

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القليعة

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en « Management Des Organisations »

### Les déterminants de la performance organisationnelle

Étude empirique sur 104 entreprises économiques  
algériennes

Elaboré par

Abdelhak MEZIANI

Encadré par

Dr. Mehdi BOUCHETARA

Année Universitaire 2021/2022

## Résumé

Le succès d'une entreprise figure dans sa performance organisationnelle qui met cette dernière en position de compétition face aux challenges du contexte actuel de la mondialisation. Dans cette recherche nous avons mis en évidence les différents facteurs déterminants de la performance organisationnelle. Dans ce but nous avons réalisé une étude quantitative auprès de 104 entreprises économiques algériennes par le biais d'un questionnaire.

D'après les résultats qui attestent que 5 facteurs (environnement externe, leadership, mesure de performance, innovation et développement et technologies d'information) fortement significatifs à la performance totale. A la fin la performance organisationnelle est une composante importante pour une mise en valeur durable de l'écosystème.

**Mots clés :** La performance organisationnelle, Facteurs, , La mesure de performance, diagnostique

## Summary

A company's success is reflected in its organizational performance, which puts it in a competitive position in the face of the challenges of the current context of globalization.

In this research, we have identified the various factors that affect the organization's performance.

For this purpose, we carried out a quantitative survey of 104 Algerian economic companies using a questionnaire. According to the results, five factors (external environment, leadership, performance measurement, innovation and development, and information technology) are very important for global performance. In the end, organizational performance is an important component for the sustainable development of the ecosystem.

**Keywords:** Organizational performance, Factors, Performance measurement, diagnostic.

## ملخص

نجاح المؤسسة يكمن في فعاليتها التنظيمية التي تضعها في موقع منافسة امام مختلف التّحديات الحالية المتعلقة بالعولمة.

في هذا البحث تم تسليط الضوء على العوامل المحددة المختلفة الفعالية التنظيمية. حيث أجرينا دراسة كمية حول 104 مؤسسة اقتصادية جزائرية من خلال استبيان.

وبحسب النتائج التي تدل على أن 5 عوامل تعتبر بالغة الأهمية للفعالية التنظيمية الكلية (البيئة الخارجية و القيادة و قياس الفعالية والابتكار والتطوير وتقنيات المعلومات).

في النهاية ، تعد الفعالية التنظيمية مكوناً مهماً للتنمية المستدامة للنظام البيئي الاقتصادي.

**الكلمات المفتاحية:** الفعالية التنظيمية ، المحددات ، قياس الفعالية ، التشخيص

## REMERCIEMENTS

« Je remercie ma famille pour son soutien éternelle et je remercie monsieur Mehdi BOUCHETARA pour cette belle opportunité qui m'a offert ».

Un remerciement spécial : A messieurs TALIT, OGAL, DELLADJI et a toute l'équipe du département formation.

« Pour L'Algérie »

Table des matières	
<b>Résumé</b> .....	II
Liste des tableaux.....	VIII
Liste des figures.....	IX
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>1 introduction</b> .....	2
<b>1.1 Contexte et intérêt du thème</b> .....	2
<b>1.2 Objectif</b> .....	2
<b>1.3 Question de recherche</b> .....	3
1.4 Hypothèses.....	3
1.5 Méthode.....	4
<b>1.6 Intérêt de la recherche</b> .....	5
<b>1.7 Annonce du plan</b> .....	6
<b>CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE</b> .....	7
<b>Section 1 : La revue de littérature</b> .....	1
<b>1.1 Environnement interne</b> .....	1
1.1.1 La stratégie : .....	1
1.1.2 La structure : .....	1
1.1.3 La Mesure de la performance : .....	2
1.1.4 L'information de la technologie : .....	3
1.1.5 Le leadership : .....	3
1.1.6 L'innovation et le développement : .....	4
1.1.7 La gouvernance : .....	4
1.1.8 Les employés : .....	5
1.1.9 La qualité .....	5
<b>1.2 Environnement externe</b> .....	6
1.2.1 Les clients : .....	6
1.2.2 Fournisseurs : .....	7
1.2.3 L'incertitude commerciale et la compétition .....	7
<b>1.3 Les modèles déterminants de la performance organisationnelle</b> .....	8
<b>Section 2 : le Contrôle de gestion</b> .....	9
<b>2.1 Définition du Contrôle de gestion</b> .....	9
2.2 les frontières du contrôle de gestion .....	9

2.2.1	Le contrôle stratégique .....	9
2.2.2	Le contrôle opérationnel.....	10
<b>2.3</b>	<b>Les outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>10</b>
2.3.1	La comptabilité analytique.....	10
2.3.2	L'audit.....	11
2.3.3	Le contrôle budgétaire .....	11
	<b>Section 3 : La performance organisationnelle .....</b>	<b>13</b>
3.1	Définition de la performance organisationnelle .....	13
<b>3.2</b>	<b>Les approches de la performance organisationnelles.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>la mesure de la performance organisationnelle.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4</b>	<b>Les outils de mesures de la performance organisationnelle : .....</b>	<b>15</b>
3.4.1	Tableaux de bord.....	15
3.4.2	Définition du tableau de bord:.....	15
3.4.3	Objectifs et utilité.....	16
3.4.4	Types de tableaux de bord .....	16
3.5	Indicateurs de Performance.....	17
3.5.1	Définition de l'Indicateur de Performance : .....	17
3.5.2	Types de mesures : .....	17
	<b>Section 4 : les systèmes de mesure de la performance .....</b>	<b>18</b>
4.1	le tableau de bord prospectif (BSC) .....	18
4.1.1	perspective financière .....	19
4.1.2	Perspective client .....	19
4.1.3	Perspective processus internes.....	19
4.1.4	Perspective apprentissage et développement.....	20
<b>4.2</b>	<b>Le navigateur skandia.....</b>	<b>20</b>
	<b>CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>21</b>
<b>1</b>	<b>Données .....</b>	<b>22</b>
1.2	Population et échantillon .....	22
1.2	Les variables de mesure .....	22
1.2.1	Variable dépendante « la performance organisationnelle » .....	22
1.2.2	Variables indépendantes « Les Facteurs de l'environnement interne et externe » .....	23
<b>2</b>	<b>Méthode .....</b>	<b>24</b>
	<b>CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>26</b>
<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>27</b>
<b>2</b>	<b>Résultats .....</b>	<b>27</b>
2.1	Résultats de l'analyse unidimensionnelle .....	27

2.1.1	Profils des répondants.....	27
2.1.2	Profils des entreprises.....	28
2.1.3	Les outils du contrôle de gestion et la mesure de la performance.....	30
2.1.4	Type de stratégie.....	31
2.1.5	Structure organisationnelle.....	31
2.1.6	L'incertitude commerciale .....	31
<b>2.1</b>	<b>Résultat de l'analyse multivariées .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>Discussion .....</b>	<b>35</b>
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>37</b>
	Bibliographie .....	39
	ANNEXE: MATRICE DE CORRÉLATION .....	44

## Liste des tableaux

Tableau 1 Modèles déterminants de la performance organisationnelle .....	8
Tableau 2 Le champ du contrôle de gestion.....	9
Tableau 3 Les trois modèles de contrôle budgétaire .....	12
Tableau 4 Différentes approches de la performance selon Cohen (1994).....	14
Tableau 5 Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure.....	14
Tableau 6 La Distribution des fréquences des caractéristiques des répondants .....	27
Tableau 7 Distribution des caractéristiques d'entreprises .....	28
Tableau 8 Fréquence d'usage des différents outils de contrôle de gestion .....	30
Tableau 9 Fréquence d'usage des différents types de tableaux de bord.....	30
Tableau 10 Fréquence d'usage des différents types d'indicateurs clés .....	30
Tableau 11 Fréquence des types de stratégies adoptées.....	31
Tableau 12 Type des structures organisationnelles.....	31
Tableau 13 degré d'incertitude commerciale .....	32
Tableau 14 Matrice de corrélation .....	33
Tableau 15 Indice KMO et test de Bartlett .....	33
Tableau 16 Variance totale expliquée .....	34
Tableau 17 Corrélations entre les variables d'activité et la performance totale.....	34
Tableau 18 validation d'hypothèses.....	36

## Liste des figures

Figure 1 annonce du plan .....	6
Figure 2 le navigateur Skandia.....	20
Figure 3 Graphique circulaire des fréquences des caractéristiques des répondants .....	28
Figure 4 classification juridique des entreprises .....	28
Figure 5: natures des capitaux d'entreprises .....	28
Figure 6 Distribution des entreprises selon le secteur d'activité.....	29



# **INTRODUCTION**

# **1 introduction**

## **1.1 Contexte et intérêt du thème**

Le succès d'une organisation est l'une des clés du développement des pays (Corina, Liviu, & Roxana, 2011) cependant, ce développement a fait augmenter le nombre des challenges qui touchent tout un écosystème. (Corina, Liviu, & Roxana, 2011) Ainsi dans le cadre actuel de la mondialisation (Mustafa, Arif , & Derya, 2018).

En conséquence, la préoccupation courante des organisations est versée dans le contexte de la performance et ses principaux facteurs (Zibasa & George , 2020) qui représentent un large choix des déterminants de performance organisationnelle (Elona & Anri, 2020).

Les principaux objectifs d'une organisation sont de maintenir un avantage concurrentiel et d'atteindre la performance organisationnelle qui reflète la façon dont une organisation exploite ses ressources pour atteindre ses objectifs (Ying, Ramudu, & Pamela, 2014)

En outre, plusieurs modèles de recherches ont été établis afin d'identifier les facteurs qui influencent la performance organisationnelle ce qui a rendu le sujet en termes d'importance académique pertinent, par rapport à son fondement, dont la Liaison environnement-performance (LENZ, 1981).

## **1.2 Objectif**

L'objectif principal de notre étude est d'identifier et mettre en valeur les différents facteurs qui impactent la performance organisationnelle, autrement dit les déterminants de la performance organisationnelle grâce à des clés structurelles et des variables liées à l'environnement interne et externe (Corina, Liviu, & Roxana 2011 ; Ying, Ramudu, & Pamela 2014; Bashaer, Sanjay, & Sherine 2016; Mustafa, Arif & Derya 2018; Jungwon & Moon-Gi 2018 Elona & Anri 2020 ; Zibasa & George 2020) particulièrement dans un contexte de l'écosystème économique des entreprises algériennes.

### 1.3 Question de recherche

Pour parvenir aux objectifs de notre recherche, nous exprimons notre problématique comme suit :

« Quels sont les facteurs qui sous-tendent la performance organisationnelle des entreprises économiques algériennes ? »

Cette question de recherche s'articule principalement sur les travaux de recherche de (R.T, 1981 ; GARY & BIRGER, 1989 ; Corina, Liviu, & Roxana 2011 ; Ying, Ramudu, & Pamela 2014; Bashaer, Sanjay, & Sherine 2016; Mustafa, Arif & Derya 2018; Jungwon & Moon-Gi 2018 Elona & Anri 2020 ; Zibasa & George 2020).

### 1.4 Hypothèses

Afin de répondre à la problématique de notre étude et à l'appui des études précédentes de la littérature (R.T, 1981 ; GARY & BIRGER, 1989 ; Corina, Liviu, & Roxana 2011 ; Ying, Ramudu, & Pamela 2014; Bashaer, Sanjay, & Sherine 2016 ; Mustafa, Arif & Derya 2018; Jungwon & Moon-Gi 2018 Elona & Anri 2020 ; Zibasa & George 2020).

Nous avons relevé 13 hypothèses de recherche qui pourront être relatives à la performance organisationnelle. Ces hypothèses laissent supposer qu'il existe des liens de causalité entre les variables des déterminants et la performance organisationnelle (Corina, Liviu, & Roxana, 2011)

- Facteurs de l'environnement interne

Parmi les variables déterminantes internes nous citons : la structure, la stratégie, la mesure de la performance, la qualité, la technologie d'information, l'innovation et le développement, les employés, le leadership et la gouvernance.

