

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 للمناجنت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management des Organisations »

Impact de la mise en œuvre d'une démarche de Management par Objectif sur la Performance Organisationnelle

Cas de : La Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger « SEAAL »

Elaboré par :

ALIOUA Yacine

Encadré par :

Dr. KADI Omar

Composition de Jury :

Dr. BENMOUSSA Omar Président

Dr. BEKHITI Ali Examineur

Septembre 2023

Résumé

Cette recherche vise à évaluer l'impact de la mise en œuvre de la gestion par objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle de la SEAAL. Se concentrant sur la pertinence des objectifs, la mesure de la performance et l'engagement des employés, l'étude utilise des méthodes statistiques telles que la corrélation de Pearson et l'analyse de médiation pour valider les hypothèses. Nos résultats indiquent que la pertinence des objectifs, formulés selon le modèle SMART, a un effet positif sur la performance organisationnelle. De même, la mesure de la performance, notamment le rendement du réseau et la satisfaction client, se révèle être un mécanisme essentiel pour le suivi des objectifs. Contrairement à nos attentes, l'engagement des employés ne s'est pas révélé être un médiateur significatif entre la MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL. Ces résultats ont des implications significatives à la fois pratiques et théoriques, et mettent en lumière des opportunités pour de futures recherches, notamment dans l'identification de nouveaux médiateurs et le rôle du contexte organisationnel spécifique dans la réussite de la MPO.

Mots clés : Management par objectif, Performance Organisationnelle, Engagement des employés, Mesure de la Performance, Objectifs SMART.

Abstract

This research aims to assess the impact of the implementation of Management by Objectives (MBO) on the organizational performance of SEAAL. Focusing on the relevance of goals, performance measurement, and employee engagement, the study employs statistical methods such as Pearson correlation and mediation analysis to validate the hypotheses. Our findings indicate that the relevance of goals, formulated according to the SMART model, has a positive effect on organizational performance. Similarly, performance measurement, specifically network yield and customer satisfaction, proves to be an essential mechanism for tracking objectives. Contrary to our expectations, employee engagement did not emerge as a significant mediator between MBO and the organizational performance of SEAAL. These results have significant practical and theoretical implications and highlight opportunities for future research, particularly in identifying new mediators and the role of specific organizational context in the success of MBO.

Keywords: Management by Objectives, Organizational Performance, SEAAL, Employee Engagement, Performance Measurement, SMART Goals.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تنفيذ إدارة بواسطة الأهداف على الأداء التنظيمي لسيال. تركز الدراسة على أهمية الأهداف، وقياس الأداء، والتفاعل الموظفين، وتستخدم أساليب إحصائية مثل ارتباط بيرسون وتحليل الوساطة للتحقق من الفرضيات. تشير نتائجنا إلى أن أهمية الأهداف، التي تم صياغتها وفقاً لنموذج SMART، لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. بالمثل، ثبت أن قياس الأداء، وبشكل خاص عائد الشبكة ورضا العملاء، هو آلية أساسية لتتبع الأهداف. على عكس توقعاتنا، لم يظهر التفاعل الموظفين كوسيط مهم بين إدارة بواسطة الأهداف والأداء التنظيمي لسيال. تحمل هذه النتائج آثاراً عملية ونظرية كبيرة، وتسلط الضوء على فرص للأبحاث المستقبلية، وخصوصاً في تحديد وسطاء جدد ودور السياق التنظيمي المحدد في نجاح إدارة بواسطة الأهداف.

الكلمات المفتاحية: الأداء التنظيمي، التفاعل الموظفين، قياس الأداء، الأهداف الذكية.

Remerciement

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, un immense merci à mon directeur de mémoire, Dr. KADI Omar, pour ses précieux conseils, son soutien inconditionnel et sa patience. Votre expertise et vos encouragements ont été des piliers dans l'achèvement de ce travail.

Je remercie également le personnel enseignant et administratif de l'école Nationale Supérieure de Management, qui a fourni un environnement académique stimulant et toutes les ressources nécessaires pour mener à bien mes recherches.

Un merci spécial à mes collègues et amis, qui ont toujours été là pour m'épauler, me conseiller, et avec qui j'ai partagé tant de moments inoubliables. Votre soutien moral a été indispensable.

Je n'oublie pas ma famille, en particulier mes parents, qui ont toujours cru en moi et m'ont soutenu dans chacune de mes entreprises. Votre amour et votre soutien indéfectibles ont été ma source d'inspiration et ma force tout au long de ce périple académique.

Enfin, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à ce projet, et qui ont contribué à en faire une expérience enrichissante sur les plans professionnel et personnel.

Table des Matières

1	<u>Table des matières</u>	
	Résumé.....	i
	Abstract	ii
	ملخص	iii
	Remerciement	iv
	Table des Matières.....	v
	Liste des tableaux	vii
	Liste des figures	viii
	Liste des abréviations	ix
	Introduction	1
.1	Contexte de la recherche.....	2
.2	Importance de la recherche	3
3.	Objectif de la recherche.....	4
.4	Problématique de la recherche.....	5
.5	Méthodologie de la recherche.....	6
6.	Terrain de la recherche.....	7
7.	Plan de mémoire	8
	Chapitre 01.....	9
	Cadre théorique et revue de la littérature.....	9
	Section 01 : Cadre Théorique.....	10
1.	Le Management par Objectif (MPO).....	10
1.1.	Fondements et Concepts du Management par Objectifs	10
1.2.	Processus du MPO	14
1.3.	Avantages et limites du MPO	16
2.	La Performance Organisationnelle (PO)	20
2.1.	Origine et Définitions du concept Performance Organisationnelle :.....	20
2.2.	Dimensions et Modèles de la (PO).....	26
2.3.	Indicateurs de la Performance (KPI).....	28
2.4.	Le rôle du management par objectifs dans la performance organisationnelle.	34
	Section 02 : Revue Littérature.....	37
1.	Le Management par Objectif (MPO).....	37
2.	Théories et Modèles Relatifs à la Pertinence des Objectifs	39
3.	Mesure et évaluation de la performance	43

4. Engagement des employés	46
5. Performance Organisationnelle	49
.....	52
Chapitre 02.....	52
Cadre Méthodologique.....	52
Section 01 : Cadre Organisationnel	53
1. Présentation de la SEAAL	53
1.1. Métiers de la société.....	54
2. Organigramme de la société	55
3. La mise en œuvre d'une démarche de management par objectif chez SEAAL ...	55
Section 02 : La Méthodologie	60
1. Cadre Conceptuel.....	60
1.1. Posture épistémologique.....	60
1.2. Modèle théorique	60
2. Approche Méthodologique	61
3. Instrument de mesure	62
3.1. Le contenu du questionnaire.....	62
3.2. Les échelles de mesure.....	63
4. L'échantillon	65
Chapitre 03 :	67
Résultat et Discussion.....	67
Section 01 : La Présentation des Résultats.....	68
1. Analyse Statistique préliminaire.....	68
1.1. Le profil des répondants :.....	68
1.2. Analyse descriptive de l'étude :	69
1.3. Test de normalité :	75
2. Tests des Hypothèses.....	77
3. Synthèse :	83
Section 02 : Discussion	84
Conclusion Générale	86
Référence Bibliographiques.....	89
ANNEXE	93
ANNEXE -A- QUESTIONNAIRE.....	94
ANNEXE -B- Organigramme de la SEAAL	99

Liste des tableaux

Tableau 1: Avantages et limites du MPO	17
Tableau 2: L'échelle de Likert de cinq points.....	64
Tableau 3: Les champs de la moyenne de l'échelle de cinq de Likert	64
Tableau 4: Echelles de mesure	65
Tableau 5Caractéristiques démographiques de l'échantillon	68
Tableau 6: Statistiques descriptifs de la partie 1 pertinence des objectifs.....	70
Tableau 7: Statistiques descriptifs de la partie 2 Mesure de la performance	71
Tableau 8: Statistiques descriptifs de la partie 3 Engagement des Employés	72
Tableau 9: Statistiques descriptifs de la partie 4 Management par Objectif	72
Tableau 10: Statistiques descriptifs de la partie 5 Performance Organisationnelle ...	74
Tableau 11: Test de Normalité	75
Tableau 12: Test de Skewness et Kurtosis.....	76
Tableau 13: Test de Pearson (P1 et P5)	78
Tableau 14: Résumé des résultats du test de régression linéaire (P1 et P5).....	78
Tableau 15: Test de Pearson (P2 et P5)	79
Tableau 16: Résumé des résultats du test de régression linéaire (P2 et P5).....	80
Tableau 17: Résultats de l'Analyse de Médiation via le Macro PROCESS	82
Tableau 18: Synthèse des tests.....	83

Liste des figures

Figure 1: Les trois phases du cycle du MPO.....	15
Figure 2: Les critères de performance.....	25
Figure 3: Histoire des KPI	29
Figure 4: La méthode SMARTER	31
Figure 5: La méthode 6 A's.....	32
Figure 6:Logo SEAAL	53
Figure 7: Modèle théorique	61

Liste des abréviations

MPO : Management Par Objectif

PO : Performance Organisationnelle

SEAAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

Introduction

1. Contexte de la recherche

Dans le domaine du management, la performance organisationnelle est un enjeu majeur qui influe sur la capacité des entreprises à réaliser leurs objectifs et à se distinguer de leurs concurrents. Pour y parvenir, les entreprises doivent se réinventer, embrasser des stratégies de gestion innovantes et s'adapter aux changements constants de leur environnement économique. Le management par objectif, communément appelé MPO, ou MBO en anglais pour "Management By Objective", est l'une de ces stratégies qui vise à fédérer les énergies de toute une organisation autour d'objectifs clairement définis et quantifiables.

En effet, originairement présenté par Peter Drucker dans son ouvrage majeur "The Practice of Management", publié en 1954, L'essence de cette approche réside dans la recherche d'un équilibre entre les objectifs personnels des employés et les objectifs globaux de l'entreprise, dans le but d'améliorer la performance de tous les acteurs impliqués. Pour Peter Drucker, donc, sans objectif, point de performance.

Au fil des décennies, cette approche a été enrichie et affinée par des penseurs éminents. George Odiorne, par exemple, a élaboré un modèle opérationnel du MPO (**Odiorne, 1965**), tandis que Douglas McGregor a mis en avant la dimension humaine au sein de cette approche (**McGregor, 1960**). Edwin Locke, quant à lui, a orienté ses recherches vers l'impact du MPO sur la motivation et la performance (**Locke et al., 1981**). De plus, John Humble a introduit le concept SMART pour la définition des objectifs (**Humble, 1970**), et Andy Grove a largement diffusé le système d'OKR (Objectives and Key Results chez Intel dans les années 1970, et a ensuite influencé d'autres entreprises technologiques comme Google, qui utilise les OKR depuis 1999 (**Doerr, 2018**)).

Le MPO a acquis une popularité grandissante au sein des entreprises en quête d'amélioration de leur efficacité et de leur agilité en réponse aux bouleversements constants. Il promet une multitude d'avantages, dont la clarification des attentes, la stimulation des employés, la facilitation de la communication et de la coordination, ainsi que le renforcement de l'autonomie et de la responsabilité. Toutefois, il ne faut point omettre les inconvénients qui l'accompagnent, tels que le risque d'établir des objectifs irréalistes ou inappropriés, de négliger les dimensions qualitatives ou non quantifiables, de générer des tensions interhiérarchiques ou entre services, entre autres.

Par conséquent, le MPO repose sur quatre étapes : la fixation des objectifs, la planification des actions, l'autocontrôle et les revues périodiques (**Ingham, 1995**). Ces étapes comprennent trois processus : la formulation des objectifs, le processus

d'exécution et le feedback sur les performances (Wu, 2005). Chacune de ces étapes requiert le recours à des outils spécifiques destinés à faciliter la mise en œuvre du MPO. Parmi ces outils figurent les tableaux de bord pour synthétiser et visualiser les indicateurs de performance, les entretiens d'évaluation pour établir un bilan des accomplissements et des défis, ainsi que les systèmes de récompense pour reconnaître et valoriser les efforts et les résultats.

