion", *comptabilité, Contrôle, Audit*, numéro spécial « les innovations managériales », mai, pp. 27-53.

Chapitre 3 :

Le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin.

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, on s'intéressera au modèle de Morin et *al*, ce modèle de mesure et de pilotage de la performance globale, était proposé par des chercheurs qui ont commencé par la description de l'efficacité organisationnelle selon les différentes conceptions.

Ensuite, ils ont élaboré un modèle qui a tenu compte de ces différentes conceptions, et qui représente un construit de la performance selon quatre dimensions, et ces dimensions seront évaluées par des critères et des indicateurs.

SOMMAIRE

Section 1 : l'efficacité organisationnelle et les fondements du modèle de Morin

Section 2 : modèle intégrateur de l'efficacité organisationnelle.

Chapitre 3 : Le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin.

3.1 L'efficacité organisationnelle et les fondements du modèle de Morin :

L'objectif de l'équipe de recherche était la proposition d'un modèle intégrateur de mesure de la performance¹ et ceci suite aux travaux menés par Morin lors de sa thèse de Doctorat.

En premier lieu, Morin s'interrogeait sur la définition de l'efficacité organisationnelle et ses différentes acceptations, d'où elle a commencé son étude par une revue des différentes conceptions de l'efficacité organisationnelle (ces conceptions ont évolué avec l'évolution des théories de management et de gestion)

Alors, quelles sont les différentes conceptions de la performance selon Morin ?

3.1.1 Les différentes conceptions de l'efficacité organisationnelle :

La mesure de l'efficacité organisationnelle, c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés. Le choix et la nature même de ces critères sont fondés sur un ensemble de valeurs concernant les organisations : pertinence, disponibilité, fiabilité et validité.² D'une façon générale, une organisation est efficace dans la mesure où elle fait bien (ou peut faire bien) ce qu'on attend d'elle. En d'autres mots, **l'efficacité organisationnelle** est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle (Morin, 1989).³

a) la conception économique de l'efficacité organisationnelle :

Pour Weber (1911-1971), **l'efficacité organisationnelle** se mesure par l'atteinte des objectifs de l'organisation, en l'occurrence, la rentabilité et l'efficience, c'est-à-dire la production d'un maximum de résultats avec le minimum d'investissement. A partir des motifs légitimant l'exercice de l'autorité, il définit trois types d'organisation : les organisations rationnelles, traditionnelles, les organisations rationnelles- l'égales. Ce dernier type est d'après Weber, la forme idéale d'organisation⁴.

Pour Taylor, les déterminants de **l'efficacité** sont la planification, l'établissement des objectifs et l'exercice du contrôle destiné à assurer la conformité aux normes préétablies. A la suite de ses démonstrations du « one best way » dans l'exécution des tâches, propose les principes de l'organisation scientifique du travail en 1911.

Selon Fayol (1916_1979), l'organisation est l'expression rationnelle des objectifs qu'elle est censée atteindre. Toutes les activités mises en œuvre sont alors planifiées, organisées, dirigées, coordonnées, contrôlées, et financées selon une logique conforme aux objectifs fixés. Bien que le facteur humain et son impact sur l'organisation du travail soient reconnus comme

¹ Selon la première version du livre en 1994 : la performance est nommée efficacité organisationnelle.

² Emilio Boulianne, *op cit*, p47.

³ Morin, E. M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation*, *op cit*, p 5.

⁴ Alain Fernandez : BPMS.info/Nodeway.org

important pour Fayol. Donc pour cet auteur, **l'organisation efficace** est celle qui parvient à faire plus et mieux avec le même effort.

i. Les critères d'efficacité organisationnelle selon la conception économique :

Steers (1977), Campbell (1976) et Quinn et Rohrbaugh (1983) ont défini les critères¹ de l'efficacité organisationnelle comme suit, en se basant sur « *le résultat chiffré à la fin de l'exercice financier* » :

Tableau 3.1 : les critères de l'efficacité organisationnelle selon conception économique

Critères	
Productivité :	Quantité ou volume de production du principal bien ou service
Production :	Capacité de l'organisation de livrer de façon constante et prévisible les produits qu'elle est censée produire.
Efficienc e :	Rapport reflétant une comparaison d'un certain aspect d'une unité de performance avec les coûts qui y sont associés.
Profit :	Somme des revenus des ventes moins les coûts à payer et les obligations à remplir.
Qualité :	Attributs de principal produit de l'organisation, mesurés en termes de taux de rejets, de pertes et de rendements.
Croissance :	Taux d'augmentation de la main d'œuvre totale, de l'espace des installations, des ventes, des profits et des parts de marché. La mesure de ce taux nécessite une comparaison entre l'état présente et l'état passé de l'organisation.

Source : Morin et al (1994), op cit.

ii. Les limites de l'approche économique :

- Elle met l'accent sur un aspect fondamental de l'organisation, c'est-à-dire la création de valeur. Mais ignore les dimensions humaines, sociales et écologiques.
- Attache tellement d'importance à la rationalité des chiffres.
- les gestionnaires connaissent clairement les objectifs de l'organisation. Ainsi que Simon soulève en 1947 a formulé une conception de la rationalité limitée.
- Une des limites majeures de la conception est le fait que les objectifs restent une abstraction indépendante des individus qui composent l'organisation.

b) La conception sociale de l'efficacité organisationnelle :

Avec les années 30 apparaît l'école des relations humaines, dont les représentants, Mayo, Maslow, McGregor et Likert, ont formulé une conception humaniste de l'organisation formelle. Ils posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels.

¹ L'efficacité de l'organisation, *Op cit* : p 14.

L'école des relations humaines affirme la rationalité économique de l'organisation, mais insiste sur le composant humain des organisations.

Donc pour l'école des relations humaines, l'efficacité organisationnelle est indissociablement économique et sociale, car selon McGregor (1960), l'efficacité organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines.

i. Les critères de l'efficacité organisationnelle selon la conception sociale :

Les critères d'efficacité selon Steers(1977), Campbell(1976), Quinn et Rohrbaugh(1983), concernent essentiellement les ressources humaines tout en cernant les critères sur « l'*atteinte des objectifs de l'entreprise* » :

Tableau 3.2 : les critères de l'efficacité selon la conception sociale.

Critères	
le moral :	Le moral est la disposition des membres de l'organisation à investir un effort supplémentaire dans le travail.
La cohésion :	La réunion des individus qui s'apprécient mutuellement, travaillent bien ensemble, communiquent ouvertement et coordonnent leurs efforts de travail par l'organisation.
Le conflit :	Le conflit est le fait d'une organisation caractérisée par des affrontements verbaux et physiques, une faible coordination et une mauvaise communication.
La compétence des ressources humaines :	Il correspond au degré de développement et d'application qu'ont connu les personnels quant à leurs habilités techniques, interpersonnelles et à caractère organisationnel (politiques, culturelles).

Source : L'efficacité de l'organisation : op cit.

ii. Les limites de l'approche sociale :

- La première critique attribuée à cette approche est qu'elle se détache souvent de réalité organisationnelle, envisageant ainsi l'organisation comme un système fermé de relations humaniste, et ceci a mis dans l'ombre le fait qu'une organisation est aussi une structure formelle au sein de son environnement.
- L'harmonisation des objectifs de l'individu et ceux de l'organisation est un peu idéaliste.
- Lorsque la satisfaction est utilisée comme indicateur d'efficacité, l'hypothèse souvent émise est que si les conditions de travail sont améliorées, le nombre de plaintes diminuera. Maslow (1971), croit que cette hypothèse est fausse et que le nombre de plaintes demeure relativement constant mais que leur teneurs varie.

c) La conception systémique de l'efficacité organisationnelle :

Cette école définit l'organisation comme un système dont la finalité est « la survie », donc le seul objectif que poursuit une organisation est sa « *pérennité* ».

i. Les critères de l'efficacité organisationnelle selon l'approche systémique :

Georgopoulos et Tannenbaum (1957), stipulent que l'efficacité organisationnelle est exprimée par : la productivité de l'organisation, la flexibilité de sa structure et l'absence de tensions ou de conflits à l'intérieur de l'organisation.

Tableau 3.3 : les critères de l'efficacité organisationnelle selon la conception systémique.

Critères	
La flexibilité :	Il s'agit de la capacité de l'organisation de changer ses procédures en fonction des contingences environnementales.
La promptitude :	La promptitude est un jugement global sur la probabilité que l'organisation peut accomplir avec succès certaines tâches si on les lui demande.
La croissance :	Taux d'augmentation de la main d'œuvre totale, de l'espace des installations, des ventes, des profits et des parts de marché. La mesure de ce taux nécessite une comparaison entre l'état présente et l'état passé de l'organisation.
L'acquisition des ressources :	Il s'agit de la mesure dans laquelle l'organisation interagit avec succès avec son environnement et y obtient des ressources rares et valorisées, nécessaire à l'efficacité de son système d'exploitation.
La qualité :	La qualité réunit les attributs du principal produit de l'organisation, qui dépendent de sa nature.

Source : L'efficacité de l'organisation : op.cit.

ii. Les limites de l'approche systémique :

- Mintzberg¹ affirme qu'il n'y a pas de modèle idéal et que chaque organisation doit construire sa propre structure. Contrairement ce que cette école met comme principe.
- La pérennité de l'organisation, qui se traduit, au moment de son opérationnalisation, en critères relevant de la conception économique de l'efficacité, à savoir l'efficacité, la part de marché, la compétitivité, etc.

d) La conception politique de l'efficacité organisationnelle :

Apparue dans les années 70, l'organisation est conçue comme un marché, une arène, un lieu où toutes sortes de transactions et de négociation s'effectuent, la conception politique de l'efficacité organisationnelle renvoie essentiellement à la satisfaction de différents groupes

¹ Mintzberg, H, *the effective organization : Forces and forms*, Sloan Management Review, vol 32, hiver, p 54-67

externes, tels les bailleurs de fonds ou de fournisseurs, les clients, la communauté et les organismes régulateurs.

Ce modèle permet également de découvrir les liens de causalité entre les antécédents, les moyens utilisés et les buts fondamentaux de l'organisation.

i. Les critères de l'efficacité organisationnelle selon la conception politique :

Les analystes qui appliquent cette approche définissant un métacritère, dont ils représentent des modèles par lesquels les intérêts des constituants sont pris en compte :

Tableau 3.4 : les critères de l'efficacité organisationnelle selon la conception politique.

Critères	
<p>Le pouvoir des membres de la coalition dominante (Pennings et Goodman, 1977) ou de l'environnement externe (Pfeffer et Salancik, 1978).</p>	<p>La coalition dominante est formée par un groupe restreint d'individus (au plus une vingtaine) qui dirigent l'organisation et qui décident ses principales politiques. Font parties de la coalition dominante ceux qui ont de l'influence sur la définition des critères de performance de l'organisation, soit par rôles officiels, soit par leurs arrangements politiques.</p> <p>D'après Pennings et Goodman (1977), l'organisation est efficace lorsque les contraintes qui lui sont imposées par la coalition dominante sont respectées et que ses résultats atteignent ou dépassent les normes fixées concernant les buts multiples qu'elle poursuit.</p>
<p>L'importance relative des constituants (Connolly, Conlon et Deutsch, 1980).</p>	<p>D'après Cummings (1977) la mesure de l'efficacité organisationnelle est avant tout une mesure psychologique : il s'agit de la perception qu'ont les participants de l'utilité de l'organisation, comparativement à d'autres ou à une organisation idéale. L'efficacité de l'organisation est alors une mesure agrégée des occasions offertes aux individus de satisfaire leurs besoins.</p>
<p>La légitimité de l'organisation (Zammuto, 1982).</p>	<p>Zammuto (1984) soutient que l'efficacité d'une organisation est un jugement lié à la situation. Une action jugée efficace aujourd'hui peut ne pas l'être demain. Dans son modèle trois facteurs sont considérés ainsi que leurs interactions multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'effet des préférences des constituants sur l'organisation privilégiée de l'évolution sociale. • La façon dont les contraintes créent des créneaux à l'intérieur desquels l'organisation existe. • L'effet du temps sur la performance organisationnelle.

Source : L'efficacité de l'organisation : op.cit.

ii. Les limites de l'approche politique :

- Les difficultés et les arbitrages que l'analyse de l'efficacité organisationnelle soulève vu la multiplicité des points de vue et des intérêts qui entrent en jeu dans les organisations et qui sont parfois divergentes et contradictoires.
- Les gestionnaires en vue de maximiser leur potentiel de carrière, sont souvent incités par l'atteinte des objectifs économiques pour satisfaire leurs investisseurs, d'où ils vont accorder moins d'importance aux réalisations sociales.

3.1.2 Méthode et fondements du modèle intégrateur de Morin :

a) méthode de conception du modèle de Morin :

Après l'exposition des différentes conceptions théoriques de l'efficacité organisationnelle, Morin a défini l'efficacité organisationnelle comme étant « un jugement prononcé par de multiples constituants sur les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ou de ses processus ». Il reste maintenant à savoir sur quels produits, résultats ou effets ces jugements se posent.

Pour ce faire, Morin et al se sont concentrés sur les vérifications empiriques de ces approches et la justesse des mesures proposées par leurs initiateurs.

Dans la documentation sur l'évaluation de l'efficacité organisationnelle, on trouve peu d'études empiriques, confirme Morin, à partir de là l'auteur lors de sa thèse a utilisé une méthode qui vise à mettre à profit l'expertise des gens du terrain.

L'originalité de cette étude est d'avoir recours aux représentations que se font des personnes possédant une expérience et des compétences reconnues dans le monde du travail en matière d'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Une caractéristique fondamentale de cette étude et donc l'exploration des représentations des **experts**¹ praticiens d'une façon qui leur donne le plus de liberté possible pour définir les critères décrivant les composantes organisationnelles de l'efficacité.

La méthode qui lui a permis de déceler les indicateurs de mesure de l'efficacité organisationnelle tout en respectant l'objectivité est la méthode **Delphi**², et c'est à partir des résultats obtenus à l'aide de cette méthode qu'a pu être mis au point un modèle de mesure de l'efficacité organisationnelle.

b) Le modèle intégrateur proposé par Morin et al :

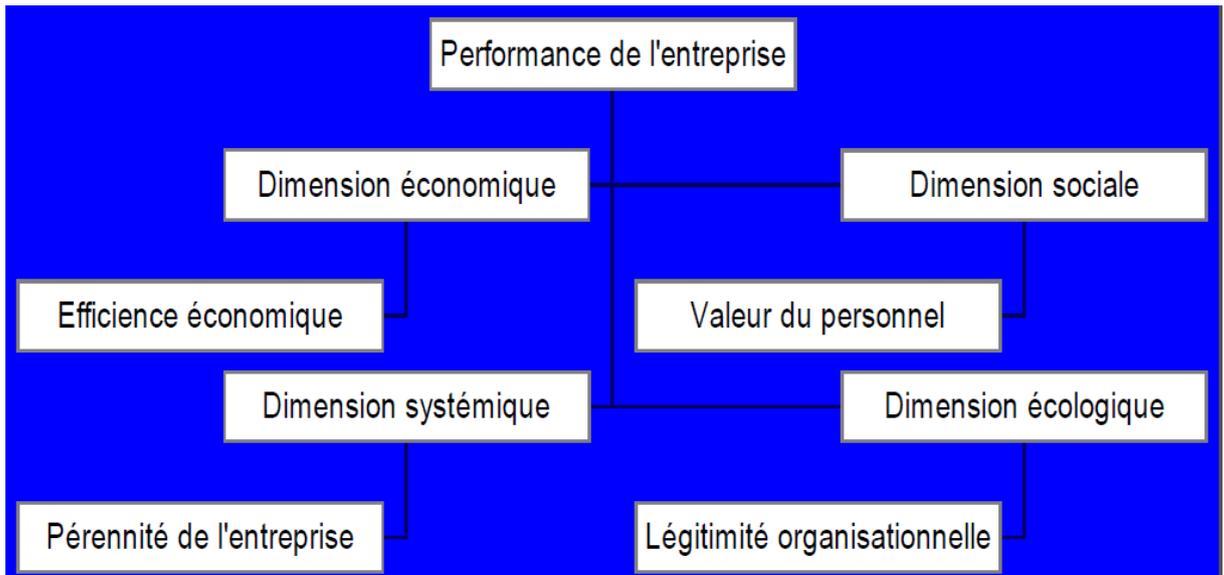
¹ Expert : Morin et al. (1994) définissent un expert comme étant une personne possédant une expérience et des compétences reconnues dans le monde du travail en matière d'évaluation de la performance d'organisations. Les 18 experts de l'étude de Morin et al. évoluaient dans les secteurs privé (13) et public (9) et occupaient des rangs supérieurs (président V.P, directeur, conseiller supérieur).

² Delphi : une technique consiste essentiellement à une sollicitation à une compilation systématique de jugements sur un sujet au moyen d'une succession de questionnaires soigneusement construits à partir des réponses des participants. Fournissant un résumé statistique de leurs réponses et de leurs commentaires au questionnaire précédent. Les questions qui sont posées : 1) Quels sont les critères que vous utilisez pour évaluer l'efficacité d'une organisation ? Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer concrètement chacun de ces critères ? Les réponses des utilisateurs se sont stabilisées au troisième questionnaire.