**H1 → La variable structure a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H2 → La variable stratégie a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H3 → La variable mesure de la performance a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H4 → La variable qualité a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H5 → La variable technologie d'information a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H6→ La variable innovation et développement a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H7→ La variable innovation et le développement a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H8→ La variable employés a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H9→ La variable le leadership a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

**H10→ La variable gouvernance a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

- Facteurs de l'environnement externe

Parmi les variables du déterminant externe : La compétition et l'incertitude commerciale, les fournisseurs et les clients (Corina, Liviu, & Roxana, 2011)

**H11→ La variable environnement externe a un effet significatif sur la performance organisationnelle**

### 1.5 Méthode

Afin d'apporter une réponse à notre question de recherche et de tester nos hypothèses nous allons mener une étude quantitative. À des fins d'analyse d'activités principales liées à la performance organisationnelle au moyen d'un questionnaire

L'enquête est établie autour d'un échantillon de 104 entreprises algériennes qui exercent dans le secteur économique. Sur la base d'un ensemble de critères bien délimités. (Corina, Liviu, & Roxana 2011 ; Ying, Ramudu, & Pamela 2014; Mustafa, Arif & Derya 2018; Jungwon & Moon-Gi 2018 Elona & Anri 2020 ; Zibasa & George 2020).

## **1.1 Terrain de recherche**

L'organisme d'accueil est SONATRACH est une entreprise publique économique (EPE) sous la forme juridique (spa) société par actions.

Parmi ses principales missions :

- L'exploration et la production des hydrocarbures à l'échelle nationale et internationale
- La Commercialisation à travers les marchés mondiaux
- La transportation des différents produits par multi-canalisation
- La Liquéfaction et Séparation et le raffinage des divers produits.

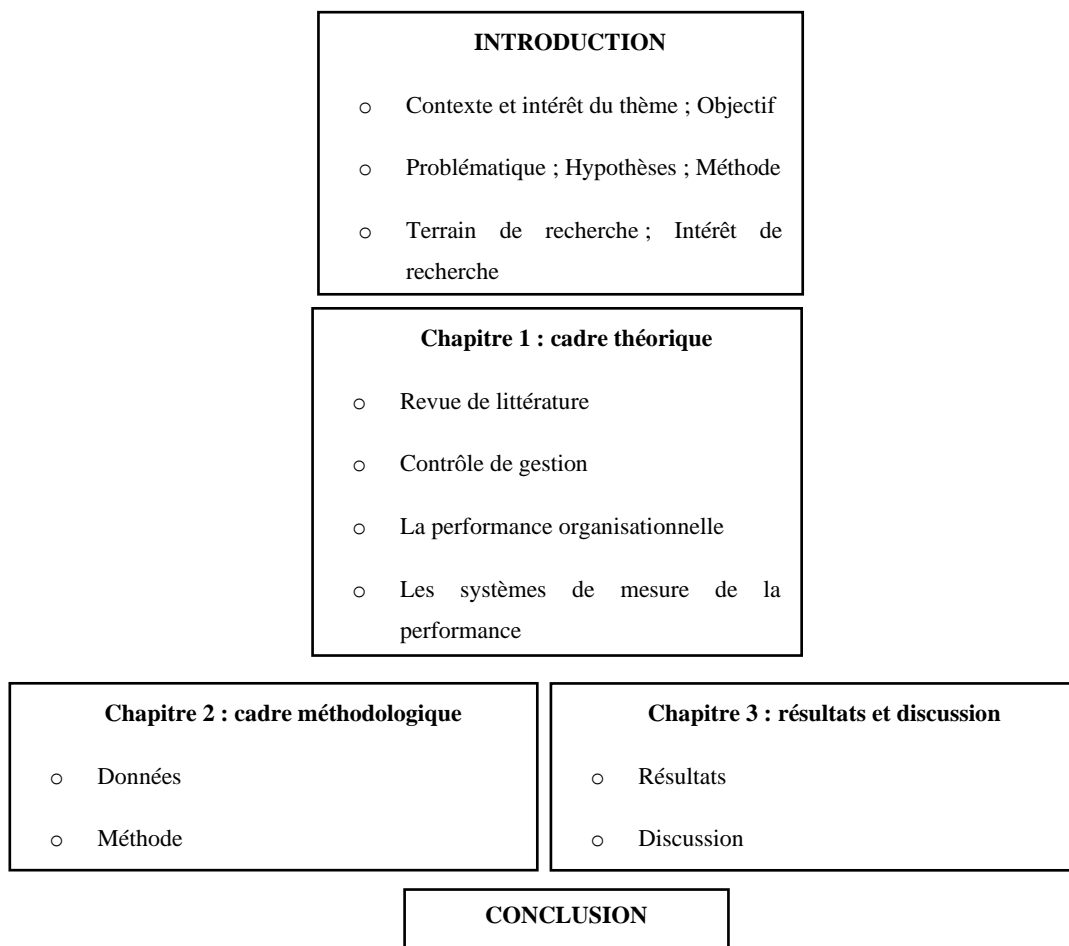
## **1.6 Intérêt de la recherche**

La recherche que nous effectuons contribue directement aux études précédentes principalement à la littérature. Cette étude valorise les principaux facteurs qui déterminent et impactent la performance organisationnelle des entreprises algériennes ce qui fournit une matière exploitable vis-à-vis d'autres études internationales de ce genre. Ceci améliora et donne une vision claire vers le développement de l'environnement et de l'écosystème.

## 1.7 Annonce du plan

Le présent document est structuré de la façon suivante

*Figure 1 annonce du plan*



# **CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE**

## **Section 1 : La revue de littérature**

### **1.1 Environnement interne**

#### **1.1.1 La stratégie :**

L'adoption d'une nouvelle stratégie doit implémenter des valeurs correspondantes et aligner l'effectif à la stratégie pour assurer sa réussite (Kaplan & P.Norton, 2004) .

La stratégie d'entreprise est considérée comme un facteur majeur qui influence la performance organisationnelle et les mesures de la performance (Govindarajan & Gupta dans Zhouhua, 2021).

Dans l'étude causale de Mura (2017) pour but d'étudier la relation entre la stratégie et la performance à travers le système de mesure de performance. Les résultats affirment que le système de mesure de performance permet la mise en œuvre des différentes stratégies : différenciation et la domination par les coûts qui induisîtes respectivement sur la performance de l'innovation et la performance globale de l'organisation.

Chee, Thomas, & Wim (2006) ont abordé l'étude du lien entre la stratégie qualité de la production et divers types de mesures de performance (financière et non-financière), et leurs effets sur la performance. D'après les résultats de l'étude qui ont approuvé qu'une organisation avec un système de mesures de performance diversifié et quoi qu'il en soit la stratégie, ils ont eu un résultat très élevé de performance globale. En somme ils ont constaté que les entreprises qui ont adopté une stratégie qualité de la production ont utilisé d'avantage des mesures financières et non-financières. D'après les résultats le seul effet positif sur la performance dont son ensemble avec la stratégie a été prouvé lors de l'usage des mesures subjectives.

#### **1.1.2 La structure :**

Selon Mintzberg la structure organisationnelle est le cadre des relations en matière des emplois, des systèmes, des processus opérationnels, des personnes et des groupes qui travaillent à l'atteinte des objectifs. (Cité dans Ahmady, Mehrpour, & Aghdas, 2016).

Dans l'étude de Basol & Dogerlioglu (2014) qui a examiné le rôle de la structure organisationnelle afin accroître la performance organisationnelle en tenant compte les principales variables liées à la structure organisationnelle : la centralisation , la spécialisation , La formalisation, l'âge, et la taille de l'organisation, d'une industrie

spécialisé dans les logiciels informatique. Les résultats ont montré que la formalisation et la spécialisation impacte positivement la performance organisationnelle, Par contre l'augmentation de la taille d'organisation a fait diminuer la performance organisationnelle.

### **1.1.3 La Mesure de la performance :**

La mesure de la performance a été considérée comme une activité des Ressources humaines, mais l'apparition du tableau de bord équilibré a changé cela. (David & Ron , 2001).

Le tableau de bord prospectif est un cadre multidimensionnel qui traduit la stratégie d'une entreprise en objectifs mesurables. Ceci inclut un ensemble de mesures financières et non financières les premières indiquent les résultats des mesures prises précédemment, et la deuxième orientent la potentialité de la performance. (Tahereh, 2016)

Roland & Frank, (2013) ont étudié l'influence de l'utilisation des systèmes de mesure de performance dans le secteur public. Sur la performance globale de 101 organismes du secteur public. À conditions (contractibilité) de fixer des objectifs clairs, avoir la capacité de choisir les indicateurs de performance adéquats et les mesures appropriés au savoir et le contrôle du processus de transformation par les managers.

L'étude relève que les conditions modèrent la relation entre l'utilisation incitatif du système de mesure de performance et la performance globale. L'utilisation incitative du système de mesure de performance à un impact négatif sur la performance de l'organisation, en parallèle lors d'un niveau élevé de respect aux conditions l'effet est moins signifiant contrairement à l'utilisation exploratoire qui tend à améliorer la performance indépendamment des conditions (contractibilité). Ces constatations ont des conséquences importantes pour la pratique et les politiques publiques.

TUAN (2020) a montré d'après son étude un impact positif du tableau de bord prospectif sur le secteur bancaire. Compris 109 managers et chefs département des banque commerciales vietnamiennes. Qui a examiné l'application du tableau de bord prospectif sur ses 4 axes.

#### **1.1.4 L'information de la technologie :**

Les nouveaux progrès dans le secteur des technologies de l'information fournissent aux organisations plusieurs outils et techniques pour atteindre leurs objectifs (Shadi, Abdulaziz, & Hashbol, 2019)

Les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) sont parmi ces outils qui ont montré une amélioration possible de la gestion de ces organisations. ( Shi JJ, Halpin dans Shadi, Abdulaziz, & Hashbol, 2019)

Les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) est une solution de technologie de l'information qui permet aux entreprises et à leurs fournisseurs de gérer de grands projets de façon efficace et efficiente tout au long du cycle de vie du projet en normalisant les processus de développement, de livraison et d'exécution des projets. (Shadi, Abdulaziz, & Hashbol, 2019).

Chyan & Yi-fen (2009) ont étudié la relation entre les avantages de la mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) et les répercussions sur la performance de la chaîne logistique de l'organisation.

Les résultats témoignent des avantages opérationnels, tactiques et stratégiques de l'ERP sur la performance de chaîne logistique. En ce qui concerne les processus opérationnels internes et externes, le service à la clientèle et la gestion des coûts à l'exception des avantages stratégiques d'ERP Sur la performance de la chaîne logistique dans le processus opérationnel externe n'est pas un déterminant important.

#### **1.1.5 Le leadership :**

Un leader est une personne qui choisit, façonne et influence des partisans qui ont des dons variés, sur la mission et les buts de l'organisation. En consacrant volontiers et avec enthousiasme des énergies spirituelles, émotives et physiques. Un effort coordonné et concerté pour réaliser la mission et les buts de l'organisation. (Bruce & Kathleen, 2006 )

Le style de leadership des dirigeants a une influence importante sur l'amélioration du performance organisationnelle et l'accélération du développement de l'entreprise (XU & WANG, 2008).

D'après l'étude, d'Ebrahim , (2018) qui examine l'impact des styles de leadership ( transformationnel, transactionnel, autocratique, charismatique, bureaucratique et démocratique) sur la performance organisationnelle. les styles de leadership :

démocratique, transformationnel, bureaucratique et autocratique ont impacté positivement la performance organisationnelle contrairement aux styles : charismatique et transactionnel et bureaucratique, ce qui démontre que la performance organisationnelle est liée au style de leadership.