Ainsi, il apparaît nécessaire d'évaluer l'impact du MPO sur la performance organisationnelle. C'est le but de cette étude, qui se propose d'analyser le cas concret d'une entreprise algérienne ayant adopté le MPO.

2. Importance de la recherche

L'importance de la présente recherche se révèle à l'intersection des enjeux contemporains auxquels font face les organisations. Après avoir exposé le contexte relatif au management par objectif (MPO) et son influence sur la performance organisationnelle, il s'avère impératif de souligner la pertinence cruciale de cette problématique pour les entreprises d'aujourd'hui.

Dans un environnement constamment changeant, les entreprises sont confrontées à des défis incessants. La recherche s'emploie ainsi à sonder les relations complexes qui existent entre la mise en place du MPO et l'obtention d'une performance organisationnelle optimale, offrant des solutions concrètes aux épreuves que les entreprises doivent surmonter. Au cœur de cette relation se trouvent deux variables intermédiaires essentielles : la pertinence des objectifs fixés et la mesure précise de la performance obtenue. Des améliorations cohérentes et significatives de la performance suite à la fixation d'objectifs ont été constatées dans des études menées par Locke et d'autres (Bryan & Locke, 1967 ; Locke & Bryan, 1969 ; et Ivancevich, 1977). La fixation d'objectifs améliore la performance et plus les objectifs sont difficiles à atteindre, meilleure est la performance, jusqu'au point où les objectifs sont perçus comme impossibles (Stedry & Kay, 1966 ; et Zander & Newcomb, 1967). L'efficacité du MPO repose sur la capacité à établir des objectifs adéquats et réalistes, et son impact sur la performance organisationnelle découle en grande partie de la manière dont ces objectifs sont formulés et mis en œuvre. De même, l'évaluation précise de la performance est essentielle pour appréhender l'efficacité du MPO et pour adapter les stratégies de manière appropriée.

Outre ces considérations, l'engagement des employés constitue un facteur déterminant dans cette étude. La performance d'une organisation est obtenue grâce aux efforts concertés d'employés engagés, qui adhèrent à la mission de l'organisation et orientent leurs actions vers la réalisation de ses objectifs. Le MPO requiert la participation active des employés

dans l'établissement et la réalisation des objectifs, un aspect susceptible d'avoir un effet significatif sur leur motivation et leur implication dans le processus de travail. L'analyse de l'évolution de l'engagement des employés au sein du cadre de mise en œuvre du MPO permettra d'apporter des éclairages précieux quant à l'influence potentielle de cette approche sur la performance globale de l'organisation.

En conclusion, cette recherche revêt une importance scientifique, car elle offre l'opportunité d'éprouver les hypothèses et les modèles existants liés au MPO en les confrontant à la réalité empirique. Elle se distingue également par son intérêt pour la gestion, car elle fournira aux décideurs et aux praticiens des outils et des méthodes susceptibles d'optimiser la mise en œuvre du MPO et d'en tirer le meilleur parti.

3. Objectif de la recherche

L'objectif de notre étude est d'analyser l'incidence de la mise en œuvre d'une approche de management par objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle de la SEAAL. Tout d'abord, notre démarche vise à évaluer dans quelle mesure la pertinence des objectifs fixés dans le cadre du MPO influence sa performance. Nous définissons la pertinence des objectifs selon le modèle SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel), qui permet de formuler des objectifs clairs et motivants. Nous supposons que des objectifs plus pertinents auront un effet positif sur la performance organisationnelle, en facilitant le suivi et l'évaluation des résultats.

En second lieu, notre étude s'attache à approfondir la compréhension de l'impact de la mesure de la performance au sein du MPO sur la performance de la SEAAL. La mesure de la performance est un élément essentiel du MPO, qui permet de contrôler l'atteinte des objectifs et d'ajuster les actions si nécessaires. Nous allons utiliser des indicateurs de performance adaptés au domaine d'étude, qui est la production et la distribution de l'eau potable et l'assainissement des eaux usées. Par exemple, nous allons mesurer le rendement du réseau, la qualité de l'eau et la satisfaction des clients.

Enfin, notre recherche explore le rôle joué par l'engagement des employés dans la relation entre le MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL. Nous nous appuyons sur la théorie de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991), qui distingue trois composantes : l'engagement affectif (le lien émotionnel avec l'organisation), l'engagement normatif (le sentiment d'obligation envers l'organisation) et l'engagement de continuité (le coût associé au départ de l'organisation). Nous allons mesurer l'engagement

des employés à l'aide d'un questionnaire basé sur l'échelle développée par Meyer et Allen (1997).

En résumé, notre étude vise à analyser les effets directs et interactifs du MPO sur la performance organisationnelle de la SEAAL. Pour ce faire, nous prenons en compte des variables intermédiaires telles que la pertinence des objectifs, la mesure de la performance et l'engagement des employés.

4. Problématique de la recherche

L'eau est la source de la vie, mais aussi un enjeu stratégique pour les entreprises qui opèrent dans le secteur sensible de l'eau et de l'assainissement. Comme l'a affirmé Peter Drucker (1954), l'un des pionniers du management par objectifs (MPO), "le but du management est de rendre les hommes capables de performances communes". Le MPO est une méthode de gestion qui vise à améliorer la performance organisationnelle en fixant des objectifs clairs et mesurables, impliquant la participation des managers et des employés. Notre recherche a pour objectif d'analyser l'impact du MPO sur la performance organisationnelle au sein de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), qui est confrontée à des défis cruciaux dans un contexte de rareté croissante des ressources en eau, de demandes croissantes des citoyens et de pressions environnementales.

La problématique centrale de notre recherche se formule ainsi :

Quel est l'impact de la mise en œuvre d'une démarche de management par objectifs sur la performance organisationnelle au sein de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL) ?

Pour répondre à cette problématique, notre étude se structure autour de trois questions de recherche spécifiques :

- Dans quelle mesure la pertinence des objectifs fixés dans le cadre de la démarche de MPO influence-t-elle la performance organisationnelle de la SEAAL ? Nous explorons comment l'alignement des objectifs sur le modèle SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel) peut influencer directement les performances de la SEAAL en facilitant la réalisation des objectifs stratégiques.

Hypothèses de recherche

H01 : Il n'existe aucune relation positive forte entre la pertinence des objectifs fixés dans le cadre de la démarche de MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

Ha1 : Il existe une relation positive forte entre la pertinence des objectifs fixés dans le cadre de la démarche de MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

- Comment la mesure de la performance, intégrée à la démarche de MPO, impacte-t-elle la performance organisationnelle de la SEAAL ? Nous analysons comment une mesure claire et objective de la performance, adaptée aux spécificités du secteur de l'eau et de l'assainissement, peut conduire à des ajustements et des améliorations concrètes au sein de la SEAAL.

Hypothèses de recherche

H02 : Il n'existe aucune relation significative entre l'intégration de la mesure de la performance dans la démarche de MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

Ha2 : Il existe une relation significative entre l'intégration de la mesure de la performance dans la démarche de MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

- Quel est le rôle médiateur de l'engagement des employés dans la relation entre la mise en œuvre du Management par Objectifs (MPO) et la performance organisationnelle au sein de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL) ? Nous explorons comment les composantes de l'engagement des employés selon la théorie de Meyer et Allen (1991) - affectif, normatif et de continuité - influencent l'effet du MPO sur la performance de la SEAAL.

Hypothèses de recherche :

H03 : L'engagement des employés ne joue pas un rôle médiateur dans la relation entre la mise en œuvre du MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

Ha3 : L'engagement des employés joue un rôle médiateur significatif dans la relation entre la mise en œuvre du MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

En somme, notre recherche cherche à dévoiler les mécanismes sous-jacents qui relie la mise en œuvre du MPO à la performance organisationnelle au sein de la SEAAL. En tenant compte des enjeux spécifiques de la société, de la complexité des interactions entre les objectifs, la mesure de la performance et l'engagement des employés, nous visons à contribuer à une compréhension approfondie de l'effet de la Management par objectif dans un contexte aussi crucial que celui de la gestion de l'eau et de l'assainissement à Alger.

5. Méthodologie de la recherche

La méthodologie adoptée pour cette étude repose sur une approche quantitative visant à obtenir une compréhension approfondie et nuancée de l'incidence de la mise en œuvre d'une démarche de Management par Objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle au sein de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL).

Notre démarche méthodologique se divise en deux phases distinctes : une phase exploratoire descriptive, suivie d'une phase confirmatoire quantitative.

La première étape, de nature descriptive et exploratoire, a été entreprise pour identifier les aspects clés de la mise en œuvre du MPO au sein de la SEAAL, ainsi que pour cerner les premières impressions et observations des parties prenantes au sein de l'organisation.

La deuxième étape de notre méthodologie implique la collecte de données quantitatives au moyen de questionnaires structurés, qui ont été distribués à un échantillon représentatif d'employés et de cadres de la SEAAL. Ces données quantitatives ont ensuite été soumises à des analyses statistiques rigoureuses visant à identifier les relations et corrélations significatives entre la mise en œuvre du MPO et la performance organisationnelle.

Cette méthodologie a permis d'approfondir notre analyse et de fournir des informations précieuses pour la prise de décision au sein de l'organisation.

6. Terrain de la recherche

Nous avons choisi comme terrain de recherche la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), qui est une entreprise publique chargée de la production et de la distribution de l'eau potable et de l'assainissement des eaux usées dans la wilaya d'Alger et une partie de la wilaya de Tipaza. La SEAAL dessert une population de plus de 4 millions d'habitants (946 585 clients), répartis sur un territoire de plus de 2000 km². Elle dispose d'un patrimoine hydraulique composé de 12 barrages, 9 usines de production d'eau potable, 7 stations d'épuration, 8416 km de réseaux eau potable, 4811 km de réseau d'assainissement, 387 forages, 589 ouvrage de stockage, 198 station de pompage, 5 usines de traitement d'eau superficielles.

La SEAAL a mis en place une démarche de management par objectifs (MPO) dans le cadre de son plan stratégique 2022-2024. Ce plan vise à améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise, en se basant sur six axes stratégiques : la sécurisation de l'alimentation en eau potable, l'assainissement durable, la satisfaction des clients, le développement des ressources humaines, la maîtrise des coûts et la responsabilité sociétale. Pour chaque axe, des objectifs opérationnels ont été définis et déclinés en indicateurs de performance. Ces objectifs ont été ensuite déployés à tous les niveaux hiérarchiques, en impliquant les managers et les employés dans leur fixation et leur suivi.

La SEAAL présente un intérêt particulier pour notre recherche car elle évolue dans un environnement complexe et incertain, qui met à l'épreuve sa capacité à atteindre ses objectifs. En effet, elle doit faire face à des défis majeurs, tels que la raréfaction des

ressources en eau, la croissance démographique, l'urbanisation, le changement climatique, la concurrence, la réglementation ou encore les attentes des citoyens. Ces défis exigent de la SEAAL une adaptation permanente, une innovation constante et une gestion intégrée de ses activités.

Enfin, la SEAAL offre un accès facile aux données nécessaires pour notre recherche. En effet, nous avons pu obtenir l'autorisation de la direction générale de l'entreprise pour mener notre étude. Nous avons également pu bénéficier du soutien de la direction de la stratégie et management, qui nous a fourni les documents relatifs au MPO, tels que le plan stratégique, les tableaux de bord, les rapports d'évaluation. Nous avons également pu réaliser des entretiens avec les managers et les employés de différents services et niveaux hiérarchiques, qui nous ont fait part de leurs perceptions et de leurs expériences du MPO. Ainsi, la SEAAL constitue un terrain de recherche pertinent et riche pour analyser l'impact du MPO sur la performance organisationnelle.

7. Plan de mémoire

Ce mémoire se structure en trois chapitres pour une approche cohérente et approfondie de l'étude. Le premier chapitre, axé sur la revue de la littérature et le cadre théorique, établit le contexte théorique en explorant les principaux concepts et modèles relatifs à la mise en œuvre du management par objectifs (MPO), à l'engagement des employés et à la performance organisationnelle.

