

**MINISTÈRE DE RENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM- Pôle Universitaire de KOLÉA.**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

Master en Management Des Ressources Humaines

**L'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance de  
l'entreprise – Algérienne des eaux**

**Elaboré par :**

Mansour Benaouf Melouka

**Encadré par :**

Dr. NABIL Mheddeb

**2018/2019**

## RÉSUMÉ

Bien souvent, l'atteinte des objectifs d'une organisation apparaît comme un principal critère d'évaluation de sa performance et de son rendement, toutefois, l'organisation doit se doter de ressources organisationnelles et sociales pour assurer sa viabilité.

Il faut donc se focaliser sur des caractéristiques organisationnelles bien définies afin d'assurer la bonne performance de l'entreprise et ce qui correspondent à une création de valeur et une richesse produite, qui lui permet de se développer.

La performance d'une entreprise se concentre sur la façon dont elle est organisée, par son efficacité et son efficience, ce qui permet d'évaluer les résultats de l'action et d'atteindre les objectifs commerciaux, financiers, de satisfaction client, de fidélisation, de flexibilité organisationnelle et de productivité et ça justifie la qualité des décisions prises et contribuent à la durabilité et la pérennité de l'organisation.

**Les mots clés :** La performance d'entreprise, Les caractéristiques organisationnelles, la pérennité.

## ABSTRACT

In many cases, the achievement of an organization's objectives is a key Factor for assessing its performance and efficiency, but the organization must acquire organizational and social resources to ensure its sustainability.

It is therefore necessary to focus on well-defined organizational characteristics in order to ensure the company's good performance and what corresponds to value creation and wealth produced, which allows it to develop.

A company's performance focuses on the way it is organized, through its effectiveness and efficiency, which makes it possible to evaluate the results of the action and to achieve commercial, financial, customer satisfaction and loyalty, organizational flexibility and productivity objectives. This justifies the quality of the decisions made and contributes to the sustainability and the perennity of the organization.

**The keywords:** Corporate performance, organizational characteristics, the sustainability

## ملخص

يعد تحقيق أهداف المنظمة عاملاً رئيسياً لتقييم أدائها وكفاءتها في العديد من الحالات، ولكن يجب أن تحصل المنظمة على موارد تنظيمية واجتماعية لضمان استدامتها. لذلك من الضروري التركيز على الخصائص التنظيمية المحددة جيداً من أجل ضمان الأداء الجيد للشركة وما يتوافق مع خلق القيمة والثروة المنتجة، مما يسمح لها بالتطور. يركز أداء الشركة على الطريقة التي يتم بها تنظيمها، من خلال فعاليتها وكفاءتها، مما يجعل من الممكن تقييم نتائج الإجراء وتحقيق رضا العملاء التجاريين والماليين والولاء والمرونة التنظيمية وأهداف الإنتاجية. هذا يبرر جودة القرارات المتخذة ويساهم في استدامة المنظمة ودوامها

**الكلمات الرئيسية:** أداء الشركات، الخصائص التنظيمية، الاستدامة

## REMERCIEMENT

Avant tous, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour réaliser ce travail.

Je voudrais adresser mes remerciements

A ma promotrice M<sup>me</sup> Fliti HAYAT pour son suivi, sa disponibilité, ses précieux conseils et ses orientations.

M<sup>r</sup> le directeur de l'entreprise Algérienne des eaux –Mascara- et tous les travailleurs de la société.

A mon monsieur l'encadreur NABIL MHEDDEB

Je remercie également Mes chers parents, mes sœurs et mon cher frère.

Je remercie enfin l'ensemble des mes proches qui m'ont soutenu, m'ont aidé et m'ont encouragé jusqu'à la dernière minute de la réalisation de ce mémoire.

## TABLE DE MATIÈRE

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENT</b> .....	<b>II</b>
<b>TABLE DE MATIÈRE</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>VI</b>
<b>LISTE DES ABREVIATION</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>I</b>
<b>CHAPITRE I :</b> .....	<b>2</b>
<b>CADRE CONCEPTUEL</b> .....	<b>2</b>
1.1 L'organisation :.....	6
1.2 Les caractéristiques organisationnelles :.....	7
1.2.1 La structure :.....	7
1.2.2 La division du travail ou la spécialisation :.....	8
1.2.3 La centralisation des décisions :.....	9
1.2.4 La coordination : .....	10
1.2.5 L'unité de commandement :.....	10
1.2.6 La délégation de l'autorité : .....	11
1.2.7 La hiérarchie :.....	11
1.2.8 La prise de décision :.....	12
1.2.9 Facteurs de contingence de l'entreprise : .....	15
<b>Section 02 : La performance de l'entreprise</b> .....	<b>17</b>
2.1 Définition de la performance : .....	17
2.2 Typologie de la performance : .....	18
2.2.1 La performance globale :.....	19
2.2.2 La performance financière : .....	22
2.2.3 La performance humaine :.....	22
2.2.4 La performance stratégique et concurrentielle :.....	23
2.2.5 La performance industrielle : .....	25
2.2.6 La performance commerciale :.....	25

2.2.7 La performance de production : .....	26
2.2.8 La performance organisationnelle : .....	26
2.3 Les indicateurs de la performance d'entreprise.....	27
2.4 Les outils de mesure de la performance : .....	29
<b>CHAPITRE II :</b>	
<b>CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>32</b>
<b>Section 1 : Méthodologie de recherche .....</b>	<b>33</b>
1.1 Choix de thème : .....	33
1.2 Les objectifs de recherche : .....	33
1.2.1 Objectifs académiques : .....	33
1.2.2 Objectifs personnelles : .....	33
1.3 Démarche et méthode de recherche : .....	34
1.4 Le champ de l'étude : .....	34
1.5 La méthode et les outils de recueil d'information : .....	34
1.5.1 La recherche documentaire : .....	34
1.5.2 Le questionnaire : .....	34
1.6 L'analyse de donnée .....	35
1.7 Les difficultés rencontrées dans notre recherche : .....	35
<b>Section 02 : présentation e l'organisme d'accueil.....</b>	<b>36</b>
2.1 Présentation de l'entreprise : .....	36
2.2 Les missions de l'ADE : .....	36
2.3 Les objectifs et les engagements de l'ADE : .....	37
2.4 Les services de l'ADE : .....	37
2.5 L'organigramme de l'ADE : .....	39
<b>Section 03 : résultats et discussions.....</b>	<b>40</b>
3.1 Analyse et interprétation des données.....	40
3.2 Traitement et analyse des données.....	46
3.3 Synthèse .....	49
<b>Conclusion .....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>52</b>
<b>Annexe.....</b>	

**LISTE DES TABLEAUX**

Numéro du tableau	Nom du tableau	La page du tableau
N° 01	Relatif au genre du répondant	40
N°02	Relatif aux tranches d'âge du personnel concerné par l'enquête.	41
N°03	Relatif aux niveaux d'instructions des employés	43
N°04	Relatif tranches d'années d'ancienneté des employés	43
N°05	La satisfaction des employés dans le poste dans l'organisation actuelle	44
N°06	La répartition de l'effectif concerné par catégories socio-professionnels	45
N°07	Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach de tous les éléments	46
N°08	Les résultats des régressions linéaires simples	46
N°09	Synthèse des résultats obtenus	49

## LISTE DES FIGURES

<b>Numéro de figure</b>	<b>Nom de figure</b>	<b>Page de figure</b>
N°01	Représentation structure organisationnel	07
N°02	Les cinq choix fondamentaux d'une structure	08
N°03	La spécialisation du travail	09
N°04	La répartition de l'autorité	09
N°05	Représentation hiérarchique	12
N°06	Les différents niveaux de décision	13
N°07	Les 04 processus de prise de décision	14
N°08	Évolution de la notion de performance d'une organisation	18
N°09	Composante de la performance globale	19
N°10	Les trios dimensions du développement durable	21
N°11	Modèle de chaine de valeur de porter	24
N°12	Cadre d'évaluation de la performance organisationnelle	27
N°13	Triangle de la performance de Gilbert	30
N°14	Modèle de recherche	32
N°15	L'organigramme de l'entreprise	39
N°16	Relatif au genre du répondant	40
N°17	Relatif aux tranches d'âge du personnel concerné par l'enquête.	41
N° :18	Relatif aux niveaux d'instructions des employés	42
N° :19	Relatif tranches d'années d'ancienneté des employés	43
N° :20	La satisfaction dans le poste dans l'organisation actuelle	44
N° :21	Représente la répartition de l'effectif concerné par catégories socio-professionnels	45

## **LISTE DES ABREVIATION**

**ENSM** : école nationale supérieure de management.

**ROI** : return on investissement.

**KPI** : key performance indicator.

**ADE** : Algérienne des eaux.

**RSE** : responsabilité sociétale des entreprises.

**PSE** : performance sociétale des entreprises.

**SME** : systèmes de management environnemental.

**EMAS** : environmental Management and Audit System.

**TBP** : tableau de bord prospectif.

**TRS** : taux de rendement synthétique.

# **INTRODUCTION**

L'entreprise performante étant la colonne vertébrale du développement, elle a un impact positif sur des différents volets économiques tels que la réduction des indicateurs de chômage dans la zone géographique de son implantation, qui participe à améliorer le niveau de vie des citoyens par l'acquisition des postes d'emploi et pour être face à un environnement hostile.

L'organisation algérienne a particulièrement connue des changements bouleversants dans divers domaines, notamment politico-économiques. Ces derniers s'inscrivent dans le cadre de l'économie de marché, qui n'est rien d'autre que l'ouverture du marché mondial. Cette conjoncture impose à l'entreprise, notamment locale de se munir de moyens efficaces, en mesure de la doter de stratégies à mettre en place aux fins de résister à ces changements, à être compétitive en même temps performante.

Le concept « organisation d'entreprise », objet d'attention croissant a toujours intéressé les théoriciens de l'organisation depuis des années déjà. Il a fait son apparition au 19<sup>ème</sup> siècle, et a connu une évolution tout au long de son existence. Il constitue un axe sur lequel repose la réalisation des objectifs de l'entreprise particulièrement la réalisation des projets visés par les dirigeants puisque celle-ci est devenue une variable d'action de performance. L'organisation dans l'entreprise étant un savoir-faire de la part d'un manager compétent, qui a le sens du défi aux fins de rentabiliser l'entreprise pour laquelle il est opérationnel.

L'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance d'une entreprise Algérienne publique, tout en décrivant cette dernière étant structurée, normalisée, performante, c'est-à-dire l'amélioration continue, par un passage en revue les caractéristiques organisationnels tel que la prise de décision au niveau de cette même entreprise, la culture d'organiser et son adoption par le personnel.

Les organisations s'intéressent de plus en plus à améliorer leur performance interne à travers l'analyse de caractéristiques organisationnelles telles que la structure, la division du travail, la hiérarchie...notamment dans l'entreprise algérienne des eaux, et parmi les entreprises leader les plus connues de la région de Mascara dans le secteur public

Notre recherche à pour l'objectif de mettre en place cette organisation avec intégralement toutes ses caractéristiques, suivant une planification adéquate et un ensemble d'actions qui

accompagnent la mise en place et le suivi de la performance qui en résulte dans l'entreprise, bien sûre si tout cet ensemble d'éléments en faveur de sa pérennité, sa compétitivité, sa part du marché sont mis en place. L'organisation sous toutes ses formes est plus que nécessaire pour que l'entreprise puisse s'adapter sans cesse à son environnement externe, en développant ces ressources et en se structurant de l'interne surtout.

Parmi les principaux objectifs pour notre étude, on peut citer :

- Apprendre comment mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises durant notre cycle de formation de master en Ressources Humaines à l'ENSM.
- Comprendre la réalité de l'entreprise algérienne, de situer ainsi son expérience en matière d'amélioration de la performance interne de l'entreprise.

Notre étude va donc porter sur la revue de l'organisation dans l'entreprise, les caractéristiques organisationnelles, la performance sur toutes ses formes, les facteurs nécessaires à cette organisation, pour pouvoir argumenter notre travail nous nous référons à une bibliographie en rapport avec notre thème afin d'enrichir notre travail, nous aurons aussi à procéder à des représentations schématiques, en rapport avec ce thème.

Et pour y arriver nous avons posé la problématique suivante :

***« Quel est l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance de l'entreprise Algérienne des eaux ? »***

Et pour mieux appréhender la problématique posée, nous avons formulé les sous-questions suivantes :

- L'organisation est-elle un élément essentiel dans la performance de l'entreprise ?
- Quelles sont les caractéristiques de cette organisation ?
- Quel est l'apport de l'organisation pour le personnel en exercice dans l'entreprise ?

En ce qui concerne nos hypothèses de départ, vu la nature de notre thème de recherche, nous avons émis un corps d'hypothèses et qui constitue des pistes de recherche et le cadre d'orientation de notre étude sur le terrain. A cet effet, nous avons émis des hypothèses de recherches autour desquelles va graviter, notre travail, et qui sont les suivantes :

L'hypothèse principale : Les responsables en question considèrent que l'organisation mise en place contribue énormément à l'amélioration de l'environnement de travail dans l'entreprise.

**Les sous hypothèses :**

H01 : la spécialisation a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux

H02 : la division du travail a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux

H03 : la prise de décision a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux

H04 : l'unité de commandement a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux

H05 : la hiérarchie a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux

H06 : la coordination a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux

H07 : les facteurs de contingences ont un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux

Afin d'atteindre notre objectifs de recherche, une approche quantitative a été adoptée et ce par des questionnaires destiner aux postes clés de l'entreprise.

Pour mieux investir cette problématique nous avons développé, pour notre recherche un plan à deux chapitres :

- le premier chapitre représente le cadre conceptuel de notre recherche divisé en deux sections, le premier consacré pour les caractéristiques organisationnel et la deuxième section pour la performance de l'entreprise.
- Dans le deuxième chapitre nous focalisons nos propos sur la méthodologie de la recherche et à état des lieux, dans lequel nous allons exposer la méthodologie de recherche, ensuite une présentation de l'organisme d'accueil et nous terminons ce chapitre par une discussion et analyse des résultats.

**CHAPITRE I :**  
**CADRE CONCEPTUEL**

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel, à savoir : les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise et la performance. Section 01 : Les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise

Avant de traiter les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, nous allons chercher le sens de l'organisation, puis montrer la littérature versée concernant ses caractéristiques.

### **1.1 L'organisation :**

Tout d'abord l'organisation est un ensemble d'individu qui ordonne, pilote et structure les ressources humaines matérielles, immatérielles et humaines afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Selon Crozier, « *l'organisation est la réponse au problème de l'action collective qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut être mené par l'exercice des capacités d'un seul individu* ».

Selon Barnard et Simon, « *l'organisation est un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs catégories de participants (le personnel, les dirigeants, les clients, etc. ou chacun reçoit de l'organisation des avantages ou des rémunérations en contrepartie du travail qu'il accomplit* ».

Une organisation, quelle qu'elle soit, transforme ses ressources. Cela est d'ailleurs vrai, qu'elle soit socialement justifiée ou non ce qui veut dire que ce qui résulte de la transformation des ressources opérée par l'organisation soit plus intéressant ou non pour la société que la disposition des ressources consommées. Le management apparaît dès lors qu'il y a volonté systématique d'optimisation. C'est-à-dire dès lors que l'on cherche à consommer le moins de ressources possibles pour atteindre un objectif donné ou que l'on cherche à progresser le plus possible vers l'objectif du fait de la consommation d'une quantité de ressources données. (Daniel tixier, p17)

Si l'on devait représenter ce qu'est l'organisation, on pourrait le faire suivant quatre dimensions :

1. La structure

2. Les hommes en termes de compétence, motivation, caractéristiques socioculturelles

3. Le style de management et les systèmes de management (décision, animation, motivation...)

4. La culture qui touche aux attitudes, valeurs, rites, et croyances.

## 1.2 Les caractéristiques organisationnelles :

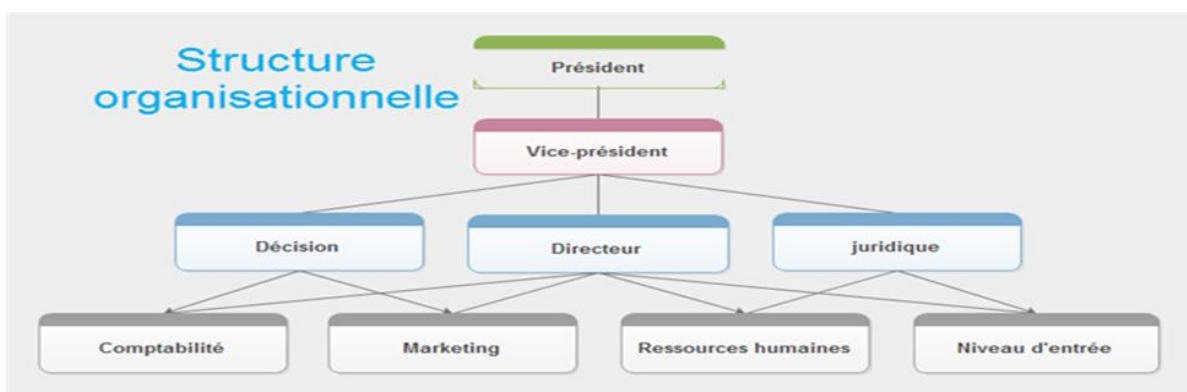
### 1.2.1 La structure :

Il s'agit du squelette de l'entreprise, ou de l'organisation formelle : Qui fait quoi ? Qui décide quoi ? Soit, les relations hiérarchiques.