Suite à l'analyse et différentes conceptions de la performance, et l'analyse des résultats de l'étude empiriques, les auteurs, ont réalisé un modèle intégrateur des différentes facettes de la performance, proposant ainsi quatre dimensions de la performance organisationnelle :

- La valeur des ressources humaines (dimension psychosociale),
- L'efficacité économique (dimension économique),
- La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique),
- La pérennité de l'organisation (dimension systémique),

Figure 3.1 : Les dimensions de l'E.O selon Morin.



Source : Présentation des Dimensions, critères et indicateurs de performance par Estelle. M. Morin à HEC Montréal.

Ainsi pour chaque dimension, les auteurs ont proposé un ensemble de critères et d'indicateurs, qui peuvent être utilisés lors de la mesure et de suivi de ces dimensions.

Figure 3.2 : l'identification des indicateurs de performance selon Morin.



Source : Morin : Présentation des Dimensions, critères et indicateurs de performance.

3.2 Les dimensions du modèle et ses évolutions :

3.2.1 Dimensions, critères et indicateurs du tableau de bord de Morin :

Figure 3.3 : Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle.

Valeur des ressources humaines	Efficiences économique
<p>Mobilisation du personnel Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs</p> <p>Moral du personnel Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés</p> <p>Rendement du personnel Qualité et/ou quantité de production par employé ou par groupe</p> <p>Développement du personnel Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation</p>	<p>Économie des ressources Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système</p> <p>Productivité Quantité et/ou qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée</p>
Légitimité auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
<p>Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale</p> <p>Satisfaction de la clientèle Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités</p> <p>Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation</p>	<p>Qualité du produit/service Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financiers de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé</p> <p>Compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents</p>

Source : tremblay et Auderbland, *op cit.* p 26

a) Critères et indicateurs de la dimension « valeur des ressources humaines » :

La valeur des ressources humaines concerne les effectifs d'une organisation, c'est-à-dire toutes les personnes qui sont au service de l'organisation, et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main d'œuvre. La recherche de Morin (1989) a mis en évidence quatre critères rendant compte de cette dimension qui sont :

- a. Le moral des employés,
- b. Le rendement des employés,
- c. Le développement des employés,
- d. Et enfin la mobilisation des employés.

i. Le moral des employés :

Le moral des employés désigne le degré auquel l'expérience du travail lui-même et le fait de travailler dans et pour une organisation sont évalués positivement par le personnel. Ce

critère peut être évalué à l'aide d'indicateurs comportementaux ou de mesures psychologiques.

Parmi les indicateurs, on mentionne :

- Le taux d'absentéisme ;
- Le taux de maladies ou d'accidents ;
- Le taux de griefs ;
- Le taux de rotation des employés ;
- Le nombre de jours perdus pour arrêt de travail ;
- Les motifs de départ volontaire ;
- Le nombre d'actes déviants (sabotage, vol, etc.).

ii. Le rendement ou la productivité des employés :

Ce critère correspond à la contribution économique des employés (individu, groupe ou ensemble des ressources humaines) par la quantité ou la qualité, ou les deux, des extrants produits. Il peut être évalué à l'aide des indicateurs suivants :

- La quantité d'extrants (produits, activités, services) sur une période donnée ;
- La valeur économique des extrants ;
- La qualité des extrants (nombres de reprises, de pertes ou de retours) ;
- Les coûts de production des extrants.

Lorsque des indicateurs ne sont pas disponibles, on peut faire appel au jugement des supérieures ou de ceux qui utilisent l'extrant pour apprécier la productivité. Trois approches s'offre à nous : l'appréciation sur saisie intuitive, l'appréciation sur objectifs, l'appréciation sur comportements.

iii. Le développement des employés :

Ce critère s'enquiert du degré auquel les employés ont perfectionné des compétences déjà acquises ou ont acquis de nouvelles compétences. Il peut être évalué à l'aide des indicateurs suivants :

- Le pourcentage des personnes à qui l'on a attribué des responsabilités nouvelles ou élargies ;
- La mobilité interne des employés ;
- Le pourcentage de personnes ayant le statut de personnes-ressources ;
- La mesure des apprentissages en situation de perfectionnement ;
- Les mesures de transfert d'apprentissage en milieu de travail ;
- Le taux de promotions ou de mutations internes par rapport aux taux d'affichage total ;
- Le degré d'appel à des groupes de travail internes ;
- Le degré d'utilisation du parrainage ;
- Le pourcentage des employés pouvant occuper d'autres postes que le leur ;
- Le nombre ou le pourcentage d'employés à qui l'on a offert des mandats hors cadre.

iv. La mobilisation des employés :

Ce critère consiste dans le degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail pour leur travail et pour l'organisation ainsi que dans l'effort fourni pour atteindre les objectifs ; il peut être évalué à l'aide d'instruments ou d'indices tangibles. Parmi ces derniers, certains proviennent de l'observation directe des comportements au travail, alors que d'autres émanent de l'agrégation de ces comportements, il en est ainsi des :

- Initiatives déployées, suggestions ou idées soumises par le personnel et mises en œuvre ;
- Taux de rotation des employés ;
- Taux de participation des employés dans les situations d'urgence ;
- Comportements ou taux de ponctualité des employés ;
- Comportements ou taux d'assiduité des employés

D'autres indicateurs appréhendent des manifestations plus complexes de la mobilisation grâce à des instruments psychométriques de mesure :

- La motivation au travail ;
- L'implication au travail, à l'emploi ;
- L'engagement à l'égard de l'organisation.

b) Critères et indicateurs de la dimension « efficacité économique » :

L'efficacité suppose que l'on peut produire un effet voulu d'une manière économique. Des quatre dimensions, c'est celle qui fait le plus l'assentiment des praticiens et des chercheurs. L'efficacité économique s'exprime par le rapport entre la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour engendrer cette production. Ainsi que les critères de l'économie interne et de la productivité sont des composantes de l'efficacité organisationnelle.

i. L'économie des ressources :

Le critère de l'économie des ressources correspond au degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système. Les indicateurs pour mesurer cette production sont :

- Le taux de rotation des stocks ;
- Le pourcentage de réduction des erreurs, les rebuts et du gaspillage ;
- Le pourcentage de réduction des dépenses.

Ces indicateurs pour avoir un sens, doivent être comparés avec les exercices précédents, ou avec un objectif fixé.

ii. La productivité :

Ce critère exprime un rapport résultant de la division de la quantité de biens et services produite par l'organisation par la quantité des ressources utilisées pour leur production durant

une période donnée. Pour mesurer le critère de la productivité, on utilise principalement des données factuelles inscrites dans divers documents dont :

- Le rapport annuel de l'entreprise, en particulier le bilan, l'état des résultats et l'état des variations de la valeur nette ;
- Les dossiers des employés (rendement et rotation) ;
- Les registres de production (utilisation des équipements, tests de qualité) ;
- Les registres des ventes (suggestions et plaintes des consommateurs, part de marché, etc.).

c) Critères et indicateurs de La dimension « pérennité de l'organisation » :

Cette dimension revoie spécifiquement à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité de l'organisation), à la protection et au développement du marché desservi par l'organisation (compétitivité de l'organisation), à la protection et au développement de la qualité de produit ou service (degrés auquel le produit ou service répond aux besoins de la clientèle). Ces critères donnent des indicateurs sur la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement.

i. La qualité de produit :

Ce critère détermine le choix des consommateurs dans un environnement compétitif et conséquent, la stabilité et la croissance de l'organisation. Parmi les indicateurs de la qualité du produit, il y a :

- Les améliorations de qualité de produit ;
- Le nombre de retours ;
- Le nombre de plaintes faites par la clientèle.

ii. La performance financière :

La performance financière s'évalue par la rentabilité générale, selon la formule suivante : *bénéfice net après impôts divisé par actif total*.

Ce rapport permet d'évaluer la performance dans la mesure où il est comparé avec ceux des années antérieures et avec la norme de l'industrie.

iii. La compétitivité de l'organisation :

La compétitivité de l'organisation s'évalue d'après les résultats de l'organisation comparativement à ceux des concurrents. Il s'agit de :

- la rentabilité,
- la part de marché,
- chiffre d'affaire ou de la marge de profit ;
- La comparaison des coûts de production ;
- La comparaison de la rentabilité, le prix de revient, etc.

d) Critères et indicateurs de la dimension « légitimité auprès des groupes externes » :

Cette dimension de l'efficacité organisationnelle renvoie au jugement que portent les principaux constituants externes de l'organisation, à savoir les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs, la communauté. Une caractéristique de cette dimension émerge de la diversité des constituants externes : leurs attentes et intérêts à l'endroit de l'organisation sont toujours différenciés et très souvent paradoxaux.

i. La satisfaction des bailleurs de fonds :

La satisfaction des actionnaires est un critère important de cette dimension la source principale de cette information est le rapport annuel.

- Le bénéfice par action se calcul au moyen de l'adéquation suivante :

$$BPA = \frac{\text{bénéfice net avant impôts}}{\text{nombre d'actions (ordinaires) émises}}$$

- Le rendement de l'avoir des actionnaires est égal à :

$$RAA = \frac{\text{bénéfice net avant impôts}}{\text{avoir total des actionnaires}}$$

- Le prix du titre à la bourse est aussi un indicateur important de la satisfaction des bailleurs de fonds.

ii. La satisfaction de la clientèle :

Les principaux indicateurs de la satisfaction de la clientèle sont :

- Le délai de livraison ou d'attente ;
- La qualité du service à la clientèle ;
- La fidélité de la clientèle ;
- L'éventail de services ou de produits offerts par rapport aux besoins de la clientèle ;
- Le nombre de plaintes faites par la clientèle ;
- Le niveau de ventes.

iii. La satisfaction des organismes régulateurs :

Chaque organisation est soumise aux lois du pays dans lequel elle exerce ses activités, par exemple, les institutions financières sont tenues de conserver un certain taux de liquidité. Le respect des règlements est donc un critère permettant d'évaluer la satisfaction des organismes régulateurs.

iv. La satisfaction de la communauté :

La légitimité de l'organisation dans la communauté variera selon son :

- Respect actif de l'environnement
- Implication dans la communauté ;
- Respect des pratiques commerciales ;
- Respect de différentes chartes régissant sa conduite comme citoyen organisationnel, etc.

3.2.2 L'évolution du tableau de bord de Morin et al.

Le modèle original a été modifié pour tenir compte de l'évolution et des développements des systèmes de représentations de l'efficacité organisationnelle. Dont il est apparu nécessaire à Savoie et Morin (2000) de placer la dimension politique au centre du modèle, pour montrer à quel point il est difficile de s'y soustraire, tout en gardant les quatre dimensions centrales les mêmes que dans le modèle original¹.

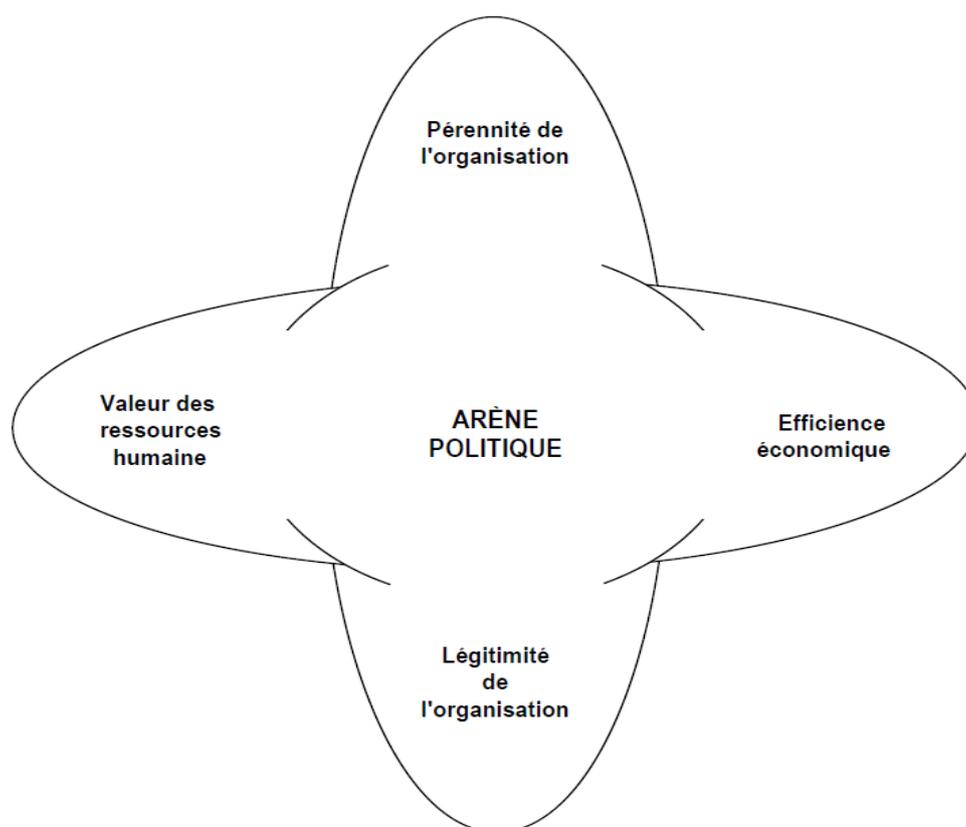
Ainsi Les critères qui peuvent être associés à la dimension politique sont :²

- La satisfaction de la coalition dominante,
- La satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif,
- La minimisation des préjudices,
- L'adéquation organisationnelle.

¹ Diane-Gabrielle Tremblay :Productivité et performance, *op cit*, p26.

² *Idem*. P 28.

Figure 3.4 : le modèle de l'E.O révisé par Savoie et Morin (2000).



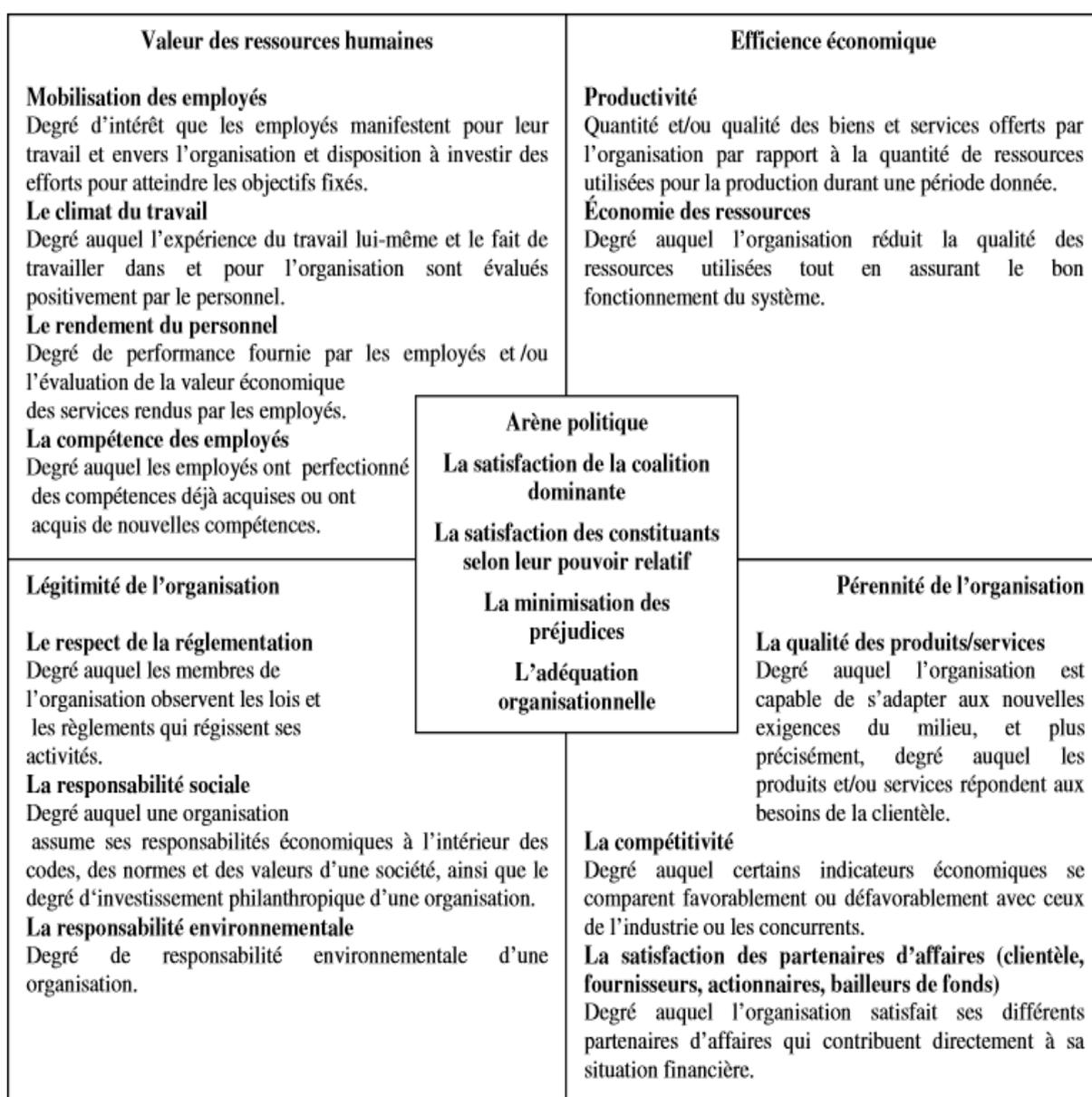
Source : Présentation des Dimensions, critères et indicateurs de performance, op.cit.