Dans le deuxième chapitre, la méthodologie de recherche est élaborée en détaillant les outils de collecte de données et en présentant le cadre organisationnel de l'étude. Cette section offre une vue transparente de notre approche pour aborder les questions de recherche.

Le troisième chapitre, au cœur de l'étude, est dédié à la présentation et à l'analyse des résultats issus du stage pratique au sein de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). Ce chapitre explore en profondeur l'impact des concepts théoriques dans le contexte réel de l'organisation.

L'étude est clôturée par un chapitre de conclusion qui synthétise les découvertes, établit des liens entre les résultats et les objectifs initiaux, et met en avant les implications pratiques et théoriques. En résumé, chaque chapitre contribue de manière significative à la compréhension et à la résolution de la problématique de recherche, offrant une analyse complète et approfondie.

Chapitre 01

Cadre théorique et revue de la littérature

Section 01 : Cadre Théorique

1. Le Management par Objectif (MPO)

L'excellence organisationnelle est un objectif fondamental dans le monde de l'entreprise et nécessite une approche systématique et structurée pour orienter les efforts et les actions vers des résultats. Dans ce contexte, le Management par Objectif (MPO) émerge comme une méthodologie fondamentale, offrant un cadre qui va au-delà de la simple gestion opérationnelle pour façonner une vision stratégique et des réalisations diverses et tangibles. L'objectif de cette partie est de présenter les fondements et les concepts du MPO. Nous commencerons par retracer les origines et l'évolution de ce système de gestion. Nous présenterons ensuite les définitions et les principes fondamentaux du MPO. Enfin, nous aborderons le processus du MPO, ainsi que ses avantages et ses limites.

1.1. Fondements et Concepts du Management par Objectifs

1.1.1. Origines et évolution du MPO

Dans cette partie, nous allons retracer l'origine et l'évolution du concept du Management par Objectifs (MPO), depuis sa création par Peter Drucker jusqu'à ses applications actuelles. Nous verrons comment le MPO est né d'une volonté de transformer la gestion des performances, comment il s'est enrichi des contributions d'autres auteurs et praticiens, et comment il s'est adapté aux fluctuations économiques et sociales.

1.1.1.1. La naissance du MPO : Peter Drucker (1954)

Le concept du MPO a été créé par Peter Drucker, un pionnier de la gestion moderne, à partir de ses observations et de ses expériences novatrices (**Beatty, 1998**). Pendant les années 1940, alors qu'il étudiait les pratiques de gestion à la General Motors, Drucker fut marqué par l'approche de gestion d'Alfred Sloan, qui mettait déjà en avant l'idée de fixer des objectifs pour évaluer les résultats (**Beatty, 1998**). De plus, une anecdote de son enfance, partagée par le biographe Jack Beatty, met en lumière l'influence de sa professeure, Miss Elsa, qui l'encouragea à planifier son apprentissage hebdomadaire et à évaluer ses progrès (**Beatty, 1998**). Ces influences variées contribuèrent à la genèse du MPO.

1.1.1.2. Les extensions du MPO à partir du modèle de Drucker

L'évolution du MPO s'est enrichie des contributions d'autres auteurs et praticiens qui ont proposé des variantes ou des compléments au modèle initial de Drucker. Par exemple, en 1967, John Humble, consultant anglais, avança une méthodologie du MPO en cinq étapes :

définir la mission de l'entreprise, fixer les objectifs annuels, réviser les objectifs trimestriellement, évaluer les performances et récompenser les résultats (**Humble, 1967**). En 1971, Octave Gélinier, économiste français, proposa sa propre version du MPO : la Direction Participative Par Objectifs (DPPO). Il a fondé sa méthode sur trois éléments essentiels : les objectifs, qui doivent être négociés et acceptés par tous les acteurs ; les structures, qui doivent être adaptées aux objectifs et favoriser la coopération ; et les procédures participatives, qui doivent impliquer les salariés et les représentants du personnel dans la prise de décision (**Gélinier, 1971**).

1.1.1.3. Adaptation du MPO : Nouvelles Notions et Diverses Applications

Au fil des années, le concept du Management par Objectifs (MPO) a connu une évolution constante pour s'adapter aux transformations économiques, sociales et organisationnelles. Cette partie explore les nouvelles notions intégrées au MPO ainsi que ses diverses applications, illustrant sa flexibilité et sa pertinence dans des contextes variés.

Nouvelles Notions Intégrées au MPO

Le MPO, à l'origine centré sur la fixation d'objectifs et la mesure des performances, s'est enrichi de nouvelles notions pour répondre aux enjeux changeants du monde des affaires. Parmi ces notions, la qualité totale a pris une place prépondérante. L'intégration de concepts tels que le Total Quality Management (TQM) a souligné l'importance de la qualité dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Désormais, les objectifs ne sont plus seulement quantitatifs, mais aussi qualitatifs, renforçant ainsi l'accent mis sur l'excellence opérationnelle et la satisfaction des clients (**Deming, 1986**).

De plus, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a élargi la perspective du MPO en intégrant des objectifs liés à l'impact environnemental, social et éthique. Les entreprises ont commencé à intégrer des objectifs RSE dans leur approche du MPO, démontrant ainsi leur engagement envers des pratiques commerciales durables et éthiques (**Carroll, 1979**).

Outre l'intégration de nouvelles notions, le MPO a également démontré sa capacité à s'adapter à une multitude de contextes organisationnels, dépassant largement son application initiale dans le secteur des entreprises.

Diverses Applications du MPO

Le MPO s'est révélé adaptable à une multitude de contextes organisationnels, dépassant largement son application initiale dans le secteur des entreprises. Dans le secteur public, par exemple, de nombreuses administrations ont adopté le MPO pour améliorer la performance

des services publics. Les objectifs deviennent alors des moyens de mesurer l'efficacité et l'efficience des services rendus à la société (**Behn, 2003**).

Dans le domaine de l'éducation, le MPO est devenu un outil pour améliorer les performances des élèves et la qualité de l'enseignement. Les écoles et les universités utilisent le MPO pour fixer des objectifs pédagogiques, évaluer les progrès des étudiants et améliorer continuellement les méthodes d'enseignement (**Weaver, 1991**).

L'application du MPO a également transcendé les frontières sectorielles pour inclure des domaines tels que les organisations à but non lucratif et les organismes internationaux. Dans tous ces contextes, le MPO sert de cadre pour définir des objectifs concrets, mesurables et alignés sur la mission et les valeurs de chaque entité.

L'adaptation continue du MPO aux nouvelles réalités organisationnelles et aux enjeux contemporains a renforcé sa pertinence et sa durabilité en tant qu'approche de gestion. En intégrant des notions telles que la qualité totale et la responsabilité sociale des entreprises, tout en explorant diverses applications, le MPO demeure un outil puissant pour aligner les efforts individuels sur les objectifs collectifs et pour favoriser la réalisation d'excellence dans des domaines variés. Cette évolution démontre la capacité du MPO à s'adapter tout en préservant ses principes fondamentaux, faisant ainsi de lui un pilier essentiel de la gestion moderne.

1.1.2. Définitions et Principes Fondamentaux du MPO

Dans cette partie, nous allons présenter les principes fondamentaux du MPO, ainsi que les différentes définitions et perspectives qui ont été proposées par les auteurs et les chercheurs depuis son origine jusqu'à nos jours. Nous verrons comment le MPO permet d'aligner, de motiver et d'impliquer les individus dans la réalisation des objectifs organisationnels.

1.1.2.1. Les principes fondamentaux du MPO

Le Management par Objectifs (MPO) est une approche de gestion des performances qui vise à harmoniser les objectifs individuels des employés avec ceux de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Cette approche repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment :

- **Participation des collaborateurs à la définition des objectifs** : Les collaborateurs sont impliqués dans la détermination de leurs objectifs en collaboration avec leurs supérieurs, favorisant ainsi leur engagement et leur motivation (**Locke & Latham, 2002 ; Latham et al., 2017**).

- **Formulation d'objectifs SMART** : Les objectifs sont formulés en respectant les critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis), ce qui facilite leur suivi et leur évaluation. (**Doran, 1981 ; Asana, 2023**)
- **Feedback régulier sur les résultats** : Un feedback régulier est fourni aux collaborateurs concernant leurs performances par rapport aux objectifs fixés. Cela permet aux collaborateurs de s'autoévaluer et de s'améliorer. (**Kluger & DeNisi, 1996 ; Bosc-Miné, 2014**)
- **Récompense en fonction de la contribution** : Les collaborateurs sont récompensés en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs fixés, renforçant ainsi leur satisfaction et leur engagement. (**Adams, 1965 ; Colquitt et al., 2013**).

Ces principes fondamentaux du MPO sont essentiels pour assurer une gestion efficace et motivante des collaborateurs. Ils permettent d'aligner les objectifs individuels et collectifs, d'améliorer la performance et la satisfaction au travail, et de favoriser le développement professionnel.

1.1.2.2. L'origine du MPO : Peter Drucker (1954)

Le concept du MPO a été introduit pour la première fois par Peter Drucker en 1954, dans son ouvrage "The Practice of Management". Selon Drucker, le MPO est un processus participatif et responsabilisant, basé sur la définition et l'évaluation des objectifs communs entre les supérieurs et les subordonnés (**Drucker, 1954**).

1.1.2.3. Les autres définitions et perspectives du MPO

Le MPO a évolué au fil des décennies grâce aux contributions d'autres auteurs et chercheurs qui ont proposé des définitions similaires ou complémentaires.

George S. Odiorne (1965) le décrit comme un système collaboratif où les supérieurs et les subordonnés collaborent pour établir des objectifs SMART.

John Humble (1967) souligne le rôle de la participation des employés dans la planification des objectifs et le contrôle des performances.

Harold Koontz et Cyril O'Donnell (1976) considèrent le MPO comme une approche où les objectifs spécifiques sont convenus entre les subordonnés et les supérieurs, et les performances sont évaluées périodiquement en fonction de la réalisation des objectifs.

Gary P. Latham et Edwin A. Locke (1984) insistent sur le fait que le MPO est un processus où les objectifs sont établis par les subordonnés et approuvés par les supérieurs, puis utilisés pour évaluer et récompenser la performance.

De plus, des perspectives contemporaines et récentes ont enrichi la compréhension du MPO : **Bernard Martory et Daniel Crozet (1992)**, selon eux, le MPO consiste à définir des objectifs individuels ou collectifs en fonction des objectifs généraux de l'entreprise, à évaluer périodiquement les résultats obtenus et à adapter les actions en conséquence.

Jean-Pierre Testa (1998) met en avant la motivation et l'engagement des individus, tandis que **John P. Campbell (2011)** insiste sur l'interactivité du processus

Ces diverses définitions et perspectives, élaborées au fil des décennies, offrent un panorama dynamique et évolutif du concept de Management par Objectifs. Cette approche de gestion implique que les objectifs d'une entité organisationnelle soient établis de manière collaborative entre la direction et les membres du personnel. Ces parties prenantes déterminent conjointement les critères permettant d'évaluer les performances favorables ou défavorables ainsi que les modalités de leur évaluation. L'hypothèse fondamentale sous-jacente stipule que l'engagement des employés dans l'établissement des objectifs favorisera leur réalisation régulière.

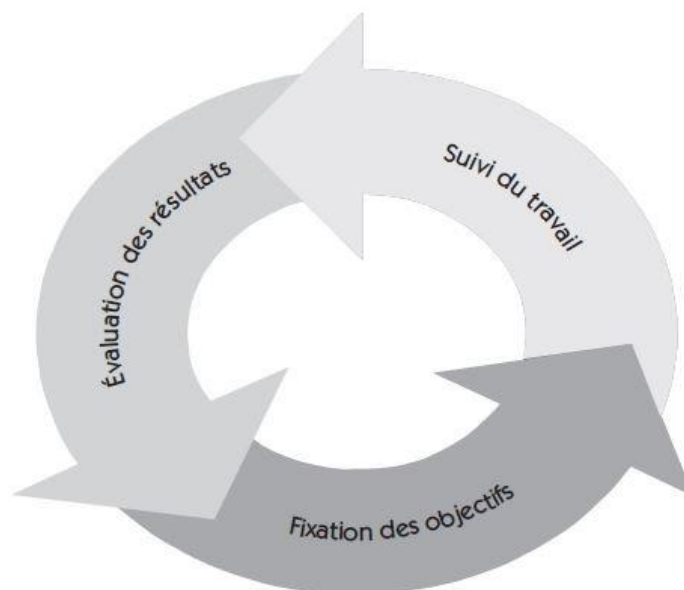
1.2. Processus du MPO

La persistance du Management par Objectifs (MPO) en tant qu'approche de gestion efficace peut être attribuée à sa capacité d'adaptation, d'évolution et de développement au fil du temps, afin de répondre aux évolutions des besoins organisationnels et environnementaux (**Wehrich, 2000**).