Selon **Alain Desreumaux**, « la structure est un ensemble de dispositifs permettant de coordonner et de contrôler les activités, et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise ». (Desreumaux, p11)

L'organisation a pour objectif de faciliter la circulation des informations avec lesquelles les objectifs seront atteints. La structure définit la répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'entreprise. Elle est souvent représentée schématiquement par un organigramme.

**Figure N°01** : représentation structure organisationnelle



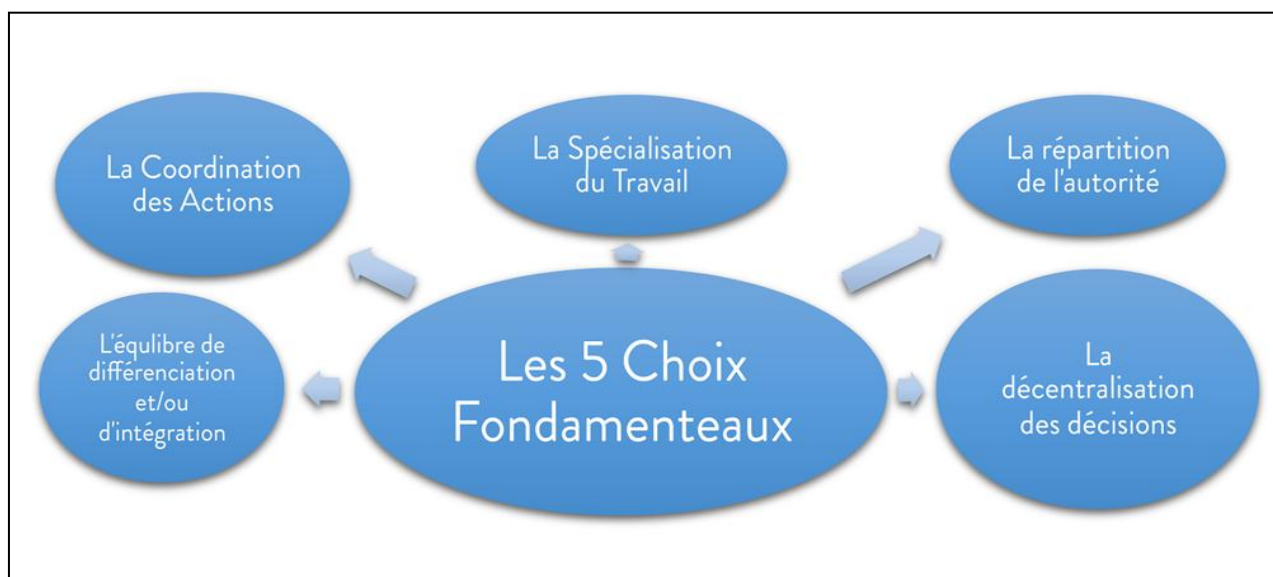
Source : Site web (<https://www.edrawsoft.com/fr/company-structure.php>)

La conception d'une structure d'entreprise impose un choix pour ce qui est de la division du travail et de coordination. On peut aussi définir la structure d'une entreprise comme un ensemble de dispositifs par lesquels celle-ci répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités, elle est représentée par un organigramme qui montre la répartition des activités. Ce concept peut considérablement influencer son avantage concurrentiel. Il est essentiel de

réfléchir à la structure d'entreprise de mécanismes de coordination pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs stratégiques (www.mucbts.fr, 2019).

Bien qu'une structure d'entreprise dépende de facteurs de contingences, le manager est confronté à 5 choix fondamentaux quand il définit une structure. Elle repose sur les points suivants :

**Figure N°02** : Les cinq choix fondamentaux d'une structure



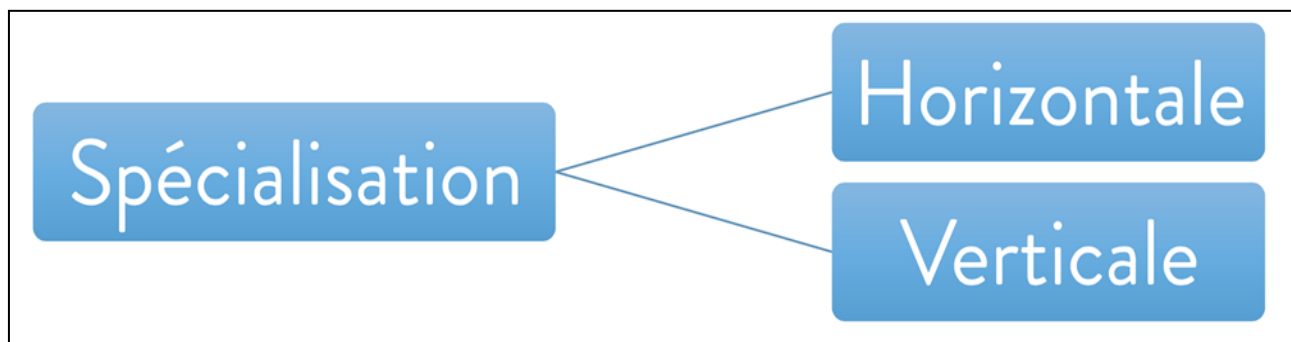
Source : Site web (<http://www.mucbts.fr/2014/09/chapitre-16-les-raisons-detre-dune.html>)

### 1.2.2 La division du travail (ou spécialisation) :

Elle consiste à faire exécuter un travail particulier par un employé ou bien tout un service. Cette méthode de travail est nécessaire lorsque ces tâches à effectuer sont nombreuses et répétitives. Il a été prouvé que la spécialisation améliore la productivité du travail et facilite aussi la formation. La Structure Simple, la Bureaucratie Mécaniste et la Structure Divisionnaire où le travail est relativement simple, ce type de délégation n'est pas nécessaire, tout au contraire. Ces structures requièrent des modèles de coordination serrée, qui ne peuvent être opérationnels qu'à partir d'un dispositif administratif comprenant le Président, les cadres ou des équipes d'analystes. Ceci a même été confirmé par plusieurs études. Guetzkow et Simo2n (1954-1955) ont découvert que des équipes sans chef et qui devaient accomplir des tâches simples et répétitives, disposant de canaux de communication ouverts, avaient spontanément tendance à se doter d'une structure

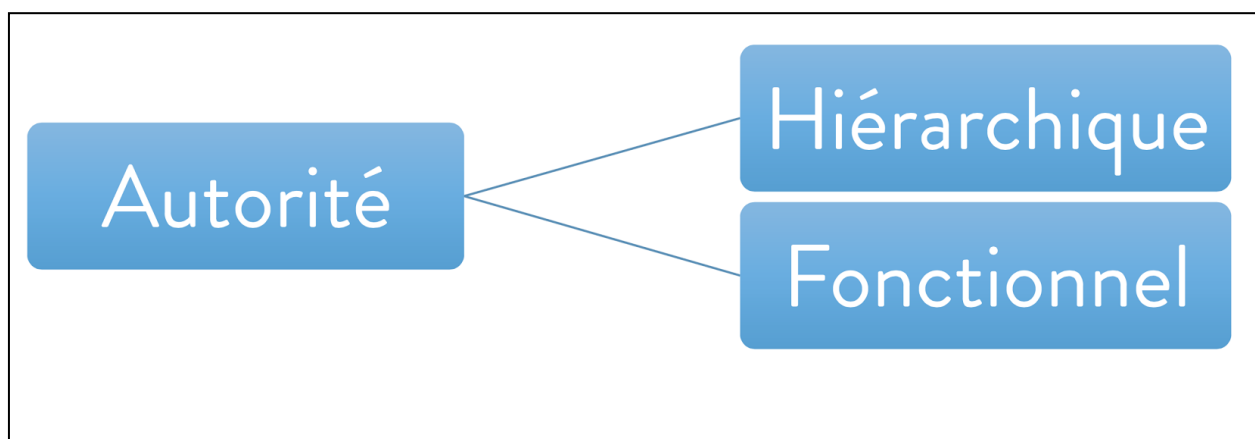
hiérarchique pour organiser leur travail, pour communiquer et pour définir des niveaux d'autorité.(Henry Mintzberg, 2004,p77)

**Figure N°03** : La spécialisation du travail.



Source : site web (<http://www.mucbts.fr/2014/09/chapitre-16-les-raisons-detre-dune.html> )

**Figure N°04** : La Répartition de l'autorité.



Source : site web (<http://www.mucbts.fr/2014/09/chapitre-16-les-raisons-detre-dune.html> )

### **1.2.3 La centralisation des décisions :**

Les décisions sont prises à des niveaux élevés, situés au sommet de la hiérarchie. La centralisation a pour avantages la cohérence des décisions prises pour une meilleure coordination entre les services et la valorisation des cadres disposant du pouvoir de décision. C'est ainsi que le pouvoir, dans l'entreprise, s'est centralisé autour du PDG à un point jamais vu depuis des décennies, rappelant ainsi les capitaines d'industrie que

l'Amérique avait connus un siècle plus. Bien entendu, la rhétorique sur la responsabilisation et la décentralisation, les travailleurs du savoir et l'entreprise en réseau a continué à fleurir. Mais la pratique a enfoncé un coin entre les soi-disant leaders, assis sur leur piédestal, coupés du reste de l'entreprise et généreusement rémunérés, et le reste du personnel, attendant fiévreusement la prochaine décision spectaculaire. Tous les progrès accomplis depuis les études de Hawthorne, dans les années 1930, pour impliquer les salariés dans leur entreprise, ont été réduits à néant dans les années 1990, Mais comment ces PDG, qui ne sont après tout que des êtres de chair et de sang comme le commun des mortels, peuvent-ils satisfaire des attentes si ambitieuses ? Il a fallu pour cela poser un autre postulat facile et énorme : ils sont tout simplement devenus héroïques. On attend des PDG qu'ils chevauchent leur blanc destrier et, pleins de panache, signent les exploits spectaculaires qui assurent le triomphe (éphémère ?) de l'entreprise et entraînent le cours vers de nouveaux sommets. Éphémères, eux aussi.(Henry Mintzberg, Des managers des vrais ! pas des MBA, Un regard critique sur le management et son enseignement,p120)

#### **1.2.4 La coordination :**

La spécialisation et la décentralisation nécessitent la mise en place de mécanismes de coordination afin qu'il ait une cohérence de l'ensemble des actions. Une équipe peut être instable mais avoir d'excellents résultats si elle fournit un immense effort de coordination.(Alain Kerjean, 2000,p250)

#### **1.2.5 L'unité de commandement :**

Chaque élément du service relève d'un seul chef hiérarchique, lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.

Selon **Henry Fayol** l'unité de commandement c'est la structure hiérarchique simple et claire, qui sépare les responsabilités en les découpant le plus souvent par fonctions, mais aussi par zones géographiques ou par produits. Pour Fayol, chaque homme ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef. Un commandement double serait source de conflits. D'ailleurs le commandement simple est le plus répandu dans des organisations telles que l'entreprise, l'armée, la famille, (l'Etat.Cours de Mr Diemer Arnaud, IUFM d'Auvergne, p19).

Dans notre environnement marqué par de profondes mutations et innovations, Il est important pour nos entreprises, de pratiquer un bon style de management ou de commandement pour répondre aux attentes du personnel. Savoir diriger est la principale

compétence de ceux qui doivent exploiter au mieux les ressources d'une équipe, d'une société ou d'une nation.(Chris, 1999,p8)

### **1.2.6 La délégation de l'autorité :**

C'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné.

Dans l'article intitulé « La délégation managériale, élément de l'avantage Compétitif » Thomas Philippon (2007) affirme : « Dans les pays où il y a le plus de managers professionnels et une plus grande délégation d'autorité, on trouve plus souvent des entreprises nationales en tête des classements ». Un peu plus loin, il écrit : « Les travailleurs aiment travailler dans les entreprises provenant de pays où le management est professionnel et accepte de déléguer l'autorité : on peut parler d'un avantage compétitif.(La délégation managerielle, p.7 )

### **1.2.7 La hiérarchie :**

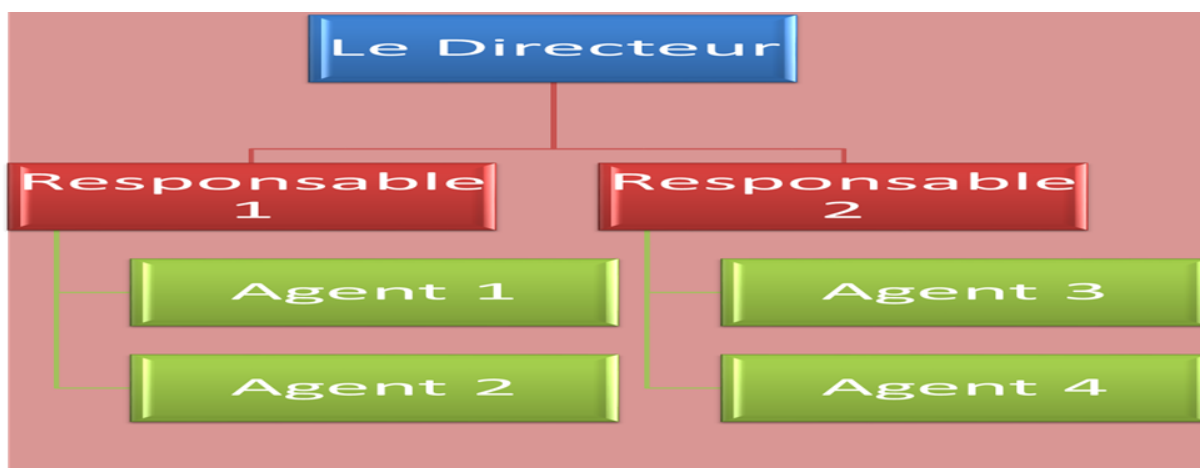
L'entreprise qui dispose d'une hiérarchie dispose évidemment d'un critère d'organisation, la hiérarchie représente, pour ses employés un tracée de l'autorité supérieure allant vers les agents situés en bas de la hiérarchie. La voie hiérarchique est le chemin que suivent les instructions ou communications allant du haut vers le bas ou celles qui partent du bas vers le haut.

Pour une structure hiérarchique, chaque responsable est chargé de diriger uniquement les salariés qui lui sont subordonnés, et, inversement, chaque employé est tenu de rendre des comptes à son supérieur hiérarchique direct. Ainsi, chaque service a son propre chef, dont la responsabilité et l'autorité sont limitées aux employés qui font partie de son autorité, plus précisément de son service, département ou direction.

Parmi les principaux avantages d'une telle structure, on distingue la simplicité et la clarté des rapports hiérarchiques au sein de chaque service de l'entreprise. On note également le développement d'une certaine discipline, grâce au principe de l'unité de la gestion des employés, ceci permet à tous les services, au niveau de l'entreprise de se concentrer sur leur activité principale, afin d'optimiser la productivité de l'entreprise.

Dans chaque entreprise il existe une hiérarchie visible, bien définie et reconnue, elle est le moteur de progrès et une garantie de succès. Basse sur une autorité de compétences.

**Figure N°05 : Représentation hiérarchie.**



Source : élaborée par nous-même.

On peut dire que la communication semble la base de tout travail d'équipe, elle est donc la fonction la plus essentielle dans l'entreprise, car elle schématise et régularise la circulation des informations entre le personnel (de haut de la hiérarchie vers le bas ou inversement).

### 1.2.8 La prise de décision :

La prise de décision dans l'entreprise est le choix de celle qui semble la meilleure solution à prendre parmi les actions recensées comme possibles pour répondre à un problème donné.