A partir de ce schéma, Morin et Savoie (2000) ont proposé un tableau de bord révisai qui tient compte surtout de l'organisation dans son ensemble, sa structure, ses parties prenantes ainsi que les relations établis entre ses membres.

Aussi les auteurs ont procédé à quelques modifications sur les critères proposés au modèle initial :

- Pour la « **la valeur des ressources humaines** » ils ont intégré les critères de climat de travail et la compétence des employés en remplaçant respectivement le moral et le développement des employés.
- Pour la dimension « **légitimité de l'organisation** » ils ont intégré la responsabilité sociale, environnementale et respect de la réglementation, au détriment des critères initiaux.
- Pour la dimension « **pérennité de l'organisation** » ils proposent d'intégrer la satisfaction des partenaires d'affaires comme critère nouveau.
- Sinon pour la dimension « **effizienz économique** » ils ont maintenu les deux critères initiaux. Soient la productivité et l'économie des ressources.

Figure 3.5 : le modèle révisé par Savoie et Morin (2000).



Source: Tremblay et al, *op cit.*

3.2.3 Les limites du modèle de Morin :

Suite à la comparaison du modèle avec les autres modèles existants cités en Chapitre 2, on constate quelques insuffisances, où le modèle n'en a pas tenu compte :

- L'innovation, où ce critère est devenu un facteur déterminant de la pérennité d'une organisation, dans une économie hyper-compétitive.
- De même, le modèle n'inclut pas le critère **recherche et développement**,

Ainsi certains auteurs, Boulianne (1998) Tremblay (2010) posent le problème de l'opérationnalité du modèle jugée très difficile dans les organisations.

Conclusion du chapitre

La performance fait partie donc des valeurs et de la culture managériale. Par conséquent, la mesure de la performance ne saurait être précise et a être un contenu essentiellement normatif ; en outre, elle n'est pas une notion figée, mais bien au contraire, une notion qui évolue sans cesse dans l'espace et le temps. Dont la contribution de l'étude de Morin et al. Était l'un des preuves de cette évolution. Boulianne (2000) voit que parmi les modèles existants celui de Morin et al, se démarque sur une démarche scientifique, sur des bases théoriques, ainsi qu'il ne repose pas de lien de cause à effet¹. Finalement, le modèle proposé par Morin et al, n'est pas nécessairement très facile à opérationnaliser, les liens entre les variables pouvant être importants et difficile à mesurer ou à évaluer².

Cependant, ce modèle global semble le plus intéressant³, car il intègre largement les ressources humaines dans une logique de gestion durable, mais il reste difficile à mettre en œuvre concrètement car il suppose un véritable dialogue social et une construction d'un système d'indicateurs complexe et constamment renouvelé⁴. Par conséquent, il induit à une redondance des indicateurs et parfois à des intérêts similaires. Ainsi que le critère d'innovation des entreprises est absent dans le modèle⁵.

¹ *Lien de cause à effet* signifie une approche consistant à déterminer les critères de performance (variables indépendantes) qui *causent la performance financière* (variables dépendants). *Lorsqu'il n'y a pas de cause à effet, l'évaluation de la performance ce fait plutôt via les différentes critères de façon globale, comme un tout. Lors d'une évaluation globale des pondérations pour chaque critère sont établies.*

² Tremblay, *op cit*, p26.

³ http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concepts_aux_outils.pdf.

⁴ *Ibid.*

⁵ Emilio Boulianne : *Vers une validation du construit la performance organisationnelle, op.cit*

Chapitre 4

**Application du modèle de
Morin au sein de L'office
national de l'assainissement**

Introduction :

Le long de cette partie, nous avons essayé d'appliquer le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin à l'office national de l'assainissement, reconnu comme prestataire de service public. De ce fait, notre propos était la proposition d'un tableau de bord de pilotage global qui tient compte des spécificités et des contraintes auxquelles l'office est soumis.

SOMMAIRE

Section 1 : Présentation de l'office national d'assainissement.

Section 2 : Modèle de pilotage de la performance globale de l'ONA.

Section 3 : Pilotage des dimensions de modèle pour l'ONA.

Section 4 : Élaboration du tableau de bord de l'ONA selon le modèle de Morin

Chapitre 4 : l'application du modèle de Morin à l'ONA.

4.1 Présentation de l'office national de l'assainissement¹ :

Placé sous la tutelle du ministère de ressources en eau, l'Office National de l'Assainissement (ONA) est un établissement public national à caractère industriel et commercial (E.P.I.C), créé par décret exécutif n° : 01-102 du 21 Avril 2001. Il est doté d'un Conseil d'Orientation et de Surveillance, qu'est dirigé par un Directeur Général.

L'ONA est chargé sur tout le territoire national de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages et infrastructures d'assainissement.

4.1.1 L'organisation de l'office² :

L'ONA est dirigé par un Directeur Général nommé par décret ministériel sur proposition du ministre chargé des ressources en eau. Sous son autorité, Six directions centrales chargées respectivement de l'administration et des finances, des ressources humaines et de la formation, de l'exploitation et de la maintenance, des études et travaux, du patrimoine et des moyens généraux et enfin de la réglementation et de la gestion déléguée.

L'organisation de l'ONA se ramifiée en Trois (03) Directions Assainissement, Onze (11) zones, (42) Unités d'assainissement sur (42) wilaya, (165) Centres d'assainissement et deux (02) Unités travaux et réhabilitations.

L'organigramme général et celui de la direction générale de l'ONA (**annexe 1 et 2**).

4.1.2 Les activités de l'office³ :

a) Exploitation et maintenance

i. Réseaux d'assainissement :

L'ONA exploite un réseau d'assainissement d'un linéaire de plus de 38000 km, où elle assure la maintenance, la réhabilitation et le curage.

ii. Stations d'épuration :

L'ONA exploite 109 stations d'épuration (STEP), où la réutilisation des eaux usées épurées est intégrée progressivement.

iii. Stations de relevage :

L'ONA gère plus de 353 stations de relevage/pompage d'un volume moyen relevé mensuel de 20 millions m³/mois.

iv. Le contrôle de la qualité :

¹ <http://www.ona-dz.org/article/presentation.html>.

² *Idem.*

³ *Ibid.*

Toutes les stations d'épuration sont dotées de laboratoires. Ces derniers sont dirigés par un laboratoire central certifié ISO 14 001 et a l'autorisation d'exploitation délivré par le centre Algérien de contrôle de la qualité et de l'emballage.

b) Maitrise d'ouvrage et d'œuvre déléguée

Dans le cadre de la maitrise d'ouvrage et d'œuvre déléguée, plusieurs projets d'étude, de réhabilitation ou de réalisation de station d'épuration à travers le territoire national ont été confiés à l'ONA. Grace à cette maitrise déléguée, l'ONA a optimisé la gestion des infrastructures d'assainissement.

4.1.3 Missions de l'ONA¹ :

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de l'assainissement, l'ONA est chargé sur tout le territoire national de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages et infrastructures d'assainissement et a pour missions :

- D'assurer la protection et la sauvegarde des ressources et de l'environnement hydrique,
- D'assurer la lutte contre toutes les sources de pollution hydrique,
- D'assurer la préservation de la santé publique

4.1.4 Budget de l'ONA :

a) Budget de fonctionnement

- Les redevances d'assainissement
- Les produits d'exploitation des réseaux et ouvrages d'assainissement et les produits d'autres prestations liées à son sujet
- Les emprunts contractés
- Les rémunérations des sujétions de service public mises à la charge de l'Office par l'État, conformément aux prestations fixées dans le cahier des clauses générales établi à cet effet
- Les produits financiers
- Les dons, legs et autres dévolutions
- La rémunération des prestations de maîtrise d'ouvrage déléguée

b) Budget d'équipement :

¹ www.ona-dz.org, *op cit*

- L'Office peut recevoir, pour assurer la mission de maîtrise d'ouvrage déléguée par l'Etat et/ou les collectivités locales,
- Des subventions d'équipement
- Fonds d'amortissement
- Rémunération des prestations de maîtrise d'ouvrage déléguée

4.1.5 Politique de l'ONA :

L'ONA a une politique qui s'étend sur quatre domaines : ressources humaines, formation, hygiène et sécurité et une politique environnementale. (Les grands axes de cette politique sont en détail dans l'**annexe 3**).

4.1.6 Perspectives de développement :

L'office étend ses perspectives de développement sur ses domaines d'activités : l'exploitation et la maîtrise d'ouvrage déléguée. (Le détail des perspectives sera dans l'**annexe 4**)

4.2 Modèle de pilotage de la performance globale de l'ONA :

Tableau 4.1 : critères et indicateurs de la performance retenus pour l'Office National de l'Assainissement.

Valeur des ressources humaines	Efficienc e économique
Mobilisation des employés Turn-over redéploiement Moral des employés Taux d'absentéisme Taux de départs Rendement des employés Volume collecté, relevé et épuré Développement des employés Taux d'encadrement Nombre de jours formation Nombre de formés	L'économie des ressources Réduction du coût unitaire d'exploitation La productivité volume collecté par employé volume épuré par employé volume relevé par employé linéaire curé par employé
Légitimité de l'organisation	Pérennité de l'organisation
Satisfaction de l'état : service publique (communes, STEP, SR) Emplois créés Volume épuré Satisfaction des clients : Population raccordée Linéaire géré Linéaire curé Satisfaction du MRE : Prestations gestion déléguée Satisfaction de la communauté : Réutilisation des eaux usées épurées Quantité de ressources recyclées Emplois créés dans la communauté	Performance financière Évolution du chiffre d'affaires Excédent brut d'exploitation Dépenses par rapport aux prévisions Qualité du produit Nombre de sites certifiés.

Source : préparation des étudiants.

Ce modèle a été proposé suite à une prise de connaissance de l'office national de l'assainissement, ses activités, ses vocations, ses parties prenantes et ceux-ci par une analyse de la documentation existante de l'office et les entretiens avec les cadres des différentes directions.

A l'instar du modèle initial de Morin, on a proposé quatre dimensions, tandis que les critères ont connu quelques modifications : les bailleurs de fond ont été remplacés par l'état vu que l'ONA est de propriété publique, l'organisme régulateur étant le ministère de ressources en eau et comme l'ONA est l'acteur exclusif dans son territoire d'activité le critère **compétitivité** est exclu.

4.3 Pilotage des dimensions de modèle pour l'ONA :

4.3.1 Légitimité de l'organisation :

a) La satisfaction de l'état :

Comme l'ONA est de propriété publique, il doit en premier lieu assurer sa légitimité par rapport à l'état, et cela en jouant son rôle d'acteur déterminant dans son métier de base (l'assainissement), l'amélioration de la qualité de service publique et ceux-ci tout en mettant en avant les enjeux sociopolitiques (à l'image de la création d'emploi).

1) Le service public :

Ce critère représente le segment d'activité de base de l'ONA, qui est la gestion des systèmes d'assainissement et d'infrastructures (stations d'épuration et de relevage), à partir desquelles l'office assure le service public aux usagers, qui est en même l'objectif primordial pour l'état.

a. Les communes :

Dans le cadre de la gestion des systèmes d'assainissement, l'office a pris en charge 874 communes sur les 1 541 existantes, le reste des communes sont gérées soit par *les régies communales en attendant le transfert de ces communes à l'ONA*, soit par les sociétés par actions créées dans le cadre de la gestion déléguée du service public de l'eau et de l'assainissement telles que SEAAL pour Alger, SEAOR pour Oran, SEACO pour Constantine et SEATA pour Annaba et El-Taref.

Tableau 4.2 : l'évolution du nombre de communes gérées par l'ONA.

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de communes	519	607	648	654	670	766	874

Source : rapports d'activité 2013-2014.

Au 31 décembre 2014, l'ONA a réalisé une évolution de 14,09% par rapport aux réalisations de l'année 2013 ; atteignant ainsi 83,23% des objectifs assignés pour 2014 (soit 1050 communes).

L'objectif que s'est assigné l'Office pour l'exercice 2014, en termes de prise en charge des services communaux d'assainissement, n'a pas été réalisé dans sa totalité, en raison toujours des réticences des Assemblées Populaires Communales (APC) à vouloir transférer les régies.

De plus ces régies, quand toutes les conditions de leur transfert à l'ONA sont réunies, elles sont proposées, à l'intégration, avec une ressource humaine pléthorique, sans aucune qualification professionnelle et dans beaucoup de cas, elles ne disposent ni d'infrastructure d'accueil, ni de moyens matériels d'intervention.

L'évolution de la prise en charge du service public depuis 2008 a été caractérisée par un accroissement significatif (40 % par rapport à 2008) du nombre de réseaux des communes gérés au fur et à mesure du transfert de l'activité assainissement à l'ONA

b. Les stations d'épuration :

En matière d'exploitation des stations d'épuration, l'ONA a pris en charge 13 nouvelles STEP, qui représentent un total de 109 STEP, soit un taux de réalisation de 77.3 % des prévisions (141 STEP pour 2014), cet écart de 22.7% est dû au retard d'achèvement des nouvelles STEP en construction.

Tableau 4.3 : évolution des STEP.

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
station d'épuration	52	61	68	75	82	96	109

Source : Rapports d'activité 2013.2014.

L'ONA a réalisé une évolution de 14% par rapport à l'exercice 2013, et de 52% par rapport à l'exercice 2008.

c. Les stations de relevage :

En matière d'exploitation des infrastructures toujours, cette fois les stations de relevage, en 2014 l'ONA assure la gestion et l'exploitation de 353 SR à l'échelle nationale soit 79,15% des prévisions 2014 (446 SR), d'où on constate un écart de non-réalisation de 20.85% dû au retard de réception des stations en travaux.

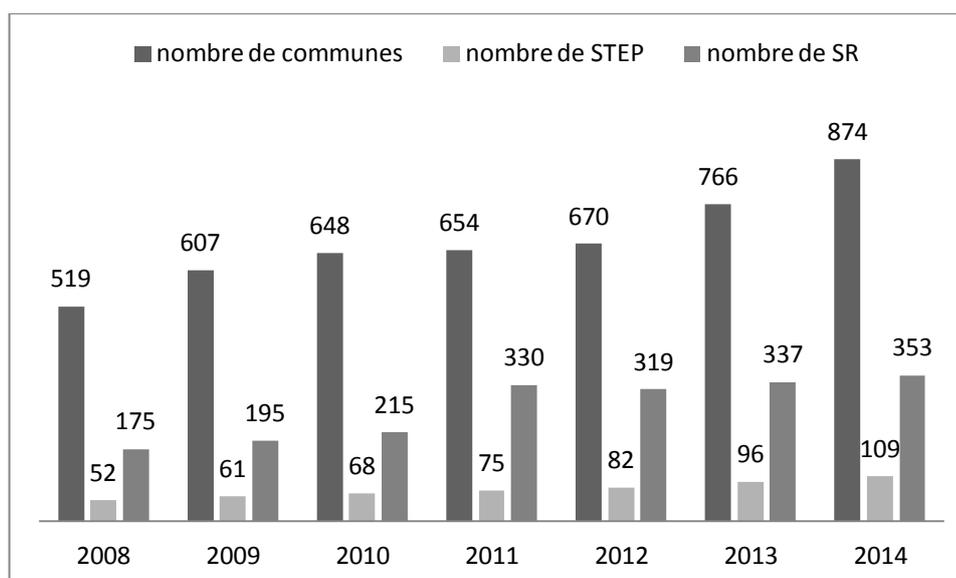
Tableau 4.4 : évolution des stations de relevage

année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
station de relevage	175	195	215	330	319	337	353

Source : Rapports d'activité 2013.2014.

Par ailleurs, l'office a affiché une évolution de 5% par rapport à l'année précédente, soit l'acquisition de 16 nouvelles SR, sinon par rapport à l'année 2008, on constate que le nombre des SR a doublé.

Figure 4.1 : l'évolution des communes et ouvrages gérées par l'ONA.



Source : préparation des étudiants.

2) Nombre d'emplois créés :

L'autre considération qu'on peut accorder à l'ONA, qui contribuera à maintenir sa légitimité par rapport aux pouvoirs publics, c'est la contribution de l'office comme employeur, et ceci pour des considérations sociopolitiques (caractère apparent des établissements publics).