Le processus du MPO repose sur plusieurs étapes, susceptibles de varier en fonction des auteurs et des contextes. Dans cette partie, nous allons présenter quelques modèles du MPO qui ont été proposés dans la littérature.

Selon **Éric Delavallée**, le cycle du Management par Objectifs (MPO) élaboré par **Drucker** s'articule autour de trois phases fondamentales, comme illustré dans la Figure 1 : La fixation des objectifs, le suivi de l'avancement des travaux, et l'évaluation des résultats obtenus.

Il convient de noter que **Drucker** souligne que les phases du processus de gestion ne se déroulent pas nécessairement de manière linéaire, mais plutôt de manière simultanée, avec des interactions mutuelles et des ajustements réciproques (**Delavallée, 2018**).



Source : Delavallée, É. (2018)

Figure 1: Les trois phases du cycle du MPO

D'autres chercheurs ont également proposé des modèles du MPO. **Ingham (1995)** distingue quatre étapes fondamentales : la définition d'objectifs, la planification d'actions, l'autorégulation et les évaluations périodiques. **Wu (2005)** identifie trois processus spécifiques dans le MPO : la formulation d'objectifs, le déploiement opérationnel et le feedback sur la performance. **Rodgers et Hunter (1991)** affirment que la combinaison de ces trois processus du MPO, à savoir la fixation d'objectifs, la participation à la prise de décision et le feedback sur les objectifs, a un impact positif sur la productivité.

Par ailleurs, **Wehrich (2000)** a mis en lumière un modèle du MBO composé de sept éléments intrinsèques, incluant : la planification stratégique, la hiérarchie des objectifs, la fixation d'objectifs, la planification d'actions, la mise en œuvre du MPO, le contrôle et l'évaluation, les sous-systèmes organisationnels et le développement managérial.

En outre, **Robbins et Coulter (2005)** ont présenté un modèle du MPO axé sur la départementalisation des objectifs. Ils ont décrit une séquence en plusieurs étapes pour un programme MPO classique, allant de l'élaboration des objectifs de l'entreprise à la reconnaissance accordée aux employés en cas d'atteinte des objectifs.

En conclusion, le MPO se révèle être un processus dynamique, adaptable et flexible, pouvant être modélisé selon les besoins et les objectifs spécifiques de chaque organisation et gestionnaire. La variété des modèles présentés souligne la diversité des approches pour parvenir à l'alignement et à l'atteinte des objectifs organisationnels et individuels.

1.3. Avantages et limites du MPO

En tant que méthode utilisée dans l'évaluation des performances au sein des organisations, le Management Par Objectifs (MPO) offre une variété d'avantages qui contribuent à l'amélioration de la gestion et à l'atteinte des objectifs. Toutefois, le MPO n'est pas exempt de critiques ou de limites. Certains auteurs ont souligné les risques ou les inconvénients de cette méthode.

Les avantages significatifs du MPO résident dans sa capacité à orienter les employés vers des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et cohérents, à faciliter la communication entre les gestionnaires et les subordonnés, et à créer une focalisation collective sur les buts de l'entreprise. De plus, il favorise l'engagement des employés envers les objectifs fixés, améliore la transparence et la responsabilisation, et établit un cadre structuré pour l'évaluation des performances.

Cependant, certains chercheurs et praticiens ont soulevé des préoccupations quant à son efficacité et à sa pertinence dans des contextes complexes et en constante évolution. Parmi les principales limites du MPO, on peut citer la difficulté à mesurer certains aspects intangibles de la performance, tels que l'honnêteté et l'intégrité, ainsi que les risques de focalisation excessive sur les objectifs à court terme au détriment de la stratégie à long terme.

Le MPO n'est pas un modèle universel mais un mode de management parmi d'autres, qui doit être adapté au contexte et aux besoins de chaque situation. C'est ce que propose Éric Delavallée, l'auteur du livre *Quand fixer des objectifs ne suffit plus !* qui affirme que "le management par objectifs ne suffit plus quand il s'agit de prendre en compte la complexité croissante des organisations, la diversité des attentes des parties prenantes, la nécessité d'innover et de se différencier, ou encore l'implication et la motivation des collaborateurs" (Delavallée, 2006). Il suggère donc de combiner le MPO avec d'autres modes de management, tels que le management par les valeurs ou le management par les compétences.

Les avantages et les limites inhérents au MPO sont répertoriés dans le tableau ci-dessous, selon les analyses d'autres chercheurs. (Voir tableau 1)

Tableau 1: Avantages et limites du MPO

Avantages	Inconvénients
Shaout & Yousif (2014)	
<ul style="list-style-type: none"> · Facile à exécuter et à mesurer. · Les employés ont une compréhension claire des rôles et des responsabilités qui leur sont assignés. · Contribue à conseiller et à orienter les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> · Différences dans l'interprétation des objectifs. · Possibilité de négliger des aspects tels que l'intégrité, la qualité, etc. · Difficulté pour l'évaluateur de convenir des objectifs. · Non applicable à tous les postes.
Dagar; Kutllovci (2014)	
<ul style="list-style-type: none"> · Utile davantage pour les postes de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> · Non applicable à tous les emplois, Associée à l'application de systèmes de rémunération basés sur le mérite, peut orienter la fixation des objectifs vers des résultats à court terme plutôt qu'importants et à long terme. etc.
Aggarwal & Thakur (2013)	
<ul style="list-style-type: none"> · Facile à mettre en œuvre et à mesurer. · Les collaborateurs trouvent motivation en raison de leur conscience des rôles et responsabilités qui leur incombent. · Système de diagnostic axé sur la performance. · Facilite la consultation et l'orientation des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> · Obtenir l'adhésion des employés aux objectifs est complexe. · Ne tient pas compte des éléments intangibles comme l'honnêteté, l'intégrité, la qualité, etc. · Les interprétations des objectifs peuvent varier entre les responsables et les employés. · Chronophage, complexe, long et coûteux.
Certo and Trevis (2006)	
<ul style="list-style-type: none"> · Met constamment l'accent sur les actions requises au sein de l'organisation pour accomplir les objectifs. · Assure l'engagement des employés envers la réalisation des objectifs organisationnels, les gestionnaires et les autres membres du personnel se focalisant sur la concrétisation des objectifs qu'ils ont établis. 	<ul style="list-style-type: none"> · La progression des objectifs organisationnels prend du temps et cela réduit le temps de travail effectif des gestionnaires et des autres employés. · Une évaluation détaillée de la réalisation des objectifs organisationnels augmente la paperasserie.
Koontz & O'donnell (1976)	
<ul style="list-style-type: none"> · Oriente les employés vers les résultats visés. · Facilite la communication entre gestionnaires et subordonnés concernant objectifs et plans. · Augmente la satisfaction au travail. · Favorise la discrétion individuelle renforçant la progression des objectifs. · Améliore qualité et quantité de la performance. · Établit un lien vertical entre objectifs supérieurs et inférieurs. 	<ul style="list-style-type: none"> · L'échec dans l'enseignement de la philosophie. · Absence de directives fournies aux responsables. · Difficulté dans la définition des objectifs. · Orientation vers des objectifs à court terme. · Difficulté dans la garantie d'une structure d'objectifs cohérente. · Formulation d'objectifs arbitraires.

Tableau 1 : (Suite)

Avantages	Inconvénients
Drucker (1954)	
<ul style="list-style-type: none"> · Objectifs discutés avant d'être acceptés. · Participation à la définition des objectifs, à l'élaboration du plan d'action et à la prise de décisions. · Motivation et une satisfaction au travail accrues. · Amélioration de la relation entre les gestionnaires et leurs subordonnés. · Meilleure communication et une coordination accrue. · Les gestionnaires peuvent s'assurer que les objectifs des subordonnés sont liés aux objectifs de l'organisation. · Les objectifs peuvent être définis à tous les niveaux et dans différents départements. · Les objectifs peuvent être fixés individuellement pour chaque département, en particulier dans les domaines de la promotion, du marketing et de la planification financière. · Le MPO peut être appliqué dans n'importe quelle organisation. · Les traits du MPO peuvent être retrouvés dans des industries telles que les médias électroniques, où les objectifs de performance sont soigneusement établis et surveillés, notamment dans les domaines de la promotion, du marketing et de la planification financière. · Dans un système de MPO, les employés sont plus autonomes que dirigés par le supérieur. 	<ul style="list-style-type: none"> · Il doit être effectué de manière systématique. · Plus d'importance est accordée à la définition des objectifs qu'aux résultats réels ou au plan d'action. · Cela peut conduire à une polarisation des efforts, où les personnes ou les départements ne sont pas motivés à aller au-delà de leurs propres objectifs et à aider les autres. · Il ne tient pas compte de l'environnement dans lequel les objectifs sont fixés, tels que les ressources disponibles, les parties prenantes, etc. · Pour éviter les problèmes potentiels, des objectifs SMART et SMARTER doivent être convenus. · Il n'y a pas de stimulation de l'innovation. · Les gestionnaires commencent à croire en la notion d'un "employé idéal" et évaluent leurs subordonnés en fonction de ce qu'ils attendent qu'ils soient. · Les cibles peuvent être mal rapportées et la fixation des objectifs peut devenir contre-productive pour l'organisation. · La qualité des objectifs fixés peut être plus médiocre ou trop irréaliste. · Il est long à mettre en œuvre et difficile à maintenir. · La fixation d'objectifs de production peut encourager les ressources à atteindre ces objectifs par tous les moyens nécessaires, ce qui aboutit généralement à une mauvaise qualité. · Il n'est pas facile d'identifier tous les objectifs.

La première partie de ce mémoire a été consacrée à une exploration approfondie du concept du Management par Objectifs (MPO). Depuis sa naissance en 1954, conceptualisée par le pionnier de la gestion moderne Peter Drucker, jusqu'à ses applications et adaptations contemporaines, le MPO a traversé un chemin sinueux, parsemé de multiples enrichissements théoriques et pratiques.

Au cœur du MPO réside une idée puissante : aligner les objectifs individuels sur les objectifs organisationnels. Cette méthode a non seulement survécu à l'épreuve du temps, mais elle a également été étendue et enrichie par d'autres théoriciens et praticiens, comme John Humble, Octave Gélinier, et bien d'autres, en réponse à des besoins organisationnels et sociétaux en constante évolution. De la qualité totale à la responsabilité sociale des entreprises, le MPO a démontré sa flexibilité et sa capacité à s'adapter à des objectifs en constante mutation, en intégrant de nouvelles notions sans perdre de vue ses principes fondamentaux.

Nous avons également examiné les principes fondamentaux du MPO, qui mettent en lumière l'importance de la participation des collaborateurs, de la formulation d'objectifs SMART, du feedback régulier et de la récompense en fonction de la contribution. Ces principes constituent le socle sur lequel repose la mise en œuvre efficace du MPO dans différents types d'organisations.

Le MPO n'est pas seulement un outil de gestion d'entreprise, mais un cadre applicable à divers secteurs, de l'administration publique à l'éducation, démontrant ainsi sa polyvalence et son applicabilité universelle.

En somme, le MPO demeure un outil essentiel pour quiconque cherche à améliorer la performance organisationnelle. Son adaptabilité et sa pertinence dans des contextes variés en font une approche incontournable pour les organisations qui cherchent à optimiser leurs performances tout en s'alignant sur des valeurs éthiques et sociales. Cela pose une transition naturelle vers la prochaine partie de ce mémoire, qui examinera comment le MPO contribue à la performance organisationnelle, un domaine tout aussi complexe et multifacette.