La prise de décision est inhérente au fonctionnement de toute entreprise, les dirigeants prennent les décisions utiles qui versent dans la réalisation des objectifs, qui sont au service de la stratégie, dans le but d'atteindre la finalité. Les décisions sont nombreuses et quotidiennes, mais toutes ne sont pas de même nature et n'ont pas un impact équivalent sur l'organisation. On distingue trois grandes « familles » de décisions en fonction de leur objet et des effets visés ; chacune de ces familles est caractérisée selon son niveau d'action dans l'entreprise, par le niveau d'autorité décisionnaire et par son caractère de répétitivité (BTS NRC - Management chapitre 13 : Les décisions et le processus de décision, s.d.).

- Les décisions stratégiques ou de planification :

Elles sont prises par le niveau hiérarchique le plus élevé dans l'entreprise. Elles ont un impact déterminant sur son avenir, sa pérennité, développement. Elles sont en lien avec les évolutions de l'environnement de l'entreprise et l'engagent durablement et intégralement. De ce fait, elles sont prises de manière singulière. Cette prise de décisions stratégiques se

réalise sur la base de collecte d'informations dans le cadre du management de l'entreprise, analysées, complexes et multidimensionnelles.

- Les décisions tactiques ou logistiques :

Elles sont généralement cooptées par l'encadrement intermédiaire. Elles ont un impact sur l'emploi des ressources humaines. Elles sont en lien avec l'organisation interne de l'entreprise et s'inscrivent dans les procédures dont les effets sont prévisibles à moyen terme. Elles visent l'atteinte des objectifs et sont donc prises au rythme des cycles de production et d'évaluation des résultats. Elles engagent essentiellement les services auxquels elles sont appliquées. La prise de décisions tactiques se réalise sur la base d'analyses d'informations spécifiques limitées au domaine visé.

- Les décisions opérationnelles ou d'exploitation :

Elles sont prises au niveau des équipes d'exécution. Elles sont dirigées vers un collectif (équipes ou services) ou un individu (agent d'exécution). Elles impactent la réalisation des tâches et activités courantes. La prise de décisions opérationnelles se réalise sur la base d'analyses d'informations rationnelles simples.

On peut dire que la prise de décision a en effet des risques, elle est donc l'anticipation des conséquences possibles, notamment en matière stratégique, de pérennité de l'entreprise.

**Figure N°06** : Les différents niveaux de la décision.



**Source** : site web (<http://mmanagement.e-monsite.com/medias/files/les-decisions-et-parties-prenantes.pdf>)

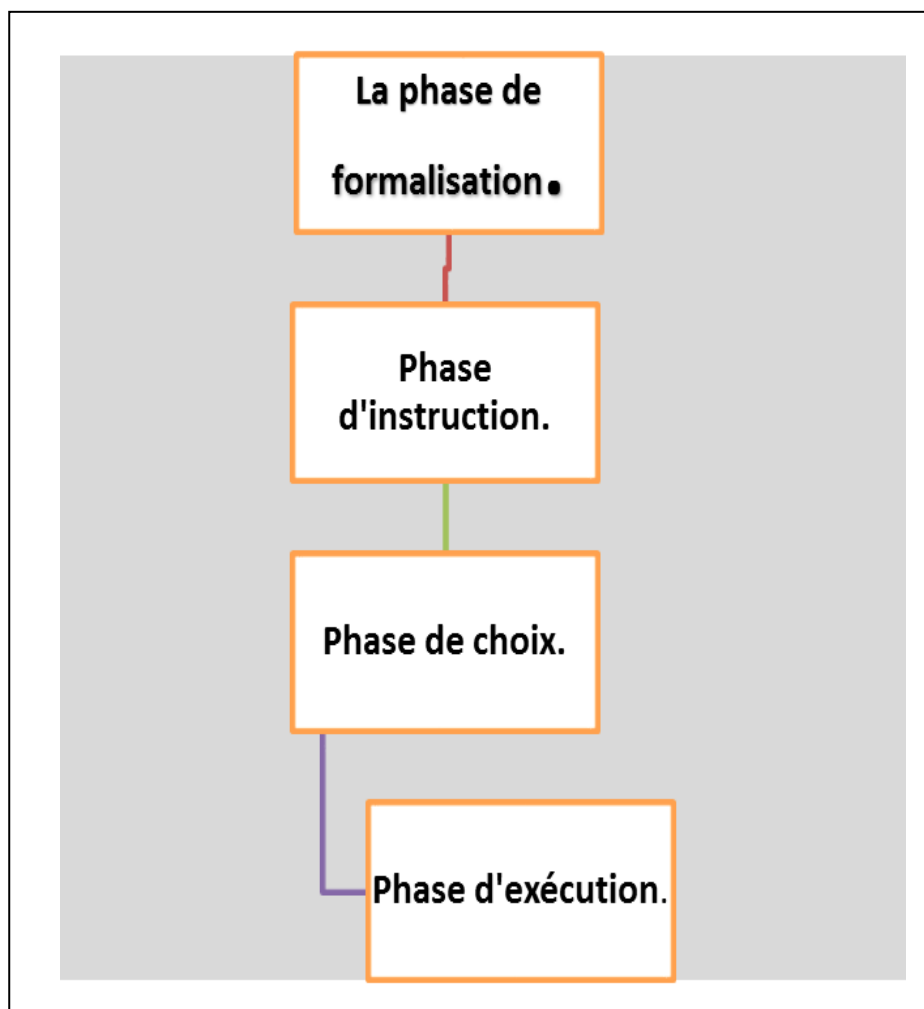
Il existe différents niveaux de décision qui doivent être pris dans une entreprise :

**Décisions stratégiques** : engagent l'entreprise sur une longue période (plus de 5 ans). Les décisions sont prises par le plus haut niveau hiérarchique.

**Décisions tactiques** : engagent l'entreprise à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadrements supérieurs.

**Décisions opérationnelles** : engagent l'entreprise à court terme (moins de 2 ans). Les décisions sont prises par les exécutants.

**Figure N°07** : Les 4 phases du processus de prise de décision.



**Source** : site web (<https://www.piloter.org/decision/processus-decision>)

Cette figure représente les phases de processus de prise de décision :

- **Phase de formalisation** : prise de conscience de la situation.
- **Phase d'instruction** : collecte d'informations et d'avis, et l'analyse des situations antérieures.
- **Phase de choix** : les différentes alternatives sont analysées, l'évaluation du plan d'exécution, le calcul des risques d'échec et l'identification des facteurs de succès.
- **Phase d'exécution** : passage à l'action et la désignation des acteurs concernés, des objectifs à suivre, et la définition des responsabilités.

### 1.2.9 Facteurs de contingence de l'entreprise :

Qu'entend-on par contingence ?(Cours de Management des organisations 1re STMG - Les facteurs de contingence, s.d.)

Un facteur de contingence est une variable spécifique à chaque organisation. Ces facteurs de contingence sont à prendre en compte pour adapter le management de l'organisation.

Il n'existe pas de solution modèle idéale pour le management pour lui faire face car le manager doit trouver les solutions adéquates pour adapter son entreprise à l'environnement dans lequel elle est active. De plus même si les solutions sont mises en exécution, après étude et qu'elles arrivent à épargner l'entreprises de ces turbulences momentanément elles ne seront pas valables tout au long de la vie de l'entreprise car l'environnement évolue.

On définit alors des facteurs de contingence internes et d'autres externes, nous allons ci-dessus citer quelques-unes, commençons par quelques facteurs de contingence internes.

#### A. Les facteurs de contingence internes :

Les variables, propres à chaque entreprise et qu'il faudrait prendre en compte pour définir la structure de l'organisation et son management sont :

- **La taille de l'entreprise** : Plus l'entreprise est grande moins elle est flexible et plus les besoins de coordination deviennent nécessaires.
- **La technologie dans l'entreprise** : Dans les deux cas de l'utilisation des nouvelles technologies l'entreprise est influencée, si la technologie mise en place dans l'entreprise est complexe, plus la structure de l'entreprise ne devient complexe. Si celle-ci est dépassée aussi l'entreprise sera influencée par l'environnement

extérieur (exemple : Le cas d'une entreprise qui ne met pas à la disposition de son personnel administratif l'outil informatique et par la même des applications spécifiques à la gestion et aussi l'entreprise qui ne développe pas ces mêmes moyens et qui sont devenus vétustes.

- **L'âge de l'entreprise :** Dans certaines entreprises ayant longtemps exercé, on constate qu'avec le temps et l'expérience ces entreprises ont tendance à mettre en place des routines en matière de règles, de comportements et aussi de procédures. Alors dans ce cas de figure, si l'environnement dans lequel elles exercent devient instable, cette rigidité risque d'être un sérieux problème quant à leur pérennité

#### **B. Les facteurs de contingence externes :**

Pour l'entreprise ces facteurs de contingence externes, entre autres se résument, généralement dans l'évolution des techniques, dans les tendances du public (client), la concurrence des entreprises au sein d'un même secteur d'activité et aussi une crise économique, tous ces facteurs externes font que l'environnement des entreprises devient instable.

- **L'environnement :**

La concurrence grandissante des organisations au sein d'un secteur et un climat de crise économique font que l'environnement des organisations est instable. Avec un environnement instable le manager doit mettre en place une structure réactive c'est-à-dire une structure où l'initiative, la décentralisation des décisions et des communications transversales sont présentes.

## Section 02 : La performance de l'entreprise

Nous allons traiter dans cette partie le concept de la performance, sa typologie, ses indicateurs et ses outils de mesure.

### 2.1 Définition de la performance :

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, on peut présenter quelques-unes selon certains auteurs :

Pour **Khemakhem** : « *Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont (performare) en latin, (to performe et performance) en anglais* ». (Khemakhem.A, 1976, P 06)

Pour **Baglin et Capraro** : « *La performance n'est pas un état en soi, elle n'a de sens que par rapport aux exigences en termes de coûts, de délais, de qualités et d'innovations dictés par le marché et représentée par le client donneur d'ordres. Ainsi être performant, c'est être en situation de répondre dans les meilleures conditions, aux exigences de l'entreprise étendue et à leurs évolutions* ». (Baglin, 2002, P 169.)

Pour **Doriath**: « *Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisations. Elle a pour objectif la prise de décision permettant d'améliorer les conditions de performance* » (Doriath.B, 2008, p 129)

Pour **Meier Olivier**: « *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur* » (Olivier, 2009, p 155.)

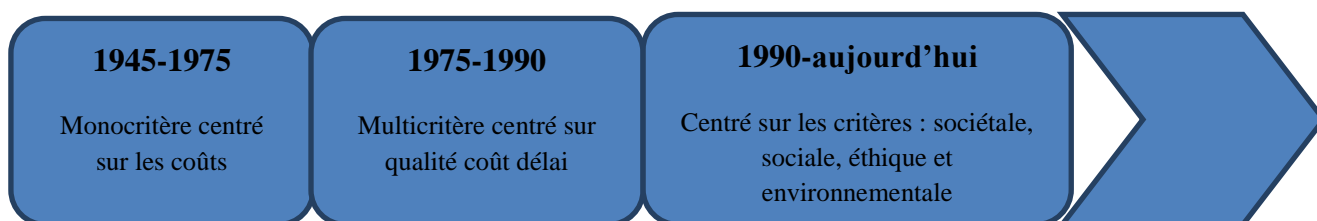
Selon ces définitions on peut dire que la performance est un résultat optimal obtenu en utilisant des ressources mises en œuvre de façon efficiente. Elle est donc toujours un concept relatif, elle renvoie à la capacité d'obtenir des résultats conformément à des

objectifs fixés en préalable en rentabilisant le coût de ces ressources et des processus mis en œuvre. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

## 2.2 Typologie de la performance :

Selon (Schindler, 2009) trois principales typologies de la performance d'une organisation existent : une typologie mettant en regard une performance monocritère et une performance multicritère, une autre typologie différenciant une performance positionnée par rapport à l'environnement d'une performance centrée sur les ressources internes, et une troisième typologie opposant une performance locale à une performance globale.(MAHIDA, 2015-2016,p69).

**Figure N° 08** : Evolution de la notion de performance d'une organisation



**Source** : élaborée par nous même.

Le concept de performance monocritère est centré sur les coûts uniquement (performance économique en termes de profit).

Le concept de performance multicritère, ou bien la recherche de la performance en prenant en compte plusieurs paramètres où nombreuses méthodes sont utilisées dans le pilotage de la performance multicritère dont les plus célèbres sont : les tableaux de bord équilibrés, le management par la valeur, le management par la qualité totale et la conception à objectif désigné.(Mehddeb, 2018 , p185).

Selon la littérature étudiée nous avons trouvé les différents types de performance suivants :

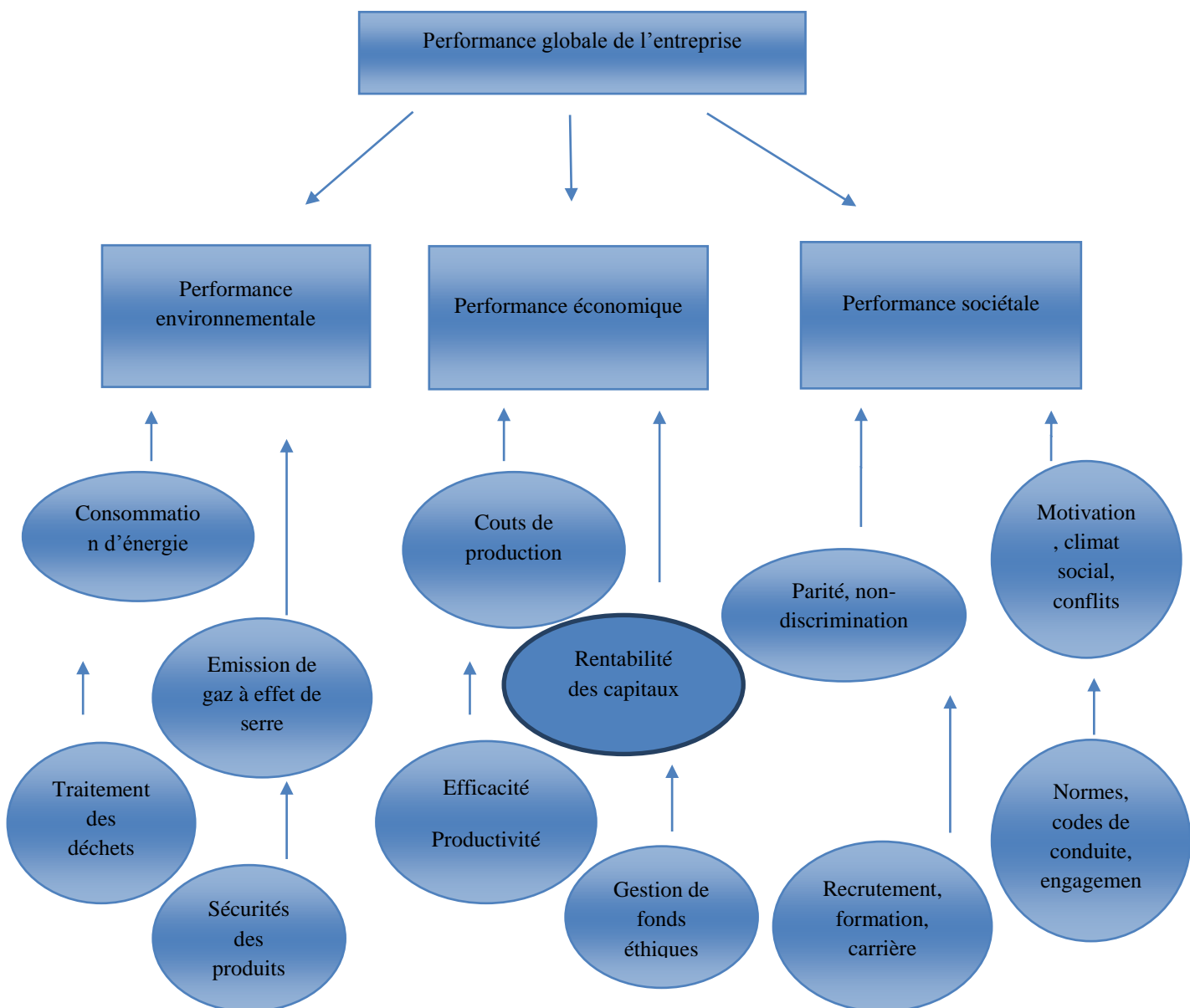
globale, financière, humaine, stratégique, industrielle, commerciale, de production et organisationnelle.