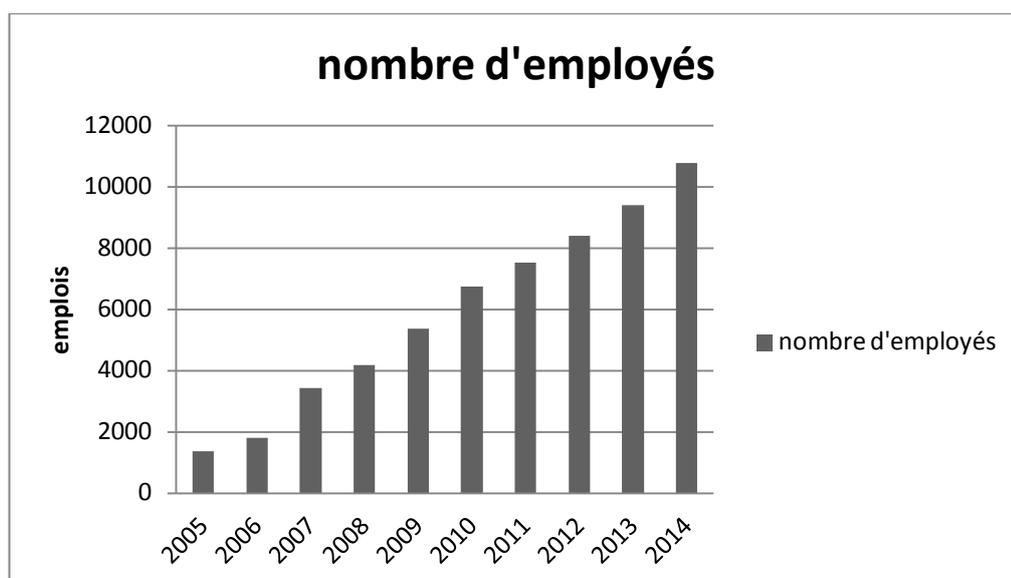
Tableau 4.5 : le nombre d'emplois créés.

année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
nombre d'emplois	1355	1790	3410	4180	5377	6745	7528	8397	9390	10789
variation		24%	48%	18%	22%	20%	10%	10%	11%	13%

Source : rapport d'activité 2013, 2014.

De ce fait, l'ONA compte un effectif de 10789 collaborateurs au 31 décembre 2014 répartis entre : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution, dont 7019 employés en contrat à durée indéterminée (soit 65% en CDI).

Figure 4.2 : l'évolution du nombre d'employés de l'ONA.



Source : préparation des étudiants.

A la fin 2014, les chiffres font apparaitre une évolution de 13% de l'effectif total par rapport à l'année 2013 (1399 agents de plus), on constate aussi que de 2009 à 2014 le nombre d'employés a doublé, et ceci est justifié par l'augmentation du nombre de systèmes d'assainissement gérés et le nombre d'ouvrages exploités par l'ONA.

3) Volume des eaux usées épurées :

Étant donné que l'objectif des pouvoirs publics est de réduire tout rejet des eaux usées non épurées dans la nature, l'office concentre ses efforts dans l'épuration des eaux usées, d'où l'objectif à long terme est l'épuration de la totalité des eaux usées collectées.

Tableau 4.6 : volume des eaux usées épurées (million m³).

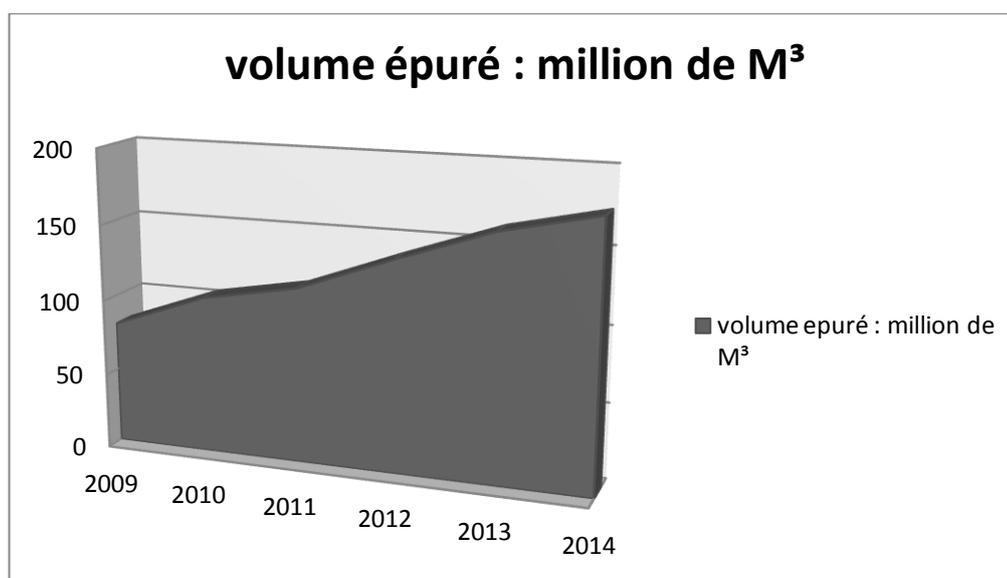
année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
volume épuré : million de M ³	81	104	115,5	139	161	175
Vol épuré/vol collecté				21%	21%	21%

Source : rapports d'activité.

Au 31 décembre 2014, 175 millions m³ (selon DEM) des eaux usées ont été épurées par les 109 STEP exploitées par l'ONA, soit 21% du volume total collecté, et une utilisation de 41% des capacités installées.

Comparativement à l'année 2013, une hausse significative du volume d'eau épurée a été constatée, elle représente +14 millions m³ soit une évolution de 9% ; aussi, par rapport à l'exercice 2009, les chiffres attestent une évolution de 53% du volume total des eaux épurées.

Figure 4.3 : évolution du volume des eaux épurées



Source : préparation des étudiants.

b) La satisfaction des clients :

Pour ce critère, qui est lié toujours à la dimension légitimité de l'office : cette fois par rapport aux usagers (clients).

Comme indicateurs, on a proposé le nombre des usagers accordés au réseau d'assainissement ONA, le linéaire géré et ensuite le linéaire curé.

Remarque :

On aurait aimé proposer de plus comme indicateurs : le nombre de réclamations des usagers et le taux de réponse à ces réclamations, mais faute d'indisponibilité d'informations, on a préféré de les proposer à l'état brut dans le tableau de bord.

1) Nombre de clients raccordés au réseau d'assainissement :

A la clôture de l'exercice 2014, l'office gère un linéaire de 38830 km de réseau d'assainissement soit 94% du réseau national, affichant ainsi une nette évolution de 10% par rapport à l'exercice précédent (3870 km de plus), par rapport à 2008 la longueur du linéaire est presque doublée (21 000 km en 2008).

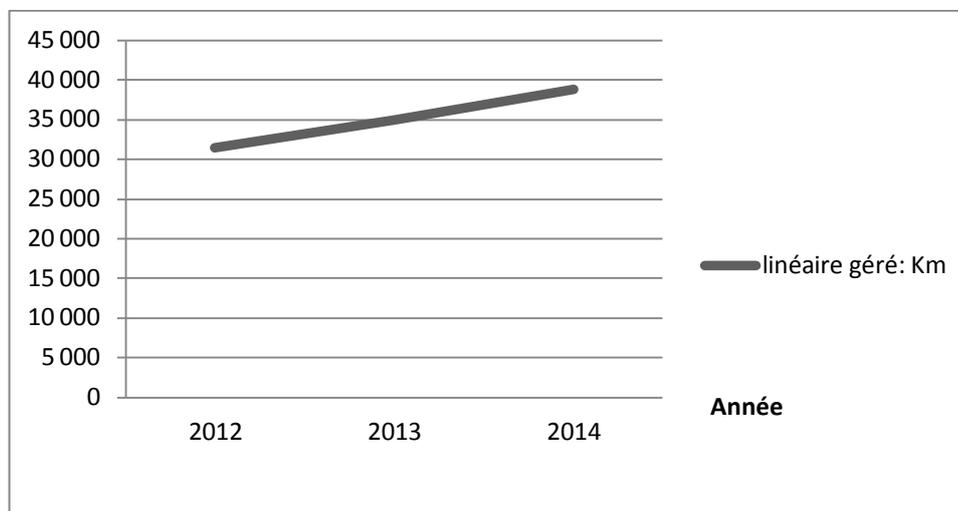
Tableau 4.7 : le linéaire géré et la population raccordée au réseau d'assainissement par l'ONA.

Année	2012	2013	2014
linéaire géré : Km	31 490	34 960	38 830
population raccordée		19 610 000	21 361 509

Source : Bilan d'Exploitation Annuel 2013 et 2014.

Sinon, pour le nombre de population raccordée en 2014 est de 21 361 509 habitants, soit une évolution de 9% par rapport à l'année précédente (dont le but est le raccordement de toute la population des 42 wilayas gérées par l'ONA).

Figure 4.4 : l'évolution du linéaire géré par l'ONA.



Source : préparation des étudiants.

2) Linéaire curé :

Dans le but de suivi et d'entretien des réseaux d'assainissement, l'ONA assure le curage du linéaire mis à sa gestion.

Pour l'année 2014, Le linéaire de réseau curé s'élève à 6 485,862 km, dépassant l'objectif annuel (6000 km), soit un taux de réalisation de 108% et enregistre une évolution de 13,21% par rapport à l'année 2013.

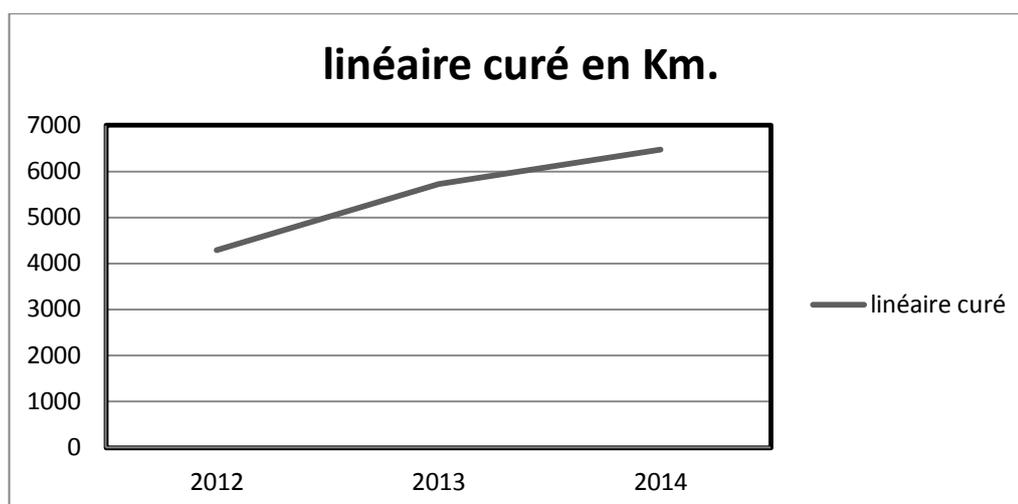
Tableau 4.8 : le linéaire curé par l'ONA.

Année	2012	2013	2014
linéaire curé (km)	4292	5729	6486
pourcentage de curage	13,62%	16,41 %	16,70%

Source : Source : Bilan d'Exploitation Annuel 2013 et 2014.

Aussi, le pourcentage de curage est passé de 13,62% du linéaire total en 2012 à 16,7% en 2014.

Figure 4.5 : évolution du linéaire curé par l'ONA.



Sources : préparation des étudiants.

c) Satisfaction de l'organisme régulateur : (ministère des ressources en eau) :

L'ONA est placé sous la tutelle du ministère des ressources en eau (devenu ministère des ressources en eau et de l'environnement à partir du 14 Mai 2015), le MRE est considéré comme l'organisme régulateur, pour lequel l'ONA assure l'activité de maîtrise d'ouvrage déléguée.

D'où, on a pris comme indicateur de satisfaction : *L'évolution des prestations gestion déléguée (MOD)*, cette évolution –si elle existe- nous renseigne sur la satisfaction du maître d'ouvrage.

Remarque : on aurait pu choisir : le taux de réalisation ou d'avancement des projets confiés à l'ONA, mais on a trouvé des difficultés, vu le nombre important des projets, la grandeur distinctive de ces projets, et les durées qui se diffèrent d'un projet à l'autre.

1) L'évolution des prestations gestion déléguée (MOD) :

Les revenus provenaient des prestations gestion déléguée (à base de 15% du montant total de chaque projet), s'élèvent à 434 millions DA, soit un surplus de 34 millions DA par rapport à l'objectif 2014 (taux de réalisation 108,5%).

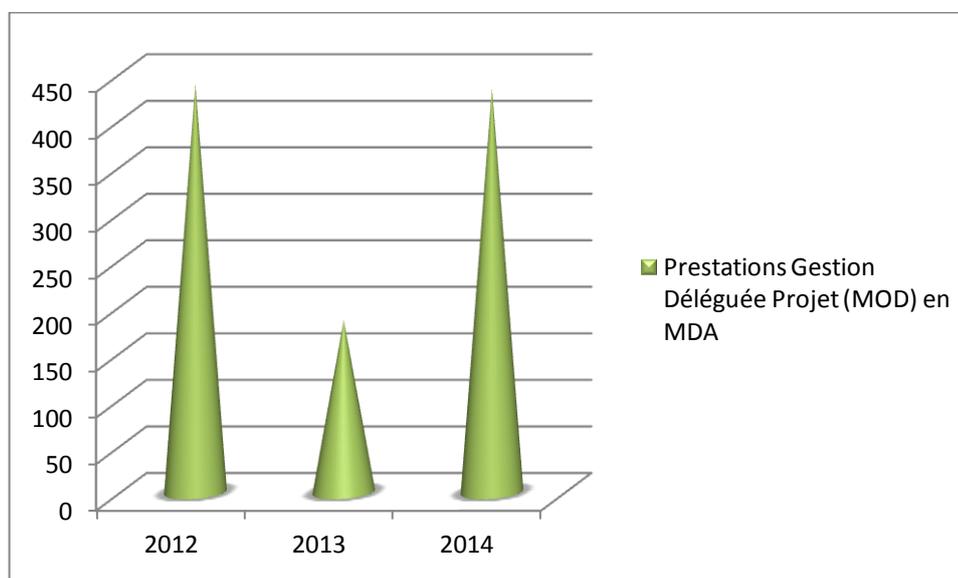
Tableau 4.9 : revenus de la maîtrise d'ouvrages déléguée en MDA.

année	2012	2013	2014	objectif 2014	écart
Prestations Gestion Déléguée Projet (MOD) en MDA	439	185	434	400	34

Source : rapports d'activité : 2013, 2014

Ainsi, l'ONA a enregistré une évolution de 134,59% des revenus MOD par rapport à l'exercice 2013, et ceci dû à l'achèvement de quatre projets.

Figure 4.6 : l'évolution des revenus de MOD (en MDA)



Source : préparation des étudiants.

d) Satisfaction de la communauté :

Pour ce critère, la contribution de l'ONA est capitale, vu la nature d'activité et son impact sur l'environnement.

En effet, les indicateurs qu'on pourrait attribuer à ce critère sont nombreux, d'où on a choisi les indicateurs qui ont plus d'importance d'une part et qui sont disponibles sur les documents internes de l'office d'autre part.

1) Nombre d'emploi créés dans la communauté¹

Ceci montre le rôle de l'ONA comme employeur au sein de la société.

2) Réutilisation des eaux usées épurées (REUE) :

La volonté de l'ONA est la diminution de jet des eaux usées dans la nature, d'où la réutilisation de ces eaux usées épurées pour des fins agricoles apparaît comme alternative pour réduction du jet dans la nature.

Le potentiel actuel de la REUE à des fins agricoles, des STEP en exploitation gérées par l'ONA concernées par cette pratique, est estimé à plus de 23 millions de m³ durant l'année 2014, soit 48% du volume épuré par ces stations et environ 13,5% du volume total épuré. Cette réutilisation a permis l'irrigation de 14 076 ha de superficie agricole.

¹ Cet indicateur a été sujet de discussion au critère : satisfaction de l'État. P 82.

Tableau 4.10 : volume des eaux usées épurées réutilisées.

Année	2012	2013	2014
Vol REUE en millions m ³	21,54	19,1	23.58
Vol REUE/Vol épuré	15,5%	11.8%	13.47%
Terres agricoles irriguées en (ha)	12865	12613	14076

Source : les bilans DEM 2013,2014

3) Recyclage :

Le recyclage du papier, du plastique et des cartouches d'encre aux niveaux des sites certifiés ISO 14001, ne se fait pas en fonction du temps mais en fonction des quantités collectées ;

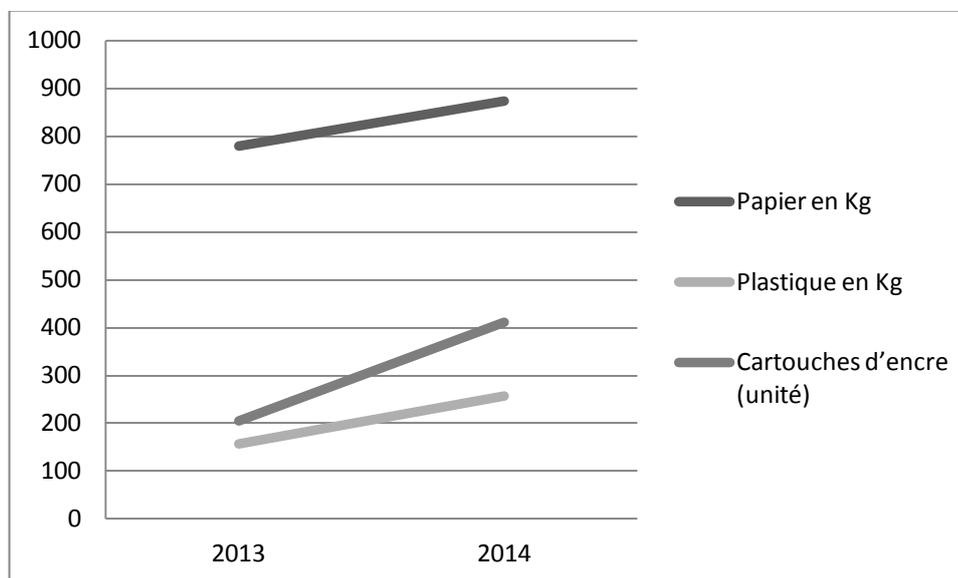
Tableau 4.11 : quantités de ressources recyclées

Année	2013	2014
Papier en Kg	780	872,68
Plastique en Kg	156	257
Cartouches d'encre (unité)	205	412

Source : rapports d'activité 2013, 2014.