2. La Performance Organisationnelle (PO)

Cette partie inaugurale explore les origines, les définitions et les principaux critères de la performance organisationnelle. En examinant les racines historiques de cette notion, ainsi que les diverses acceptions qui en découlent, nous jetterons les bases nécessaires pour plonger plus profondément dans les dimensions, les modèles, les indicateurs et les enjeux de la performance organisationnelle. Par cette démarche, nous aspirons à appréhender les multiples facettes de ce concept fondamentale et à éclairer les voies par lesquelles les organisations peuvent rechercher et réaliser l'excellence.

2.1. Origine et Définitions du concept Performance Organisationnelle :

2.1.1. Origines et évolution de la notion de (PO) :

L'origine étymologique du terme "performance" peut être retracée à l'ancien français, où il dérivait du verbe "parformer" du XIII^e siècle, signifiant "accomplir" ou "exécuter" (**Petit Robert**). En parallèle, au XV^e siècle, le verbe anglais "to perform" émergeait avec une acception plus étendue (**Jacquet, S., 2011**).

Au cours des dernières décennies, le concept de performance a connu une expansion significative dans le domaine de la gestion. Cependant, il est remarquable que, bien qu'il ait gagné une place prééminente au sein des organisations, il n'est pas nouveau pour autant. En effet, dès le XIX^e siècle, le concept de performance a été appliqué à différents domaines, tels que le domaine physique, le domaine sportif ou le domaine esthétique.

Selon **Chaput (2007)**, dans le domaine du management des organisations, le concept de performance varie selon trois facteurs : les périodes historiques, qui influencent les approches et les modèles de gestion ; le temps, qui implique la capacité d'adaptation des organisations ; et les parties prenantes, qui ont des attentes et des intérêts différents selon le type et le niveau d'organisation. Ainsi, le concept de performance est un concept évolutif.

La notion de performance organisationnelle (PO) a évolué de manière significative à travers différentes périodes historiques, reflétant les changements de paradigmes et les influences variées qui ont façonné le domaine de la gestion (**Bouquin, 2010**). Cette évolution peut être divisée en trois périodes majeures, chacune représentant une étape essentielle dans la compréhension de la performance au sein des organisations :

- **La période classique**, couvrant le début du XX^e siècle jusqu'aux années 1950-1960, est caractérisée par une vision étroite et unidimensionnelle de la performance (**Bouquin, 2010**). À cette époque, la PO était principalement perçue à travers le prisme de la rentabilité financière, et elle était souvent associée à l'idée d'efficacité. Cette dernière se mesurait en

comparant les résultats obtenus avec les ressources investies. Cette vision limitée était fortement influencée par les modèles de gestion tels que le taylorisme, le fordisme et le néoclassicisme, qui mettaient l'accent sur une approche rationnelle et quantitative de la gestion organisationnelle (**Lebas, 1995**).

- **La période moderne**, s'étendant des années 1960-1970 aux années 1990, a marqué un changement dans la perception de la PO (**Bouquin, 2010**). Les praticiens et les chercheurs ont commencé à reconnaître la complexité intrinsèque des organisations et la diversité des facteurs influençant la performance. La PO a commencé à inclure des aspects sociaux, environnementaux et stratégiques en plus de la rentabilité financière. Cette période a vu l'émergence de modèles tels que le management par objectifs (MPO), le management par la qualité totale (MQT), le Balanced Scorecard (BSC) (**Kaplan & Norton, 1996**) et le tableau de bord prospectif (TBP) (**Lebas & Euske, 2002**). Ces modèles ont cherché à mesurer et à évaluer la performance selon une variété de critères, reflétant une compréhension plus globale de la PO.

- **La période contemporaine**, débutée dans les années 2000, a introduit une vision encore plus dynamique et systémique de la performance organisationnelle (**Bouquin, 2010**). Au-delà de la simple mesure, la PO contemporaine intègre le pilotage et l'adaptation aux évolutions contextuelles. Les organisations ont compris que la performance doit être appréhendée comme un système complexe d'interactions plutôt que de manière isolée. Cette période a vu naître des modèles tels que le management agile (**Denning, 2018**), le management durable (**Elkington, 1997**), le management responsable (**Freeman et al., 2010**) et le management collaboratif (**Tapscott & Williams, 2008**). Ces modèles visent à renforcer la réactivité, la flexibilité, l'innovation et la coopération au sein des organisations.

La performance organisationnelle (PO) est un concept dynamique qui a évolué au fil du temps, intégrant de multiples dimensions variées. De son origine étymologique à l'approche systémique et adaptable de la PO contemporaine, cette évolution reflète non seulement les enjeux et les défis des organisations dans un environnement en constante mutation, mais également la nécessité pour les praticiens et les chercheurs en gestion de comprendre cette évolution. Comprendre cette trajectoire historique permet d'appréhender la complexité de la PO dans le contexte actuel des organisations, offrant ainsi des perspectives précieuses pour améliorer la prise de décision et l'adaptation aux défis du monde des affaires en constante évolution.

2.1.2. Définition et Critères d'évaluation de la (PO)

2.1.2.1. Définition de la (PO)

« La performance est l'un des concepts les plus complexes à décrire en management, car on peut difficilement le séparer du contexte dans lequel il sera utilisé. La performance rejoint l'habileté d'une organisation à dégager de la valeur dans le futur » (**Botton et al., 2012**).

Ainsi, la performance organisationnelle (PO) englobe une notion complexe, controversée et une idée polysémique où différentes définitions et perspectives coexistent (**Winand, M., Zintz, T., & Beckers, P.-O., 2017**). En effet, la PO est à la fois multidimensionnelle, car elle implique plusieurs variables d'action difficiles à mesurer (**Jacquet, 2011**), et paradoxale, car elle génère des points de vue contrastés entre les acteurs (**Cameron, 1986 ; Ben Zaied et al., 2015**). Par conséquent, la PO est un terme insaisissable, qui reflète la diversité et la complexité des organisations (**Salgado, 2007**).

Significations Primaires de la Performance

Les travaux de **Bourguignon (1995, 1998)** éclairent trois significations fondamentales de la performance qui émergent dans des contextes variés. Ces interprétations multiples illustrent la complexité inhérente à la performance organisationnelle.

Le premier sens, originaire du milieu sportif, définit la performance comme un accomplissement réussi, soulignant son caractère subjectif et contextuel. La performance est étroitement liée à la perspective de l'organisation et de ses acteurs.

Le deuxième sens est associé à la notion de **direction par objectifs (DPO)**, développée à l'origine par **Drucker (1954)**. Dans ce sens, la performance se manifeste lorsque des actions permettent d'atteindre des objectifs préalablement établis. L'objectivité apparente de la mesure prend le pas sur la subjectivité individuelle.

Enfin, le troisième sens met l'accent sur l'action plutôt que sur le résultat. La performance est envisagée comme un processus, une série d'activités à guider. Tout comme un acteur qui réalise une performance sur scène, une organisation doit mettre en œuvre un ensemble de compétences individuelles et collectives pour accomplir sa mission.

Approches de la Définition de la Performance Organisationnelle

Il existe de nombreuses approches qui ont tenté de définir ce concept sous des angles variés. Ces approches reflètent l'évolution des attentes des organisations en matière de mesure et d'évaluation de leur réussite. Si certaines approches se focalisent sur des critères financiers traditionnels, d'autres élargissent la perspective pour inclure des dimensions

sociales, environnementales et stratégiques. Ces approches diversifiées répondent au besoin de saisir la performance sous des prismes multiples.

Une première approche, dite classique, associe la PO à la notion d'efficacité, c'est-à-dire le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Cette approche est centrée sur la performance financière de l'entreprise, mesurée par des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice ou le retour sur investissement (**Anthony, 1965**).

Une deuxième approche, dite systémique, élargit la PO à d'autres dimensions que la dimension financière, telles que la dimension sociale, environnementale ou stratégique. Cette approche reconnaît la complexité et l'interdépendance des organisations avec leur environnement, ainsi que la diversité des acteurs impliqués dans leur fonctionnement et leur évaluation (**Mintzberg, 1987**).

Une troisième approche, dite relationnelle, met l'accent sur la PO comme un processus qui consiste à concilier les intérêts divergents de ses parties prenantes internes et externes. Cette approche souligne l'importance du dialogue, de la coopération et de la responsabilité sociale dans la performance organisationnelle (**Ouchi, 1979**).

Cependant, pour saisir pleinement la portée de la PO, il est essentiel d'examiner diverses définitions proposées par des chercheurs dans le domaine.

Selon **Lebas (1995)**, la PO se réfère à «la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources pour atteindre ses objectifs ». Cette perspective met l'accent sur l'efficacité opérationnelle de l'organisation. De manière similaire, **Combe (2008)** offre une définition de la PO en la décrivant comme «la capacité d'une organisation à créer de la valeur pour ses parties prenantes », soulignant ainsi son rôle dans la création de valeur et la satisfaction des parties prenantes

Bourguignon (2000) propose une perspective complémentaire en définissant la Performance Organisationnelle (PO) comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (actions). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts et cibles). » Cette définition permet de saisir les différentes facettes de la PO, tout en offrant un cadre d'analyse et d'action pour les organisations.

En outre, la PO, telle que définie par **Brangier, Vallery et Lancry (2021)**, implique d'atteindre ou de surpasser des objectifs fixés par une organisation en utilisant ses ressources. Elle englobe divers niveaux et objectifs, y compris financiers, sociaux et

environnementaux. Cette notion va au-delà des mesures financières en intégrant des critères comme la sécurité, la responsabilité sociale et l'image de l'entreprise. La performance organisationnelle reflète également la capacité à mettre en œuvre une stratégie pour atteindre des objectifs opérationnels (**Brangier et al., 2021**).

La gestion de la performance dans l'entreprise a évolué vers une approche plus stratégique et plus empathique, visant à assurer un avantage concurrentiel durable, comme l'a souligné Rita Gunther McGrath, professeure à la Columbia Business School, dans un article publié en 2014 dans la Harvard Business Review. De nombreuses recherches ont également mis en évidence que la performance d'une entreprise repose sur la capacité de ses dirigeants à concilier les intérêts des actionnaires, qui recherchent des dividendes et des gains boursiers, et ceux des autres parties prenantes, qui sont concernées par le bon fonctionnement de l'entreprise.

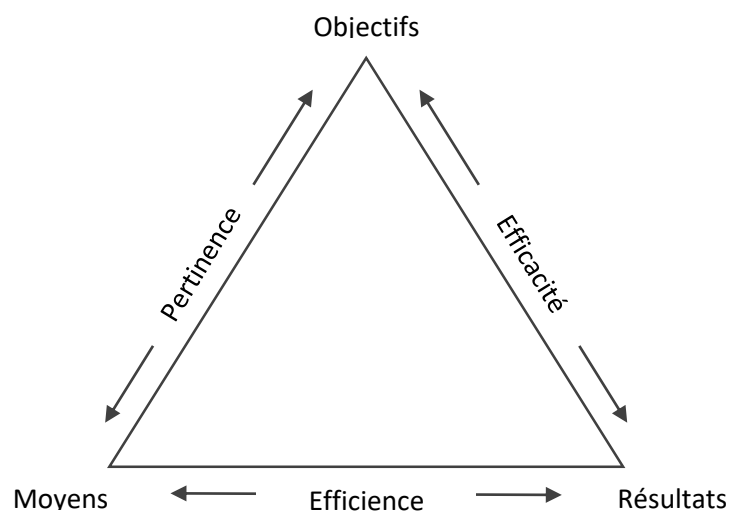
En conclusion, la performance organisationnelle, enracinée dans sa nature complexe et polysémique, demeure un concept crucial en management. Sa définition et ses approches multiples reflètent l'évolution des besoins et des perspectives des organisations modernes. La compréhension de la performance dépasse les frontières financières pour englober des dimensions variées, tout en nécessitant une approche systémique et dynamique.