### 2.2.1 La performance globale :

La performance globale peut se définir comme l'interaction entre les trois dimensions du développement durable ( économique, sociale et environnementale ), ce concept émerge en Europe avec l'apparition du développement durable.

Elle signifie la valeur globale de l'entreprise en considérant son capital matériel et immatériel du point de vue des 7 parties prenantes.

**Figure N° 09:** les composantes de la performance globale



Source : (DUCROU, 2008,p40)

### **A. La performance économique :**

L'entreprise peut se définir comme une entité économique organisée, rassemble une ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour produire des biens et des services.

La performance d'une entreprise consiste à appliquer la stratégie élaborée par l'entreprise. Une partie de cette stratégie a pour objectif d'obtenir positivement des résultats financiers, aussi d'améliorer la réputation de l'entreprise, développer l'innovation, d'améliorer les processus, d'assurer la sécurité des ressources humaines et de préserver l'environnement.

La performance économique permet d'obtenir des résultats de manière performante, efficace et efficiente en comparant l'atteinte des résultats, des objectifs et des moyens utilisés.

### **B. La performance sociétale :**

Le concept de performance sociétale des entreprises trouve ses origines dans un concept plus ancien qu'est la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), cette notion signifie que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en prenant en compte les préoccupations des parties prenantes. La (RSE) traduite de l'anglais « Corporate Social Responsibility », est apparue dans les années 1950 aux États-Unis (tandis que son émergence en Europe est plutôt récente). Depuis, plusieurs auteurs se sont attachés à la définir, c'est ainsi que sa définition a sensiblement évolué dans le temps.(SMAHI, 2012 )

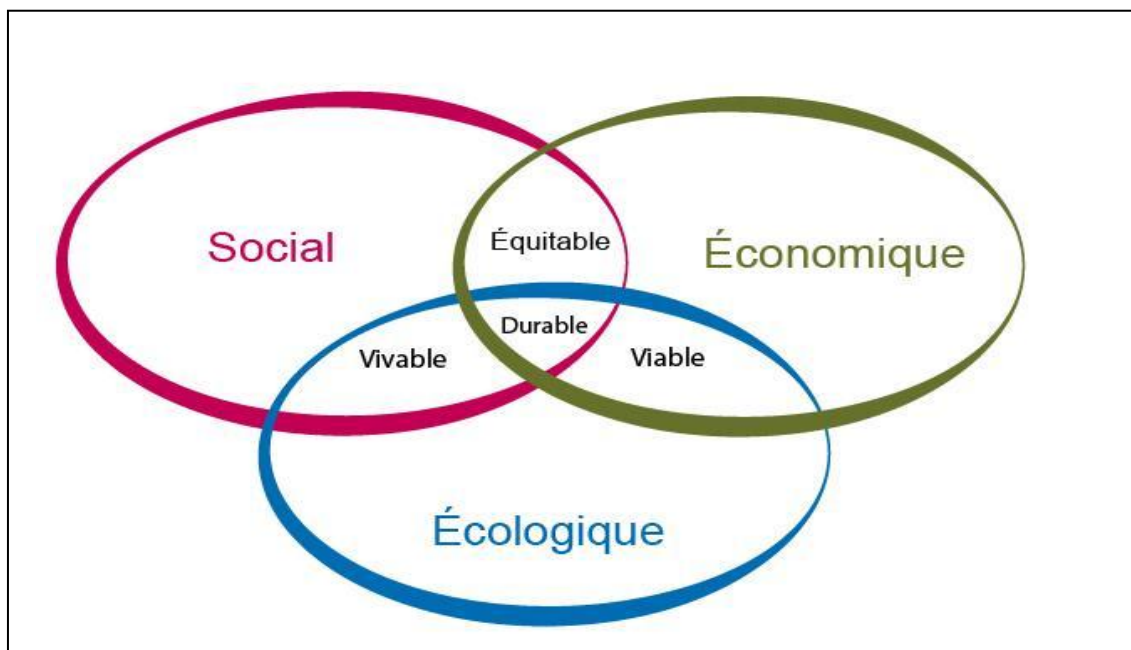
La RSE c'est la capacité d'une entreprise à répondre aux pressions et aux tensions sociales. Ce concept apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale. La contribution sur la définition de la RSE a abouti à l'apparition de la notion de la performance sociétale des entreprises (PSE).

Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux). Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres.(DAUDE B et NOËL C, 2006/4)

La performance sociétale exprime l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la RSE peuvent être utilisés pour mesurer et apprécier le niveau de performance de l'entreprise, c'est sa capacité à gérer sa responsabilité sociétale.

Pour mesurer la performance sociétale d'une entreprise, il existe une série d'outils tels que la comptabilité verte, le tableau de bord prospectif (TBP) sociétal de Kaplan et Norton, ils exposent comment décliner la performance selon les quatre perspectives suivantes (Client, processus, apprentissage, finances).

**Figure N°10** : Les trois dimensions du développement durable.



Source : DAUDE B et NOËL C. (2006)

### C. La performance environnementale :

L'intégration de la notion de gestion écologique de l'entreprise et la mise en œuvre d'un système de management environnemental, depuis le début des années quatre-vingt-dix, font suite aux démarches qualité initiées dans les années quatre-vingt. L'année 1993 verra ainsi apparaître deux systèmes « formels » volontaires de management environnemental, l'un à l'échelle internationale, sous la forme de la certification selon la norme ISO 14001, l'autre à l'échelle européenne, EMAS (environmental Management and Audit System), également dénommé Eco-Audit. La série de normes ISO 14001 fournissent un ensemble

d'outils de management pour traiter des aspects environnementaux. EMAS, suppose l'élaboration et la diffusion au public d'une déclaration environnementale présentant les impacts sur l'environnement et les actions prévues pour prévenir. (SMAHI A. H., 2012 )

Les systèmes de management environnemental (SME) sont des systèmes de gestion de l'environnement dans l'entreprise ont pour objectif d'améliorer les performances environnementales. L'entreprise préserve l'environnement et des ressources naturelles par l'amélioration de la qualité de ses produits.

On trouve aussi d'autres types de performance :

### **2.2.2 La performance financière :**

La performance financière peut se définir comme un indicateur permet de mesurer la réussite d'une entreprise en termes de rendement financier par l'analyse du chiffre d'affaires et seuil de rentabilité, elle dépend de la gestion des ressources financières mises à disposition de l'entreprise.

En effet, l'approche financière de la performance consiste à se poser la question suivante : « Comment se positionne l'organisation face à ses actionnaires ? » en y répondant par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement. Ainsi, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. (ISSOR)

Chaque acteur au sein de l'entreprise est intéressé par la bonne performance financière de l'entreprise : les salariés, soucieux de leur rémunération, les gestionnaires, qui travaillent pour la pérennité de l'entreprise. Cependant, les parties prenantes sont une source de recherche de la performance de la firme.

Pour mesurer la performance financière il existe des indicateurs qui permettent de comparer les résultats avec les moyens financiers mis à disposition (La profitabilité, la rentabilité économique, la rentabilité financière, Le taux d'endettement). mais le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas seulement à l'aspect financier.

### **2.2.3 La performance humaine :**

La performance humaine renvoie plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain, si l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement elle n'est pas performante humainement et socialement.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein,  $E=MC^2$ , J. M. Descarpentries, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents, communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture). L'Efficacité humaine (Eh) susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :  $Eh=M.C.C$ , M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun, C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle), C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective). Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru considère que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. (MORAND Marie Caroline, 2008, PP 1-3)

La performance humaine détermine une forte implication, une forte motivation et un engagement des employés et leurs confiances dans l'accomplissement de leurs tâches. Dans ce cas-là, l'entreprise doit se veiller sur ses employés pour qu'ils soient satisfaits et enthousiastes dans la réalisation de leurs travail. Elle pourrait d'être déterminé par le taux de formation, recrutement, d'absentéisme et du turn-over. Ce type de performance met l'accent sur les ressources humaines au sein de l'entreprise.

#### **2.2.4 La performance stratégique et concurrentielle :**

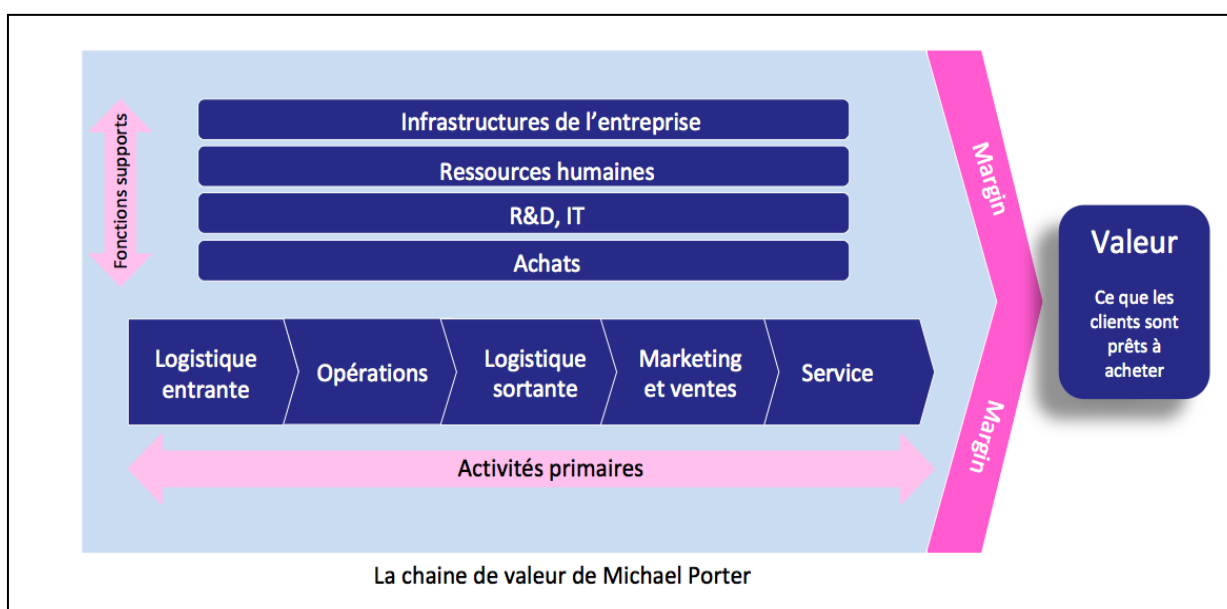
Pour que l'entreprise assure sa pérennité, elle doit se démarquer de ses concurrents par la fixation des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits et l'innovation, la performance stratégique liée à la contribution à la performance globale de l'entreprise. Appelée aussi la performance à long terme a pour objectif de garantir la pérennité, la performance stratégique contribue à la création de valeur pour les clients.

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs (Bounfour, 2006,p 499).

Les chercheurs se sont aussi intéressés à la dynamique concurrentielle qui permette d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché.(Renaud-Coulon, 1996)

La performance concurrentielle exprime que l'entreprise est apte à s'adapter à la concurrence pour rester compétitive. Elle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

**Figure N°11** : modèle de chaine de valeur de porter



**Source** : site web (theinnovationandstrategyblog.com)

L'étude de ces forces permet d'identifier les facteurs clés de succès et les actions stratégiques à établir. La maîtrise de ces facteurs permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel.

Porter dans son modèle montre que 5 forces caractérisent l'environnement concurrentiel d'une firme peut agir afin d'optimiser l'avantage concurrentielle, quelle qu'elle soit. Ce qui fait sa capacité se positionner par rapport ses concurrents.

### **2.2.5 La performance industrielle :**

La performance industrielle a pour objectif d'optimiser les fonctions opérationnelles des firmes en utilisant un modèle d'industrie 4.0. On parle d'excellence opérationnelle si cet objectif est atteint. Il s'agit de minimiser au maximum les coûts de production.

D'après Berrah (2002), la performance industrielle désigne « un résultat exceptionnel, hors du commun, optimal [...] ».

Cette notion s'est complexifiée depuis 1945. Bien que le débat soit riche et long, il résume ainsi la notion : « une entreprise performante est une entreprise qui atteint les objectifs qu'elle annonce ». Par ailleurs, la perception de la performance d'une installation ne se limite pas aux résultats économiques ni à ses objectifs stratégiques. La performance doit prendre en compte d'autres dimensions. « Comment se contenter d'une performance par rapport aux coûts en ignorant le concept de valeur, alors que la personnalisation, la qualité et le délai rattachés aux produits finis sont tout aussi importants ? » en ignorant la diversité des contextes (local, sociétal, économique), les économies de ressources, l'engagement et la motivation du personnel voire encore l'innovation ? Ceci implique donc une certaine difficulté à s'approprier et à définir de façon unique le terme de performance industrielle.(BERRAH L, 2002)

Depuis 1996, cette notion de performance industrielle n'a pas d'importance sans la dimension environnementale. C'est devenu une source de productivité et compétitivité.

### **2.2.6 La performance commerciale :**

Elle est définie par Ouattara (2007) comme étant « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients »

La performance commerciale se traduit par l'atteinte des objectifs commerciaux relativement aux moyens utilisés, elle permet de connaître la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à anticiper leurs attentes et les fidéliser, aussi pour développer l'activité et garantir la bonne santé économique de l'entreprise sur le long terme.

Les stratégies choisies devraient tourner autour de la satisfaction des clients. La performance commerciale permet à l'entreprise de connaître sa notoriété, son positionnement par rapport à ses concurrents et sa place au sein du marché, dans la

démarche de fidélisation et de satisfaction de la clientèle la performance commerciale donne l'importance aux clients pour la pérennité et la réputation de l'entreprise.

### **2.2.7 La performance de production :**

C'est une performance a pour objectif d'améliorer la production, pour cela, il est nécessaire de mobiliser des ressources productives, matérielles, immatérielles et financières, pour la création de la valeur.

Peu de recherches se sont intéressées à la performance de production de l'entreprise. Dans la grande majorité des cas, les auteurs s'intéressent plus à connaître les différentes démarches développées dans le cadre de l'amélioration de la production de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'est créé le « **Lean management** » qui permet aux différents acteurs présents au sein de l'entreprise de participer à la performance de cette production dans le but de réduire les gaspillages dans les unités de production.(Oubya, 2016,pp 34-35)

Selon Corhay, A et Mbangala la performance de production renvoie à « *la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire* ». (Corhay, 2008,p.265)

La performance de production de l'entreprise évaluée sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS) qui est un indicateur sert à mesurer la performance de production industrielle, manufacturière et de processus, elle peut se mesurer sur la base de niveau de la qualité et de volume de production. Ce type de performance permet de savoir les failles de production de l'entreprise.

### **2.2.8 La performance organisationnelle :**

M. Malika considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.(Issor)

Elle est relative à l'efficacité de la structure. L'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. Elle intègre des indicateurs tels que la mobilisation des employés, la flexibilité le climat de travail, la satisfaction de la clientèle.etc.

**Figure N° 12** : Cadre d'évaluation de la performance organisationnelle



Source : site web (fao.org)

Cette figure représente Le processus d'évaluation organisationnelle (autoévaluation par l'organisation). La motivation organisationnelle c'est la capacité d'une organisation à mobiliser son capital humain pour atteindre ses objectifs (histoire, mission, culture et mesure d'incitation). Tous ces éléments sont influencés par l'histoire de l'organisation.

La capacité organisationnelle : les systèmes et les processus utilisés pour gérer le capital humain, physique et financier (leadership stratégique, gestion financière, gestion de programme, etc....)

Environnement ou contexte externe : les facteurs externes qui facilitent la performance d'une organisation. Il s'agit notamment des règles administratives et juridiques, la situation économique, les normes sociales et culturelles, etc.

### **2.3 Les indicateurs de la performance d'entreprise**

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations importantes à l'appréciation d'une situation par le décideur (produits, services et processus).

Un indicateur de performance KPI est une mesure ou un outil qui aide à comprendre, manager et améliorer que l'entreprise est fait, il permet de mesurer le progrès de la réalisation des objectifs stratégiques.

Selon **FERNANDEZ** : « un indicateur de performance KPI (key performance indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation » (Alain, 2011, P105.)

Les indicateurs de performance, aussi appelé KPI (Key Performance Indicator), d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production.
- Ils permettent de mesurer les retours sur investissement (ROI).
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client.
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise.
- Ils fournissent des informations sur la qualité des services.
- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations.