On remarque une évolution significative des quantités de ressources recyclées (papier, plastique et cartouches d'encre) entre l'année 2013 et 2014.

Figure 4.7 : résultats annuels des ressources recyclées



Source : rapport d'activité 2014.

4.3.2 Pérennité de l'office :

Dans le modèle de Morin, cette dimension est caractérisée par trois critères : la performance financière, la qualité du produit et la compétitivité, ce dernier est exclue de notre cas vu l'inexistence des concurrents (sauf les sociétés de l'eau et l'assainissement qui ont des territoires déterminés)

a) Performance financière :

Comme l'ONA est un établissement public dont l'activité est d'assurer un service public aux usagers. Les enjeux sociopolitiques ont plus de considération qu'aux enjeux de profitabilité. De ce fait, le choix d'indicateurs de performance financière (souvent remise en cause au secteur public) sera plus au moins différent de ceux des entreprises privées (où le souci : est la valeur ajoutée, le résultat net et les dividendes distribués)

Dans notre cas, on a choisi trois indicateurs :

- L'évolution du chiffre d'affaires
- L'excédent brut d'exploitation
- Comparaison des dépenses et des subventions par rapport aux prévisions¹

1) L'évolution du chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires de l'ONA provient essentiellement des :

- Prestations tarif assainissement (22% des factures payées de l'eau payées par les usagers)
- Prestations gestion déléguée (15% du montant de chaque projet)
- Prestations maîtrise d'œuvre (communes, STEP et SR)
- Autres prestations (études...).

Le chiffre d'affaires annuel, au 31/12/2014, est à 3521 MDA, il est en baisse par rapport à 2013 et en retrait de 81% par rapport à l'objectif annuel (4329 MDA).

Tableau 4.12 : chiffre d'affaire de l'ONA en millions de dinars.

Rubrique	2012	2013	2014	objectif 2014	écart
Prestations tarif assainissement en MDA	1542	2422	2339	3064	-725
Prestations Gestion Déléguée Projet (MOD) en MDA	439	185	434	400	34
Prestation Maitrise d'œuvre MDA	124	174,5	146	400	-254
Autres Prestations Diverses MDA	576	900	602	482	120
Total Chiffre d'Affaires en MDA	2681	3681,5	3521	4346	-825

Source : rapports d'activité 2013,2014.

Sa composition par nature est la suivante :

¹ Ce critère est utilisé par Morin et al, l'efficacité de l'organisation, op cit, P 122.

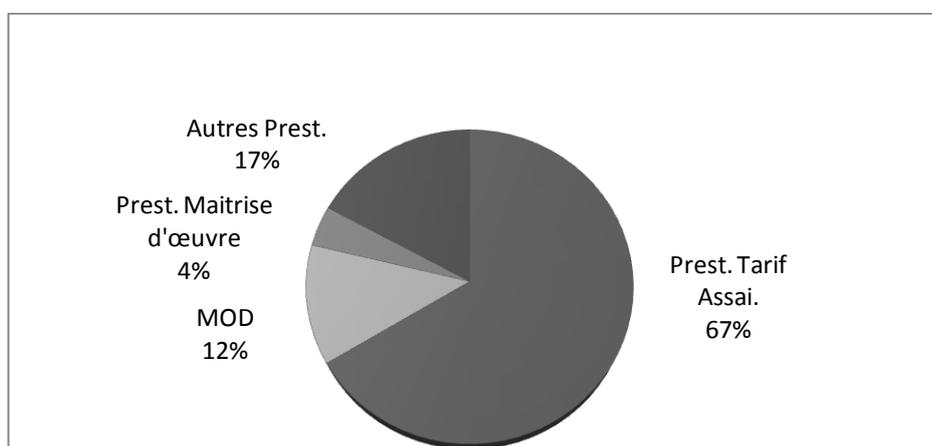
67% sont relatifs aux encaissements du tarif assainissement (2 339 MDA), soit 77% de l'objectif annuel 2014 ;

12% sont relatifs aux encaissements MOD, soit 434 MDA qui représentent une progression de 8% par rapport à l'objectif annuel, enregistrant ainsi une évolution de 135% par rapport à 2013 ;

17% sont relatifs aux autres prestations diverses (Travaux) de l'ordre de 601 MDA soit un dépassement de +25% de l'objectif annuel enregistré à la fin 2013 ;

Seulement 4% sont relatifs aux prestations maîtrise d'œuvre (145 MDA), soit un retard de -64% de l'objectif annuel.

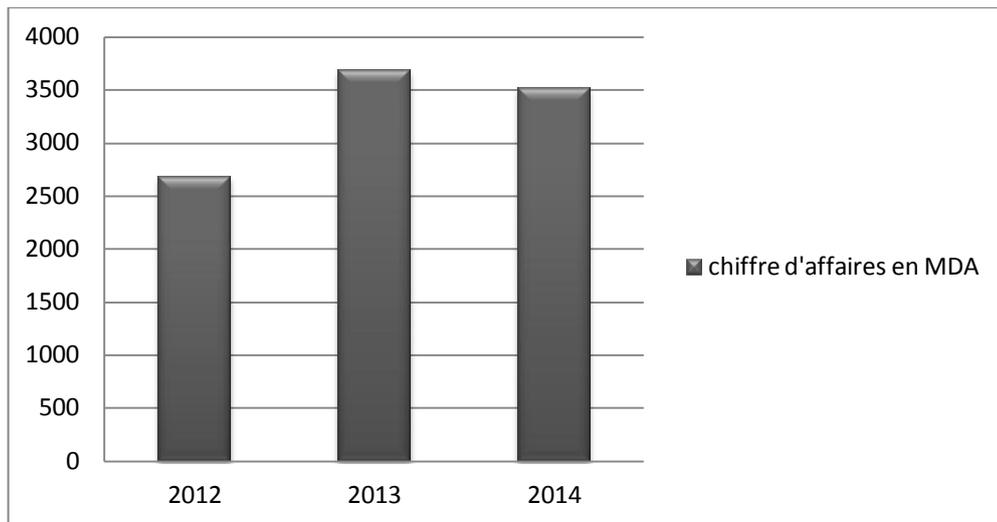
Figure 4.8 : répartition du chiffre d'affaire pour l'année 2014



Source : Rapport d'activité 2014.

Le chiffre d'affaires global de l'Office enregistre une baisse de 4% par rapport à l'exercice 2013, Cette baisse s'explique par les rémunérations impayées des usagers qui ont engendrées un retard de 23 % par rapport à l'objectif 2014, en plus, un recul de 64% est constaté par rapport aux prestations de maîtrise d'œuvre (gestion des STEP, SR, et communes).

Figure 4.9 : évolution du chiffre d'affaires (en MDA)



Source : préparation des étudiants.

2) L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'excédent brut d'exploitation EBE permet d'obtenir des informations importantes sur la rentabilité économique de l'entreprise et la maîtrise des coûts¹.

On a choisi l'EBE comme indicateur de performance financière car il représente un résultat économique de l'entreprise qui ne tient compte ni de la manière dont l'entreprise est financée, ni de sa politique d'amortissement,

Tableau 4.13 : Excédent brut d'exploitation de l'ONA

Année	2012	2013	2014	prévision 2014
EBE en MDA	-3519	-3605	-4805	-5598

Source : rapport d'activités 2013 et 2014.

L'EBE de l'ONA a affiché un déficit aux trois derniers exercices, tandis que l'ONA a réalisé un surplus de 14 % par rapport aux prévisions 2014, mais le déficit en matière d'EBE est en augmentation de 25% par rapport à l'année 2013.

Ceci, peut être expliqué d'une part par l'augmentation de charges (des nouveaux emplois créés et des ouvrages transférés à l'ONA) et d'autre part le repli du chiffre d'affaires réalisé par rapport aux objectifs. De plus, de la nature d'activité (prestation de service public)

3) dépenses et subventions par rapport aux prévisions :

Cet indicateur, peut nous servir de moyen d'analyse de la maîtrise des coûts au sein de l'office ainsi que son degré de dépendance vis-à-vis des sujétions au service public provenant de l'état.

¹ <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-l-excedent-brut-d-exploitation-ebe.html>

Tableau 4.14 : charges d'exploitation et subventions de l'ONA.

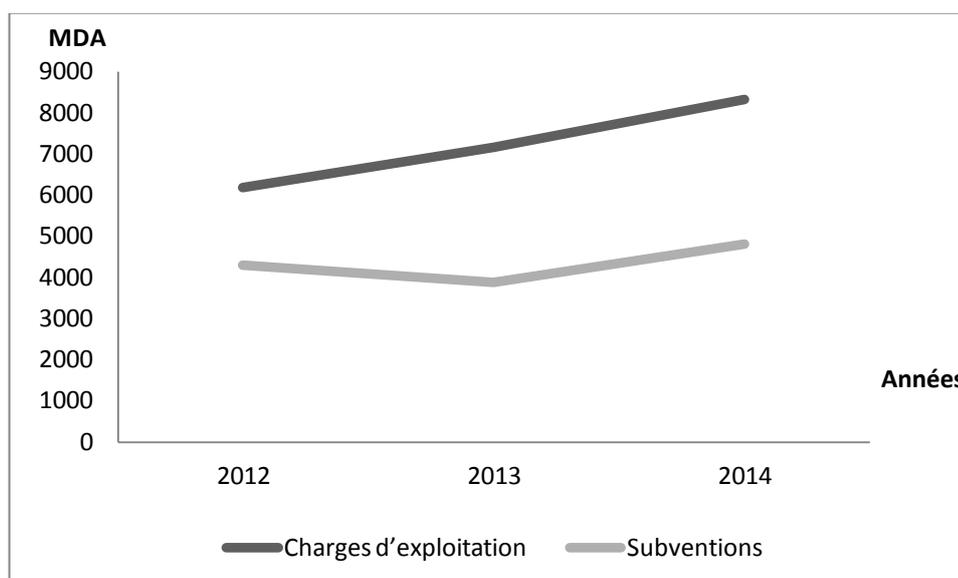
Année	2012	2013	2014	prévisions	écart
Charges d'exploitation	6 202 601	7 164 403	8 326 932	9 928 453	-16%
Subventions	4 304 353	3 885 122	4 811 261	5 608 584	-14%
Sub/charges d'exploitation	69%	54%	57%	56%	

Source : rapports d'activité 2013, 2014.

Les charges d'exploitation de l'office enregistrent une augmentation de 14% par rapport à l'exercice 2013, sinon par rapport au budget 2014 ont enregistré une économie de 1602 MDA (soit un écart de 16%).

Les sujétions au service public (subventions) enregistrent aussi une augmentation de 19% par rapport à l'année 2013, par contre, ils ont réalisées une économie de 797 MDA par rapport aux prévisions 2014(soit un écart de 14 %).

Figure 4.10 : l'évolution des charges d'exploitation et des subventions en (MDA).



Source : préparation des étudiants.

De plus, le pourcentage des subventions dans le financement des charges a baissé par rapport à l'année 2012 (69%), où ce taux a atteint 54% et 57% respectivement dans les années 2013 et 2014.

L'augmentation des charges est due en premier lieu aux frais personnel qui représentent 81% de la totalité des frais :

- **Frais personnel :**

Les frais de personnel au 31/12/2014 se situent à un niveau inférieur au budget : 6718 MDA en réel contre une prévision de 7500 MDA, soit un écart de-10%.

Une croissance de 987 MDA est enregistrée sur la masse salariale par rapport à l'exercice 2013 et ce, principalement en raison de :

- L'application du protocole d'accord entre le DRHF et le Comité de participation de l'Office relatif à l'indemnité d'expérience professionnelle hors secteur du juillet 2014 dont les rappels dus à la rétroactivité ont été payés au courant de l'année 2014(Sept 2013).
- L'augmentation des effectifs valorisée à 15% par rapport à l'année 2013, soit 1399 recrutements.

b) La qualité du produit :

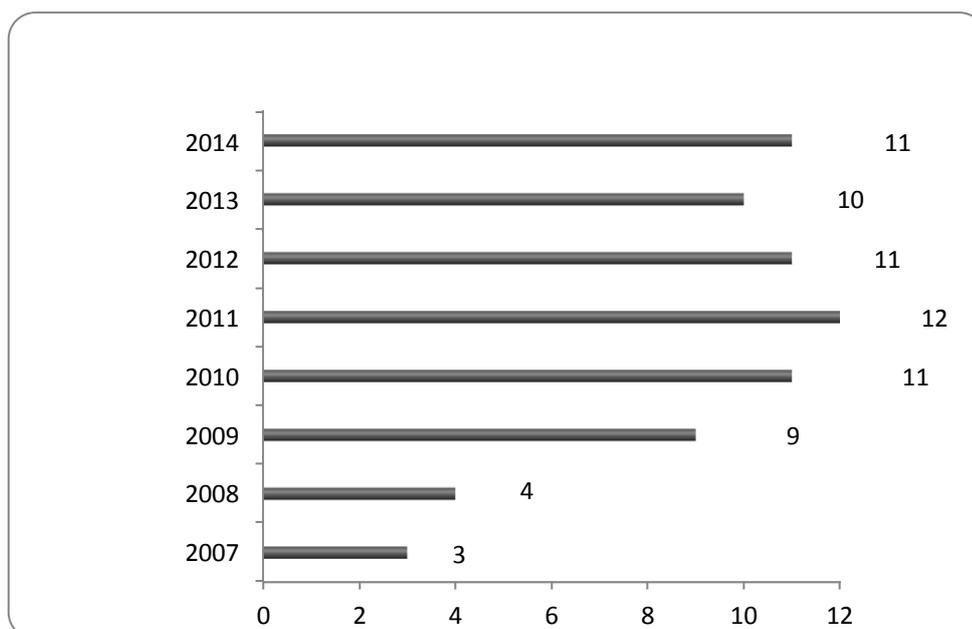
La détermination des indicateurs adéquats à ce critère était compliquée, et ceci dû à la nature d'activité de l'ONA, étant la prestation d'un service publique.

De ce fait, on a choisi comme seul indicateur le nombre de sites certifiés ISO 14001 du système de management environnemental.

1) Nombre de sites d'assainissement certifiés :

Depuis la certification ISO 14001 version 2004, le nombre de sites certifiés a presque triplé de 2008 à 2014, sinon pour 2013 le recul est dû au retrait d'un site suite aux travaux de réhabilitation.

Figure 4.11 : évolution annuelle des sites certifiés de l'office.



Source : rapport d'activité 2014.

4.3.3 Valeur des ressources humaines :

A l'instar du modèle de Morin, on a pris quatre critères pour mesurer la dimension : *ressources humaines* de l'ONA, soient : la mobilisation, le moral, le rendement et le développement des employés.

a) La mobilisation des employés :

Pour analyser la mobilisation des employés, on prend comme indicateur : le turn-over¹ et le redéploiement des employés.

1) Le turn-over :

Le turn-over *en anglais* ou la rotation des employés *en français* décrit le rythme de renouvellement des effectifs de l'entreprise².

Le turn-over se calcule par la formule suivante :

$$\text{Turn over} = ((\text{arrivées} + \text{départs})/2)/(\text{effectif total})$$

Le redéploiement sera déterminé de la formule suivante :

$$\text{Redéploiement} = \text{arrivées} - \text{départs}.$$

Tableau 4.15 : mouvement des effectifs et le turn-over de l'ONA.

Année	2012	2013	2014
nombre employés	8397	9390	10789
Arrivées	1153	1315	1709
départs	283	322	310
Turn-over %	8,55	8,71	9,35
redéploiement	870	993	1399

Source : rapports d'activité 2013, 2014.

L'ONA a enregistré en 2014, un taux bas de turn-over, soit 9,35%, ceci se justifie, si on se réfère au redéploiement des employés (+1399) par le nombre important de nouveaux recrues (1709), et non par le nombre de départs qui reste médiocre.

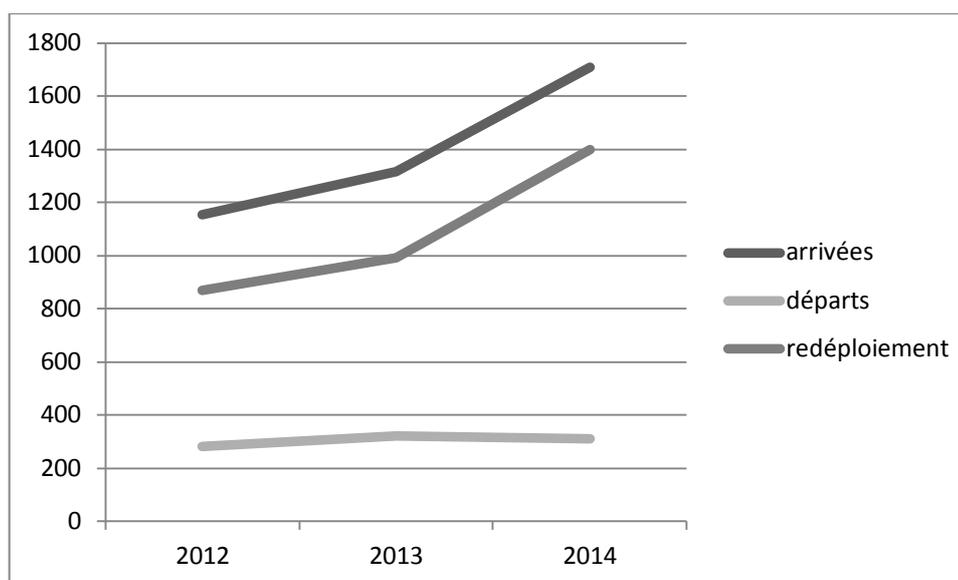
Par rapport aux exercices précédents le turn-over de l'ONA reste maintenu entre 8,5% et 9,5%, ce qui signifie que l'office a su fidéliser ses collaborateurs.