2.1.2.2. Critères d'évaluation de la (PO)

Indépendamment de la perspective adoptée pour conceptualiser la performance, cette dernière demeure intrinsèquement liée à trois éléments essentiels selon le modèle élaboré par **Gibert, (1980)**, il décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimations), les moyens nécessaires pour les concrétiser (ressources humaines, matérielles, financières ou informationnelles) et les résultats obtenus (biens, produits, services). (**Figure 2**)

Selon ce modèle, la performance se décline en trois critères :

- **La pertinence** : Il s'agit du rapport entre les objectifs initiaux fixés et les ressources réellement mobilisées pour les atteindre.
- **L'efficience** : Ce critère consiste en la mesure du rapport entre les résultats obtenus et les ressources engagées pour les produire.
- **L'efficacité** : Cette dimension évalue le rapport entre les résultats effectivement obtenus et les objectifs initialement définis.



Source : Gibert. (1980)

Figure 2: Les critères de performance

Toutefois, cette approche a été critiquée pour son caractère trop simpliste et réducteur, qui ne prend pas en compte la complexité et la diversité des organisations et de leurs environnements. C'est pourquoi d'autres approches ont proposé d'élargir et d'enrichir la notion de performance, en intégrant d'autres dimensions et critères. Par exemple :

- **La cohérence** : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la PO en rapportant les objectifs aux moyens (Marion et al., 2012, Ecosip, Cohendet et al., 1995) ;
- **La viabilité financière** : a été considérée aussi comme un élément essentiel de la performance, qui reflète la capacité de l'organisation à assurer sa pérennité et à faire face aux risques. (Lusthaus et al., 1998 ; Audigier, 2008)

Enfin, l'approche d'EvalNet (2019) a introduit deux critères pour refléter l'évolution des attentes des parties prenantes et des besoins des organisations qui sont :

- **L'impact** : mesure les effets positifs ou négatifs, directs ou indirects, attendus ou inattendus de l'intervention sur les bénéficiaires, la société et l'environnement.
- **La durabilité** : mesure dans quelle mesure les bénéfices de l'intervention se maintiennent ou se renforcent après la fin du soutien externe.

L'utilisation de ces critères offre des avantages pour évaluer la PO en fournissant un cadre commun, prenant en compte la complexité multidimensionnelle de la performance et soutenant l'apprentissage continu. Cependant, elles ont des limites, notamment la difficulté de mesure, les interprétations divergentes en fonction des parties prenantes, et l'incomplétude pour capturer des aspects comme l'innovation et la résilience.

En conclusion, la PO, mesurée par des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité, demeure un défi complexe. Ces critères offrent un cadre essentiel pour évaluer la valeur des organisations, en intégrant leur complexité multidimensionnelle, malgré leurs limites. La recherche constante de meilleures méthodes d'évaluation est cruciale pour maximiser l'efficacité et l'impact des organisations dans un environnement en constante évolution.

2.2. Dimensions et Modèles de la (PO)

2.2.1. Dimensions de la (PO)

La performance est un concept multidimensionnel, défini comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales, qui revêt une importance tant pour les entreprises que pour la société en général (**Baret, 2006 ; Marcel Lepetit**). Cependant, sa signification varie selon le contexte, ce qui en fait un concept polyvalent qui peut être comparé à un "attracteur étrange" capable d'englober diverses interprétations, telles que l'aspect économique, financier, juridique, organisationnel et social (**Pesqueux, 2005**).

Nous allons présenter les principales dimensions de la performance, en nous appuyant sur les travaux de différents auteurs :

Performance Stratégique

La performance stratégique, également connue sous le nom de performance à long terme, est essentielle pour la pérennité des entreprises. Elle implique la mise en place d'une stratégie réfléchie, la croissance des activités et la création de valeur pour les clients (**Marmuse, 1987**). Cette dimension de la performance intègre également la responsabilité sociale de l'entreprise (**Saulquinet & Schier, 2007**), soulignant l'importance croissante de la durabilité dans le monde des affaires. Cependant, il convient de noter que pousser les facteurs de performance à l'extrême peut également conduire à l'échec (**Dixon et al., 1990**). La rationalité excessive en matière de gestion peut entraîner une inefficacité (**Drucker, 2001**). Ainsi, un équilibre subtil entre la poursuite de la performance stratégique et la prudence est nécessaire pour garantir le succès à long terme des organisations.

Performance Concurrentielle

La performance concurrentielle est étroitement liée à la capacité d'une organisation à anticiper et à s'adapter aux changements dans son environnement concurrentiel. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à déceler les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et à anticiper les évolutions du jeu concurrentiel (**Guéret-Talon & Lebraty,**

2006). La performance concurrentielle va au-delà des actions internes de l'organisation et dépend en grande partie de sa capacité à s'adapter et à influencer les règles du jeu dans son secteur d'activité. Une attention permanente à l'anticipation est cruciale pour garantir la durabilité de la performance (**Guéret-Talon & Lebraty, 2006**).

Performance Opérationnelle

La performance opérationnelle reflète la qualité et la fiabilité des produits ou services offerts par une organisation, ainsi que sa capacité à innover et à s'adapter aux besoins des clients (**Neely, Gregory & Platts, 1995**). Elle est mesurée par des indicateurs opérationnels tels que le taux de satisfaction, le taux de fidélisation, le taux de réclamation ou le nombre de brevets (**Neely et al., 1995**). Cependant, il est important de noter que la performance opérationnelle ne peut pas être considérée comme une fin en soi, mais comme un moyen d'atteindre la performance économique et financière (**Neely et al., 1995**). D'autres dimensions influencent également la performance opérationnelle, telles que la performance sociale, la performance environnementale ou la performance politique.

Performance Organisationnelle

La performance organisationnelle concerne l'efficacité de la structure interne de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Elle intègre une multitude d'indicateurs tels que la qualité des produits, la mobilisation des employés, la productivité, la satisfaction des clients et le climat de travail (**Kalika, 1988 ; Kaplan & Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994**). Cette dimension de la performance dépend de facteurs tels que la structure formelle, les relations internes, la circulation de l'information et la flexibilité organisationnelle (**Kalika, 1988 ; Kombou & Ngokevina, 2006**). L'influence du pouvoir du dirigeant est également un élément déterminant de la performance organisationnelle (**Kombou & Ngokevina, 2006**).

Performance Économique et Financière

La performance économique et financière soutenable à long terme dépend de facteurs non financiers tels que la loyauté des clients, la satisfaction des employés et les processus internes (**Cumby & Conrod, 2001**). Elle est mesurée par des indicateurs financiers tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité et le rendement des actifs (**Chakravarthy, 1986**). Cependant, il est important de noter que la performance économique et financière ne peut plus être considérée comme la seule référence en matière de performance (**Cumby & Conrod, 2001**). D'autres dimensions jouent un rôle de plus en plus important dans la compétitivité des entreprises.

Performance Commerciale

La performance commerciale, également connue sous le nom de performance marketing, est étroitement liée à la satisfaction des clients. Elle vise à répondre aux besoins des clients pour générer des profits (**Bughin, 2006 ; Ngobo & Ramaroson, 2005 ; Sin & Tse, 2000**). Pour assurer une performance commerciale durable, les entreprises doivent développer la qualité, la satisfaction des clients, le service après-vente, l'innovation, l'orientation client totale et l'agressivité commerciale (**Tsapi, 1999**). L'innovation, en particulier, est cruciale pour les entreprises à la recherche de performance (**Rakoto, 2005**).

Performance Humaine et Sociale

La performance humaine et sociale concerne les relations sociales au sein de l'entreprise. Elle dépend des politiques de gestion du personnel, de la qualité des relations sociales, de la satisfaction des salariés, du turn-over, de l'absentéisme et du climat social (**Marmuse, 1997**). La prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise a conduit à l'analyse de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises (**Barraud-Didier et al., 2003**).

2.3. Indicateurs de la Performance (KPI)

La performance organisationnelle est un concept multidimensionnel qui peut être mesuré à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI). Ces indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives qui permettent d'évaluer l'efficacité avec laquelle une organisation atteint ses objectifs opérationnels et stratégiques. Les KPI sont essentiels pour le suivi et l'amélioration continue de la performance, ainsi que pour la prise de décision basée sur les données. Dans cette partie, nous allons présenter la définition, l'importance, les méthodes de formulation, les types, les objectifs, les initiatives et la communication des KPI.

2.3.1. Histoire des Indicateurs de performance :

La notion de mesure de la performance a évolué à travers l'histoire, depuis les premières unités de mesure comme le "cubit" égyptien jusqu'aux systèmes comptables avancés de notre époque. Après la naissance de la comptabilité moderne avec Luca Pacioli en 1494, Peter Drucker a révolutionné la gestion en 1954 avec le concept de management par objectifs (MPO), instaurant les bases des KPIs modernes. Depuis les années 1980, divers cadres méthodologiques comme le tableau de bord prospectif (BSC) et le modèle OKR ont enrichi le domaine. Plus récemment, à l'ère du Big Data, les KPIs se sont adaptés pour

capturer des insights consommateurs, soulignant leur rôle évolutif dans le pilotage de la performance organisationnelle. (Figure 3)



Figure 3: Histoire des KPI

2.3.2. Définition des KPI :

Selon **Lorino (2001)**, un indicateur de performance peut être conceptualisé comme une métrique qui guide un acteur, qu'il soit individuel ou collectif, dans la poursuite d'un objectif spécifique ou dans l'évaluation des résultats atteints.

Pour **Parmenter (2015)**, les KPI sont des indicateurs qui aident une organisation à comprendre si elle est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les KPI sont des mesures qui reflètent les facteurs critiques de succès d'une organisation, et qui sont liés à ses objectifs à long terme. Les KPI peuvent être utilisés à différents niveaux de l'organisation, des objectifs globaux de l'entreprise jusqu'aux performances individuelles des employés.

2.3.3. Importance des KPI :

L'importance des KPI réside dans leur capacité à fournir une vision claire et objective de la performance organisationnelle. Sans KPI, il devient difficile de savoir si l'organisation est performante ou non, et quels sont les domaines à améliorer. Les KPI permettent aux équipes de rester focalisées sur les éléments essentiels pour avancer l'entreprise, et de prendre des décisions plus judicieuses basées sur les données. Les KPI facilitent également la communication interne et externe sur la performance, ainsi que le feedback et la reconnaissance des employés.

2.3.4. Méthodes de formulation des KPI :

Pour être efficaces, les KPI doivent être bien formulés et définis. Il existe plusieurs méthodes pour vérifier que les KPI respectent certains critères de qualité. Deux méthodes couramment utilisées sont SMARTER (une extension de la méthode SMART) (**Figure 4**) et les 6 A (**Figure 5**).

Ces méthodes servent à vérifier que les indicateurs sont :

- **Spécifiques** : Le KPI doit être clairement défini et lié à un objectif précis.
- **Mesurables** : Le KPI doit être quantifiable ou qualifiable, et disposer d'une source de données fiable.
- **Atteignables** : Les objectifs du KPI doivent être réalisables et adaptés au contexte de l'organisation.
- **Pertinents** : Le KPI doit être pertinent par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisation et aux besoins des parties prenantes.
- **Temporels** : Le KPI doit pouvoir être évalué périodiquement, et avoir une échéance définie.

- **Explicables** : La raison du KPI doit être facile à comprendre et à communiquer.
- **Relatifs** : Le KPI doit permettre une mesure de la performance sur le temps, et être comparé à des références internes ou externes.