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles. (Les indicateurs de performance de l'entreprise, 2014)

On trouve 10 indicateurs clés de performance :(Veyrat, 2018)

- **Indicateurs de capacité** : relation entre la quantité qui peut être produite et le temps nécessaire pour que cela se produise.
- **Indicateurs de productivité** : relation entre les résultats produits et les ressources utilisées pour la production.
- **Indicateurs de qualité** : relation entre le total produit et la production pouvant faire l'objet d'un usage c'est à dire celle sans défaut ou non-conformité.
- **Indicateurs de profitabilité** : pourcentage entre le bénéfice et le total des ventes.
- **Indicateurs de rentabilité** : pourcentage entre le bénéfice et l'investissement réalisés dans l'entreprise.

- **Indicateurs de compétitivité** : la relation entre l'entreprise et la concurrence. La part de marché peut être utilisée comme indicateur de compétitivité.
- **Indicateurs d'effectivité** : l'effectivité est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience.
- **Indicateurs de valeur** : relation entre la valeur perçue lors de la réception du produit et le montant réellement dépensé pour obtenir ce même produit.

On peut dire que les indicateurs de performance permettent de mesurer le niveau d'excellence de l'entreprise et de créer une meilleure prise de décision, aussi ils augmentent la rapidité, la compréhension et la transparence des processus.

#### **Les qualités d'un bon indicateur :**

Selon **MOTTIS** un bon indicateur doit être :(MOTTIS Nicolas, 2006, P 108.)

- **Pertinent** : porte sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
- **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable.
- **Ponctuel** : l'indicateurs doit être disponible à temps.
- **Lisible** : il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter.
- **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent.
- **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

#### **2.4 Les outils de mesure de la performance :**

Pour mesurer la performance d'une entreprise, on utilise différents outils tel que la comptabilité générale ainsi que les principaux outils de contrôle de gestion qui se résument comme suit :

•**La comptabilité de gestion** : elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de rendement et rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en évidence les performances interne, aussi elle fournit des bases pour établir les prévisions des charges et des produits.(GOUJET, P 221)

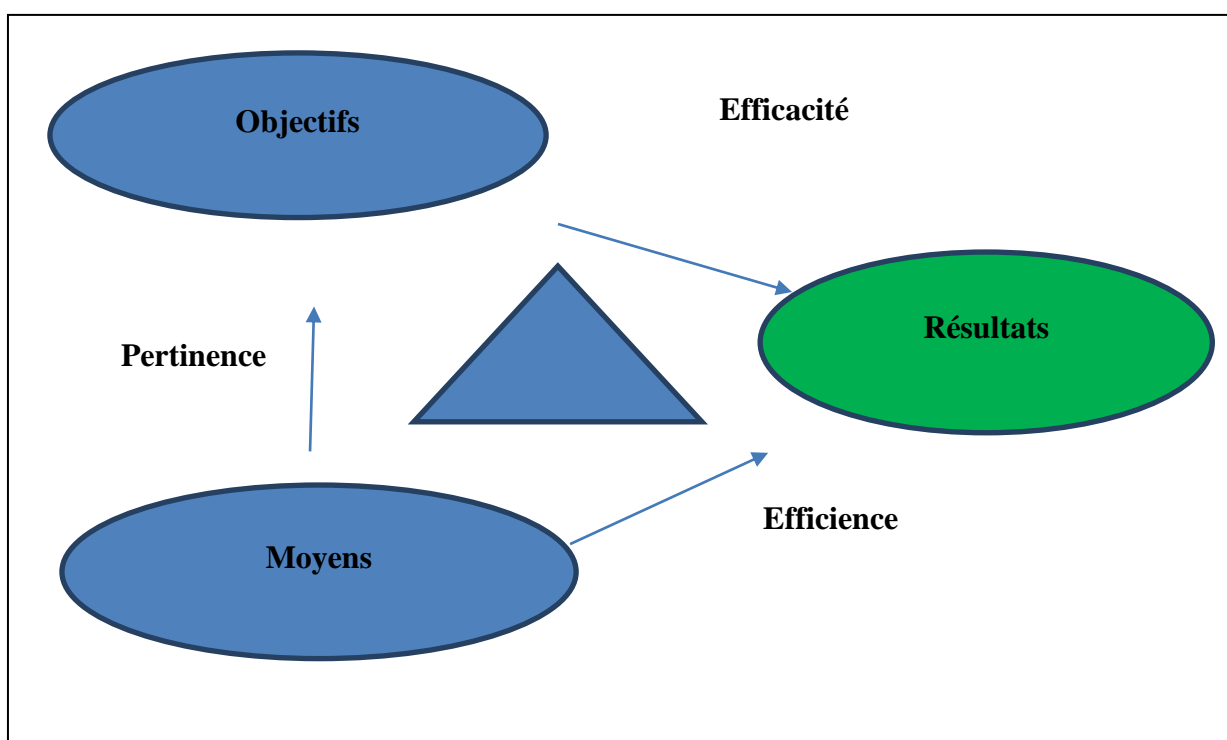
•**La gestion budgétaire** : elle est définie comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction

avec la participation des responsables. Elle consiste donc à établir des budgets et les comparer périodiquement avec les réalisations afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire.(ALAZARD. C, 2007, P , P 341.)

•**Les tableaux de bord** : selon ALAZARD et SEPARI « *un tableau de bord est un document rassemblant de manière claire et synthétique un ensemble d'information organisé choisi pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'une équipe* »(ALAZARD. C, 2007, P 634.)

Le premier objectif d'une entreprise est d'être performant, c'est-à-dire d'être efficace dans son domaine. Des critères et des mesures sont donc là pour indiquer son bon fonctionnement et de son développement.

**Figure N° 13** : triangle de la performance de Gilbert



Source : site web ( piloter.org )

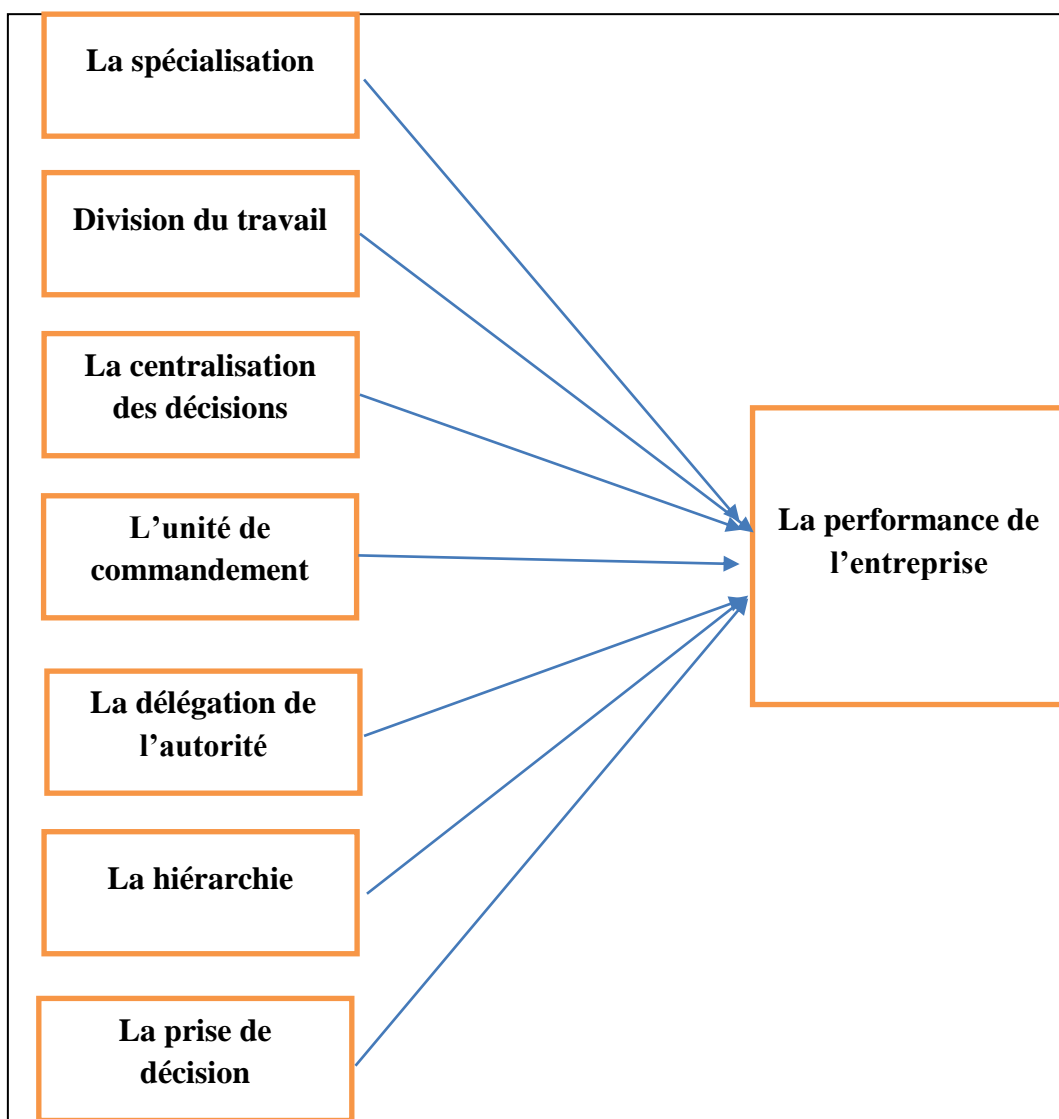
- L'axe objectifs- résultats définit l'efficacité pour savoir si l'entreprise est efficace pour atteindre ses objectifs.
- L'axe résultats - moyens définit l'efficience pour savoir si l'entreprise atteint ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.
- L'axe moyens - objectifs définit la pertinence pour savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

**Modèle de recherche :**

Le but de notre recherche est d'étudier l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux.

Notre modèle retrace l'impact des caractéristiques organisationnelles (variables indépendantes) sur la performance (variable dépendante).

En effet, notre modèle de recherche se présente de la manière suivante :

**Figure N° 14** : modèle de recherche

Source : élaborer par nous même

**CHAPITRE II :**

**CADRE METHODOLOGIQUE ET  
ANALYSE DES RESULTATS**

Nous allons s'intéresser dans ce chapitre à l'étude de cas portant sur l'entreprise Algérien des Eaux. Pour ce faire, nous allons le structurer en trois sections, comme suit :

La première section sera consacrée à la méthode de recherche. Dans la deuxième, nous intéresserons à la présentation de l'organisme d'accueil A.D.E. Enfin, dans la troisième section nous ne ferons point sur l'interprétation et analyse des résultats.

## **Section 1 : Méthodologie de recherche**

### **1.1 Choix de thème :**

Le choix de thème est basé sur l'importance d'aborder les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise et de voir sa performance car cette dernière s'inscrit donc dans une logique de performance globale.

Ainsi de voir le degré d'accomplir les objectifs poursuivis Au niveau d'une entreprise

### **1.2 Les objectifs de recherche :**

#### **1.2.1 Objectifs académiques :**

Notre recherche répond à une démarche aux normes académiques puisqu'il est nous ai demandé, en fin de cycle de master d'élaborer un mémoire reflétant sa recherche sur le terrain, et ce, en vue de l'obtention de nos diplômes de master en ressources humaines. Cette expérience nous permettra d'enrichir les connaissances que nous avons acquises pendant toute notre formation auprès de l'**École Nationale Supérieure de Management (E.N.S.M)**. Plus précisément sur le thème que nous avons choisi à développer et d'exploiter cette expérience lorsque nous intégrerons le monde professionnel.

#### **1.2.2 Objectifs personnelles :**

Durant toute cette période d'enseignement au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, nous avons acquis des connaissances théoriques sur le management en général, nous avons eu des connaissances sur les ressources humaines, cet enrichissement de connaissances nous a motivés et par conséquent nous incite à intégrer ce domaine pour mettre ces mêmes connaissances au profit de l'organisme dans lequel nous exercerons, et le thème que nous développons nous a motivé et nous voudrions à cette occasion le décortiquer pour mieux le comprendre.

### **1.3 Démarche et méthode de recherche :**

Afin de mener la recherche sur le thème : L'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance de l'entreprise. Le choix est porté sur la démarche quantitative, en se basant sur les informations collectées au sein de l'entreprise A.D.A. ainsi un questionnaire distribué pour l'ensemble des postes clés.

### **1.4 Le champ de l'étude :**

La réalisation de l'étude dans une durée de stages de trois mois, un champ d'étude à l'entreprise A.D.E au niveau du département ressources humaines, de s'intéresser aux caractéristiques organisationnelles et la performance globale.

### **1.5 La méthode et les outils de recueil d'information :**

Nous avons choisi dans notre étude une méthode de collecte d'informations quantitatives, Pour répondre aux interrogations de la problématique, notre travail a été scindé en deux parties : Une partie théorique et une partie pratique et elle est basée sur deux outils d'investigation :

**1.5.1 La recherche documentaire :** une utilisation des différentes informations sur le sujet comme : les livres, articles, mémoire, etc.... afin d'obtenir les informations nécessaires et de montrer l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance de l'entreprise.

**1.5.2 Le questionnaire :** Le questionnaire est l'instrument de mesure utilisé dans notre recherche pour recueillir les informations.

Notre enquête de recueil de données a été d'un questionnaire administré sur un échantillon issu d'une population cible sur les postes clés

Notre questionnaire est réparti en 10 rubriques :

Rubrique 01 : Profil des répondants au questionnaire auprès de l'entreprise concernée

Rubrique 02 : Questions relatives à l'organisation dans l'entreprise.

Rubrique 03 : La structure

Rubrique 04 : Relative à la division du travail

Rubrique 05 : Concernant la prise de décision

Rubrique 06 : L'unité de commandement et la délégation d'autorité.

Rubrique 07 : La hiérarchie dans l'entreprise

Rubrique 08 : la coordination

Rubrique 09 : facteurs de contingente

Rubrique 10 : La performance dans l'entreprise.

### **1.6L'analyse de donnée**

Pour traiter les données de notre recherche, nous recourons successivement à l'analyse de SPSS

### **1.7 Les difficultés rencontrées dans notre recherche :**

Tout au long de ce parcours, nous nous sommes confrontés à bien des difficultés, des entraves qui se sont dressées sur notre chemin. Nous les avons toutes surpassées grâce à notre engagement à bien mener notre travail.

## Section 02 : présentation de l'organisme d'accueil

### 2.1 Présentation de l'entreprise :

L'Algérienne Des Eaux (ADE) est un établissement public national à caractère industriel et commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le décret exécutif n° 01-101 du 27 Moharrem, 1422 correspondant au 21 Avril 2001. L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau, et son siège social est fixé à Alger. L'ADE compte 15 Zones et 44 Unités, chaque zone gère deux à quatre unités.

#### Les six autres unités sont gérées par des SPA :

1. Alger, Tipaza : SEAAL
  2. Constantine : SEACO
  3. Oran : SEOR
- Les zones d'Annaba, Constantine, Oran, Sétif et Souk-Ahras comprennent en plus des unités de production spécifiques qui leur sont directement rattachées.
  - La zone d'Alger, est gérée par la SEEAL, société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger, créée par capitaux conjoints de l'Algérienne des Eaux et l'Office National de l'Assainissement et managée par le groupe français Suez. L'unité est chargée de la production, du transport, du traitement, du stockage et de l'alimentation en eau potable

❖ **Les effectifs :** Le personnel de l'E.P-ADE pour le deuxième trimestre 2015 est de 31 334.

❖ **Slogan :** « De L'eau partout, De L'eau pour tous ! »



❖ **Logo :**

### 2.2 LES MISSIONS DE L'ADE :

L'ADE est chargé d'assurer, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement

en eau potable et industrielles ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures s'y rapportant sur tout le territoire national, dans le cadre de la politique nationale de développement.

Il est chargé de la normalisation et de la surveillance de la qualité de l'eau distribuée ; d'initier toute action visant l'économie de l'eau, notamment par l'amélioration de l'efficacité des réseaux de transfert et de distribution.

L'introduction de toute technique de préservation de l'eau et la lutte contre le gaspillage en développant des actions d'information, de formation, d'éducation et de sensibilisation en direction des usagers.

La conception avec les services publics éducatifs, de programmes scolaires diffusant la culture de l'économie de l'eau ; de planifier et mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements.

### **2.3 LES OBJECTIFS ET LES ENGAGEMENTS DE L'ADE :**

- **Améliorer durablement l'accès à l'eau en Algérie**, D'ici 2050 : plus de 2 milliards de personnes dans le monde risquent d'avoir un accès réduit aux ressources en Eau douce.
- Tous les Algériens ont le droit de bénéficier du même niveau du Service, du Nord comme au Sud, de l'Est comme à l'Ouest.
- Plus de 37 millions d'habitants sont desservis en Algérie par l'Eau potable produite et distribué par l'ADE et ses trois filiales (SEAAL, SEOR et SEACO), en 2019, ils seront plus de 40 millions d'habitants.