Sinon, le nombre important de nouvelles entrées s'explique par la croissance progressive de l'établissement, par rapport à la prise en charge de nouvelles communes et ouvrages.

¹ Le turn-over peut être utilisé aussi comme indicateur dans le critère : moral des employés.

² <http://www.petite-entreprise.net/P-2188-81-G1-turn-over-definition-et-causes.html>.

Figure 4.12 : les arrivées, les départs et le redéploiement des employés.



Source : préparation des étudiants.

b) Le moral des employés :

Pour interpréter ce critère on a pris comme indicateurs : le taux d'absentéisme et le taux de départs.

Remarque :

On aurait voulu choisir d'autres indicateurs à l'image du nombre d'accidents et l'évolution du salaire moyen, mais faute d'indisponibilité d'information.

1) Le taux d'absentéisme :

Le taux d'absentéisme est calculé comme suit¹ :

$$\frac{\text{nombre de jours d'absence}}{\text{nombre de jours théoriques de travail} \times \text{effectif moyen}}$$

Tableau 4.16 : Taux d'absentéisme de l'ONA.

Année	2012	2013	2014
Taux d'absentéisme	1,54%	1,57%	1,62%

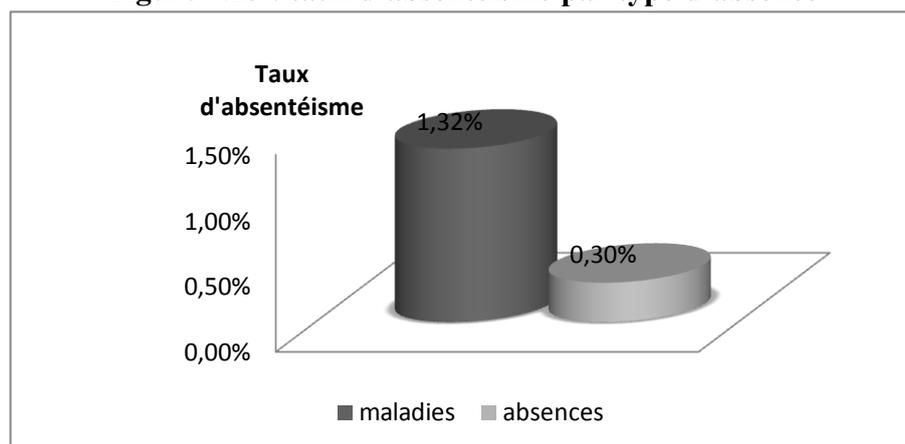
Source : Rapports d'activité 2013, 2014.

Le taux d'absentéisme moyen enregistré durant l'année 2014 est de 1,62% réparti en absences irrégulière et/ou autorisé et absences pour maladies (congé de maladie et congé de maternité).

Le taux d'absentéisme est réparti par type d'absence comme suit :

¹ Jean pierre TAÏEB, les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod 4 éd, 2011,P 110.

Figure 4.13 : taux d'absentéisme par type d'absence



Source : rapport d'activité 2014.

Les absences pour maladies représentent 82% du taux global enregistré. On comprend par maladies : Les congés de maladie à courte et longue durée, les congés de maternité et les accidents de travail.

Comparativement à l'année 2013, une évolution de 0,05% a été enregistrée.

2) Taux de départs :

Le taux de parts peut nous renseigner sur le moral des employés, un taux faible signifie que les employés sont en quelque sorte satisfaits.

Taux de départ = nombre de départs / nombre total d'employés.

Tableau 4.17 : l'évolution des départs à l'ONA.

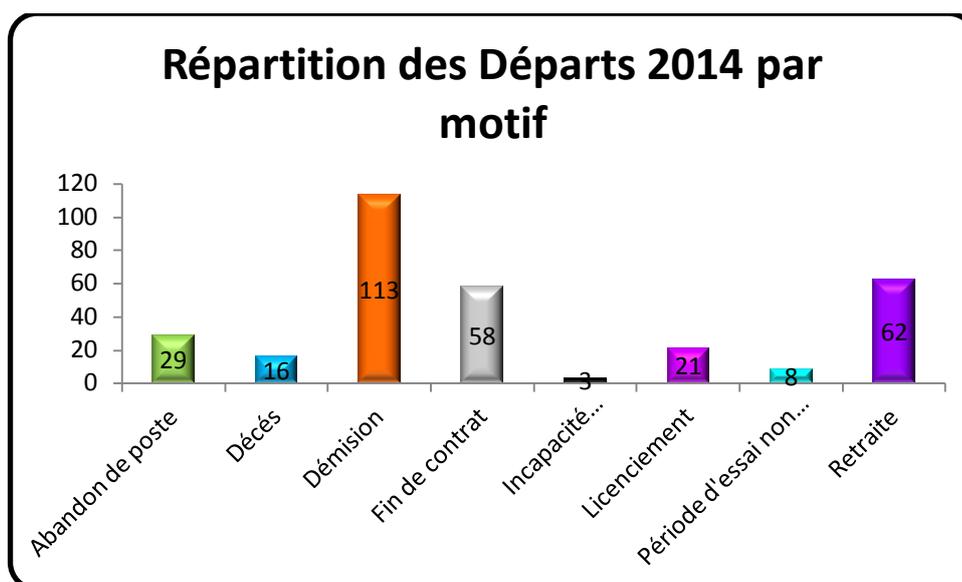
Année	2012	2013	2014
Total employés	8397	9390	10789
Total des départs	283	322	310
Taux de départs	3,37%	3,43%	2,87%

Source : rapports d'activité 2013, 2014

L'évolution des départs est passée de 283 en 2012 à 322 départs en 2013 puis se réduit à 310 départs en 2014, dont les taux correspondent à 3.37%, 3.43% , 2.87% respectivement.

Les Départs durant l'année 2014 répartis par motif comme suit :

Figure 4.14 : départs par motif pour 2014.



Source : rapport d'activité 2014.

On comprend par départs volontaires : abandon de poste et démission. Les départs volontaires représentent 45% pour les deux dernières années. Dont Les démissions représentent 36% (113 démissions) du total des départs de l'année 2014.

c) Rendement des employés :

Pour mesurer le rendement des employés, on se focalise sur les unités physiques réalisées par le personnel de l'ONA.

1) Volume relevé et épuré :

Pour l'exploitation des stations d'épuration et des stations de relevage, on constate une progression des volumes des eaux usées épurées et relevées soit un rendement croissant en la matière réalisé par le personnel de l'ONA.

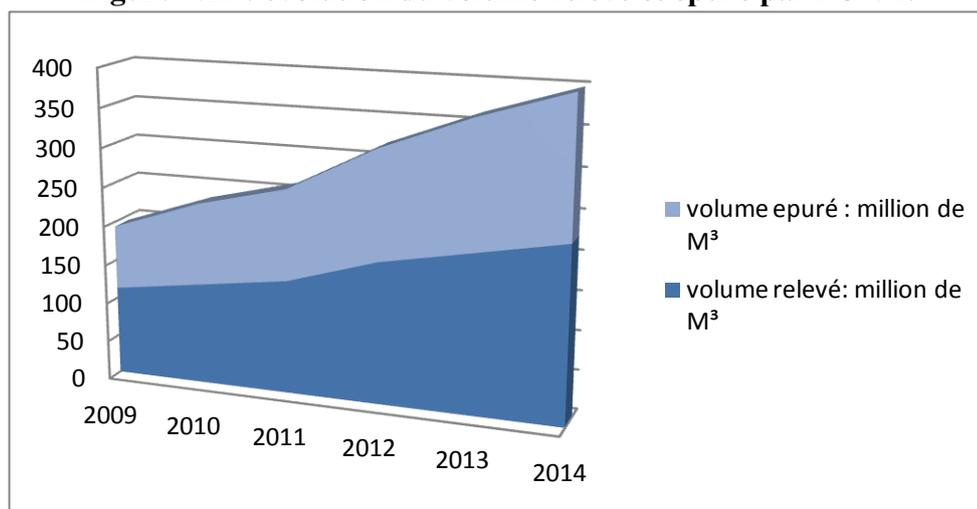
Tableau 4.18 : les volumes des eaux usées relevées et épurées.

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
volume relevé : million de M ³	113	129	145	180	202	224
volume épuré : million de M ³	81	104	115,5	139	161	175

Source : bilan du DEM.

Les chiffres nous renseignent sur une évolution de 9% du volume épuré, et de 11% du volume relevé par rapport à l'exercice 2013.

Figure 4.15 : évolution du volume relevé et épuré par l'ONA.



Source : préparation des étudiants.

2) Le volume collecté :

En 2014, Dans le cadre de la gestion du réseau d'assainissement, le personnel de l'ONA a contribué à la collecte de 834 Mm³ dans les 42 zones gérées par l'ONA.

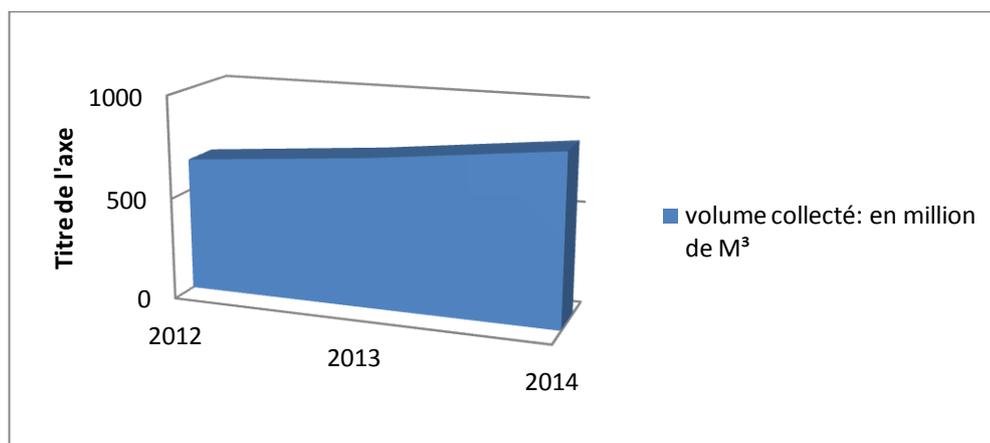
Tableau 4.19 : volume des eaux usées collecté par l'ONA.

Année	2012	2013	2014
volume collecté : en million de M ³	654	732	834

Source : rapports d'activité 2013, 2014.

Ainsi on constate une évolution de 14% par rapport à l'année 2013, ce qui signifie que le rendement des ressources humaines en matière de collecte est en évolution.

Figure 4.16 : volume collecté (en Mm³).



Source : préparation des étudiants.

Sinon, par rapport aux objectifs 2014, le rendement n'a pas atteint les seuils souhaités soit en matière de collecte, de relevage ou d'épuration (soit 834 Mm³ collecté pour 900 prévu, 224 Mm³ relevé contre 240 prévu et 175 Mm³ épuré contre 216 prévu).

d) Développement des employés :

Pour interpréter ce critère, on a pris en considération deux indicateurs : le taux d'encadrement dans l'établissement et le budget formation.

1) Le taux d'encadrement :

Correspond au rapport du nombre de cadres dans l'organisation sur l'effectif total

$$\text{taux d'encadrement} = \frac{\text{nbre cadre}}{\text{total des effectifs}}$$

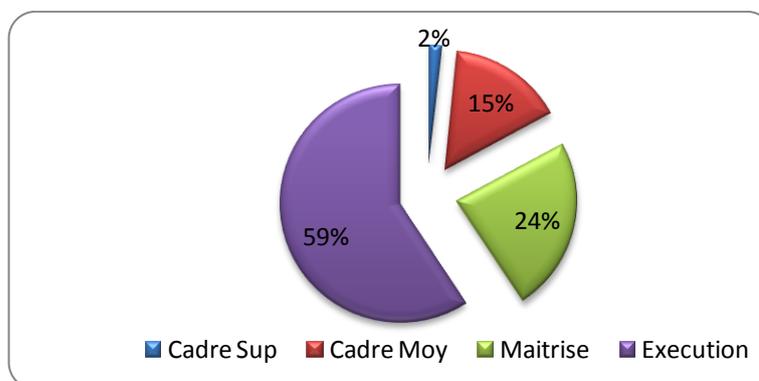
Tableau 4.20 : la répartition des effectifs par GSP.

GSP	Effectif Global 2013	Taux	Effectif Global 2014	Taux
Cadre supérieur	214	2 %	216	2%
Cadre Moyen	1428	15%	1618	15%
Maitrise	2211	24%	2589	24%
Exécution	5537	59%	6365	59%
Total	9390	100%	10789	100%

Source : rapports d'activité 2013, 2014.

Ainsi, on constate que le nombre de cadres de l'ONA représente 17% de l'effectif total, soit un total de 1834 cadres (entre cadre moyen et supérieur).

Figure 4.17 : le pourcentage des effectifs par GSP



Source : rapport d'activité 2014.

2) Nombre de jours formation :

Tableau 4.21 : nombre de jours formation.

Année	2012	2013	2014
Nombre de jours formation	1239	1499	1763

Source : bilan annuel des ressources humaines 2013, 2014.

En termes de jours de formation, soit 1499 jours de formation réalisés en 2013 contre 1239 jours en 2012.

Alors qu'en 2014, le nombre de jours formation est passé à 1763 jours, soit une évolution de 264 jours par rapport à l'exercice précédent.

3) Nombre de formés :

Tableau 4.22 : nombre d'employés formés chaque année.

Année	2012	2013	2014
Nombre d'employés formés	1596	957	3203
% employés formés/ effectif total	19%	10,19%	29,68%

Source : préparation des étudiants

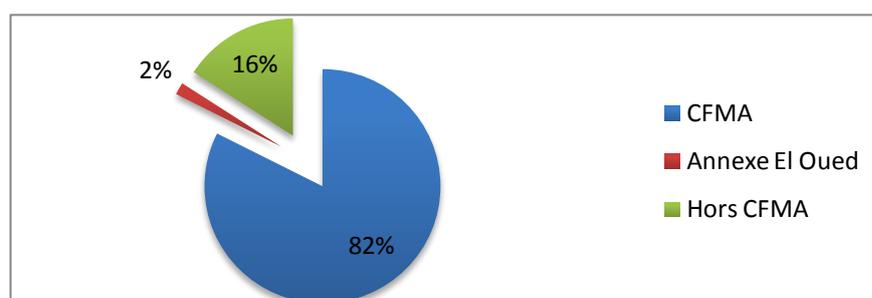
Le nombre des formés a atteint 957 agents au titre de l'année 2013, alors qu'il a affiché 1596 en 2012, soit une baisse de 40% qui s'explique par la perturbation du programme de formation du CFMA en raison des départs en formation de son vivier formateur.

Par ailleurs, en 2014 le nombre de formés a atteint 3203 agents, soit une évolution de 234,69% par rapport à l'année 2013, cette évolution s'explique par la contribution capitale du CFMA dans la formation des agents en 2014 (voir le graphe).

En plus, cette évolution du nombre de formés en 2014 est due aussi nombre important des formés dans les catégories : maîtrise et exécution, (2204 agents en 2014 contre seulement 276 agents formés en 2013).

Aussi, le pourcentage des employés formés a connu une hausse significative, alors qu'il représentait 10% de l'effectif en 2013, il a passé à 29% en 2014.

Figure 4.18 : l'effectif formé en CFMA et hors CFMA.



Source : rapport d'activité 2014.

4.3.4 L'efficacité économique :

Dans cette dimension, on s'intéresse à deux critères : la productivité et la réduction des dépenses.

a) La productivité :

La productivité dans notre cas, sera prise en termes d'unités techniques (curage, collecte, épuration et relevage) par employé.

1) Unités techniques par employé :

a. Le curage :

Tableau 4.23 : mètres curés par employé

Année	2012	2013	2014
linéaire curé en M	4292000	5729000	6486000
Nombre d'employés	8397	9390	10789
Unité/employé	511,13	610,11	601,16

Source : élaboration des étudiants.

Ainsi, on constate que la productivité des employés en matière de curage est augmenté entre 2012 et 2013 (soit 100 unités de plus par chaque employé), or que, par référence à l'exercice 2013, on constate un recul de 9 unités par employé en 2014.

b. La collecte :

Productivité = volume collecté de l'année n / nombre d'employés.

Tableau 4.24 : volume collecté par employé.

Année	2012	2013	2014
Unité/employé (milliers dem ³)	77,88	77,95	77,30

Source : préparation des étudiants.

A partir des résultats obtenus, on constate que le volume collecté par employé a augmenté entre l'exercice 2012 et celui de 2013 (soit 77880 m³ collecté/ employé. en 2012, contre 77950 m³ collecté/employé en 2013).