### **1.1.6 L'innovation et le développement :**

La performance organisationnelle dépend en grande partie de facteurs d'innovation internes. (Augustina, Afrin, Fadillah, & Rocky, 2021) , La recherche et la pratique en matière d'innovation sont complexes. C'est une question de changement, d'incertitude, de discontinuité et d'adoption de nouvelles façons de travailler. (Richard, Emma, & Robert, 2001, p. 13).

La présente étude de Abdul, Shafique, & Raja, (2017) a examiné le rapport entre l'innovation et la performance organisationnelle du secteur des télécommunications, qui est établie sur établi sur 200 employés qui sont concernés par l'innovation dans l'industrie des télécommunications présente à Islamabad et Rawalpindi. En tenant compte l'innovation de processus, l'innovation de produit et l'innovation organisationnelle en tant que culture organisationnelle comme variable modératrice. Les résultats ont démontré que l'innovation des produits, l'innovation des processus et l'innovation organisationnelle ont un effet positif sur la performance globale de l'organisation.

### **1.1.7 La gouvernance :**

La gouvernance d'entreprise est le mécanisme et le système formels en vertu desquels la direction est tenue responsable de ses pratiques et de ses politiques à l'égard des actionnaires. (Nadia & A. Saeed, 2014) Les chercheurs se sont beaucoup intéressés au lien entre la gouvernance organisationnelle et le rendement organisationnel. (Rai, et al., 2019)

La structure de propriété et les pratiques de la gouvernance ont été identifiées comme des indicateurs clés de l'activité de l'entreprise et sa performance. (Charilaos, Mohamed , & Ehab K.A. , 2019).

D'après l'étude de Charilaos, Mohamed , & Ehab K.A. (2019) afin d'examiner l'impact des institution sociales, la gouvernance, les caractéristiques de la propriété sur la performance globale des entreprises de la région MENA. a démontré que Certaines caractéristiques de gouvernance propres aux entreprises, par exemple, la taille du conseil d'administration et la propriété interne et institutionnelle, sont de bons indicateurs de la performance des entreprises dans divers modèles analytiques. En outre la relation entre la

gouvernance d'entreprise et la performance des entreprises dépend de la mesure utilisée pour mesurer la performance organisationnelle.

### **1.1.8 Les employés :**

L'identification des éléments d'insatisfaction des employés pousse l'organisation à élaborer un plan stratégique afin d'améliorer la détermination et le dévouement du personnel. (Md Murad, 2018).

Probablement une étude de satisfaction-performance au niveau organisationnel montrerait que les entreprises qui comptent davantage d'employés satisfaits sont plus productives et rentables les organisations ayant des employés moins satisfaits. (Cheri, 1992).

D'après l'étude (Md Murad, 2018) qui a examiné l'impact de la satisfaction au travail sur la performance en fonction du genre et les catégories d'âge à l'égard de plusieurs groupes d'employés occupant divers postes de responsabilité. Afin de déterminer le genre de satisfaction que les employés attendent le plus de l'organisation en Malaisie orientale.

L'enquête a démontré que la satisfaction au travail des employés a une forte relation positive avec la performance organisationnelle et la rémunération et la promotion sont des facteurs essentiels et majeurs de la satisfaction du travail. En outre les employés qui occupent des postes de hautes responsabilités ont tendance d'être plus satisfait intrinsèquement contrairement aux employés qui détiennent des postes moins importants ont tendance à être satisfait extrinsèquement. Enfin, les employés satisfaits sont très engagés envers leurs entreprises que les employés insatisfaits.

Shinwoo (2017) a confirmé la relation des différents turnovers : transferts, abandons des employés avec la performance organisationnelle qui ont eu une relation en U (non linéaire) contrairement au turnover involontaire qui a une relation linéaire avec la performance organisationnelle des agences fédérales américaines.

### **1.1.9 La qualité**

La mise en place d'un système de management intégré devient essentielle. Pour le maintien et l'amélioration continue du niveau de concurrence et accroître une importante part de marché (Georgiev dans Agus, et al., 2020).

Mei et al (2006) ont examiné la relation entre la certification ISO 9000 et la performance organisationnelle sur un échantillon de 613 entreprises industrielles et prestataires de

service certifiés ISO 9001 en Australie et en Nouvelle-zélande. L'étude relève que la certification ISO 9000 a un effet positif et significatif sur la performance opérationnelle en parallèle la performance financière a eu un effet positif faible. Mei et al (2006) indiquent plusieurs points essentiels d'une mise en œuvre de la norme ISO 9001 : - l'amélioration de la qualité des produits/services L'amélioration du marché et les performances financières.

La norme ISO 9001 précise les critères applicables à un système de management de la qualité qui est fondé sur plusieurs principes de management de la qualité, y compris une forte orientation client, une motivation et un engagement de la direction, une démarche axée sur les processus et une amélioration continue. (ISO, 2022).

Rinto et al (2015) ont analysé l'effet de la mise en œuvre du système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 sur la performance des hôpitaux en Indonésie. Faites par un échantillonnage aléatoire sur 180 managers de 15 hôpitaux concernés par la mise en œuvre de la norme ISO 9001 :2015 depuis 5 ans en indonésie. l'étude attèse une relation positive et signifiante des différentes axes étudiés : (axes client, principes de leadership, l'engagement des individus ,processus et systèmes fonctionnels ,la prise de décision et les relations des parties prenantes) avec la performance de l'hôpital.

## **1.2 Environnement externe**

### **1.2.1 Les clients :**

Kwaku & Satyendra (1998) ont examiné le lien entre l'orientation client et la performance des PME proviennent de la grande bretagne, et tester les différents effets probables de l'orientation innovation, l'intensité concurrentielle, et la dynamique du marché sur le degré d'orientation client des organisations étudiés à l'aide du rendement sur le capital investi (RCI) et le taux de croissance des ventes et le succès des nouveaux produits comme mesures de performance. L'orientation client a un effet positif sur la performance des organisations étudiées. L'orientation innovation et l'environnement concurrentiel ont une influence sur le degré de l'orientation client des organisations.

D'après Taiwen & al (2019) Un leadership humain et modéré aide les entreprises à mettre davantage l'accent sur l'orientation client pour améliorer leur performance. L'absence d'un leadership modéré est particulièrement dommageable. Pour les entreprises opérant dans des conditions moins compétitives tandis que l'intensité de la concurrence n'influe pas sur l'effet modérateur. En outre, le leadership en justice a un impact positif sur les entreprises

opérant dans un environnement plus concurrentiel. Cela permet aux sociétés de mieux tirer parti des avantages de l'orientation client.

### **1.2.2 Fournisseurs :**

Une vision et une exécution requises par l'environnement de marché global à la fois externe et interne. Les managers doivent être axés sur la clientèle et avoir la capacité de nouer des relations de confiance avec des partenaires externes. (Lenard & Lane, 2005)

La confiance inter-organisationnelle (Saad , Zainal, & Ummi, 2018) désigne la confiance qu'une organisation a envers des partenaires externes comme des clients, des fournisseurs et des partenaires (Lenard & Lane, 2005)

La confiance entre les acteurs du marché facilite le partage l'information de qualité, sur plusieurs aspects : la précision, l'intégralité, la pertinence et la fiabilité. (Li et Lin dans Farhad et al 2018).

Une enquête a été menée par Farhad et al (2018) auprès de 189 responsables de différentes organisations afin d'examiner comment les facteurs facilitateurs (la confiance, l'information à disposition, l'exactitude et la sécurité de l'information). L'étude relève que ces facteurs : (la confiance, l'information à disposition, et la sécurité de l'information) ont une influence sur la collaboration et ont un impact positif sur la performance de l'organisation En outre ils améliorent la chaîne logistique.

### **1.2.3 L'incertitude commerciale et la compétition**

A la circonstance de L'incertitude environnementale la nécessité pour un décideur d'assimiler et d'anticiper les conditions environnementales afin d'entreprendre une action stratégique en raison des difficultés à anticiper et à assimiler les conditions environnementales (F. Robert & M. Ann, 1985)

Reyry & Erina (2020) ont étudié l'impact de l'incertitude environnementale sur la performance organisationnelle à l'aide de la gouvernance comme variable modératrice sur un échantillon de 442 entreprises industrielles. L'étude relève que l'incertitude environnementale a un effet négatif sur la performance organisationnelle, de sorte que l'incertitude environnementale fait augmenter les charges d'exploitation ce qui diminue la performance. En outre, la gouvernance d'entreprise est en mesure de réduire l'impact de l'incertitude environnementale afin que la performance organisationnelle augmente.

L'incertitude environnementale influence souvent sur les décisions et les évaluations managériales (Rainer & Boris, 2014)

Selon les résultats de l'étude menée par (Mandy & Kerry ,2016) relève que l'incertitude stratégique incite les managers à axer leurs efforts sur la compréhension et la solution de la meilleure façon de réaligner leurs stratégies d'affaires pour atteindre la vision stratégique.

### 1.3 Les modèles déterminants de la performance organisationnelle

Classification Des modèles déterminants de la performance organisationnelle selon le modèle Corina et al (2011)

Tableau 1 Modèles déterminants de la performance organisationnelle

		<b>GARY et al (1989)</b>	<b>Stephen et al (1997)</b>	<b>Corina et al (2011)</b>	<b>Ying et al (2014)</b>	<b>Bashaer et al (2016)</b>
Environnement interne	La Stratégie	<b>X</b>		<b>X</b>		
	La structure	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
	La gouvernance d'entreprise.			<b>X</b>		
	Technologies de l'information,			<b>X</b>	<b>X</b>	
	L'innovation et le développement		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
	La mesure de la performance	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	La qualité			<b>X</b>		
	Employés	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Le leadership		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Environnement externe	La compétition et L'incertitude commerciale	<b>X</b>		<b>X</b>		
	Perspective client			<b>X</b>	<b>X</b>	
	Les fournisseurs			<b>X</b>		

## Section 2 : le Contrôle de gestion

### 2.1 Définition du Contrôle de gestion

« Le contrôle est un défi permanent face à la complexité des entreprises et de leur environnement. La fonction de contrôle existe, qu'elle soit exercée par des comptables ou des industriels, à partir du moment où existe un circuit économique de production et d'échange. C'est donc la complexité de ces circuits qui détermine la forme de contrôle mise en œuvre » (Djebri, Durand, & Kuszla, 2020)

Anthony a défini le contrôle de gestion comme suit « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. » (Cité dans Alazard & Sépari, 2010).

« Historiquement, le contrôle de gestion était essentiellement limité à la comptabilité analytique et aux budgets. Il a d'ailleurs été longtemps enseigné sous la forme réduite d'une technique de calculs et de contrôle, au sens restreint du terme » (Patrick, et al., 2013)

### 2.2 les frontières du contrôle de gestion

Le champ du contrôle de gestion est délimité à chaque niveau de décision. Mis en exergue par I. Ansoff : décision stratégique, décision tactique, décision opérationnelle (Alazard & Sépari, 2010).

Tableau 2 Le champ du contrôle de gestion

Niveau de décision	Stratégique	Tactique	Exécution
Processus De contrôle			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation</li> <li>• Pilotage</li> <li>• Évaluation</li> </ul>	Contrôle stratégique	↔ Contrôle de gestion	↔ Contrôle d'exécution

Source : (Alazard & Sépari, 2010, p. 9)

#### 2.2.1 Le contrôle stratégique

Bouquin a Définis le contrôle stratégique comme un ensemble de processus et de systèmes qui permettent à la direction de déterminer et d'adapter les choix des missions, des entreprises, des domaines d'activité et des principaux facteurs de réussite. (Dorbaire, P. & Pupion, P, 2011).

Les choix des missions et des domaines stratégiques d'activité de l'entreprise sont déterminés et adaptés par le processus du contrôle stratégique. (Aurélien & Caroline, 2019, p. 18). Par conséquent le suivi des plans stratégique et les mesures des nouvelles entreprises conformément aux objectifs des investisseurs d'entreprise, par les investisseurs d'entreprise est permis grâce au contrôle stratégique (Kumar and Seth dans Ya-Hui, Chung-Jen, & Bou-Wen, 2017).