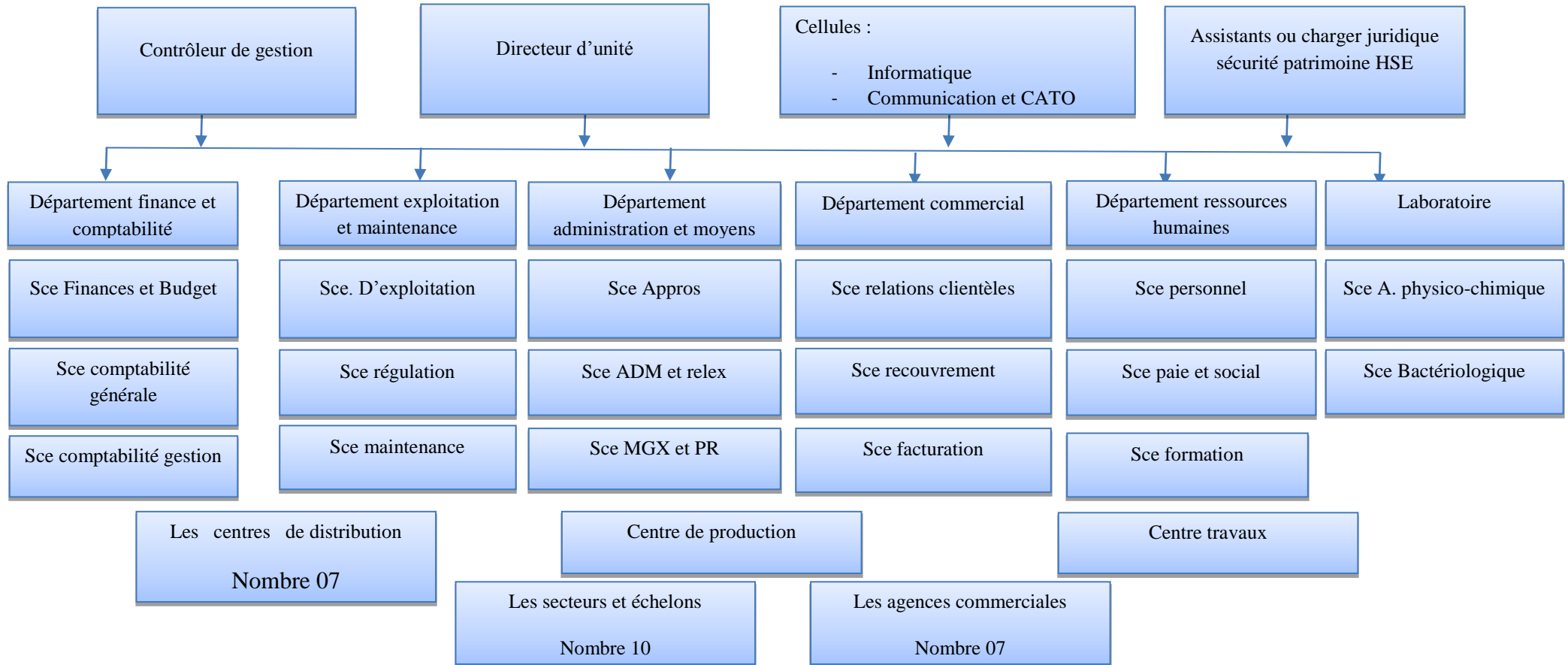
### **2.4 LES SERVICES DE L'ADE :**

- L'ADE a mis en disposition de ses clients, un Centre d'Accueil Téléphonique Opérationnel (CATO), une initiative de l'Algérienne des Eaux (ADE) dont l'objectif principal est de recevoir et répondre aux doléances des citoyens.
- Depuis sa création en mars 2004, le CATO est au service public H24 et 7 sur 7 sur tout le territoire national.
- Ainsi, en cas de coupure d'eau, fuite, suspicions dans la qualité de l'eau, réclamations commerciales (erreur d'index, forte consommation, retard dans la réalisation d'un branchement ou de problème de facture), le citoyen peut appeler à n'importe quel moment pour signaler ces anomalies.

- Grâce aux appels des abonnés, qui dépassent une moyenne de 150 appels par jour, l'ADE pourrait intervenir, le plus rapidement possible, pour faire face au problème signalé.
- Grâce au CATO et à vos appels, l'ADE améliore ses prestations de services et se rapproche d'avantage de ses Clients.

## **2.5 L'ORGANIGRAMME DE L'ADE**

**Figure N°15 : Organigramme de l'ADE**



Source : document interne de l'entreprise

## Section 03 : résultats et discussions

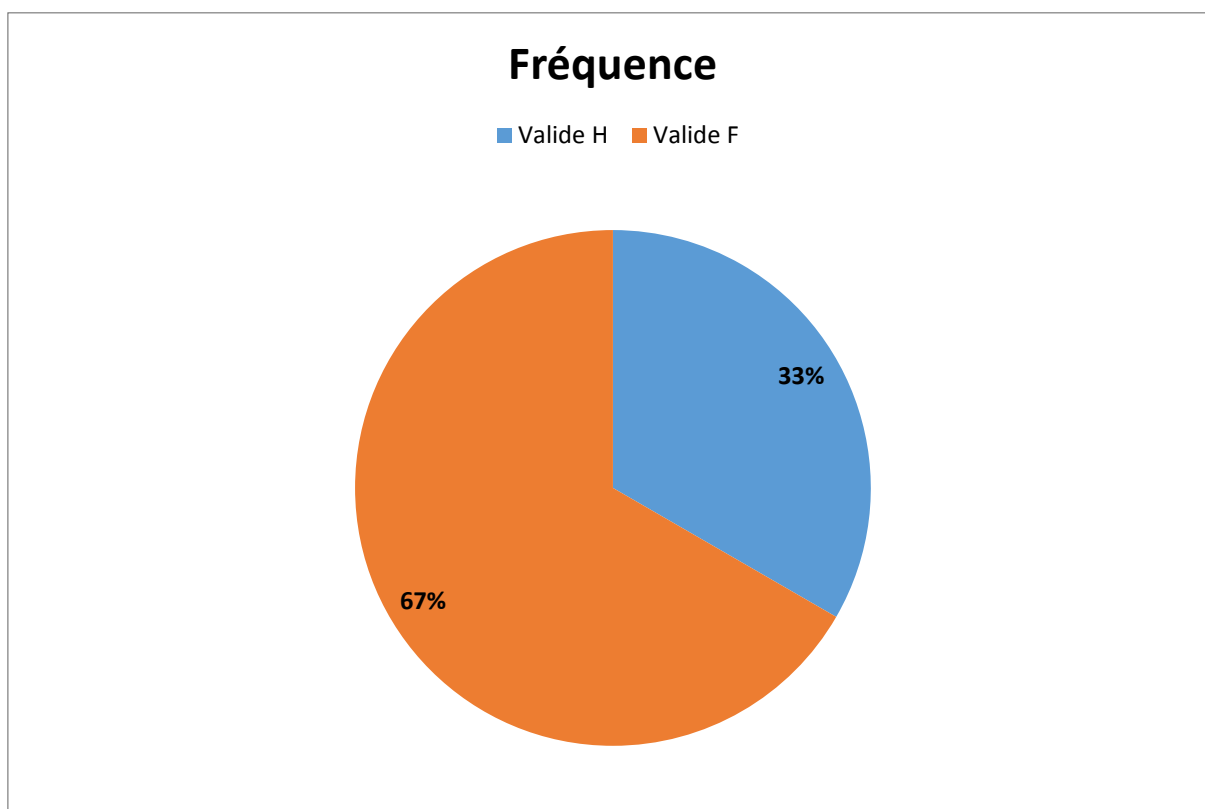
### 3.1 Analyse et interprétation des données

**Tableau N° 01** : Relatif au genre du répondant

<u>Hommes/Femmes</u>	<u>Fréquences</u>	<u>Taux</u>
Hommes	12	33.3%
Femmes	24	66.7%
Total	36	100%

Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

**Figure N°16** : Relatif au genre du répondant.



Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

Nous observons à travers le tableau n°1 que la répartition des effectifs concernés par l'étude, selon le sexe se présente comme suit (sachant que le questionnaire a été remis exclusivement au personnel administratif de l'entreprise d'accueil) :

Que la majorité de cet effectif répondant au questionnaire sont des femmes avec un taux de 66.70% contre 33.30% pour les hommes.

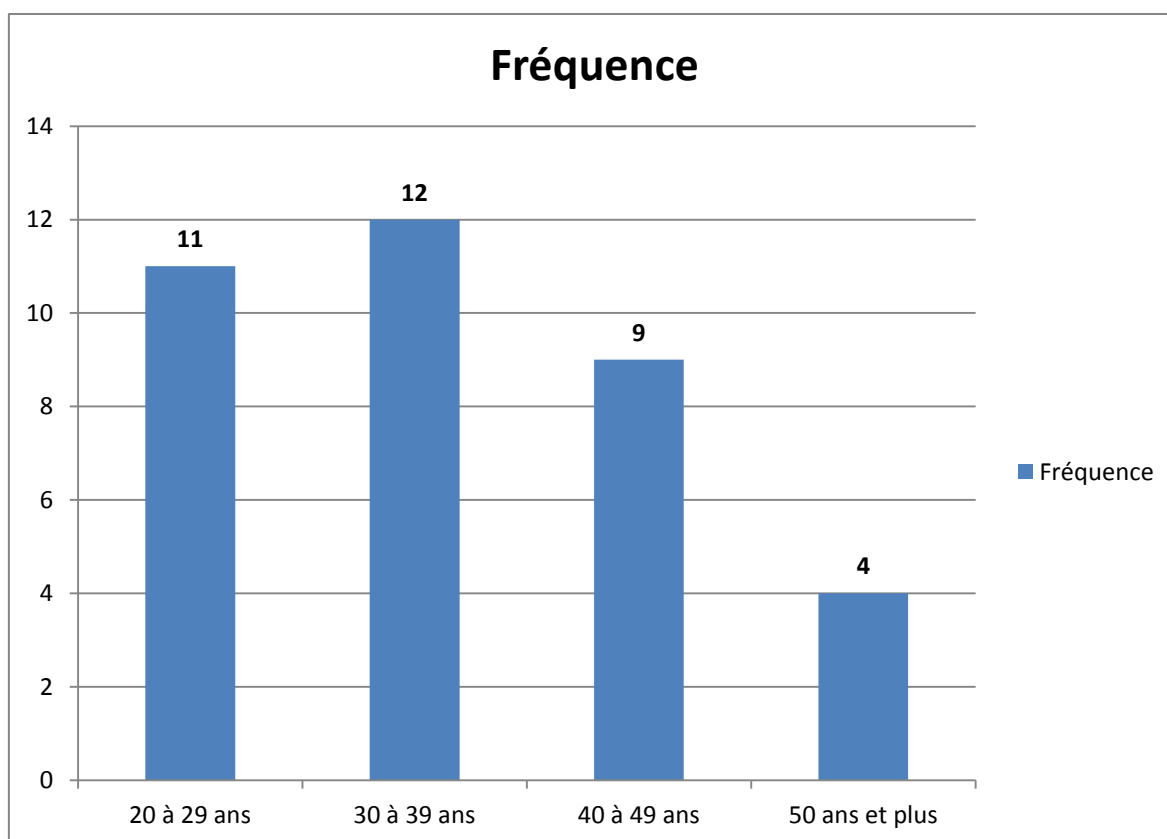
Cela démontre que les femmes sont beaucoup plus nombreuses à occuper des postes administratifs, répartis dans toute la hiérarchie de cette entreprise, notamment son administration, en l'occurrence l'Algérienne des Eaux, de la Wilaya de Mascara.

**Tableau N°02** : Relatif aux tranches d'âge du personnel concerné par l'enquête.

<b>Tranches d'âge</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Taux</b>
<b>20 à 29 ans</b>	11	30.6%
<b>30 à 39 ans</b>	12	33.3%
<b>40 à 49 ans</b>	9	25.0%
<b>50 ans et Plus</b>	4	11.1%
<b>T O T A L</b>	36	100%

Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

**Figure N°17** : Relatif aux tranches d'âge du personnel concerné par l'enquête.



Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

On déduit à partir de notre analyse et de la représentation graphique que la majorité du personnel concerné par l'étude est relativement jeune, dont l'âge est situé entre 30 et 39 ans, vient en première position, suivi par la tranche d'âge de 20 à 29 ans et qui représente un taux de 30.6%, on peut clairement distinguer cette population majoritaire et conclure qu'elle est plutôt jeune, en troisième position est la tranche d'âge entre 40 et 49 ans, avec

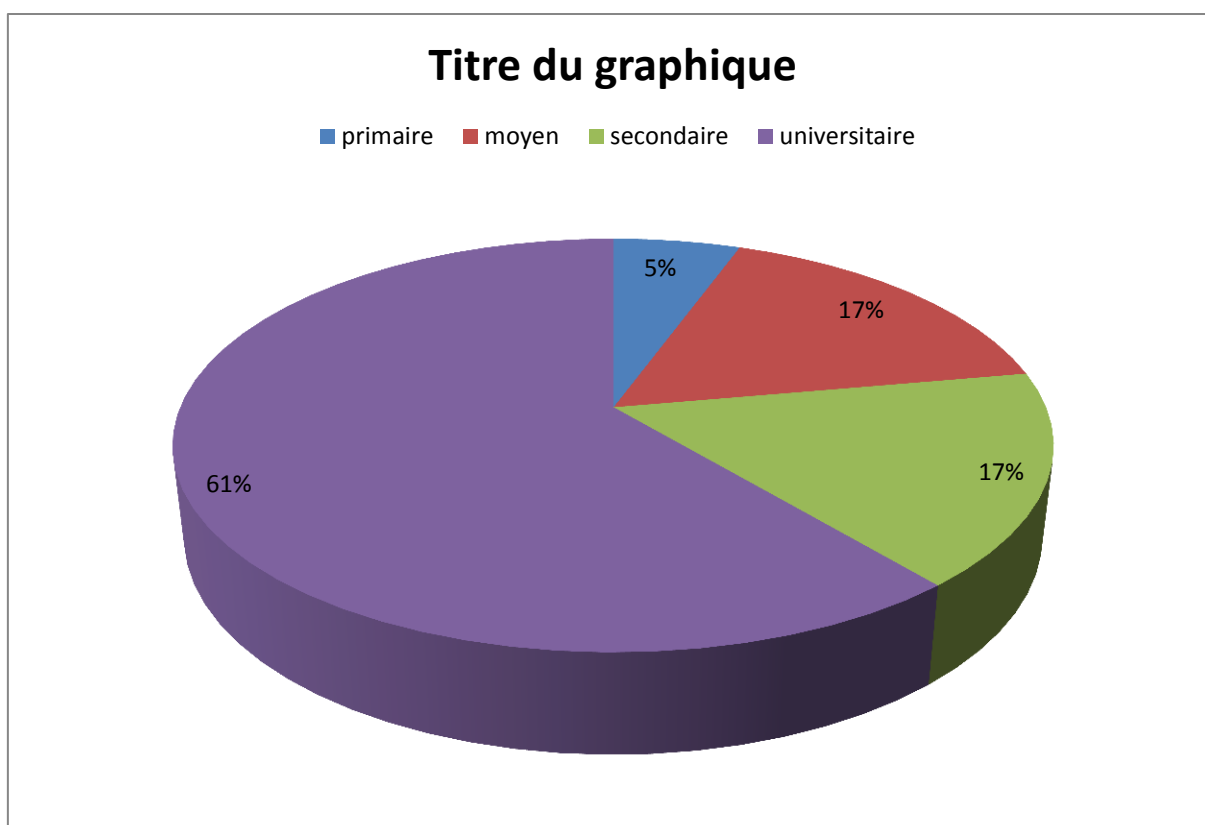
un taux de 25% et enfin en dernière ou quatrième position revient à la tranche d'âge située entre cinquante ans et plus, avec quatre éléments, soit un taux de 11.1%. Ces deux tranches sont minoritaires devant une forte présence d'employés jeunes.