Pour l'exercice 2014, la productivité des employés a diminué par rapport aux deux exercices précédents, enregistrant ainsi un recul de 650 m³ collecté par employé.

c. L'épuration :

Productivité = volume épuré de l'année n / nombre d'employés.

Tableau 4.25 : volume épuré par employé.

Année	2012	2013	2014
Unité/employé (milliers de m ³)	16,55	17,15	16,22

Source : préparation des étudiants.

En matière d'épuration, on remarque que le volume épuré par employé a augmenté en 2013 par rapport à celui de 2012, soit une évolution de 600 m³ épuré par employé ; tandis qu'en 2014, les chiffres affichent une baisse de la productivité, soit un écart de 930 m³ épuré par employé, et ceci par rapport à l'exercice 2013.

d. Le relevage :

Tableau 4.26 : volume relevé par employé.

Année	2012	2013	2014
Unité/employé (milliers de m ³)	21,43	21,51	20,76

Source : préparation des étudiants.

Productivité : volume relevé de l'année n / nombre d'employés.

Pour les années 2012 et 2013 le volume relevé par employé était quasi-identique, sinon, en 2014 on remarque une baisse de la productivité par employé, soit un recul de 750 m³ de volume relevé par employé par rapport à l'exercice 2013.

En général, lors de notre analyse de la productivité des employés, on constate une amélioration de cette dernière lors de l'exercice 2013 puis une baisse en 2014, et cela dans toutes les activités de l'ONA (curage, épuration, collecte et relevage).

Ceci s'explique par la baisse de la production de chaque employé, ou les nouveaux emplois créés n'ont pas apporté les résultats attendus, reste aussi une justification que les emplois créés ne concernent pas directement l'exploitation (soit la sécurité du patrimoine et le gardiennage).

Une analyse plus détaillée par activité peut être révélatrice de justifications de cette baisse.

b) Réduction des dépenses :

Pour ce critère, on a vu nécessaire la prise en compte de la diminution ou l'augmentation du coût unitaire d'un m³ collecté, relevé et épuré.

2) L'évolution du cout unitaire :

Pour cet indicateur on se contente de comparer les deux derniers exercices clos, soient 2013 et 2014.

Tableau 4.27 : les coûts d'exploitation unitaires

année	2013	2014
Coût du m ³ d'eau collectée (en DA)	3,95	3,64
Coût de m ³ d'eau épurée (en DA)	7,25	8,32
Coût du m ³ d'eau relevée (en DA)	3,05	2,78

Source : bilans annuels d'exploitation 2013, 2014.

A partir du tableau, on constate que l'ONA a enregistré une baisse des coûts unitaires en matière de collecte et de relevage, soit une économie de 0,3 DA pour chaque m³ d'eau collectée, et de 0,27 DA pour chaque m³ d'eau relevée.

Sinon, les coûts unitaires dans son activité d'exploitation des STEP ont augmenté, soit 1,07 DA de plus pour chaque m³ d'eau épurée.

4.4 Élaboration du tableau de bord de l'ONA selon le modèle de Morin :

Suite aux résultats obtenus lors de l'analyse et l'interprétation des différents indicateurs, on passe à l'élaboration du tableau de bord suivant le modèle de Morin, ce dernier contient quatre dimensions à piloter, chaque dimension est représentée par des critères adéquats.

Tableau 4.28 : Valeur des ressources humaines

Critère	Indicateur	2012	2013	2014	Écart
Mobilisation des employés	Turn-over	8,55%	8,71%	9,35%	+0,64%
	redéploiement	870	993	1399	+406
Moral des employés	Taux d'absentéisme	1,54%	1,57%	1,62%	+0,05%
	Taux de départ	3,37%	3,43%	2,87%	-0,56%
	Taux de départ volontaire	-	45%	45%	Aucun
	Nombre d'accidents	-	-	-	-
Rendement des employés	Volume collecté	654 M m ³	732 M m ³	834 M m ³	+ 14%
	Volume relevé	180 M m ³	202 M m ³	224 M m ³	+ 11%
	Volume épuré	139 M m ³	161 M m ³	175 M m ³	+ 9%
Développement des employés	Taux d'encadrement	-	17%	17%	aucun
	Nombre de jours formation	1239 jours	1499 jours	1763 jours	+264 jours
	Nombre de formés	1596	957	3203	+ 2246 employés

Source : préparation des étudiants à partir des résultats obtenus.

Tableau 4.29 : Légitimité de l'office

Critère	Indicateur	2012	2013	2014	Écart
Satisfaction de l'État	service public :				
	-communes	670	766	874	+ 14,09%
	-STEP	82	96	109	+ 14%
	-SR	319	337	353	+ 5%
	Nombre d'emplois créés	8397	9390	10789	+ 13%
	Volume des eaux usées épurées	139 M m ³	161 M m ³	175 M m ³	+ 9%
Satisfaction des clients	Population raccordée	-	19 610 000	21 361 509	+ 9%
	Linéaire géré Km	31490	34690	38830	+ 10%
	Linéaire curé Km	4292	5729	6486	+ 13,21%
Satisfaction de l'organisme régulateur	Prestations gestion déléguée (MOD) en MDA	439	185	434	+ 134,59%
Satisfaction de la communauté	Nombre d'emplois créés	8397	9390	10789	+ 13%
	REUE	21,54 M m ³	19,1 M m ³	32,58 M m ³	+ 23,54%
	Terres irriguées	12865 ha	12613 ha	14076 ha	+ 11,59%
	Recyclage :				
	-papier Kg	-	780	872,68	+ 11,88%
	-plastique Kg	-	156	257	+ 64,74%
-cartouches d'encre	-	205 unités	412 unités	+ 207 unités	

Source : préparation des étudiants à partir des résultats obtenus.

Tableau 4.30 : Pérennité de l'office

Critère	Indicateur	2012	2013	2014	Écart
Performance financière	Évolution du chiffre d'affaires en MDA	2681	3681,5	3521	- 4%
	Excédent brut d'exploitation en MDA	-3519	-3605	-4805	- 33%
	Dépenses / prévisions en MDA	6202	7164	8326	14% (2013) Soit 83 % des prévisions
Qualité du produit	Nombre de sites certifiés	11	10	11	+ 1 site

Source : préparation des étudiants à partir des résultats obtenus.

Tableau 4.31 : Efficience économique

Critère	Indicateur	2012	2013	2014	Écart
Productivité	unité technique par employé :				
	-le curage (en mètre)	511,13	610,11	601,16	- 1,64%
	-la collecte (K m ³)	77,88	77,95	77,30	- 0,08%
	-épuration (K m ³)	16,55	17,15	16,22	- 5,42%
	-relevage (K m ³)	21,43	21,51	20,76	- 3,48%
Réduction des dépenses	Évolution du coût unitaire :				
	-m ³ collecté (DA)	-	3,95	3,64	- 7,48%
	-m ³ épuré (DA)	-	7,25	8,32	+ 13 %
	-m ³ relevé (DA)	-	3,05	2,78	- 5,90%

Source : préparation des étudiants à partir des résultats obtenus.

Analyse des résultats et recommandations :

- **Valeur des ressources humaines :**

On remarque que cette dimension a connu beaucoup de progrès, et qu'elle est au cœur des préoccupations de l'ONA, en matière de développement, mobilisation et moral des employés, les chiffres affichent un progrès par rapport aux exercices précédents, aussi en matière de rendement technique on remarque une évolution, quoi que insuffisante, par rapports aux objectifs proscrits pour l'année.

- **Efficienc e économique :**

Pour la productivité des employés on a constaté une baisse par rapport à l'exercice 2013, sinon en matière des on remarque quelques fluctuations, de ce fait, une analyse approfondie des coûts par activité s'avère nécessaire.

- **Légitimité de l'office :**

Par rapport aux indicateurs choisis on constate une progression, quoi que des écarts négatifs par rapport aux objectifs assignés, une analyse des causes pourrait être utile, et ceci pour mener des actions correctives.

- **Pérennité de l'office :**

Lors de l'analyse de la performance financière de l'ONA, on constate que l'ONA a enregistré un déficit, ceci s'explique par la nature de l'activité, étant la prestation d'un service publique ; et la baisse du chiffre d'affaires qui revient en premier lieu aux factures impayés par les usagers.

Recommandations :

Pour une bonne application du modèle de Morin au sein de l'ONA il faut :

- Prendre en compte les priorités des managers, et ceci pour le choix et la détermination des critères et des indicateurs pertinents.
- Vu le caractère pluridimensionnel du modèle, ce dernier fait appel à une équipe pluridisciplinaire pour être appliqué de façon appropriée.
- Il faut établir un objectif à atteindre pour chaque indicateur, et ceci pour évaluer les écarts, et prévoir des actions correctives.
- Déterminer les sources d'informations pour chaque indicateur.
- L'élaboration du tableau de bord global d'une manière périodique par souci de suivi et de pilotage
- Sur la base des résultats du tableau de bord obtenu les managers peuvent réaliser une cartographie des actions correctives et des risques inhérents à leur mise en application.

Conclusion Générale

Conclusion :

Notre propos tout au long de ce mémoire, a été de montrer comment l'utilisation du modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin peut assurer le pilotage de la performance globale de l'entreprise.

Nous nous sommes proposé en premier lieu de cerner les différentes dimensions de la performance d'entreprise, celle-ci ne peut être résumée dans une unique dimension financière, on ne peut pas dire qu'une entreprise est performante au fait qu'elle a réalisé des résultats positifs, sa pérennité à long terme se cristallise par d'autres efforts dont le développement des compétences et l'amélioration de la qualité des produits

Ainsi, on affirme que la performance à autant de facettes, sa mesure et son évaluation dépendent toujours des perceptions des utilisateurs, et ces facettes permettent de tracer les contours de la performance globale d'une entreprise.

Ensuite, pour qu'une entreprise soit performante sur les différents volets, elle doit avoir un système de pilotage cohérent, qui permet le déploiement de la stratégie et sa mise en application.

En deuxième lieu, pour un pilotage qui doit tenir compte des différentes dimensions de l'entreprise et ses différentes parties prenantes, nous avons proposé d'utiliser le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin et *al*, cette modélisation comporte trois niveaux d'abstraction : les dimensions, les critères et les indicateurs.

Ce modèle peut être mis en application, dans toutes les organisations quelle que soient leur taille ou leur nature d'activité, étant donné que ses critères et indicateurs sont pas figés, chaque organisation pourra l'adapter selon ses besoins et ses priorités.

Notre intervention au sein de l'ONA avait pour objectif l'implantation du tableau de bord de Morin, et surtout l'adapter aux enjeux et besoins de cet établissement. À l'issue, on a constaté que la réalisation d'un tel modèle de pilotage de la performance globale, et surtout sa mise en application au sein de cet établissement nécessite la prise en considération de ses spécificités à savoir la propriété juridique, la tutelle, la nature d'activité..., ensuite une détermination claire des objectifs principaux et secondaires.

En général, l'application du modèle nécessite une bonne connaissance de l'organisation concernée, Ensuite, la concentration se porte sur les critères et les indicateurs qui leur sont adéquats, ainsi que la précision des sources d'information.

Pour réussir le processus de pilotage, il faut comparer les résultats obtenus dans le temps et dans l'espace, et ceci pour fixer des objectifs à atteindre et proposer par la suite des actions correctives.

Lors de notre travail de recherche nous avons rencontré quelques difficultés :

- Le manque de bibliographies et d'écrits sur le modèle de Morin, d'où on s'est contenté de quelques articles des auteurs canadiens.
- dès le début, On aurait aimé comparer deux entreprises du même secteur à partir de ce modèle, où l'une est étatique et l'autre privée, pour vérifier si la performance d'une entreprise dépend de sa structure de propriété, mais faute de temps et d'indisponibilité d'entreprises répondant à nos critères.
- La mise en place du tableau de bord de l'ONA était un exercice délicat où le choix des critères et des indicateurs était difficile vu le caractère technique de son activité, aussi, la durée d'un mois était insuffisante pour mener une mission d'une telle envergure.

In fine, quoique ce modèle pose quelques insuffisances, à l'image de l'innovation et la recherche et développement qui ne sont pas prises en considération, il reste le modèle de pilotage le plus global par ses dimensions et par la méthode scientifique suivie pour sa réalisation. Par ailleurs, nous proposons quelques pistes de recherche pour enrichir ce travail :

- L'utilisation du modèle de Morin pour l'évaluation et le choix des stratégies,
- L'utilisation pour la comparaison d'un échantillon d'entreprises est aussi recommandée.
- Essai d'appliquer le modèle révisé par Morin et Savoie (2000).
- Développement du modèle pour tenir compte des critères d'innovations.

Bibliographie :

Les ouvrages :

- ❖ Alfred Chandler, stratégie et structure de l'entreprise, Edition d'Organisation, paris, 1994.
- ❖ Bescos. P-L, Dobler. Ph, Mendoza. C, Naulleau. G, Contrôle de gestion et management, édition Montchrestien, 2e édition, 1993, Paris ;
- ❖ Boscoc .P.L, Mendoza. C, le management de la performance, édition comptables Malesherbes, 1996 ;
- ❖ Bouquin. H, le contrôle de gestion, presses universitaire de France, 5^{ème} édition, 2001 ;
- ❖ Bouquin. H, le contrôle de gestion, presses universitaires de France 6^{ème} édition ,2004 ;
- ❖ Burlaud. A, J-Y Eglem, Mykita, contrôle de gestion, Vuibert, Paris 1995 ;
- ❖ Castelnau. I, Mettling. B, le pilotage stratégique, édition d'organisation, Paris, 2000 ;
- ❖ Edvinsson, Malone, Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Harper Business, New York, 1997.
- ❖ Guerra Fabienne : pilotage stratégique de l'entreprise, édition De Boeck, 2007 ;
- ❖ Jaulent. P, Quarrès.M, Grenier. J, objectif performance. Afnor éditions, 2011 ;
- ❖ Johnson. G et al, Stratégique, 8^{ème} édition, *Pearson education*, Paris, 2008 ;
- ❖ Kaplan. Robert S, Norton. David P. : Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, 1998, Paris ;
- ❖ Löning. H, Malleret. V, Méric. J, Pesqueux. Y, Chiapello. E., Michel. D, Solé. A. Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, Dunod, 2^{ème} édition, Paris.2003 ;
- ❖ Lorino. P, contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 1999 ;
- ❖ Lorino. P, méthodes et pratiques de la performance 3^{ème} éd, édition d'organisation, Paris 2003 ;
- ❖ Lorino. P, Mottis. N, Demeester. R, le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2002 ;
- ❖ Maadani Martine et Said Karim, Management et pilotage de la performance, Hachette, 2009 ;
- ❖ Morin. E.M, Savoie. A, Beaudin. G, l'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin éditeur, 1994 ;
- ❖ Pesqueux. Y. (2002), Organisations : modèles et représentations, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris ;
- ❖ Porter. M.E, choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1982 ;
- ❖ Supizet. J, Le management de la performance durable, éditions d'organisation, 2002 ;
- ❖ Taïeb Jean pierre, les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod 4 éd
- ❖ Taylor. F, la direction scientifique des entreprises, ENAG éditions, 1992 ;
- ❖ Treille Jean Michel : le pilotage opérationnel de l'entreprise, comment déployer la stratégie sur le terrain, édition d'organisation, 2004.

Dictionnaires : Le Robert micro, 2^{ème} édition, 1988.

Articles, documents de travail et conférences :

- ❖ Arbouche Marc. La mesure et la responsabilité sociale et sociétale », *Humanisme et Entreprise*, 2010/2 n° 297, p. 81-88.
- ❖ Baret P. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », p 1-24. 2006.
- ❖ Bessire Dominique, « Définir la performance », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1999/2 Tome 5, p. 127-150.
- ❖ Bollecker Marc, « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales » L'apport des conventions, *Revue française de gestion*, 2007/11 n° 180, p. 89-102.
- ❖ Bourguignon A. "Il faut que quelque chose change pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion", *comptabilité, Contrôle, Audit*, numéro spécial « les innovations managériales », mai, pp. 27-53. 2003
- ❖ Bourguignon A. « peut-on définir la performance ? ». *Revue française de comptabilité*, juillet-aout p.61-66. 1995.
- ❖ Bourguignon, performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Economica, p 931-941. 2000
- ❖ Charreaux. G. « Le point sur 'la mesure de performance des entreprises' », *Revue Banque & Marchés*, Mai-Juin, n° 34, p. 46-51. 1998.
- ❖ Crutzen Nathalie, Didier van caillie : « le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise » quelques pistes d'adaptation des outils existants, *humanisme et entreprise*, 2010/2 n°297, p. 13-32.
- ❖ De La villarmois. O, Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, CLAREE - IAE de Lille, Avril 2001.
- ❖ Germain et Trébucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ; Crecci et Audencia, 2004.
- ❖ Germain et Trébucq, L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures, 2003.
- ❖ Hachimi Sanni Yaya, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle. 2003.
- ❖ Jacquet Stéphane, le management de la performance : des concepts aux outils, CREG publications.
- ❖ Lorino. P. Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. 22ème congrès de l'AFC, May 2001, France.
- ❖ Mintzberg. H, *the effective organization : Forces and forms*, *Sloan Management Review*, vol 32, hiver, p 54-67
- ❖ Pesqueux.Y. La notion de performance globale. 5 Forum international, Déc. 2004, Tunis, Tunisie.
- ❖ Renaud Angèle, Nicolas Berland. Mesure de la performance globale des entreprises "comptabilité et environnement", Mai 2007, France.
- ❖ Salgado Melchior. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013.