### **2.2.2 Le contrôle opérationnel**

Le contrôle opérationnel s'entend de la désignation de représentants par les investisseurs à l'équipe de direction des nouvelles entreprises pour gérer les opérations et l'administration quotidiennes. (Yan and Gray dans Ya-Hui, Chung-Jen, & Bou-Wen, 2017).

Le contrôle opérationnel s'applique aux tâches individuelles. C'est un processus de routine qui a comme but de s'assurer à la mise en œuvre conformément aux objectifs des mesures de routine de l'entreprise (Aurélien & Caroline, 2019, p. 18)

Le contrôle opérationnel joue un rôle important dans la gestion efficace de la production. Il dépend du temps et n'a pas de restrictions d'utilisation, d'instruments de mesure et de fiabilité (Starenka, 2021).

## **2.3 Les outils du contrôle de gestion**

### **2.3.1 La comptabilité analytique**

La comptabilité analytique, à l'instar de tout autre outil de gestion, peut être adaptée à différents besoins. Objectifs et diverses utilisations, et le coût utile correspond aux informations utilisées ainsi adaptées. (Alphonse & Hamza, 2016)

Les outils de pilotage tels que la comptabilité analytique deviennent donc des mécanismes de réforme indispensables et sont institutionnalisés. (Chatelain-Ponroy et al dans Alphonse & Hamza, 2016).

« Contrairement à la comptabilité générale, dont le format est unique et normé, la comptabilité analytique est propre à chaque entreprise : il s'agit d'une comptabilité sur mesure, soumise à aucune contrainte de forme et utilisée par les dirigeants pour gérer l'entreprise. Il y a autant de comptabilités analytiques que de sociétés, et donc aucun langage universel en la matière, même si les principes et concepts employés sont souvent communs » (Olivier & Jérôme, 2019).

### 2.3.2 L'audit

Il existe une possibilité de distinguer plusieurs types d'audit citant : les audits externes, les audits internes, et les audits de certification (Madoz, 2003, p. 1)

« L'audit est un constat partagé, il ne préjuge pas des solutions à mettre en œuvre pour améliorer la confiance. Il ne propose pas de sanction. L'audit n'est donc pas une inspection [...] L'audit est plutôt orienté vers le contrôle de l'organisation d'un organisme. L'audit est en quelque sorte une forme de contrôle, voire d'autocontrôle, pour tout ou partie de l'organisme, sous l'angle organisationnel. » (Madoz, 2003, p. 7)

- L'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance quant au niveau de contrôle de ses opérations, qui fournit des conseils sur la façon de les améliorer et favorise la création de valeur ajoutée. Elle contribue à la réalisation de ses objectifs en évaluant systématiquement et méthodiquement ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise et ses propositions en vue d'améliorer leur efficacité. (Eustache & Wa, 2004, p. 91)

- L'audit externe

L'audit externe a principalement pour objet d'exprimer une opinion sur la qualité Des données financières produites, ce qui suppose que l'auditeur dénonce les faits délictueux, donc les fraudes et soit capable de les identifier. (Eustache & Wa, 2004, p. 171)

### 2.3.3 Le contrôle budgétaire

« C'est un mécanisme d'allocation et de contrôle des ressources lié au fonctionnement du parlementarisme, qui a ensuite été transposé pour accompagner le développement des grandes entreprises. C'est un instrument de contrôle de gestion, de simulation, d'aide à la décision, de motivation et de gestion des conflits potentiels » (Didier, 2012, p. 7)

La gestion budgétaire figure parmi les modes de gestion du court terme comprend tous les aspects des activités de l'organisation et répond à l'élaboration d'ensembles cohérents de prévisions quantifiées. (Alazard & Sépari, 2010).

Le but de tout contrôle est de mesurer les résultats d'une action et de les comparer aux objectifs fixés a priori en vue de déterminer s'il y a accord ou incohérence. (Alazard & Sépari, 2010, p. 7).

*Tableau 3 Les trois modèles de contrôle budgétaire*

Attitude du centre	Rôles du contrôle budgétaire	Type de contrôle	Questions principales que se pose l'entreprise
Planification stratégique	Prévision autorisation de dépenses évaluation non formalisée	Contrôle prévision planification	Quelle sera ma situation financière demain ? Où allons-nous ? Comment se forme mon résultat ?
Contrôle stratégique	Coordination communication évaluation	Contrôle coordination - socialisation	Mes différentes actions sont-elles cohérentes ? Où en est le slack organisationnel ?
Contrôle financier	Motivation engagement évaluation financière stricte	Contrôle évaluation-sanction	Ai-je raison d'investir dans cette activité ? dans ce pays ? Logique de portefeuille

Source : (Nicolas, 1999)

## **Section 3 : La performance organisationnelle**

La performance est un processus continu qui porte sur un enjeu controversé parmi les chercheurs (Barney dans Fakhar, Rana Adeel , Ayesha, & Lalarukh, 2012)

### **3.1 Définition de la performance organisationnelle**

M.kalika (dans Issor, 2017) considère La performance organisationnelle comme étant directement lié à l'efficacité de la structure organisationnelle et pas sur les conséquences socioéconomiques. Par conséquent, la façon dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la manière de les réaliser (Issor, 2017).

La performance organisationnelle est l'aptitude d'une organisation de bâtir, de préserver et de transférer des connaissances afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité de vie au travail, favorisant la croissance et la survie de l'organisation (Garcia-Morales, Lorens-Montes et al. 2006 dans Sampe, 2012).

D'après Morin et coll (dans Bégin, 2011) La performance organisationnelle est semblable à la notion d'efficacité organisationnelle.

La performance est étroitement liée à l'efficience et à l'efficacité (Neely dans Criveany et Ion, 2016), elle se réfère simultanément à l'action, au résultat de l'action et au succès du résultat à l'aide du benchmark. (Corvellec et Bourguignon dans Neely, 2008)

Daft (dans Godwin., Edwinah, & Harcourt., 2013) a défini la performance organisationnelle comme étant la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs en utilisant ses ressources efficacement.

### **3.2 Les approches de la performance organisationnelles**

Cohen a défini le concept de la performance organisationnelle en se fondant sur diverses approches multidimensionnelles : stratégique, organisationnelle, sociale, technico-économique, marketing, et financière, Qui Figurent dans le tableau ci-dessous (Yaya, 2003).

Tableau 4 Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	*orientations globales de l'entreprise. *adéquation des structures aux orientations.	*dirigeants *concurrents
Organisationnelle	*adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise.	*dirigeants *concurrents
Sociale	*appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. *évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.	*dirigeants *salariés et représentants des salariés *pouvoirs publics.
Technico-économique	*efficacité des processus productifs *appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.	*dirigeants
Marketing	*appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. *appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales	*dirigeants
Financière	*appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. *appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.	*dirigeants *bailleurs de fonds *propriétaires, actionnaires et prêteurs.

Source : Cohen, E. (1994). Analyse Financière. *Économica*, 3ème édition. tiré de (Yaya, 2003)

Tableau 5 Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	• rationnel économique • relations humaines	• économiques et financières • humaines
Capacité d'acquisition de ressources	• systémique • contingence	• adaptation à l'environnement • efficacité • complémentarité des sous systèmes
Satisfaction de groupes variés	• politique	• autant de dimensions que d'acteurs concernés

Source : (Gauzente, 2000)

### **3.3 la mesure de la performance organisationnelle**

La mesure de la performance s'appuie sur une approche en matière de processus ou la focalisation est sur le processus interne de quantification de l'efficacité et de l'efficience de l'action à l'aide d'un ensemble de mesures. (Gregory and Platts dans Neely, (2008)

La mesure de performance représente les systèmes de management et de contrôle qui produisent de l'information à partager avec les utilisateurs internes et externes. Ce modèle s'agit d'un processus de développement et de déploiement de l'orientation de la performance Car il englobe l'ensemble des aspects du cycle de management (Nanni, Dixon and Vollmann dans Neely, (2008)

La mesure de la performance joue deux rôles principaux dans la gestion de la performance : - La précision des objectifs d'organisation et de les communiquer d'une façon pour rendre la stratégie explicite – La mesure la performance en fonction de ces objectifs afin de déterminer s'ils sont atteints ou non, le premier rôle est rempli durant le processus de conception du système de mesure, le deuxième rôle lors de l'examen de la performance. (Veronica, Andrey , & Mike , 2015)

### **3.4 Les outils de mesures de la performance organisationnelle :**

#### **3.4.1 Tableaux de bord**

« Par sa structure, un tableau de bord répond bien, aussi, à la multidimensionalité de la performance. Il permet, comme nous l'avons vu, à divers utilisateurs ayant leur perspective propre d'ouvrir les « fenêtres » appropriées sur la banque d'indicateurs qu'il contient, qu'il peut calculer ou produire à partir des données disponibles, tout en fournissant une image globale transversale, qui regroupe un ensemble équilibré d'indicateurs des secteurs pertinents. » (Pierre, 1999, p. 98)

Un déploiement adéquat d'un tableau de bord peut transformer une organisation sous-performante en une organisation très dynamique. Ce qui fait de lui un agent de changement organisationnel. (Eckerson, 2010).

#### **3.4.2 Définition du tableau de bord:**

Le tableau de bord est un instrument de gestion (Jean-Pierre, 2011), qui permet de traduire la stratégie de l'organisation en objectifs, mesures, initiatives et tâches adaptées à chaque personne de l'organisation et favorise l'amélioration des décisions, ainsi l'optimisation des

processus et des plans (Eckerson, 2010) voire transposer les prévisions à court et moyen terme pour s'assurer que les objectifs préalablement fixés sont atteints (Jean-Pierre, 2011).

### 3.4.3 Objectifs et utilité

En vue d'une amélioration continue le tableau de bord doit permettre l'analyse rapide des performances et l'identification des actions correctrices à mettre en œuvre. Ainsi anticiper les évolutions prévisibles et de faciliter le processus décisionnel des dirigeants, afin de promouvoir la communication interne sur les performances qui implique explicitement la motivation et la cohésion des collaborateurs (Delhon-bugard , Doche, Lebeau, & Stephan, 2013)

### 3.4.4 Types de tableaux de bord

H.Rasmussen, Manish, & Claire (2009) ont catégorisé les tableaux de bord en trois types principaux: Stratégique, tactique et opérationnel.

- **Tableaux de bord stratégiques** : les tableaux de bord stratégiques sont généralement partagés à tous les niveaux d'une organisation pour faire en sorte que les objectifs stratégiques de l'organisation soient clairs pour tous (Buttigieg, S. C., Pace, A, & Rathert, C, 2017) la surveillance des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques et aux indices de performance qui sont assurés par le tableau de bord stratégique (H.Rasmussen, Manish, & Claire, 2009).

-**Tableaux de bord tactiques** : L'analyse dans les tableaux de bord tactiques permet l'examen des situations mise en évidence afin d'identifier les causes (Buttigieg, S. C., Pace, A, & Rathert, C, 2017) Car ils sont idéalement déployés avec des techniques qui peuvent approfondir les détails. (H.Rasmussen, Manish, & Claire, 2009). Les tableaux de bord tactiques ont tendance à privilégier l'analyse au détriment du suivi ou du management (Eckerson, 2010)

### -Tableaux de bord opérationnels :

Ils permettent aux travailleurs de première ligne de gérer et de contrôler les processus opérationnels à l'aide de données détaillées qui sont actualisées fréquemment (Eckerson,

2010), Afin surveiller les processus opérationnels, les activités opérationnelles et les événements complexes (H.Rasmussen, Manish, & Claire, 2009) Les tableaux de bord opérationnels accordent plus d'importance à la surveillance qu'à l'analyse et à la gestion. (Eckerson, 2010).