**Tableau N°03** : Relatif aux niveaux d'instructions des employés.

Niveau d'instruction	Fréquences	Taux
Primaire	2	5.6%
Moyen	6	16.7%
Secondaire	6	16.7%
Universitaire	22	61.1%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

**Figure N°18** : Relatif aux niveaux d'instructions des employés.



Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

Le tableau n° 03 nous présente l'analyse comme suit : Que la majorité des éléments interrogés ont un diplôme universitaire, ce qui représente 61.1% de l'effectif concerné par l'enquête et qui, aussi démontre que cette catégorie est affecté à des postes de haute qualification, en deuxième position on retrouve les éléments ayant un niveau secondaire et moyen, qui représentent chacun un taux de 16.7% et en dernier on retrouve ceux avec un niveau scolaire primaire et qui représentent un taux de 5.6% du total de l'effectif interrogé.

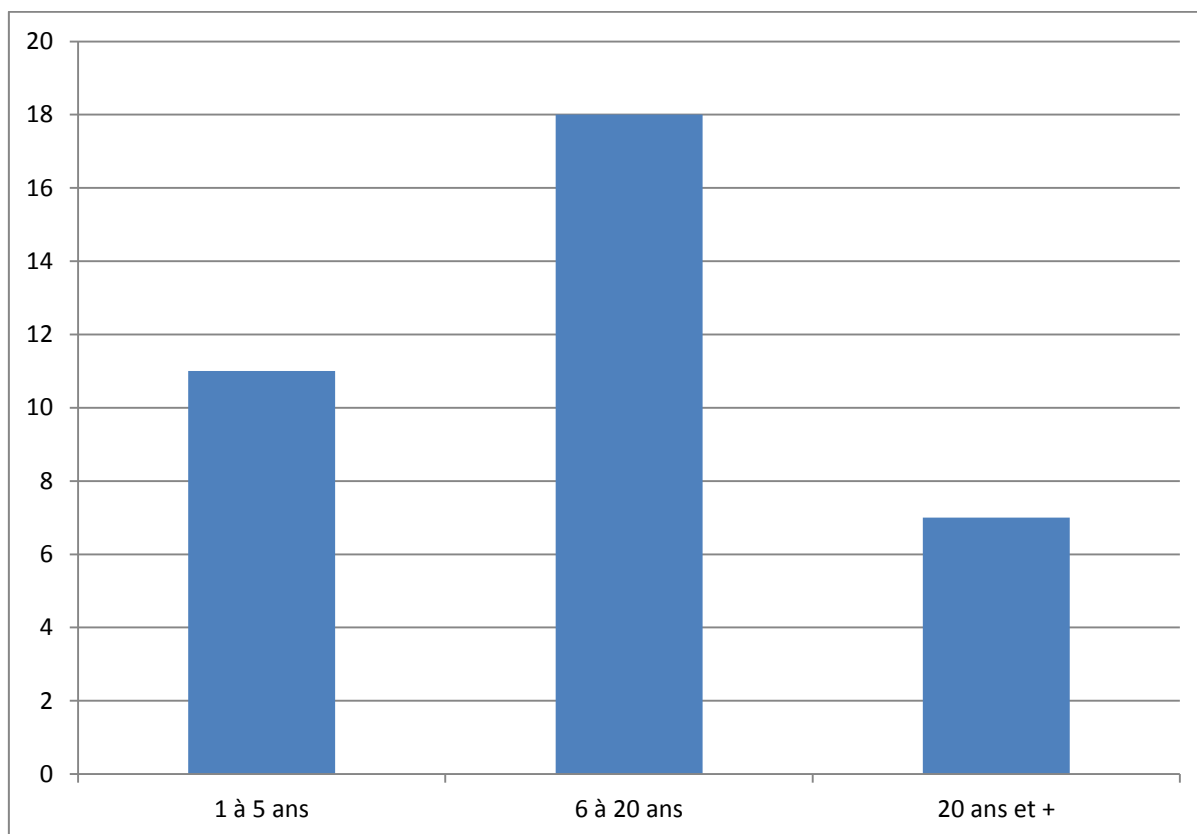
Après l'analyse du tableau ci-dessus on constate que le niveau de qualification est élevé, du moment où la majorité de cet effectif est détenteur d'un diplôme universitaire, suivi d'une tranche ayant le niveau du secondaire, une autre lecture vient s'afficher c'est que les profils demandés lors de l'embauche sont de plus en plus du niveau universitaire.

**Tableau N°04 : Relatif tranches d'années d'ancienneté des employés.**

Tranche ancienneté	Fréquence	Taux
Moins d'1 Année	0	0%
01 année à 05 années	11	30.6%
06 années à 20 années	18	50.0%
20 ans et Plus	07	19.4%
<b>T O T A L</b>	36	100%

Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

**Figure N°19 : Relatif tranches d'années d'ancienneté des employés.**



Après la lecture du tableau n° 04 nous constatons que les éléments concernés par l'enquête représentent la majorité ayant exercés entre 06 années et 20 ans auprès de l'entreprise d'accueil, cela signifie que cette tranche d'employés est suffisamment expérimentée pour l'exécution des tâches qui leur sont attribués, aussi qui arrivent en première position, avec un taux de 50.0% ou la moitié de l'effectif interrogé, en deuxième position et avec un taux de 30.6% ayant une ancienneté auprès de l'entreprise située entre 01 année et 05 années,

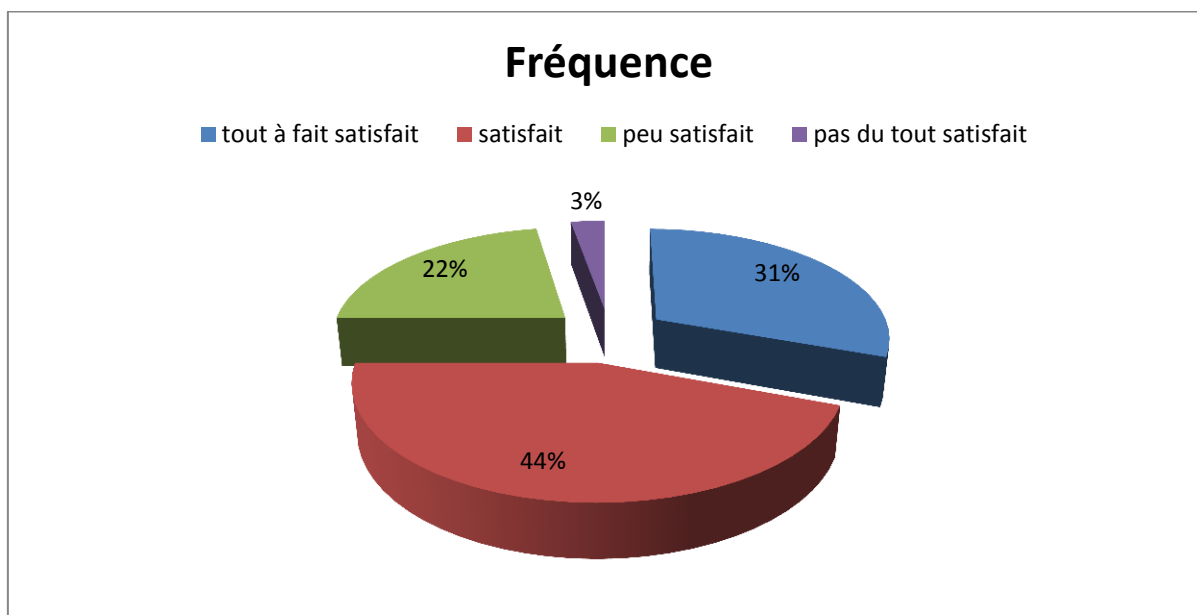
vient ensuite en troisième position les employés ayant à leur acquis vingt ans et plus auprès de l'entreprise et qui représentent 19.4%, en dernière position ceux situés dans la tranche d'ancienneté de moins d'une année, avec un taux nul, ce qui signifie, du moins que parmi l'effectif concerné par l'enquête il n'y a pas eu de recrutement depuis.

**Tableau N°05** : La satisfaction des employés dans le poste dans l'organisation actuelle.

Avis	Fréquence	Taux
Tout à fait satisfait	11	30.6%
Satisfait	16	44.4%
Neutre	0	00.0%
Peu satisfait	8	22.2%
Pas du tout satisfait	1	02.8%
<b>T O T A L</b>	36	100%

Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

**Figure N°20** : La satisfaction des employés dans le poste dans l'organisation actuelle.



Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

Le tableau n° 05 est dédié à la satisfaction dans le poste de travail au sein de l'organisation actuelle auprès de l'entreprise, nous constatons que la majorité des employés ayant participé à l'enquête, qui représentent un taux de 44.0% sont satisfaits du travail qu'ils accomplissent auprès de l'entreprise, ce qui veut dire que cette état d'esprit vient d'une mise en place d'un ensemble d'éléments contribuant cela, que 30.6% sont tout à fait satisfaits, que 22.2% sont peu satisfaits, qu'un seul employé n'est pas du tout satisfait, lequel représente 02.8% et enfin de le nombre d'interrogés neutres( sans opinion) est nul et représente un taux de 0.00%.

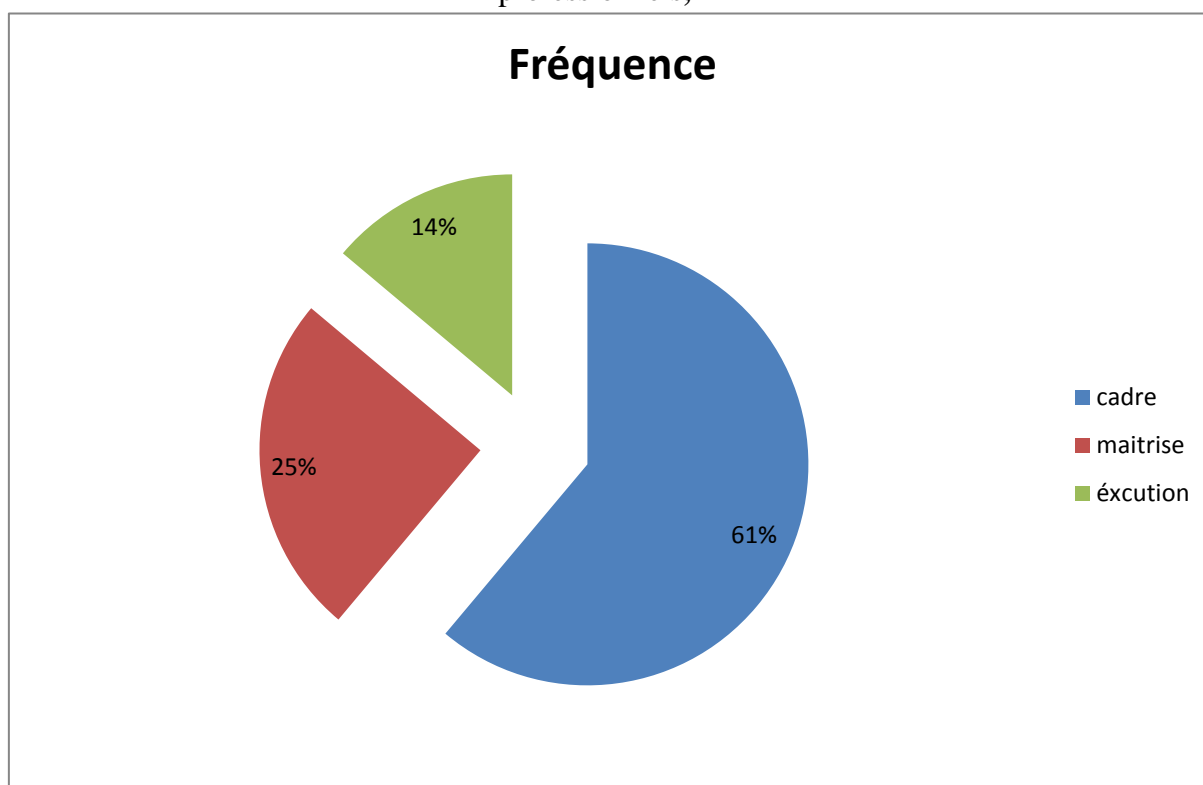
Dans l'ensemble l'environnement de travail est nécessairement encourageant.

**Tableau N°06 :** Représente la répartition de l'effectif concerné par catégories socio-professionnels.

Groupe Socio-professionnel	Fréquence	Taux
<b>Cadres</b>	22	61.1%
<b>Maitrises</b>	9	25.0%
<b>Exécution</b>	5	13.9%
<b>T O T A L</b>	36	100%

Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

**Figure N°21 :** Représente la répartition de l'effectif concerné par catégories socio-professionnels,



Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

Le tableau n° 06 représente l'effectif ayant été concerné par l'enquête auprès de l'entreprise d'accueil et qui est en majorité composé de cadres à un taux de 61.1%, suivi du groupe socio-professionnel maitrise, un taux de 25.0% et enfin les agents d'exécution, en troisième position à un taux de 13.9%.

### 3.2 Traitement et analyse des données :

#### I. Fiabilité des échelles de mesure :

Avant de commencer les analyses portant sur les liens entre les caractéristiques organisationnelles et la performance de l'entreprise, nous testons la fiabilité des échelles destinée à mesurer ce l'impact dont chaque variable est constitué de plusieurs items, Ce test se fait par le calcul d'alpha cronbach, comme illustré dans le tableau suivant :

**Tableau N°07 :** Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach de tous les éléments

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
18	0.82

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus. On constate que pour l'ensemble des items au nombre de 18, la valeur d'alpha cronbach est de 0.82, elle est statistiquement significative et ça traduit une très grande fiabilité du questionnaire.

#### II. L'analyse des régressions linéaire simple :

Dans cette partie nous allons essayer de voir s'il existe une relation positive entre les six variables indépendantes et la variable dépendante

Pour se faire, nous allons mener une analyse des régressions qui va nous aider à détecter le sens de la relation qui existe entre les variables de cette étude. Dès lors, l'existence d'une relation positive et significative entre les variables indépendantes et la variable dépendante va nous permettre de valider nos hypothèses

Le tableau suivant nous montre les résultats de test de régression linéaire simple.

**Tableau N°08 :** Les résultats des régressions linéaire simple

Variable Indépendante	Variable Dépendante	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajusté	β	F	t	Sig	Sous Hypothèses
Spécialisation	La performance	0.284	0.257	0.390	13.122	2.767	0.030	H1
Division du	La	0.01	-0.160	0.11	0.435	0.66	0.51	H2

travail	performanc e	3		2		0	4	
Prise de décision	La performanc e	0.37 9	0.366	0.54	20.12 2	4.02 2	0.00 1	H3
Unité de commandeme nt	La performanc e	0.24 8	0.220	0.32 0	11.73 0	2.31 5	0.03 7	H4
Hiérarchie	La performanc e	0.03 1	0.002	0.17 5	1.076	1.03 7	0.30 7	H5
Coordination	La performanc e	0.23 7	0.210	0.31 0	10.31 9	2.14 9	0.04 3	H6
Facteur de contingence	La performanc e	0.39 1	0.373	0.62 5	21.83 5	4.67 3	0.00 0	H7

Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

### **H1 : la spécialisation a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux**

D'après le tableau ci- dessus **des** résultats d'analyse, on remarque que le test t de la régression de la variable « spécialisation » est supérieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « spécialisation » a un impact moyen positif et significatif sur la performance de l'entreprise ( $t=2.767$ ,  $p < 0.05$ ).

Le coefficient de la régression standardisés (**Bêta**) est de 0.390, montre que la variable « spécialisation » a un effet moyen ( $0.3 < \text{Bêta} < 0.49$ ), la spécialisation explique 25.7% de la performance de l'entreprise ( $R^2$  ajusté).

### **H2 : la division du travail a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux**

D'après le tableau ci-dessus des résultats d'analyse, on remarque que le test t de la régression de la variable « division du travail » est inférieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « division du travail » n'a pas un impact significatif sur la performance de l'entreprise ( $t=0.660$ ,  $p > 0.05$ ). Donc l'hypothèse 2 est infirmée.

### **H3 : la prise de décision a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux**

On remarque que le test t de la régression de la variable « prise de décision » est supérieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « prise de décision » a un impact moyen positif et significatif sur la performance de l'organisation ( $t=4.022$ ,  $p < 0.05$ ).

Le coefficient de la régression standardisés (**Bêta**) est de 0.54, montre que la variable « prise de décision » a un effet fort (**Bêta** >0.5), la prise de décision explique 36.6% de la performance de l'entreprise ( $R^2$  ajusté).

**H4 : l'unité de commandement a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux**

On remarque que le test t de la régression de la variable « unité de commandement » est supérieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « l'unité de commandement » a un impact moyen positif et significatif sur la performance de l'entreprise ( $t=2.315$ ,  $p < 0.05$ ).

Le coefficient de la régression standardisés (**Bêta**) est de 0.32, montre que la variable « unité de commandement » a un effet moyen ( $0.3 < \text{Bêta} < 0.49$ ), l'unité de commandement explique 22% de la performance de l'entreprise ( $R^2$  ajusté).