- ❖ Saulquin Jean-Yves et Schier Guillaume, « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, p. 57-65.
- ❖ Tremblay et Auderbland, productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie de savoir ; université de Québec, 2003.
- ❖ W. Cheffi, M. Bourchani. L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance : le cas du tableau de bord stratégique. 16e Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 ET 16 septembre 2005.
- ❖ Wegmann Gregory. Comparaison Balanced Scorecard - Navigator. Bouton O. et Chernet D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, p. 1-11 Chapitre VII - 10-13, 2008.
- ❖ Youssef Errami. Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises. «Comptabilité et environnement », Mai 2007, France.

Sites internet :

www.alvi-management.fr

www.creg.ac-versailles.fr

www.fsa.ulaval.ca

www.larousse.fr

www.l-expert-comptable.com

www.manager-go.com

www.ona-dz.org

www.pch.gc.ca

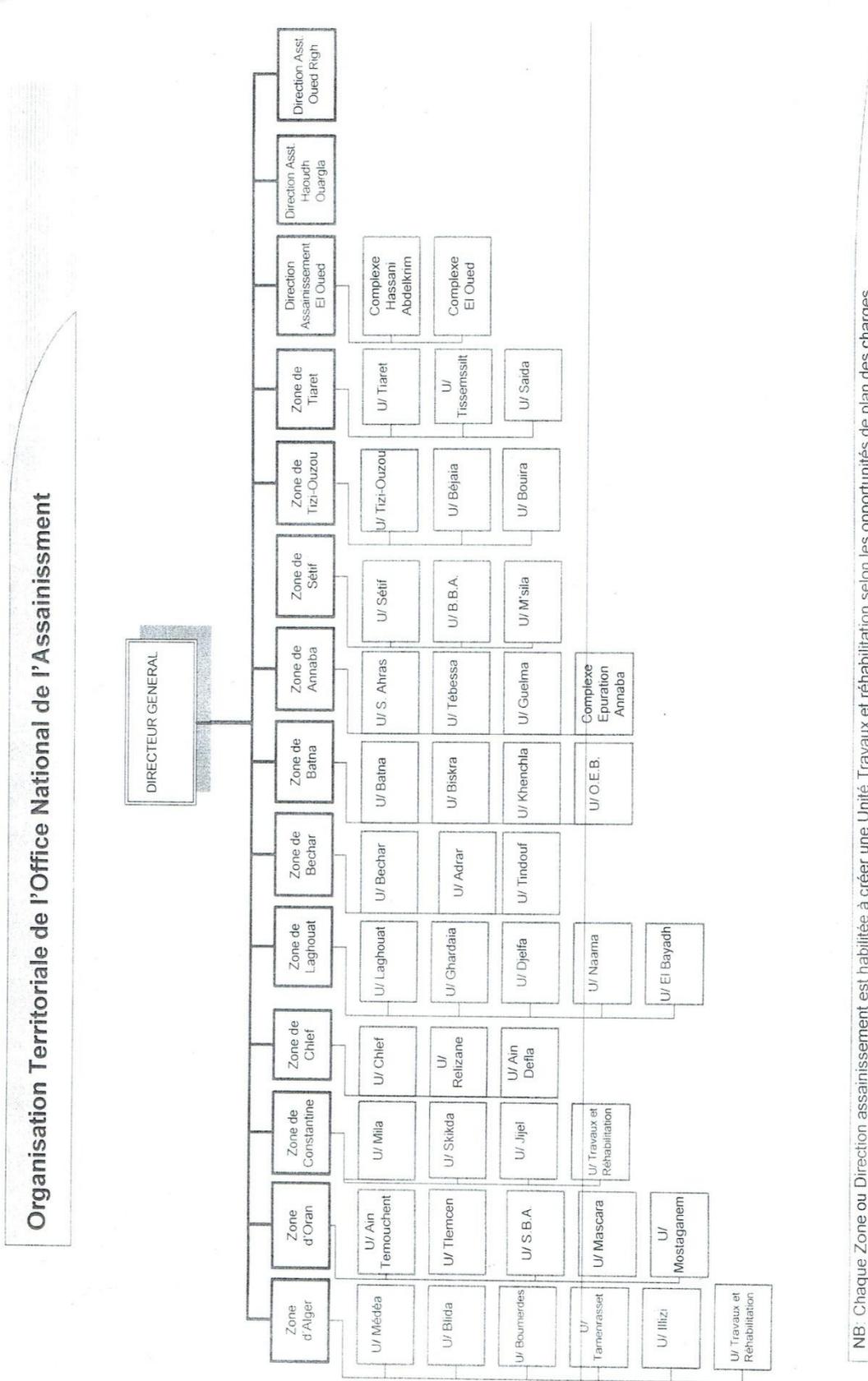
www.petite-entreprise.net

Mémoires et thèses :

- ❖ Amiour Amel : mémoire de fin d'étude : le tableau de bord prospectif : outil de pilotage stratégique, école supérieure des banques, Alger. 2010.
- ❖ Emilio Boulianne, Vers une validation du construit performance organisationnelle, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophe Docteur (Ph.D.) en administration. Université de Montréal, 2000
- ❖ Guenoun Marcel : thèse de doctorat, le management de la performance publique locale : Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales université Paul Cézanne, France 2009.

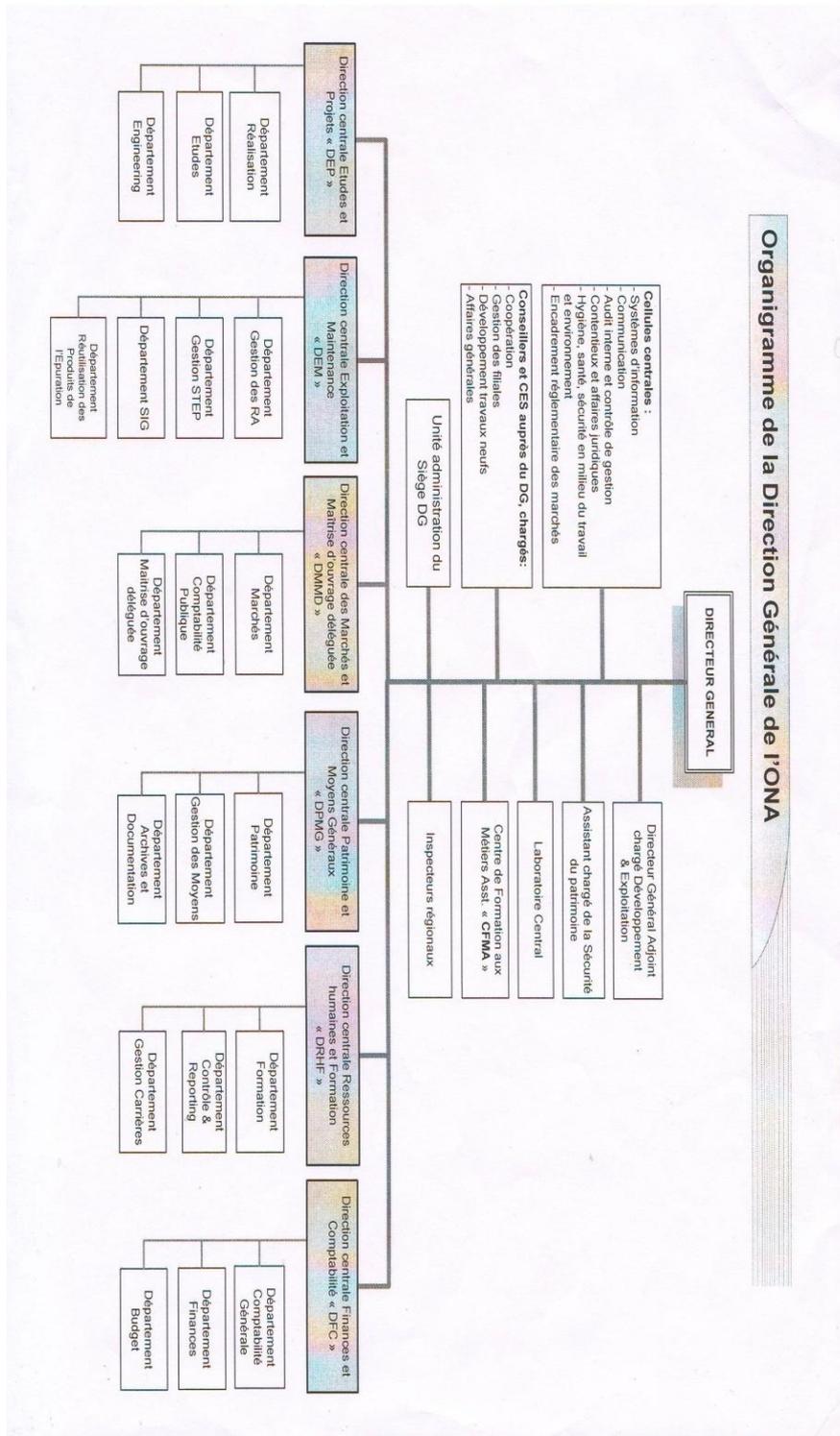
Liste des annexes :

Annexe 1 : organigramme général de l'ONA



NB: Chaque Zone ou Direction assainissement est habilitée à créer une Unité Travaux et réhabilitation selon les opportunités de plan des charges.

Annexe 2 : organigramme de la direction générale de l'ONA.



Annexe 3 : politique de l'ONA

A. Politique ressources humaines :

Conscient de l'importance et de l'enjeu du facteur humain dans le développement et la prise en charge convenable des missions qui lui sont dévolues, l'ONA a identifié une politique de ressources humaines déclinée en actions telles que :

- L'élaboration d'une nomenclature des postes de travail avec des fiches de profil mettant en relief les missions et les compétences. Cette nomenclature est caractérisée par son évolution continue,
 - L'identification des risques et nuisances liées à chaque poste de travail spécifiques,
 - La mise en place de procédures de gestion des ressources humaines,
 - L'adoption d'une gestion du personnel informatisée, ...etc.
- La concrétisation de cette politique a nécessité la mise en place d'une Direction des ressources humaines et de la formation.

B. Politique formation :

La formation occupe une place de choix dans la stratégie de l'ONA, car l'on ne peut parler d'évolution sans mettre en place un accompagnement favorable pour le développement des compétences.

Un des soucis majeur de l'ONA est l'intérêt accordé à la formation et à l'amélioration permanente de la qualification de ses personnels.

C. Politique prévention, Hygiène et Sécurité :

L'ONA se soucie au plus haut point des questions liées à la santé, la sécurité et l'environnement. La sécurité est considérée comme une de ses préoccupations majeures. Aussi, la politique de prévention de l'ONA est organisée autour de trois objectifs essentiels, à savoir :

- Protéger les personnes dans le cadre de leur travail et améliorer en continu les conditions de travail.
- Assurer la sécurité des biens et des services,
- Respecter et protéger l'environnement et instaurer la culture HSE à l'office.

Dans ce cadre, une équipe de coordinateurs HST a été formée, à raison d'un technicien par unité, leur mission est de mettre en place et suivre les opérations de sécurité et de prévention sur l'ensemble des systèmes d'assainissement et en particulier d'appréhender les risques liés aux interventions dans les espaces confinés.

D. Politique environnementale(SME) :

L'ONA s'est engagé, volontairement en 2005, dans la démarche environnementale selon la norme ISO 14001. Cette démarche vise la reconnaissance des impacts environnementaux significatifs de l'office générés par son activité sur l'environnement et la mise en place de façon durable des éléments de développement et d'amélioration continue à travers des dispositifs de gestion de ses impacts et le développement des compétences internes.

Cette politique a été couronnée par la certification de onze (11) périmètres en attendant la généralisation à l'ensemble des sites de l'office.

Annexe 4 : Perspectives De Développement

Dans le plan quinquennal 2010-2014, il est prévu :

a) Dans le domaine de l'exploitation :

- L'atteinte d'installation de 88 Stations d'épuration et 334 stations de Relevage,
- La gestion de réseaux d'assainissement de 749 communes,
- L'atteinte de 188 centres d'assainissement à gérer par les unités de l'ONA,
- La valorisation des eaux épurées en irrigation afin de diminuer la pression sur les AEP,
- L'utilisation des boues en agriculture comme fertilisant afin d'améliorer la production agricole,
- La mise en place du cadastre des ouvrages d'assainissement,
- L'identification de tous les points de rejets, dans un souci de protéger le milieu récepteur littoral, nappes, ...),
- La mise en place de la cartographie des réseaux d'assainissement (12 villes en cours et 12 autres inscrites dans la loi de finance 2010),
- la mise en place du Système central d'information Géographique (SIG).

b) Dans le domaine de la maîtrise d'ouvrages délégués (MRE -Wilaya) :

- Réhabilitation de stations d'épuration,
- Réalisation de 04 stations d'épuration,
- Étude de diagnostic et réhabilitation des réseaux d'assainissement de 12 villes.

c) Autres domaines de développement de l'ONA (engagement dans la démarche de management environnemental) :

L'ONA s'est engagé dans une démarche de management de l'environnement selon la norme internationale ISO 14001 version 2004.

Cette démarche volontaire a été couronnée par une certification à fin 2010 :

- du siège de la Zone d'Alger,
- du laboratoire Central,
- Et de 11 systèmes d'assainissement à travers le territoire national.

Cette distinction demeure la première en son genre à l'échelle nationale et Africaine dans le domaine de la gestion et de l'exploitation des systèmes d'assainissement.

Elle a été décernée par le bureau international allemand accrédité (TÜVRheinland) en date du 17 décembre 2007 et renouvelée en avril 2010.

La Direction générale est engagée dans le maintien et l'extension progressive du Système de Management Environnemental à l'ensemble des sites de l'ONA.

d) Relations et partenariat avec les autres Ministères :

- Le Ministère de l'éducation par la sensibilisation des écoliers sur l'épuration des eaux utilisées
- Le Ministère de l'agriculture : réutilisation des eaux épurées
- L'ANSEJ en vue de la création d'activité pépinières
- D'Autres partenaires pour l'utilisation des eaux épurées : tels que : la protection civile, les industriels concernés par la problématique du traitement des déchets, les services de nettoyages, les stations délavage de véhicules, les centres de recherche et l'université,...etc.

Table matières :

Liste des figures.....	IV
Liste des tableaux	VII
Introduction générale	2
Chapitre 1 : la performance d'entreprise et ses dimensions.	6
1.1 La notion de performance et les modèles représentatifs	6
1.1.1 La notion de performance	6
1.1.2 Les différents modèles présentatifs de la performance	9
1.1.3 Les indicateurs de performance	12
1.2 Les dimensions de la performance et la notion de performance globale	14
1.2.1 L'approche unidimensionnelle de la performance (<i>la dimension économique</i>) :.....	14
1.2.2 L'approche multidimensionnelle ou plurielle de la performance :	17
Chapitre 2 : pilotage de la performance globale de l'entreprise.	27
2.1 Le pilotage de la performance.....	27
2.1.1 Le pilotage, ses niveaux et ses axes	27
2.1.2 Le système de pilotage de l'entreprise	31
2.2 L'impact de la stratégie et de contrôle de gestion sur le pilotage de performance de l'entreprise.	35
2.2.1 Le pilotage de la performance et la stratégie d'entreprise.....	35
2.2.2 Contrôle de gestion et pilotage de la performance	38
2.3 Les nouveaux outils de pilotage de la performance globale.	43
2.3.1 Le tableau de bord prospectif (équilibré) ou balanced scorecard (BSC).....	43
2.3.2 Les modèles orientés capital intellectuel	47
2.3.3 Les modèles globales de suivi et de pilotage de la performance	49
Évaluation et comparaison des modèles	54
Chapitre 3 : Le modèle de l'efficacité organisationnelle de Morin.....	58
3.1 L'efficacité organisationnelle et les fondements du modèle de Morin	58
3.1.1 Les différentes conceptions de l'efficacité organisationnelle	58
3.1.2 Méthode et fondements du modèle intégrateur de Morin	63
3.2 Les dimensions du modèle et ses évolutions	65
3.2.1 Dimensions, critères et indicateurs du tableau de bord de Morin	65
3.2.2 L'évolution du tableau de bord de Morin et <i>al.</i>	70
3.2.3 Les limites du modèle de Morin	72
Chapitre 4 : l'application du modèle de Morin à l'ONA.	76
4.1 Présentation de l'office national de l'assainissement	76
4.1.1 L'organisation de l'office	76
4.1.2 Les activités de l'office	76
4.1.3 Missions de l'ONA	77
4.1.4 Budget de l'ONA	77
4.1.5 Politique de l'ONA	78
4.1.6 Perspectives de développement	78

4.2 Modèle de pilotage de la performance globale de l'ONA	79
4.3 Pilotage des dimensions de modèle pour l'ONA	80
4.3.1 Légitimité de l'organisation	80
4.3.2 Pérennité de l'office	89
4.3.3 Valeur des ressources humaines	94
4.3.4 L'efficacité économique	101
4.4 Élaboration du tableau de bord de l'ONA selon le modèle de Morin	103
<i>Analyse des résultats et recommandations</i>	<i>107</i>
Conclusion	109
Bibliographie	111
Liste des annexes	114