### 3.5 Indicateurs de Performance

#### **3.5.1 Définition de l'Indicateur de Performance :**

« Une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. » (Lorino, 2001)

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». (Pierre, 1999)

L'indicateur de performance devrait aussi être stratégiquement pertinent, puisque sa réalisation doit être compatible avec un objectif et de mesurer sa réalisation (Pesqueux, 2020).

#### **3.5.2 Types de mesures :**

##### **- Les indicateurs de pilotage**

La mise en œuvre et la conduite d'un programme évolutif sont permises par la réactivité des indicateurs de pilotage qui fournit un soutien décisionnel en cas de changement potentiel ce qui fait d'elle un critère déterminant et majeur (Libaert & Surat, 2019).

##### **-Les indicateurs d'anticipation**

Les changements probables des évènements dont les besoins futurs et les comportements des différents acteurs doit être anticiper afin de fournir les renseignements nécessaires pour aide à une adaptation stratégique et opérationnelle. (Libaert & Surat, 2019)

##### **-Les indicateurs de résultat**

Les indicateurs de résultats nous permettent de dresser un état des lieux de l'activité d'une entreprise ou d'une équipe (Parment, 2019) afin d'élaborer un plan d'évaluation par un

benchmark qui facilitera la conception des futures élaborations stratégique (Libaert & Surat, 2019).

### **-Key Performance Indicators (KPI's)**

Le KPI est un facteur essentiel à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. C'est un indice d'évaluation de base et une forme d'expression pour la stratégie quantifiée. (He & Wang, 2012).

D'après Kerzner (2017) un KPI est un indicateur relatif à la cible qui est présenté sous la forme d'un ratio réel par rapport à la cible ou l'objectif préétablie. Il est conçu pour informer immédiatement l'utilisateur opérationnel du respect ou non de son plan et il évalue la performance des actions individuelles des employés et des divisions particulières (Elena, 2015).

Pour gérer les processus opérationnels, il est essentiel de pouvoir calculer les KPI's car sans ces capacités, il ne peut pas optimiser les processus d'affaires ou en réponse à des événements stratégiques pour construire un nouveau processus d'affaires valide. (He & Wang, 2012).

## **Section 4 : les systèmes de mesure de la performance**

### **4.1 le tableau de bord prospectif (BSC)**

C'est un système de diagnostic et de contrôle dont la stratégie et la vision sont au cœur du cadre de mesure de la performance. (Rajesh & Atmaja, 2021), utilisé pour prioriser les efforts et cibler les responsabilités. Le tableau de bord prospectif axée sur l'objectif stratégique, les objectifs stratégiques et les principales mesures de performance qui montrent dans quelle mesure l'objectif stratégique est abouti. (David & Ron , 2001)

Le tableau de bord équilibré traduit la mission et la stratégie en objectifs et mesures, organisés en quatre perspectives différentes : financière, client, processus d'affaires internes et l'apprentissage et développement. Il fournit un cadre, un langage, pour communiquer la mission et la stratégie ; et utilise la mesure pour informer les employés sur les facteurs de réussite actuels et futurs. En articulant les résultats, les désirs de l'organisation et les conducteurs de ces résultats (S.Kaplan & P.Norton, 1996)

#### **4.1.1 Perspective financière**

Les objectifs financiers sont étroitement liés aux mesures d'autres perspectives du tableau de bord équilibré afin d'améliorer la performance financière, En outre Les objectifs et les paramètres financiers doivent jouer un double rôle définissant la performance financière attendu par la stratégie et servant d'objectif ultime pour toutes les autres perspectives du tableau de bord équilibré qui s'applique sur divers secteurs d'activité. (S.Kaplan & P.Norton, 1996)

Parmi les mesures financières figurent : le rendement du capital investi, la marge bénéficiaire, la valeur pour les actionnaires, Bien qu'ils soient considérés comme les indicateurs tardifs de la mesure de la performance, ils détermineront si les améliorations opérationnelles se reflètent dans les chiffres financiers dont leurs importances. (Rajesh & Atmaja, 2021).

#### **4.1.2 Perspective client**

La perspective client permet aux entreprises d'aligner Leurs principales mesures de résultat celles des clients ciblés. (Satisfaction, loyauté, fidélisation, acquisition et rentabilité). Également d'identifier et de mesurer la valeur des propositions qui sont des indicateurs principaux dans les mesures de résultats clients. (S.Kaplan & P.Norton, 1996)

Ce qui permet aux entreprises de maximiser le profit et d'améliorer le résultat financier ainsi suivre et évaluer les indicateurs clés de performance de la satisfaction client, la part de marché (Rajesh & Atmaja, 2021).

#### **4.1.3 Perspective processus internes**

Cette perspective permet aux entreprises de se focaliser sur les indicateurs des processus internes, les plus essentiels qui sont déterminés afin d'atteindre les objectifs des clients et des actionnaires grâce aux systèmes de mesures de la performance qui visent à améliorer les processus opérationnels. Une chaîne de valeur interne doit être définie en mettant le processus d'innovation en premier, puis, l'identification des futurs et actuels clients et le développement des nouvelles solutions pour le besoin, passer par le processus d'exploitation, de s'en servir des actuels clients pour maximiser le profit et de mettre en place un service d'après-vente. (S.Kaplan & P.Norton, 1996).

Tous les facteurs du processus interne qui ont le plus d'impact sur la satisfaction des clients comme le temps de cycle, taux de défauts, qualité. Doivent être tenu compte pour une gestion efficace de l'entreprise (Rajesh & Atmaja, 2021).

#### 4.1.4 Perspective apprentissage et développement

Une indispensable infrastructure de de la perspective d'apprentissage et développement permet la réalisation d'ambitieux objectifs des autres perspectives. (S.Kaplan & P.Norton, 1996) Ce volet du tableau de bord prospectif met l'accent sur l'innovation, la créativité et le développement continu (Rajesh & Atmaja, 2021).

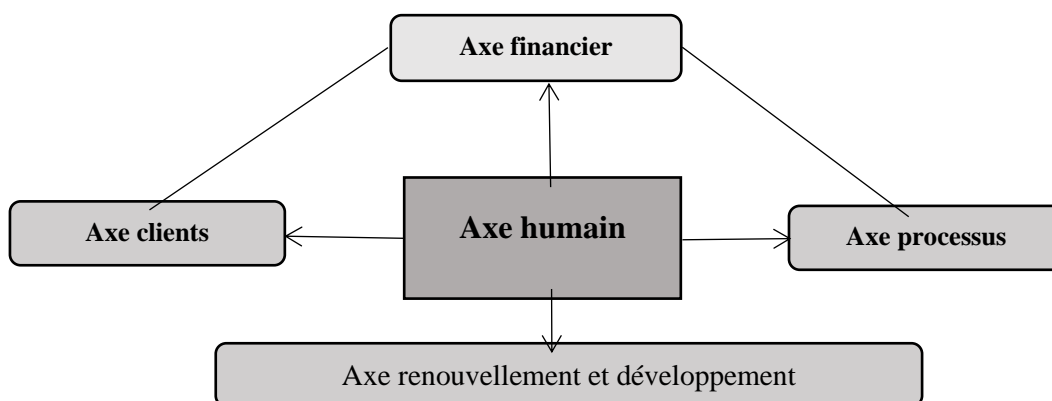
D'importants facteurs facilitateurs d'apprentissage et du développement proviennent principalement de trois sources : les employés, les systèmes et l'alignement organisationnel, qui doivent être développés pour faire partie du tableau de bord prospectif de chaque organisation. (S.Kaplan & P.Norton, 1996) Afin de créer de la valeur pour les clients, Ainsi réussir à s'adapter aux exigences environnementales et maintenir une présence sur le marché. (Rajesh & Atmaja, 2021)

#### 4.2 Le navigateur skandia

« Le navigateur Skandia (Skandia Navigator), reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant de l'idée que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Ici, la perspective financière est un facteur de performance parmi d'autres » (Joan & Faouzi, 2009).

Skandia a développé un cadre de reporting qui associe le reporting financier traditionnel aux mesures du capital intellectuel, afin guider les organisations dans la gestion du capital intellectuel, et faciliter aux managers à l'aide d'un ensemble complet de mesures qui représentent des ressources et capacités réelles. (Luthy, 1998).

Figure 2 le navigateur Skandia



Source : (Joan & Faouzi, 2009)

## **CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

## 1 Données

Au cours de cette section, nous présenterons la population et l'échantillon de notre étude cible, ainsi la présentation des variables indépendantes : les facteurs de l'environnement interne et externe et la variable dépendante : la performance organisationnelle.

### 1.2 Population et échantillon

L'échantillon de recherche est recueilli de la façon suivante :

A l'aide d'une base de données de la chambre algérienne de commerce et d'industrie plus spécifiquement la plateforme « *el mouchir annuelle des entreprises algériennes* ».

Nous avons repéré et sélectionné aléatoirement 10.000 entreprises parmi les 18.000 disponibles sur la base de données.

Seulement 2400 entreprises qui ont reçu nos invitations de participation à la recherche dédiés à cette problématique.

Nous avons eu 104 réponses exploitables ce qui fait un taux de 23,07% par rapport au nombre des invitations ouvertes.

Notre échantillon est composé de 104 entreprises. Doté des principaux acteurs dirigeants nous citons : Des présidents directeurs généraux, Des directeurs généraux et d'autres cadres supérieurs.

Les réponses émanent majoritairement d'organismes privés des secteurs manufacturiers et des services.

### 1.2 Les variables de mesure

En fonction d'hypothèses préalablement établies et d'après la revue de littérature nous avons une variable dépendante liée à la performance organisationnelle et des variables indépendantes liées aux facteurs environnementaux internes et externes.

#### 1.2.1 Variable dépendante « la performance organisationnelle »

La variable dépendante « La performance organisationnelle » décrit le résultat et la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs en utilisant ses ressources efficacement par Daft (dans Godwin., Edwinah, & Harcourt, 2013).

Cette variable est mesurée par l'agrégat des différentes activités liés aux principales fonctions de l'écosystème économique (facteurs environnementaux internes et externes).

### 1.2.2 Variables indépendantes « Les Facteurs de l'environnement interne et externe »

- **Facteurs de l'environnement interne**

**La structure :** Cette variable est mesurée par le degré de centralisation du pouvoir et la flexibilité transversale et verticale des tâches ainsi la taille et l'âge des entreprises à l'aide de l'échelle linéaire de Likert à 5 points

**La stratégie :** La stratégie est reflétée par le degré de connaissance de la propre stratégie adoptée par les entreprises ainsi la bonne compréhension et l'alignement stratégiques des acteurs dirigeants vis-à-vis la propre philosophie directionnelle de l'entreprise. Cette variable est mesurée à l'aide de l'échelle linéaire de Likert à 5 points ainsi par des questions dichotomiques.

**La mesure de la performance :** Cette variable indépendante combine entre l'inculcation des pratiques du contrôle de gestion et l'effet de la maîtrise des différents processus du travail dans l'entreprise précisément la fonction du contrôle de gestion ainsi les types des outils du contrôle et les différents types d'indicateurs clés de performance. Cette variable est mesurée en utilisant l'échelle linéaire de Likert à 5 points et des questions dichotomiques.

**La qualité :** Elle est expliquée par l'instauration d'une démarche qualité concernant l'entreprise toutes ses questions sont mesurées à l'aide de l'échelle linéaire de Likert à 5 points

**La technologie d'information :** Cette variable vise enquêter sur l'implémentation d'un système d'information en interne et le degré de centralisation de l'information et sa disponibilité. Elle est mesurée à l'aide d'échelle linéaire de Likert à 5 points et des questions dichotomiques.

**L'innovation et le développement :** le degré d'incitation à l'amélioration et à la participation au développement commun, l'intrapreneuriat, la ligne directrice de l'innovation et le développement dans l'entreprise. La variable est mesurée à l'aide d'échelle linéaire de Likert à 5 points.