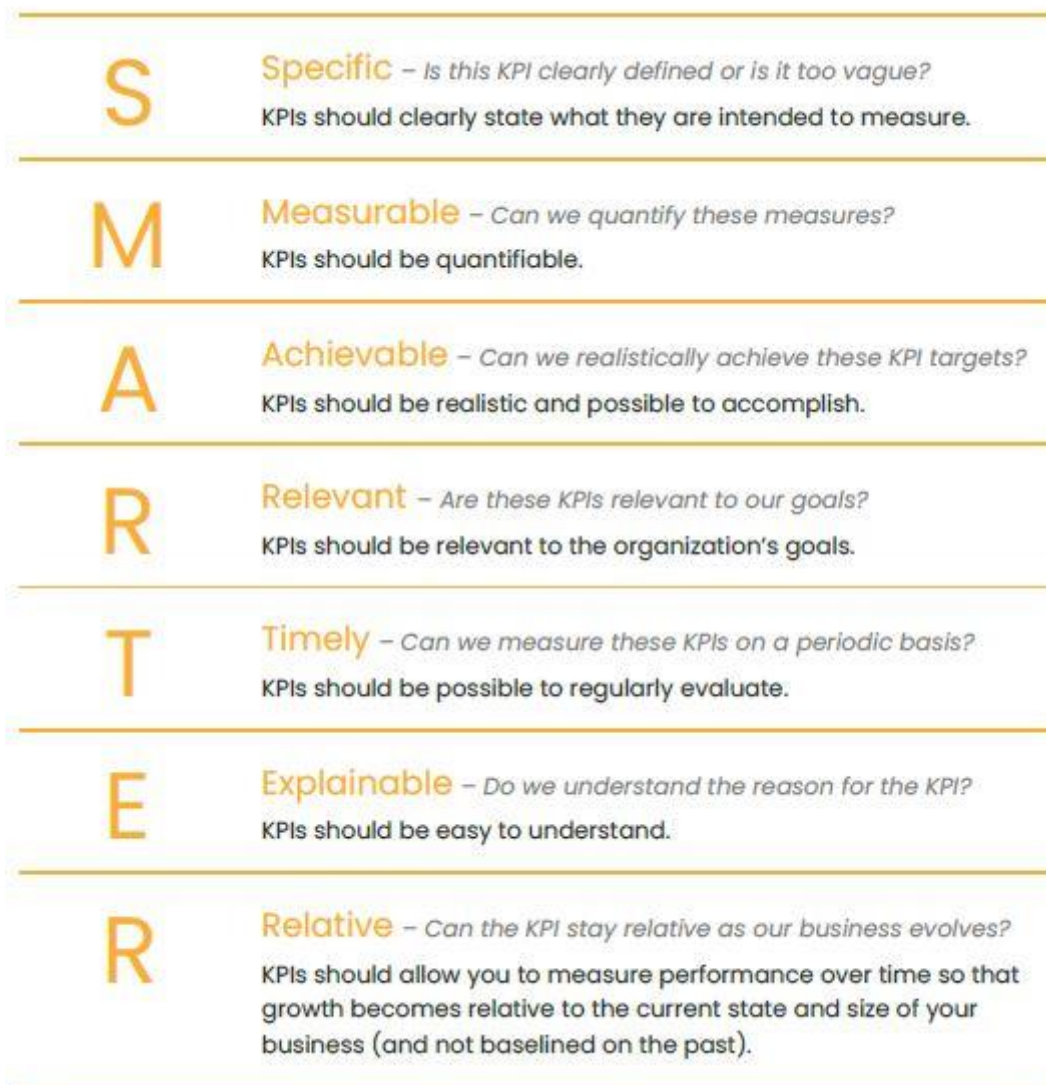


Figure 4: La méthode SMARTER

Les 6 A incluent :

- **Aligné** : Le KPI doit être aligné avec la vision, la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation.
- **Atteignable** : Le KPI doit être réaliste et motivant pour les employés.
- **Aigu** : Le KPI doit être précis et sans ambiguïté.
- **Précis** : Le KPI doit être exact et fiable, et minimiser les erreurs de mesure.
- **Actionnable** : Le KPI doit être utile pour prendre des actions correctives ou préventives en cas de déviation par rapport aux objectifs.

- **Vivant** : Le KPI doit être révisé régulièrement pour s'adapter aux changements internes ou externes.

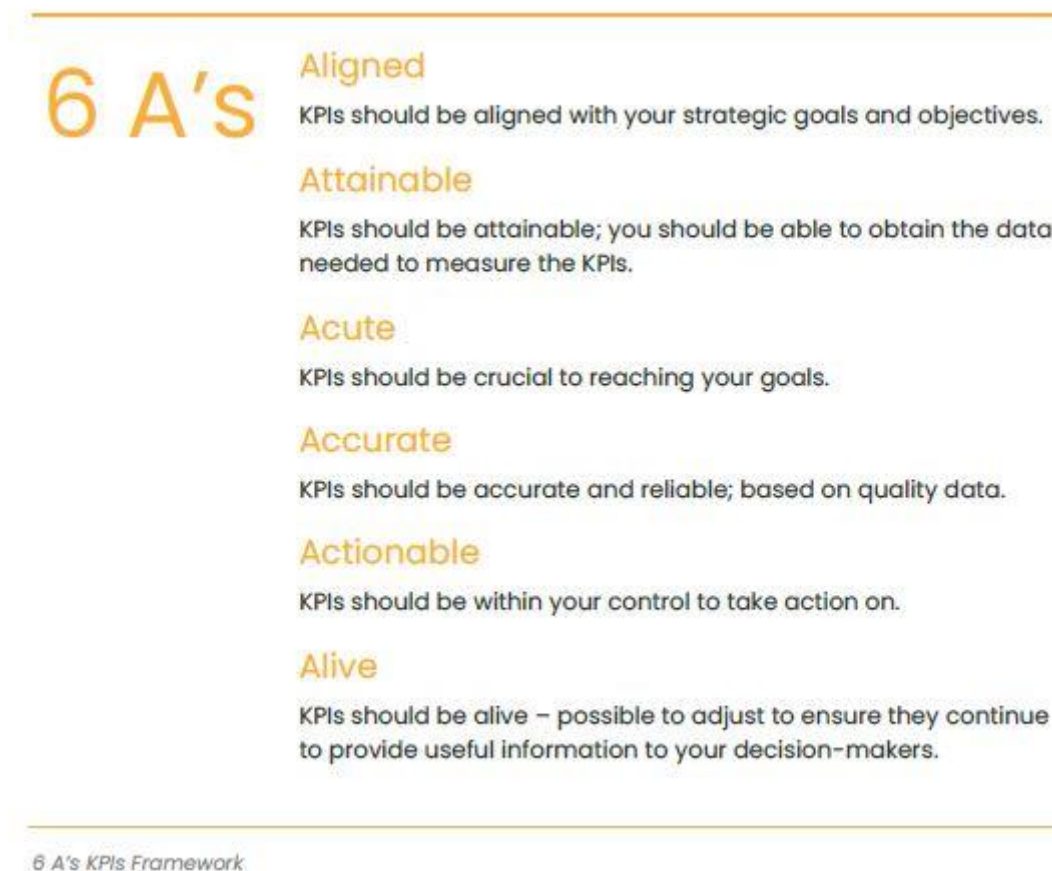


Figure 5: La méthode 6 A's

2.3.5. Types de KPI :

La notion d'indicateurs de performance est riche et complexe, englobant des outils de mesure aux applications variées. Selon **Lorino (2001)**, ces indicateurs peuvent être regroupés en deux catégories principales :

Les indicateurs de processus : souvent appelés indicateurs de pilotage, orientent les actions en cours en ajustant les ressources et les méthodes pour atteindre un objectif spécifique (**Lorino, 1997, comme cité dans Lorino, 2001**).

Les indicateurs de résultats : en revanche, évaluent l'efficacité de l'action complétée, en comparant les résultats obtenus aux objectifs prédéfinis. Ces derniers servent également à communiquer à des tiers le niveau de performance atteint (**Lorino, 1997, comme cité dans Lorino, 2001**).

En parallèle à cette classification, il est également pertinent de considérer les niveaux organisationnels auxquels les indicateurs de performance peuvent être appliqués. Selon

Parmenter (2015), les Key Performance Indicators (KPI) peuvent être de nature stratégique ou opérationnelle.

Stratégiques : Ces KPI sont utilisés par les cadres supérieurs et les décideurs pour suivre les progrès vers la réalisation des objectifs stratégiques. Ces indicateurs sont souvent liés aux résultats financiers ou aux avantages concurrentiels de l'organisation. Exemples : bénéfice net de l'entreprise, part de marché, satisfaction des clients.

Opérationnels : Ces KPI sont généralement utilisés par les gestionnaires et les superviseurs pour suivre la performance des activités quotidiennes. Ces indicateurs sont souvent liés aux processus internes ou aux ressources humaines de l'organisation. Exemples : taux de productivité, taux d'absentéisme, temps de réponse.

Il est crucial de noter que ces deux types de KPI sont d'égale importance, bien qu'ils servent des objectifs différents. Les KPI stratégiques offrent une vue d'ensemble de l'impact de l'organisation sur son environnement externe, tandis que les KPI opérationnels se concentrent sur l'efficacité et l'efficience des processus internes. Cette dualité souligne la complexité et la polyvalence des outils de mesure de performance, mettant en lumière leur rôle indispensable dans la gestion et le pilotage des organisations modernes.

2.3.6. Établissement des objectifs des KPI :

Pour être efficaces, les KPI doivent être accompagnés d'objectifs clairement définis. Ces objectifs doivent être cohérents avec les objectifs stratégiques de l'organisation, et refléter les attentes des parties prenantes. Les objectifs des KPI peuvent être établis en fonction des performances actuelles, et des objectifs à long terme peuvent servir à déterminer les objectifs à court terme. Par exemple, si l'objectif à long terme est d'augmenter le bénéfice net de 10%, l'objectif à court terme peut être d'augmenter le chiffre d'affaires de 5%. Les objectifs des KPI doivent également être révisés régulièrement pour s'adapter aux changements internes ou externes.

2.3.7. Initiatives et Communication :

Les KPI doivent être accompagnés d'initiatives spécifiques pour améliorer la performance. Ces initiatives peuvent être des actions correctives ou préventives, des projets d'amélioration continue, ou des plans d'action individuels ou collectifs. Les initiatives doivent être clairement définies, assignées, suivies et évaluées.

Il est également crucial que les KPI soient communiqués efficacement au sein de l'organisation, souvent au moyen de logiciels spécialisés en KPI. La communication des KPI doit être transparente, fréquente, interactive et adaptée aux différents niveaux de

l'organisation. La communication des KPI doit également inclure le feedback et la reconnaissance des employés pour renforcer leur motivation et leur engagement.

Les KPI bien conçus sont fondamentaux pour le suivi et l'évaluation de la performance organisationnelle. Ils doivent être soigneusement formulés, clairement définis, et alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Des méthodes comme SMARTER ou les 6 A sont utiles pour s'assurer que les KPI sont pertinents et actionnables. Il est également crucial de communiquer ces KPI de manière efficace pour assurer le suivi et l'atteinte des objectifs à travers l'organisation.

2.4. Le rôle du management par objectifs dans la performance organisationnelle

Le concept de management par objectifs (MPO) a été initié par Peter F. Drucker et a fait l'objet de nombreuses études académiques visant à évaluer son efficacité en tant qu'outil managérial (Drucker, 1954). Initialement envisagé comme une simple approche basée sur la définition d'objectifs, le MPO a évolué pour être intégré à diverses stratégies managériales dans les secteurs public et privé.

Impact sur la performance individuelle

Des recherches ont initialement concentré leur attention sur l'impact du MPO sur la performance individuelle. Diverses études ont attesté de son efficacité en termes de satisfaction au travail et de performance au travail (**Rogers & Hunter, 1992**). Par exemple, une méta-analyse menée **par Rogers et Hunter (1992)** a conclu que l'adoption du MPO dans le secteur public a entraîné une amélioration significative de la performance dans 100% des cas étudiés. Cette étude a également souligné que l'engagement de la direction à l'égard du MPO génère des gains significatifs en termes de performance, à la fois dans les secteurs public et privé.

Comparaison avec d'autres méthodes

Dinesh et Palmer (1998) ont comparé le MPO au Balanced Scorecard, concluant que les deux méthodes se concentrent sur la "connaissance des objectifs comme moyen d'améliorer la performance". Toutefois, ils ont identifié deux lacunes significatives du MPO : une mise en œuvre partielle du système et un manque de reconnaissance de la nécessité d'adopter une vision centrée sur les relations humaines.