**H5 : la hiérarchie a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux**

D'après le tableau ci-dessus des résultats d'analyse, on remarque que le test t de la régression de la variable « hiérarchie » est inférieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « hiérarchie » n'a pas un impact significatif sur la performance de l'entreprise ( $t=1.037$ ,  $p > 0.05$ ). Donc l'hypothèse 5 est infirmée.

**H6 : la coordination a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux**

On remarque que le test t de la régression de la variable « coordination » est supérieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « coordination » a un impact moyen positif et significatif sur la performance de l'entreprise ( $t=2.149$ ,  $p < 0.05$ ).

Le coefficient de la régression standardisés (**Bêta**) est de 0.31, montre que la variable « coordination » a un effet moyen ( $0.3 < \text{Bêta} < 0.49$ ), la coordination explique 21% de la performance de l'entreprise ( $R^2$  ajusté).

**H7 : les facteurs de contingences ont un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux**

On remarque que le test t de la régression du variable « facteur de contingence » est supérieur à 1.96, nous pouvons conclure que le variable « facteur de contingence » a un impact moyen positif et significatif sur la performance de l'entreprise ( $t=2.142$ ,  $p < 0.05$ ).

Le coefficient de la régression standardisés (**Bêta**) est de 0.625, montre que le variable « facteur de contingence » a un effet fort (**Bêta** >0.5), les facteurs de contingences expliquent 37.3% de la performance de l'entreprise ( $R^2$  ajusté).

**TableauN°09 : Synthèse des résultats obtenus**

<b>Les hypothèses</b>	<b>Résultats</b>
<b>H01</b> : la spécialisation a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux	Acceptée
<b>H02</b> : la division du travail a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux	Refusée
<b>H03</b> : la prise de décision a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux	Acceptée
<b>H04</b> : l'unité de commandement a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux	Acceptée
<b>H05</b> : la hiérarchie a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux	Refusée
<b>H06</b> : la coordination a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux	Acceptée
<b>H07</b> : les facteurs de contingences ont un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise algérienne des eaux	Acceptée

Source : réalisé par nous même à partir des résultats d'analyse

### 3.3 Synthèse :

Selon le dernier tableau, nous remarquons à travers les tests de Fisher que. La majorité de nos sous hypothèses sont accepté tel que (H1.H3.H4.H6.H7), contrairement à (H2.H5) sont rejeté.

Revenant avants aux hypothèses acceptés, donc pour nos modèles obtenus à travers les diverses régressions simples sont statistiquement significative ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) ...Ainsi les analyses de régression indiquent tous des  $\beta$  positifs, R2 forts, et enfin les résultats de T de student que les relations sont significatives. Donc l'effet de chacune de ces variables sur la performance de l'entreprise est positif et significatif.

D'une autre part nous les tests de la régression linéaire nous montrent que la division du travail et la hiérarchie n'ont aucun impact sur la performance de l'entreprise

Suivant à nos propositions de recherche théorique, notre étude de nos sous hypothèses de recherche qui ont pour objectif de vérifier le lien entre les caractéristiques organisationnelles et la performance de l'entreprise partiellement sont confirmés à l'ensemble de l'échantillon,

Pour conclure notre synthèse, on peut dire que la majorité des caractéristiques organisationnelles utilisé impactent positivement la performance de l'entreprise et

l'utilisation de ces caractéristiques au sein d'entreprise engendrent plusieurs effets positifs sur cette dernière.

# **CONCLUSION**

A travers notre travail de recherche nous nous sommes intéressés à l'analyse de la performance à partir des caractéristiques organisationnelles au sein de l'entreprise algérienne des eaux afin de répondre à la problématique suivantes : **Quel est l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance de l'entreprise ?**

Afin d'atteindre cet objectif de recherche, une approche quantitative a été adoptée et ce part un questionnaire destiné aux poste clés de l'entreprise qui nous permettons détecter l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la performance de l'entreprise.

Notre recherche a pour objectif d'analyser les caractéristiques organisationnelles qui impactent la performance de l'entreprise, étant donné que celle-ci active dans un environnement hostile, sa pérennité dépend de la stratégie mise en place pour sa compétitivité, les entreprises créent de la valeur ajoutée.

Une entreprise organisée, structurée évolue de façon à s'acclimater avec cet environnement qui lui est imposé et aussi avec sa taille, pour cela la mise en place d'une organisation est nécessaire.

Pour pouvoir analyser son rôle important dans la performance de l'entreprise nous nous sommes penché sur des ouvrages de certains penseurs et spécialistes, notamment Henry Fayol, qui a défini quelles étaient les cinq fonctions clefs du management : prévoir et planifier, organiser, commander coordonner et contrôler. Henry Mintzberg, Alain Kerjean, pour ne citer que ceux-là, on a par la suite développé certaines caractéristiques organisationnelles, notamment la Structure dans l'entreprise, la division du travail, la centralisation des décisions, la coordination, l'unité de commandement, la délégation de l'autorité, la hiérarchie, la prise de décision, la formation, la délégation de l'autorité, on a passé en revue les facteurs de contingence de l'entreprise.

Nous avons aussi procédé à une étude sur le terrain avec notre recherche documentaire qui nous a permis d'encadrer des hypothèses à démontrer à la fin de l'étude.

Par ailleurs, notre cadre conceptuel a été fait d'une manière qui mit l'accent sur les concepts et les théories liés à notre étude.

Nous avons effectué notre stage auprès de la Direction de l'Algérienne des eaux de la Wilaya de Mascara, pendant la période de notre prise en charge par l'Entreprise d'accueil

nous avons pu voir de près l'impact des caractéristiques organisationnelles sur le rendement du personnel en exercice dans cette entreprise, nous avons aussi pu constater la motivation de l'ensemble du personnel, par le fait de cette organisation et enfin nous avons constaté lors de notre enquête la fidélité de ce personnel envers l'entreprise.

Cette étude, nous a permis de connaître l'opinion des salariés ainsi que des responsables sur le rendement dans l'entreprise, suite à la mise en place de cette organisation, ce qui nous a menés à valider nos hypothèses.

Enfin nous souhaitons que notre recherche puisse constituer une base bénéfique pour des recherches à venir, spécialement la filière Management des ressources humaines.

Grace à notre étude et grâce aux résultats obtenus nous avons conclu sur la formulation des propositions et des recommandations suivantes :

- Adopter le style de management participatif beaucoup plus collaboratif.
- Favoriser les lignes hiérarchiques.
- Renforcer le travail participatif entre les différents collaborateurs pour une meilleure productivité et créativité.
- Définir régulièrement les points forts et les points faibles de l'entreprise pour une meilleure performance de cette dernière.

# **BIBLIOGRAPHIE**

### **Les ouvrages :**

ALAIN Kerjean. (2000). Les nouveaux comportements dans l'entreprise, collection tendances, Paris : édition les échos.

ALAIN, F. (2011). Les nouveaux tableaux de bord des managers. Paris :5<sup>ème</sup> édition EYROLLES.

ALAZARD. C, S. S. (2007). Contrôle de gestion. Paris, DUNOD.

ALLAIN, C. (2008). Management des entreprises. HACHETTE LIVRE.

BAGLIN, C. (2002). L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs, presses universitaires de Lyon.

BERRAH L. (2002). Les indicateurs de performance : concepts et applications. Paris : Cépaduès Editions.

BOUNFOUR. (2006). Capital immatériel, connaissance et performance. Paris, France : L'harmattan.

CHRIS, L (1999,). Leadership et travail en équipe. Paris : édition First.

CORHAY, A.E. (2008). Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL.

DANIEL Tixier, H. m. La logistique d'entreprise vers un management plus compétitif, Dunod.

DAUDE B et NOËL C. (2006/4). La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité. Revue management et avenir.

DESREUMAUX Alain. Collection prise directe Management des organisations, éditions EMS.

- DORIATH Brigitte, G. C. (2002, P169.). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Paris : DUNOD.
- Doriath.B. (2008). Le contrôle de gestion 20 fiches. Paris : 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD.
- DUCROU, J.-B. (2008). Management des entreprises. Hachette Technique.
- GOUJET, R. C. comptabilité analytique et contrôle de gestion. DUNOD.
- HENRY Mintzberg. (2004). Pouvoir et gouvernement d'entreprise. Paris : édition d'organisation.
- HENRY Mintzberg. (S.d.). Des managers des vrais ! pas des MBA, Un regard critique sur le management et son enseignement, Édition d'organisation.
- MORAND Marie Caroline. (2008). La performance globale et ses déterminants.
- MOTTIS Nicolas. (2006). Contrôle de gestion. Paris : 2<sup>ème</sup> édition EMS.
- OLIVIER, M. (2009). Dico du manager. Paris : DUNOD.
- Khemakhem. A. (1976, P 06). La dynamique du contrôle de gestion. Paris : 2<sup>ème</sup> édition. DUNOD.
- Renaud-Coulon. (1996). La désorganisation compétitive : faire de chacun un. Paris, France, maxima.
- SMAHI, A. H. (2012, Décembre 08). Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises. Les cahiers du MCAS.

#### **Sites web :**

- La performance dans les entreprises. (2014, avril 25). Récupéré sur <http://gestionfacile.blogspot.com/2014/04/la-performance-dans-les-entreprises.html> consulter le 19-05-2019 à 00 :01
- Les indicateurs de performance de l'entreprise. (2014, juin 10). Récupéré sur <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html> consulter le 8 -05-2019 à 14.00
- (2019, Juin). Récupéré sur [www.mucbts.fr](http://www.mucbts.fr) : <http://www.mucbts.fr/2014/09/chapitre-16-les-raisons-detre-dune.html>, consulter le 5 juin 2019 à 00 :56
- BTS NRC - Management chapitre 13 : Les décisions et le processus de décision. (S.d.). Récupéré sur <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/management-les-decisions-et-le-processus-de-decision-.php>, consulté le 06/06/2019 à 21 :45
- Cours de Management des organisations 1<sup>re</sup> STMG - Les facteurs de contingence. (S.d.). Récupéré sur <https://www.maxicours.com/se/fiche/3/1/443813.html/1stt>, consulter le 05/06/2019 à 01 :03

Veyrat, P. (2018, juillet 26). Connaître 10 indicateurs clés de performance des processus (KPI). Récupéré sur journaldunet, <https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple/> consulter le 8-05-2019 à 17 :00

(2019, Juin). Récupéré sur [www.mucbts.fr](http://www.mucbts.fr) : [http : //www.mucbts.fr/2014/09/chapitre-16-les-raisons-detre-dune.html](http://www.mucbts.fr/2014/09/chapitre-16-les-raisons-detre-dune.html), consulter le 5 juin 2019 à 00 :56

### **Les articles :**

ISSOR, Z. (s.d.). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Proyética / projectifs / proleptique* – n° 17, p. 97.

La délégation managerielle, l. d. collection l'AGRH.

### **Thèses :**

MAHIDA, H. (2015-2016). Pilotage organisationnel et performance de l'entreprise. Tlemcen, Sciences de Gestion, Management des organisations.

MEHDDEB, N. (2018). École supérieure de commerce.

Oubya, G. (2016). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise hôtelière en Tunisie, Sciences de gestion d'université d'Oran.

# **ANNEXE**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Nationale Supérieure de Management

**ENSM – Koléa**

### **Questionnaire**

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, pour l'obtention d'un Master en Management des ressources humaines à l'École Nationale Supérieure de Management Koléa, pour le thème : « **L'IMPACT DES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE** », nous vous prions de bien vouloir nous renseigner via le présent questionnaire.

J'espère bien que vous répondiez aux questions honnêtement, sachant que ces données et ces informations seront traitées d'une manière confidentielle.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

**Étudiant :**

Mansour Benaouf Melouka  
Nabil

**Encadreur :**

Dr. Mheddeb

Ecole Nationale Supérieure de

Management (ENSM)

Koléa - Tipaza

**1- Profil des répondants au questionnaire auprès de l'entreprise concernée.**

**Question n° 01 :** Cochez la case relative à votre profil

Homme

Femme

**Question n° 02 :** Cochez la case correspondante à votre tranche d'âge

20 à 29 ans

30 à 39 ans

40 à 49 ans

50 ans et plus

**Question n° 03 :** Cochez la case correspondante à votre niveau d'instruction.

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

**Question n° 04 :** Cochez la case correspondante à votre catégorie socio-professionnelle.

Maitrise

Exécution

Cadre

Cadre sup

**Question n° 05 :** Combien d'année d'expérience avez-vous ?

Moins 1 Ann

1 à 5 ans

06 à 20 Ans

plus de 20 Ans

## 2- Questions relatives à l'organisation dans l'entreprise.

**Question n° 06 :** Comment décrivez-vous l'organisation actuelle du travail ? Y a-t-il un organigramme dans l'entreprise ?

Oui

Non

**Question n° 07 :** Etes-vous satisfait de votre poste dans l'organisation actuelle ?

- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Neutre
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

## 3- La spécialisation du travail

**Question n° 08 :** Etes-vous spécialisé dans votre travail, ou est ce qu'il arrive ou l'on vous affecte à un travail qui n'est pas le vôtre ?

Oui

Non

## 4- Relative à la division du travail

**Question n°09 :** Pensez-vous que le travail est divisé ?

Oui

Non

## 5- Concernant la prise de décision.

**Question n° 10 :** A votre avis, les décisions dans votre entreprise sont-elles ?

- Centralisée dans la direction générale
- Reparties auprès des responsables hiérarchiques multiples avec une coordination de la direction
- Autre :.....
- 

**Question n° 11 :** Quelles sont les sources ou modèles de vos décisions ?

- L'expérience
- Les normes et les procédures préétablis
- L'intuition
- Les données et les faits passés
- Tableaux de bord
- Les techniques quantitatives d'aides à la décision (perle, simplexe.)

**Question n° 12 :** Quelles sont les sources d'information que vous jugez indispensables à votre prise de décision ? (Question destinée aux responsables hiérarchiques).

- Tableaux de bord
- Rapport périodique
- L'intuition
- Les experts
- La base de données de l'entreprise

**6-L'unité de commandement et la délégation d'autorité.**

**Question N° 13 :** Pensez-vous que les décisions sont prises que par le premier responsable de l'entreprise ou aussi par des responsables situés plus bas dans la hiérarchie ?

- Que par le premier responsable

Par d'autres situés plus bas dans la hiérarchie

**Question n° 14 :** Pensez-vous que votre responsable possède une intelligence managériale répondante aux besoins de l'entreprise ?

Oui

Non

### 7- La hiérarchie dans l'entreprise.

**Question n° 15 :** Vous arrive-t-il de vous adresser directement au premier responsable sans passer par votre responsable hiérarchique ?

Oui

Non

**Question n° 16 :** Y a-t-il une Hiérarchie dans votre travail ?

Oui

Non

**Question n° 17 :** Y a-t-il un contrôle hiérarchique ?

Oui

Non

**Question n° 18 :** Vous est-il arrivé de vous trouver dans une situation de travail difficile et que vous avez sollicité votre responsable hiérarchique, qu'elles ont été ses réactions

- Il a répondu présent et vous a aidé .
- Il n'a pas répondu à votre appel.

### 8-La coordination.

**Question n° 19 :** Quel est le style de commandement qu'adopte votre responsable hiérarchique ?

Autoritaire

Participatif

Ni l'un ni l'autre

.

### 9-Facteurs de contingence.

**Question n° 20 :** Pensez-vous que votre entreprise peut être exposée à des turbulences (Ex : concurrence d'une entreprise activant dans le même domaine) ?

Oui

Non

.

### 10- La performance dans l'entreprise.

**Question N° 21 :** Etes-vous motivé pour l'atteinte des objectifs ?

-Très motivé

-Motivé

-Plutôt motivé

-Peu motivé

-Pas du tout motivé

**Question N° 22 :** D'après votre définition de la performance, pensez-vous qu'elle est influencée par l'organisation de votre entreprise d'une façon :

Positive

Négative

Si c'est positive, comment ?

.....

Si c'est négative, pourquoi ?

.....

**Question n° 23 :** Les employés ont-ils l'occasion de contribuer à l'amélioration de leur poste ou de leurs tâches ?

Oui

Non

**Question n° 24 :** Les employés ont-ils des opportunités de changer de postes et d'obtenir des promotions ?

Oui

Non

**Question n° 25 :** Les employés poursuivent-ils un plan de formation continue ?

Oui

Non

**Nous vous remercions du temps que vous avez dédié à la réponse à ce questionnaire.**