**Les employés :** Cette variable vise à savoir le degré d'alignement des employés avec l'équipe dirigeante à travers la représentativité du personnel et enquêter sur le climat du travail une échelle de mesure Likert à points a été utilisé.

**Le leadership :** Cette variable enquête sur le style de management adopté et la contribution des normes spécifiques de chaque entreprise sur son progrès à l'aide de l'outil psychométrique échelle de Likert à 5 points.

**La gouvernance :** Elle est expliquée par le niveau l'adoption des bons pratiques de la gouvernance cette variable est mesurée par l'échelle de Likert à 5 points.

- **Facteurs de l'environnement externe**

**La compétition et l'incertitude commerciale :** cette variable vise à mettre en valeur le degré de compétitivité de l'environnement dont elle opère et sa connaissance et la considération réelle de l'incertitude commerciale. Elle est mesurée à l'aide de l'échelle de Likert à 5 points.

**Les fournisseurs :** Mener une enquête sur la relation de confiance entreprise-fournisseurs et le niveau d'approchement des deux acteurs. Cette mesure est assurée par l'échelle de Lickert à 5 points

**Les clients :** Mesurer l'adoption d'une politique orienté client par le lancement des enquêtes client et le niveau d'approchement de l'entreprise vis-à-vis ses clients. Nous avons utilisé l'échelle de Likert à 5 points

## 2 Méthode

Notre étude est interprétée par une méthode quantitative à l'aide un questionnaire de fond D'un ODQ : « Organizational Diagnosis Questionnaire » réalisé par ROBERT C. PREZIOSI. (Corina, Liviu, & Roxana, 2011).

Le questionnaire comprend a 90% des questions fermées et 10% des questions à choix multiples. Il a été réalisé à l'aide de Forms Microsoft et envoyé via un logiciel d'emailing MailChimp.

Le questionnaire comprend 13 sections principales élaborées à l'appui de la revue de la littérature.

Les répondants de notre échantillonnage ont pris en moyenne de 30 à 35 minutes pour répondre à notre questionnaire. Les données recueillies font l'objet d'un traitement statistique par le logiciel IBM SPSS version 25.

Nous avons effectué 2 types étapes d'analyse statistiques conformément à l'algorithme logique d'analyse des données. La première est une analyse descriptive pour but de classifier et catégoriser les profils des répondants notamment de leurs entreprises

La deuxième forme d'analyse est l'analyse des composantes principales de la performance organisationnelle et les différentes variables indépendantes et explicatives.

## **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## 1 Introduction

Dans la section Résultats et discussion, nous examinerons en premier lieu la section Résultats. Qui se compose de trois types d'analyse ; analyse unidimensionnelle, analyse bidimensionnelle et enfin l'analyse des composantes principales.

Les résultats de l'analyse descriptive nous révèlent ensuite les caractéristiques de notre échantillon d'étude

## 2 Résultats

### 2.1 Résultats de l'analyse unidimensionnelle

Dans cette section, ainsi que par une analyse descriptive des données via SPSS

Nous présenterons les profils et les caractéristiques des personnes qui ont participé à notre étude ainsi que le profil des entreprises qui composent notre échantillon.

#### 2.1.1 Profils des répondants

D'après Le tableau 6 et le schéma 3 qui présentent les statuts des répondants selon la fonction.

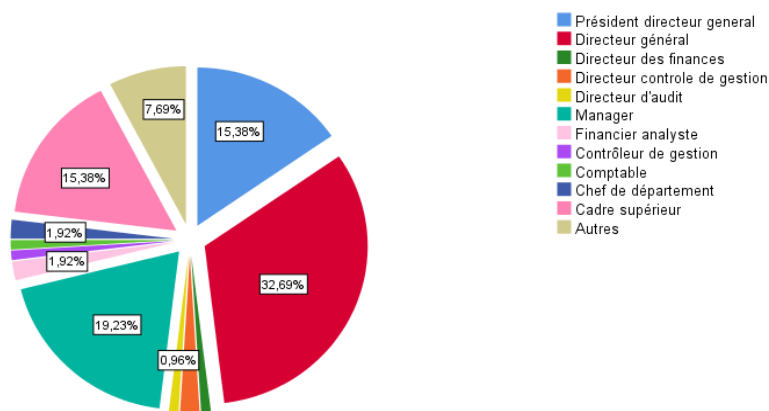
La composition principale de l'échantillon d'étude, est formée des différentes fonctions citant : Président directeur général, Directeur général, Directeur contrôle de gestion, Manager, Financier analyste, Contrôleur de gestion, Chef de département, Cadre supérieur, Comptable, Chef de département et Directeur d'audit, avec un taux majoritaire de 92.3%.

Tableau 6 La Distribution des fréquences des caractéristiques des répondants

Mesure	Items	Fréquence	Pourcentage
Statut des répondants	Président directeur général	16	15,4
	Chef de département	2	1,9
	Cadre supérieur	16	15,4
	Autres	8	7,7
	Directeur général	34	32,7
	Directeur des finances	1	1,0
	Directeur contrôle de gestion	2	1,9
	Directeur d'audit	1	1,0
	Manager	20	19,2
	Financier analyste	2	1,9
	Contrôleur de gestion	1	1,0
	Comptable	1	1,0
	Total	104	100,0

Source : IBM SPSS Statistics version 25

Figure 3 Graphique circulaire des fréquences des caractéristiques des répondants



Source : IBM SPSS Statistics version 25

2.1.2 Profils des entreprises

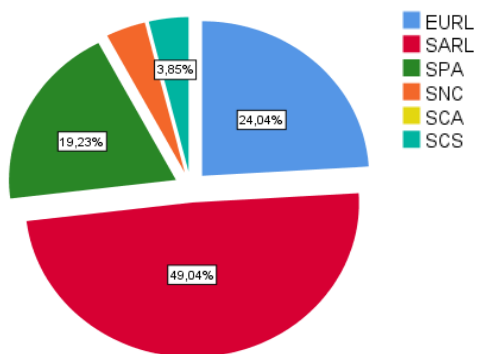
Le tableau et les figures ci-dessous illustrent les différentes caractéristiques des entreprises répondantes. Par le biais des différents paramètres citant : l'Age, la taille, la forme juridique et la nature des capitaux d'entreprise ainsi le secteur d'activité.

Tableau 7 Distribution des caractéristiques d'entreprises

Mesure	Items	Fréquence	Pourcentage
Age	Moins de 3 ans	3	2,9
	Entre 3 et 9 ans	22	21,2
	Entre 9 et 16 ans	27	26,0
	Plus de 16 ans	52	50,0
	Total	104	100,0
Effectif	Micro entreprise	35	33,7
	Petite entreprise	34	32,7
	Moyenne entreprise	18	17,3
	Grande entreprise	17	16,3
	Total	104	100,0

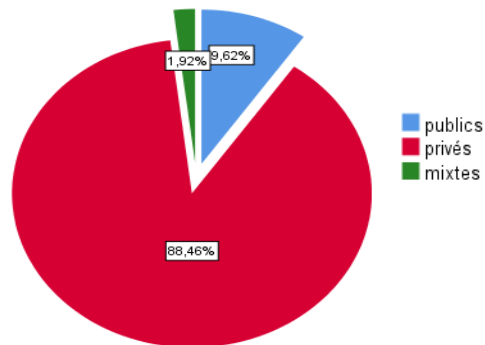
Source : IBM SPSS Statistics version 25

Figure 4 classification juridique des entreprises



Source : IBM SPSS Statistics version 25

Figure 5: natures des capitaux d'entreprises



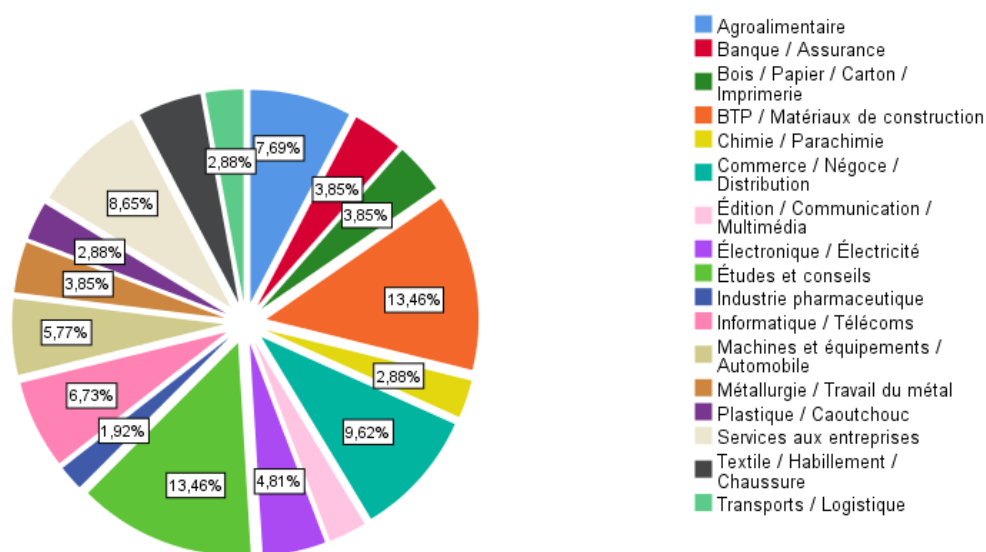
Source : IBM SPSS Statistics version 25

88,46% des entreprises sont des propriétés qui appartiennent au secteur privé par contre 9,62% des entreprises appartiennent au secteur public.

Les Petites et moyennes entreprises présentent 50 % de l'échantillon contrairement aux grandes entreprises 16,3% et 33,7 % de petites entreprises.

D'après nos répondants 50% des entreprises ont été créés depuis plus de 16 ans.

Figure 6 Distribution des entreprises selon le secteur d'activité



Source : IBM SPSS Statistics version 25

L'industrie des services qui représente le secteur tertiaire est en première ligne avec 52.9 % des entreprises d'échantillon : Entreprises d'Etudes et conseils, banque et assurance, technologiques.

En second lieu l'industrie manufacturières (l'industrie secondaire) qui représente 47,1 % et regroupe l'ensemble des entreprises : agroalimentaire, bâtiment et construction, pharmaceutique et industrie d'automobile.

### 2.1.3 Les outils du contrôle de gestion et la mesure de la performance

D'après le tableau 8 nous indique que les outils de contrôle de gestion les plus répandus sont la comptabilité générale avec un taux de 72,1% et les tableaux de bord en deuxième position avec 55,8% puis le Reporting 47,1%.

Tableau 8 Fréquence d'usage des différents outils de contrôle de gestion

Mesure	Items	Fréquence	Pourcentage
Les outils de contrôle de gestion	Comptabilité générale	75	72,1
	Comptabilité analytique	29	27,9
	Gestion budgétaire	35	33,7
	Tableaux de bord	58	55,8
	Reporting	49	47,1

Source : IBM SPSS Statistics version 25

Le tableau 9 présente un usage majoritaire du tableau de bord classique par les entreprises d'échantillon avec 93,3 % et 6,7% d'usage pour le Balanced ScoreCard.

Tableau 9 Fréquence d'usage des différents types de tableaux de bord

Mesure	Items	Fréquence	Pourcentage
	Balanced ScoreCard	7	6,7
	Tableau de bord classique	97	93,3
	Total	104	100,0

Source : IBM SPSS Statistics version 25

Le tableau 10 nous indique que les indicateurs de performance de rentabilité est majoritairement utilisé avec un pourcentage de 65,3%. Ensuite les indicateurs de performance qualité avec 47,1% et les indicateurs de performance de rendement et de productivité avec 46,1% 44,2% de suite.

Contrairement aux indicateurs stratégiques, compétitivité, et de capacité 17,3%, 30,7% ,21,1%.

Tableau 10 Fréquence d'usage des différents types d'indicateurs clés

Mesure	Items	Fréquence	Pourcentage
	Indicateurs de performance de qualité	49	47,1
	Indicateurs de performance de rentabilité	68	65,3
	Indicateurs de performance de capacité	22	21,1
	Indicateurs de performance de rendement	48	46,1
	Indicateurs de performance de compétitivité	32	30,7
	Indicateurs de performance stratégiques	18	17,3
	Indicateurs de performance de productivité	46	44,2

Source : IBM SPSS Statistics version 25

### 2.1.4 Type de stratégie

Le tableau ci-dessous présente les différentes stratégies adoptées et mise en avant par les entreprises de l'échantillon.

Tableau 11 Fréquence des types de stratégies adoptées

Mesure	Items	Fréquence	Pourcentage
Type de stratégie	Différenciation	40	38,5
	D'innovation et de technologie	50	48,1
	Domination par les couts	35	33,7

Source : IBM SPSS Statistics version 25

Parmi les trois stratégies du tableau la plus répandu c'est la stratégie d'innovation et de technologie cela est justifié par le taux élevé des entreprises de l'industrie des services.

### 2.1.5 Structure organisationnelle

Tableau 12 Type des structures organisationnelles

Mesure	Items	Fréquence (n)	Pourcentage
Disponibilité De l'information	Centralisée	7	7,4
	Décentralisée	87	92,6
	<b>Total</b>	94 (valeur manquante =10)	100
Prise de décision	Centralisée	4	4,2
	Décentralisée	91	96,8
	<b>Total</b>	95(valeur manquante = 9)	100
Type de structure	Centralisée	7	7,8
	Décentralisée	82	92,2
	<b>Total</b>	89( valeur manquante = 15 )	100

Source : IBM SPSS Statistics version 25

Le tableau ci-dessus nous explique que la majorité des entreprises de cet échantillon qui représentent 92,2%, se dotent d'une structure organisationnelle décentralisée régie par un style de management participatif (démocratique) flexible. Contrairement à 7.8% D'entreprises qui ont adopté une structure organisationnelle centralisée qui reflète le style de management directif

### 2.1.6 L'incertitude commerciale

Le tableau suivant nous indique que 59,6% des entreprises opèrent dans un environnement commercial incertain à un degré élevé

Tableau 13 Degrée d'incertitude commerciale

Degrée d'incertitude commerciale	Fréquence (n)	Pourcentage
Très faible	10	9,6
Faible	10	9,6
Ni faible ni fort	22	21,2
Fort	44	42,3
Très fort	18	17,3
Total	104	100

Source : IBM SPSS Statistics version 25

## 2.1 Résultat de l'analyse multivariées

Afin de mettre en valeur les principales dimensions de variabilité des individus pour la validation d'un modèle étudié. Nous avons entamé une démarche exploratoire via l'analyse factorielle en composantes principales.

Notre modèle est basé sur des variables internes : structure, stratégie, technologies d'information, employés, leadership, innovation et développement, gouvernance, qualité et la mesure de la performance. Ainsi des variables externes que nous allons traiter d'un aspect global qui inclut : la compétition et l'incertitude commerciale, clients et fournisseurs).

Le tableau 14 comprend la matrice des corrélations entre les variables choisies dans notre modèle de recherche des déterminants de la performance organisationnelle (CRIVEANU & ION, 2016)

D'après le tableau 14 les différentes variables du modèle ont des relations significatives positives avec l'ensemble globale des variables.

La première forte corrélation est entre la variable leadership et technologies d'information à une valeur ( $r=0,821$  ;  $p<0,05$ ) ce qui fait de cette corrélation forte et positive. Le contexte de cette corrélation qui verse dans la facilitation de la technologie d'information dans diffusion et la gestion des données en temps réel pour un bon fonctionnement managériale de l'équipe dirigeante. Puis une corrélation importante avec la variable environnement externe à une valeur de ( $r = 0,788$ ;  $p < 0,05$ ) ce qui fait de cette corrélation forte et positive. Ainsi l'explication managériale du respect des normes de leadership en impliquant tous les cadres d'entreprise à la promotion des partenariats et d'initiatives d'amélioration auprès des parties prenantes.

Tableau 14 Matrice de corrélation

Source : IBM SPSS Statistics version 2

		GV_F	QK_F	EM_F	IND_F	LD_F	TI_F	S_F	ST_F	Env_xt	MP_F
Corrélation	GV_F	1,000									
	QK_F	,667	1,000								
	EM_F	,700	,599	1,000							
	IND_F	,682	,604	,678	1,000						
	LD_F	,674	,560	,658	,731	1,000					
	TI_F	,624	,610	,684	,717	,831	1,000				
	S_F	,581	,547	,663	,693	,779	,793	1,000			
	ST_F	,615	,501	,653	,768	,712	,735	,715	1,000		
	ENV_xt	,739	,613	,721	,756	,788	,768	,749	,703	1,000	
	MP_F	,702	,695	,690	,690	,717	,730	,679	,716	,692	1,000

a. Déterminant = 7,52E-005

Source : IBM SPSS Statistics version 25

La troisième forte corrélation est entre la variable stratégie et technologies d'information ( $r = 0,783$ ;  $p < 0,05$ ) qui est une corrélation positive et importante. Ce qui justifie la disponibilité de l'information qui est décentralisé voir tableau 14 ce qui aide l'exécution et la mise en œuvre des stratégies par le biais du manuel des procédures.

D'après le tableau 14 une forte corrélation est entre la variable leadership et stratégie à une valeur ( $r = 0,780$ ;  $p < 0,05$ ) expliquer comme une relation positive. La compréhension de la stratégie d'entreprise permet l'inculcation des bonnes pratiques de leadership au sein d'entreprises ce qui fait le bon fonctionnement et l'alignement adéquat des deux pratiques.

Le déterminant de la corrélation  $\neq 0$  cela explique la Multicolinéarité de notre matrice de corrélation entre les différentes variables.

Tableau 15 Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,945
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	929,022
	ddl	45
	Signification	,000

Source : IBM SPSS Statistics version 25

D'après le tableau 15 l'indice de kaiser (KMO) = (0.945 > 0.6) ceci affirme que les corrélations entre les items sont de bonne qualité ce qui confirme l'adéquation du modèle. Le tableau 15 indique que ( $p=0.00 < 0.05$ ) du test de Bartlett ceci implique le rejet de l'hypothèse zéro.

Tableau 16 Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	7,199	71,994	71,994	7,199	71,994	71,994
2	,663	6,631	78,625			
3	,416	4,159	82,784			
4	,374	3,741	86,525			
5	,330	3,295	89,820			
6	,286	2,862	92,682			
7	,216	2,160	94,843			
8	,190	1,900	96,742			
9	,183	1,827	98,569			
10	,143	1,431	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : IBM SPSS Statistics version 25

D'après le tableau 16 qui indique la variance totale expliquée, nous avons choisi la première composante qui explique 71.994 % des informations de ce modèle ceci présente une composante principale qui est la performance totale qui implique le résultat des ensembles d'activités liées à l'entreprise. Ce qui signifie la validation de notre modèle des déterminants de la performance organisationnelle.

Tableau 17 Corrélations entre les variables d'activité et la performance totale

Les Variables qui reflètent les pratiques d'entreprises	Performance (totale)
Stratégie	.774**
Leadership	.871**
Employés	.755**
Structure	.755**
Qualité	.708**
Mesure de performance	.833**
Innovation et développement	.839**
Technologies d'information	.844**
Gouvernance	.807**
L'environnement externe	.899**

La corrélation est significative au niveau  $p < 0.01$ .

Source : IBM SPSS Statistics version 25

D'après le tableau 17 toutes les variables d'activités sont corrélées avec la performance totale.

L'environnement externe est en forte corrélation positive avec la performance totale à une valeur de ( $r=0.899$  ;  $p < 0,01$ ), Leadership ( $r=0.871$  ;  $p < 0,01$ ), innovation et développement ( $r=0.839$  ;  $p < 0,01$ ), technologies d'information ( $r=0.844$  ;  $p < 0,01$ ), mesure de performance ( $r=0.833$  ;  $p < 0,01$ ), gouvernance ( $r=0.807$  ;  $p < 0,01$ ).

Pour toutes entreprises qui veulent améliorer leur performance doivent prioritairement mettre en valeur les pratiques et activités qui reflètent ces dimensions

### **3 Discussion**

La présente étude traduit les différentes exigences de la littérature dont, mettre en évidence les déterminants de la performance organisationnelle. Pour le but d'une comparaison à titre analytique et académique.

Nos résultats montrent qu'il existe des relations causales entre les variables du modèle (Corina, Liviu, & Roxana, 2011) réparties en facteurs interne : Stratégie, leadership, employés, structure, qualité, mesure de performance, innovation et développement, technologies d'information, gouvernance et en facteurs externe que nous avons traité comme variable globale qui est composé des variables suivantes : compétitions et incertitude commerciale, clients, fournisseurs.

Contrairement aux résultats de (Corina, Liviu, & Roxana, 2011) le facteur qui impacte le plus la performance globale c'est la variable : environnement externe qui est un ensemble des différentes parties prenantes et incertitude commerciale. Puis la variable interne leadership et technologies d'information , innovation et développement et la mesure de performance.

D'après l'étude de Elona & Anri (2020) nous constatons que la variable management/leaders qui comprend les bonnes pratiques de management en leadership cette variable est la plus significative vis-à-vis la culture organisationnelle. Ainsi une relativité positive avec la performance organisationnelle.

Selon Ying, Ramudu, & Pamela (2014) le facteur innovation et technologies est significatif positivement avec les deux variables suivantes finance et client , et les facteurs internes du business.

Après la validation de l'analyse en composantes principales inclut la corrélation, ensuite la discussion des différentes études similaires à notre recherche.

Pour but de validation ou de rejet des hypothèses de la question de recherche.

*Tableau 18 validation d'hypothèses*

<b>Hypothèses</b>	<b>Validation</b>
H1 → La variable structure a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H2 → La variable stratégie a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H3 → La variable mesure de la performance a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H4 → La variable qualité a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H4 → La variable qualité a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H5 → La variable technologie d'information a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H6 → La variable innovation et développement a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H7 → La variable innovation et le développement a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H8 → La variable employés a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H9 → La variable le leadership a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H10 → La variable gouvernance a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validée
H11 → La variable environnement externe a un effet significatif sur la performance organisationnelle	Validé

## **CONCLUSION**

Ce projet de fin d'étude que nous avons mené nous a permis d'analyser et de souligner les principaux déterminants de la performance organisationnelle d'un ensemble de 104 entreprises économiques algériennes.

Notre modèle de recherche s'appuie sur cette question de recherche comme suit :

« Quels sont les facteurs qui sous-tendent la performance organisationnelle des entreprises économiques algériennes ? »

D'après la revue de littérature et de nos analyses nous constatons l'importance du facteur de l'environnement externe qui a indiqué la plus importante corrélation vis-à-vis la performance totale, cela traduit la nécessité de prendre soins des différentes activités ou pratiques de ce facteur citant ses sous variables : fournisseurs, clients, compétiteurs et incertitude commerciale.

A l'instar des facteurs de l'environnement externe l'analyse nous a permis de relever les importantes variables déterminantes de la performance organisationnelle relatives aux facteurs de l'environnement interne citant en premier lieu : Leadership puis mesure de performance, innovation et développement et technologies d'information qui ont un impact significatif et positif envers la performance globale.

Cela nous a permis de valider toutes nos hypothèses des facteurs environnementaux internes et externes en matière de recherche.

Cette recherche contribuera à la revue de littérature et aidera les chercheurs à effectuer des études semblables plus poussées. Pour le but est celui du développement durable de l'écosystème des entreprises économiques algériennes.

L'implication des logiciels d'intelligence artificielle au sein des entreprises est devenue primordiale pour une synergie qui permet de protéger nos entreprises de l'intérieur et de l'extérieur face au développement rapide des technologies.

Pour s'opposer à tout phénomène qui empêche le développement des entreprises et de leur écosystème.

# Bibliographie

- Abdul, K., Shafique, R., & Raja, S. A. (2017). THE RELATIONSHIP OF INNOVATION WITH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Research - Granthaalayah* 5 - 2 , 292-306.
- Ahmady, G., Mehrpour, M., & Aghdas, N. (2016). Organizational Structur. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 455-462.
- Alazard, C., & Sépari, S. (2010). DCG 11 - Contrôle de gestion - 2e édition - Manuel et applications. Dunod.
- Alphonse, D., & Hamza, E. (2016). De la diffusion à l'appropriation de la comptabilité analytique dans une université française: une étude exploratoire. *Comptabilité et gouvernance*.
- Augustina, A., Afrin, F., Fadillah, R., & Rocky, R. (2021). The Impact of Open Innovation Preparation on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, vol. 9, 126952-126966.
- Aurélien, R., & Caroline, T. (2019). Le contrôle de gestion. Issy-les-Moulineaux : Gualino.
- Bashaer, A., Sanjay, K., & Sherine, F. (2016). Determinants of organizational performance : a proposed framework.
- Basol, E., & Dogerlioglu , O. (2014). Structural Determinants of Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Management Studies*.
- Bégin, L.-P. (2011). L'influence de la mobilisation sur la performance organisationnelle en contexte manufacturier au Québec.
- Boru, D., & Chen , T. (2020, August 8). Concept & Perspectives of Organizational Performance Measurement: Literature Review. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, pp. 89-96.
- Bruce, E., & Kathleen, P. (2006 ). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, 6-66.
- Buttigieg, S. C., Pace, A, & Rathert, C. (2017). Hospital performance dashboards: a literature review. *Journal of Health Organization and Management*, 385–406.
- Charilaos, M., Mohamed , A., & Ehab K.A. , M. (2019). Social institutions, corporate governance and firm-performance in the MENA region. *Research in International Business and Finance Volume 48*, 75-96.
- Chee, W., Thomas, W., & Wim, A. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING volume 18*, 185-205.
- Cheri, O. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance:An Organizational Level Analysis. *ournal of Applied Psychology Vol. 77, No. 6*, 963-974.
- Chyan, Y., & Yi-fen, S. (2009). The relationship between benefits of ERP systems implementation and its impacts on firm performance of SCM. *Journal of Enterprise Information management Vol. 22 No. 6*, 722-752.
- Corina, G., Liviu, I., & Roxana, S. (2011). DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF ROMANIA. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, pp. 285-300.

- CRIVEANU , M., & ION, E.-I. (2016). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE – A CONCEPT THAT SELF-SEEKS TO FIND ITSELF. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series.*
- David, W., & Ron , R. (2001). Corporate Performance Management: How to build a better organization through measurement-driven, strategic alignment. In W. David, & R. Ron, *Corporate Performance Management: How to build a better organization through measurement-driven, strategic alignment* (p. 61). taylor & francis.
- Delhon-bugard , A., Doche, F., Lebeau, G., & Stephan, O. (2013). *L'essentiel du contrôle de gestion.* Eyrolles.
- Didier, L. (2012). L'ESSENTIELDE LAGESTION BUDGÉTAIRE. Paris: Groupe Eyrolles.
- Djebri, Z., Durand, X., & Kuszla, C. (2020). Une mise en perspective historique. In *Contrôle de gestion* (p. 7). Dunod.
- Dorbaire, P. , & Pupion, P. (2011). Un contrôle stratégique au service d'une nouvelle gouvernance des Etablissements Publics Locaux d'Enseignement. *Management & Avenir 45*, 156-174.
- Ebrahim , H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research.*
- Eckerson, D. W. (2010). Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business. In D. W. Eckerson. John Wiley & Sons.
- Elena, V. L. (2015). Key Performance Indicators (KPI) System in Education. *Asian Social Science.*
- Elona, C., & Anri, K. (2020, january - april ). Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Mangement and organizational culture . *European Journal of Economics and Business Studies .*
- Eustache, E., & Wa, M. (2004). D'ENTREPRISE, LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT. UNIVERSITE PARIS XII VAL de MARNE.
- F. Robert, D., & M. Ann, W. (1985). Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research Vol. 22, No. 4 , 397-414.*
- Fakhar, S., Rana Adeel , I., Ayesha, R., & Lalarukh, S. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Conttemporary Research in Buslness.*
- GARY, S., & BIRGER, W. (1989). Determinants of firm performance : the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, pp. 399-411.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 145-165.
- Godwin., I., Edwinah, A., & Harcourt,, W. (2013). Organizational Climate and Corporate Performance: The Nigerian Experience. *European Journal of Business and Management.*
- H.Rasmussen, N., Manish, B., & Claire, Y. (2009). In *Business Dashboards - A Visual Catalog for Design and Deployment.*

- He, W., & Wang, P. (2012). Research on key performance indicator (KPI) of business process. *Second International Conference on Business Computing and Global Informatization*, 151-154.
- ISO. (2022). Retrieved from <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
- Issor, Z. (2017). LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS. *Boeck Supérieur*, pp. 93-103.
- Jean-Pierre, T. (2011). *Les tableaux de bord de la gestion sociale Développez les nouveaux outils Développez les nouveaux outils de la performance sociale de la performance sociale*. Dunod.
- Joan, L., & Faouzi, B. (2009). Mesurer la performance de la fonction logistique. 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05: Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- Jungwon, Y., & Moon-Gi, S. (2018). Determinants of organizational performance: some implications for top executive leadership in Korean firms. *ASIA PACIFIC BUSINESS REVIEW*.
- Kaplan, S., & P. Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*.
- Kerzner, H. (2017). PROJECT MANAGEMENT METRICS, KPIs, AND DASHBOARDS A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. In H. Kerzner. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons .
- Lenard, H., & Lane, K. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study. *Journal of Business Research* 58 , 96 – 102.
- Libaert, T., & Surat, J. (2019). Piloter votre communication: évaluation, indicateurs et tableaux de bord. Dunod.
- Lorino, P. (2001). LE BALANCED SCORECARD REVISITE :DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ENERGETIQUE.
- Luthy, D. H. (1998). INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS MEASUREMENT. *Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA)*, 16-17.
- Madoz, J.-P. (2003). L'audit et les projets. 7: AFNOR.
- Md Murad, M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 8, Issue 12*.
- Mikko Antero Luoma. (2015). Revisiting the strategyperformance linkage An application of an empirically derived. *Management Decision*, 53, pp. 1083-1106.
- Mintzberg, H. (1978). The Structuring of Organizations. In M. Henry, *The Structuring of Organizations* (p. 25).
- Mura, P. M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 Iss 4 pp*.
- Mustafa, T., Arif, S., & Derya, K. (2018). Defining the Determinants of Organizational Performance in Turkish Manufacturing Sees. *Journal of Business and Management*, pp. 26-35.

- Nadia, I., & A. Saeed. (2014). Impact of corporate governance framework on the organizational performance. *Journal of Business and Management*, 2319-7668.
- Neely, A. (2008). Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice. In A. Neely, *Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice* (p. 127). Cambridge University Press; 2nd edition .
- Nicolas, B. (1999). *L'HISTOIRE DU CONTROLE BUDGETAIRE EN FRANCE Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique. Sciences de l'Homme et Société*. Paris: Université Paris Dauphine.
- Nidhi, S., & Reetesh, K. (2018). A unified model of organizational effectiveness. *Journal of Emerging Economics and Policy* 6.2, pp. 114-128.
- Olivier, S., & Jérôme, S. (2019). In S. Olivier, & S. Jérôme, *CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux Guide à l'usage des élus du personnel* (p. 137). Le Mans Cedex 2 - France: GERESO.
- Parment, D. (2019). Key performance indicators developing, implementing, and using winning KPIs. Wiley (John Wiley & Sons).
- Patrick, B., Ludivine, C., David, D., Philippe, d., Ulrike, M., & Yves, M. (2013). *Contrôle de gestion*. paris: Magnard-Vuibert.
- Pesqueux, Y. (2020). De la performance.
- Pierre, V. (1999). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Presses de l'Université du Québec.
- R.T, L. (1981). Determinants' of Organizational Performance: an Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, pp. 131-154.
- Rai, I., Shafique, U.-R., Muhammad, Q., Engku , i., Muhammad, N., & Sajjad, N. (2019). The mediating role of innovation between corporate governance and organizational performance: Moderating role of innovative culture in Pakistan textile sector. *ACCOUNTING, CORPORATE GOVERNANCE & BUSINESS ETHICS*.
- Rainer, L., & Boris, G. (2014). Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal*.
- Rajesh, W., & Atmaja, V. (2021). Performance Evaluation and Comparative Analysis of Selected Public and Private Sector Banks in India Using Balanced Scorecard.
- Richard, M., Emma, L., & Robert, O. (2001). *MANAGING PUBLIC SERVICES INNOVATION The experience of English housing associations*. Great Britain Bristol BS8 1PY: The Policy Press University of Bristol.
- S.Kaplan, R., & P.Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Saad , A., Zainal, A., & Umami, A. S. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*.
- Sampe, F. (2012). The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs. *Southern Cross University*.

- Shadi, A., Abdulaziz, A., & Hashbol, A.-A. (2019). Implementing Enterprise Resource Planning ERP System in a Large Construction Company in KSA. *Procedia Computer Science* 164 , 463–470.
- Shinwoo, L. (2017). Employee Turnover and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *American Review of Public Administration*.
- Starenka, O. (2021). ORGANIZATIONAL APPROACHES TO OPERATIONAL CONTROL AT INDUSTRIAL ENTERPRISES. *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITIES: PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE 2021 No 2 (37)*.
- Stephen, J., & Michael, H. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, pp. 417-435.
- Tahereh, Y. F. (2016). Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP. *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol. 65 , 7.
- Veronica, M., Andrey , P., & Mike , B. (2015). REVIEWING PERFORMANCE: AN ANALYSIS OF THE STRUCTURE AND FUNCTIONS OF PERFORMANCE MANAGEMENT REVIEWS.
- XU, G.-y., & WANG, Z.-s. (2008). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: The Intermediary Effects of Leader-Member Exchange. *International Conference on Management Science & Engineering (15th)*.
- Ya-Hui, L., Chung-Jen, C., & Bou-Wen, L. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, Vol. 55 Issue: 5, 1042-1064.
- Yaya, H. S. (2003, 12). La Problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et moyens de sa mesure: une perspective holistique et multicritérielle . *Faculté des sciences de l'administration*.
- Ying, W., Ramudu, b., & Pamela, L. (2014). Examining the quantitative determinants of organizational performance : evidence from china.
- Zhouhua, V. (2021). Strategic Literature Review on contingency factors and bank performance in china. *The International Journal of Business Management and Technology*, Volume 5, 136.
- Zibasa , M., & George , H. (2020, april 13). Factors Affecting Organisational Performance: A Case of a Human Settlement Department in South Africa. *Open Journal of Business and Management*, p. 16.

## **ANNEXE: MATRICE DE CORRÉLATION**

		GV_F	QK_F	EM_F	IND_F	LD_F	TI_F	S_F	ST_F	Env_xt	MP_F
Corrélation	GV_F	1,000									
	QK_F	,667	1,000								
	EM_F	,700	,599	1,000							
	IND_F	,682	,604	,678	1,000						
	LD_F	,674	,560	,658	,731	1,000					
	TI_F	,624	,610	,684	,717	,831	1,000				
	S_F	,581	,547	,663	,693	,779	,793	1,000			
	ST_F	,615	,501	,653	,768	,712	,735	,715	1,000		
	ENV_xt	,739	,613	,721	,756	,788	,768	,749	,703	1,000	
	MP_F	,702	,695	,690	,690	,717	,730	,679	,716	,692	1,000

a. Déterminant = 7,52E-005