Implication et auto-efficacité

Dans le cadre des systèmes de gestion de la performance, une étude quasi-expérimentale de **Tuijl et al. (2004)** a indiqué que la participation des employés à la conception du système

a donné de meilleurs résultats en termes de performance individuelle par rapport à une stratégie de type "tell-and-sell". De plus, **Latham et al. (1994)** ont montré que le MPO crée un sentiment d'auto-efficacité chez les employés, renforçant ainsi leur confiance en leurs capacités à accomplir efficacement des tâches.

Performance d'équipe et communication

La littérature a également exploré le lien entre le MPO et la performance d'équipe, concluant que le MPO est un outil puissant pour développer l'efficacité de groupe (**Smith et al., 1996**). Il facilite également la communication entre les gestionnaires et les subordonnés, ce qui contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels.

En somme, bien que le MPO présente certains défauts, notamment une mise en œuvre souvent partielle et une négligence des aspects humains de la gestion, il demeure un outil managérial efficace. Il a un effet positif sur la satisfaction au travail, la performance d'équipe, l'auto-efficacité et la performance organisationnelle globale. Par conséquent, son utilisation judicieuse, associée à une participation active des employés dans la prise de décision, peut se révéler un levier puissant pour améliorer la performance organisationnelle.

En conclusion, la performance organisationnelle (PO) est un concept à multiples facettes, complexe et en constante évolution. Du point de vue étymologique jusqu'aux modèles contemporains, la PO a su s'adapter aux défis variés que les organisations rencontrent dans un environnement en mutation rapide. La PO n'est pas seulement un concept multidimensionnel, mais également un concept dynamique qui varie en fonction des périodes historiques, du temps et des parties prenantes. Elle englobe des dimensions allant de la performance financière à l'efficacité opérationnelle, de la responsabilité sociale à l'impact environnemental.

En ce qui concerne les critères d'évaluation, nous avons vu que la performance peut être mesurée à travers une variété d'indicateurs ou de KPI (indicateurs clés de performance), chacun ayant ses propres forces et faiblesses. La pertinence de ces indicateurs varie en fonction des objectifs spécifiques de l'organisation, des ressources disponibles, et des attentes des parties prenantes.

Le management par objectifs (MPO) apparaît comme un outil particulièrement efficace pour améliorer la performance à la fois individuelle et organisationnelle. L'utilisation du MPO en conjonction avec des KPI bien définis et pertinents peut grandement contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels, tout en optimisant l'utilisation des ressources.

À ce stade, il devient clair que pour atteindre un niveau optimal de performance organisationnelle, les entreprises doivent non seulement se concentrer sur les indicateurs financiers traditionnels, mais aussi prendre en considération d'autres dimensions telles que les aspects sociaux, environnementaux et stratégiques. Une compréhension holistique de la performance organisationnelle est donc essentielle pour toute organisation qui aspire à exceller dans le paysage compétitif actuel.

Avec cette conclusion, nous posons les fondements pour la prochaine section de ce mémoire qui explorera en détail la revue de littérature sur les différentes variables étudiées : le management par objectifs, la pertinence des objectifs, la mesure de la performance et l'engagement des employés. Ce passage de la performance organisationnelle à ces variables permettra de mettre en perspective la manière dont elles interagissent et contribuent à façonner la performance au sein des organisations modernes.

Section 02 : Revue Littérature

La première section, consacrée au cadre théorique, a établi les fondations conceptuelles en explorant en détail deux piliers de notre étude : le Management par Objectif (MPO) et la Performance Organisationnelle (PO). Fort de ce socle théorique, la présente section s'engage à passer en revue la littérature scientifique et académique pertinente pour enrichir notre compréhension de ces concepts et pour identifier comment ils se manifestent et interagissent dans le monde réel des organisations. Cette section s'intéresse à une revue exhaustive de la littérature scientifique portant sur les variables clés qui composent cette étude. En mettant un accent particulier sur le Management par Objectif (MPO), la pertinence des objectifs, la mesure de la performance, et l'engagement des employés, cette revue vise à établir un cadre théorique robuste et à contextualiser ces variables au sein du domaine plus large de la gestion des organisations.

L'objectif est double : d'une part, mettre en lumière les travaux préexistants et les théories qui ont modelé ces concepts, et d'autre part, identifier les lacunes dans la littérature existante pour mieux orienter notre étude. En établissant une relation entre ces différentes variables et la performance organisationnelle, cette section aspire à fournir une compréhension holistique et nuancée des facteurs qui contribuent à la performance au sein des organisations.

1. Le Management par Objectif (MPO)

Le Management par Objectifs (MPO) a attiré l'attention des chercheurs et des professionnels en raison de son approche pragmatique pour évaluer et améliorer la performance individuelle et organisationnelle. Initialement conceptualisé par Peter Drucker en 1954, ce système de gestion a été l'objet d'une variété de recherches académiques abordant ses dimensions multiples. Cette revue de la littérature vise à offrir une vue d'ensemble approfondie des thématiques centrales abordées dans les recherches sur le MPO.

Définition et Conceptualisation

La définition de le MPO varie en fonction des domaines d'application et des chercheurs. **Ramosaj (2007)** a conceptualisé le MPO comme un outil servant à l'intégration des objectifs organisationnels tels que les revenus et la croissance avec les besoins individuels, y compris le salaire et le développement personnel. De son côté, **Jafari et al. (2009)** y voient un processus de transformation des objectifs organisationnels en objectifs individuels, alignant ainsi la vision de l'entreprise avec les aspirations des employés.

Structure et Méthodologie

Le cadre structurel de le MPO a été largement discuté dans la littérature. **McConkie (1979) et Busch (1998)** ont examiné les éléments constitutifs de le MPO, soulignant les processus par lesquels les objectifs sont définis, mesurés et révisés. **Rodgers & Hunter (1991)** ont abordé le sujet sous l'angle de l'efficacité organisationnelle, examinant comment le MPO peut être intégrée dans divers types de structures organisationnelles.

Contrôle et Systèmes Organisateur

Williams & Hinings (1988) se sont penchés sur le rôle de le MPO dans les systèmes de contrôle organisationnels. Ils ont discuté des mécanismes par lesquels le MPO peut servir à réguler les comportements des employés, améliorer la qualité du travail, et contribuer à une meilleure performance globale.

Productivité et Croissance Organisationnelle

Friesen (1987) et Seyna (1986) ont analysé l'impact de le MPO sur la productivité. **Friesen (1987)** a souligné l'importance des indicateurs clés de performance, tandis que **Seyna (1986)** a examiné comment le MPO favorise une culture de l'excellence et de l'amélioration continue. Selon **Alberts (1982)**, le MPO encourage les organisations à établir des normes de performance qui sont étroitement liées aux coûts, à la main-d'œuvre et à la valeur ajoutée.

Satisfaction et Engagement des Employés

Un lien positif entre la fixation d'objectifs et la satisfaction au travail a été établi dans de nombreuses études, dont celle de **Locke, Shaw, Saari & Latham (1981)**. **Miles (2012)** a également signalé que l'établissement de normes de contrôle exerce une influence positive sur la satisfaction des employés.

Théories Connexes

La théorie de l'objectif développée par **Latham et Locke (1979)** propose que des objectifs spécifiques et difficiles contribuent à une meilleure performance et motivation. Cette théorie est appuyée par divers mécanismes tels que la direction de l'attention vers les priorités, la stimulation de l'effort.

➤ **Réflexions Critiques sur la Littérature du Management par Objectifs (MPO) :**

Néanmoins, la revue de la littérature sur le MPO révèle un champ d'étude riche mais également fragmenté. Concernant la définition et la conceptualisation, il existe une hétérogénéité dans les termes et les cadres employés (Ramosaj, 2007; Jafari et al., 2009), ce qui complique la comparabilité des études. Le domaine gagnerait à adopter une nomenclature plus cohérente pour faciliter les futures recherches.

Au niveau structurel et méthodologique, les études de McConkie (1979) et Busch (1998) offrent des éclairages sur les éléments constitutifs du MPO. Cependant, la portée limitée de ces travaux, notamment en termes d'incorporation du contexte culturel et organisationnel, peut faire l'objet de critiques. De plus, la question de l'efficacité organisationnelle, abordée par Rodgers & Hunter (1991), nécessite une exploration plus détaillée dans différents types d'organisations.

En ce qui concerne le contrôle et les systèmes organisateurs, bien que les idées avancées par Williams & Hinings (1988) soient précieuses, leur généralisabilité pose question. Il serait pertinent de mener des études complémentaires pour évaluer l'applicabilité de ces mécanismes de contrôle dans divers contextes organisationnels.

Sur le plan de la productivité et de la croissance, les travaux de Friesen (1987) et Seyna (1986) apportent des contributions importantes, mais ils tendent à négliger d'autres facteurs, tels que le bien-être des employés, qui pourraient aussi influencer la productivité.

Enfin, plusieurs études (Locke et al., 1981; Miles, 2012) suggèrent un lien positif entre la fixation d'objectifs et la satisfaction des employés. Toutefois, il est impératif de mieux comprendre la causalité sous-jacente à cette relation. De plus, des théories connexes comme celle de l'objectif de Latham et Locke (1979) mériteraient un examen plus approfondi pour évaluer leur universalité et leur applicabilité contextuelle. la généralisabilité des études sur le sujet. Cette hétérogénéité dans la définition rend difficile l'évaluation de la validité externe des résultats de recherche.

2. Théories et Modèles Relatifs à la Pertinence des Objectifs

Dans cette partie, nous allons présenter les principales théories et modèles relatifs à la pertinence des objectifs, qui est un concept essentiel dans le cadre du Management par Objectif (MPO). Le MPO est une méthode de gestion qui vise à fixer des buts à atteindre pour les employés et à mesurer leur performance en fonction de ces buts. La pertinence des objectifs désigne la qualité et l'adéquation des objectifs fixés, qui doivent être cohérents avec la stratégie, la structure et le métier de l'entreprise, ainsi qu'avec les attentes et les capacités

des employés. La pertinence des objectifs a fait l'objet de nombreuses recherches, qui ont donné lieu à différentes théories et modèles.

Parmi les théories et modèles les plus reconnus, on peut citer :

La théorie de la fixation des objectifs

Conçue par **Locke et Latham (1990)**, soutient que l'établissement d'objectifs spécifiques et ambitieux stimule l'effort au sein des individus et des équipes. La pertinence des objectifs s'avère ainsi déterminante pour engendrer un engagement soutenu envers les tâches et pour catalyser la performance. Les applications empiriques de cette théorie, dans différents contextes organisationnels, ont révélé son impact positif sur la productivité, la qualité, la satisfaction, et l'innovation (**Latham & Locke, 2006**). Néanmoins, cette théorie souligne également que la fixation d'objectifs peut avoir des effets néfastes si ces derniers sont trop ardues, en trop grand nombre, trop rigides, ou en contradiction les uns avec les autres (**Ordóñez et al., 2009**). Dès lors, l'atteinte d'un équilibre entre complexité et faisabilité, ainsi qu'entre spécificité et adaptabilité, demeure un impératif.

Le modèle des objectifs SMART

Formulé par **Doran (1981)**, prescrit que les objectifs doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, et Temporellement définis. Cette approche garantit la limpidité, la mesurabilité, la faisabilité, la pertinence contextuelle, et la limitation temporelle des objectifs. Elle facilite la communication, le suivi, et l'évaluation des objectifs, étant couramment utilisée dans la gestion et la formation des employés (**Tubbs, 1986 ; Yemm, 2013**). Toutefois, il importe de signaler que ce modèle peut potentiellement restreindre la créativité, l'adaptabilité, et l'apprentissage des employés, en négligeant les aspects affectifs et relationnels liés aux objectifs, tels que la motivation intrinsèque et l'engagement émotionnel (**Miner, 2005 ; Ryan & Deci, 2000**). Par conséquent, il est recommandé de compléter ce modèle en intégrant ces dimensions.

La théorie de la régulation du but

Élaborée par **Carver et Scheier (1998)**, qui postule que la pertinence des objectifs est liée à la manière dont les individus régulent leurs efforts en fonction de la proximité des objectifs. Plus précisément, lorsque les objectifs sont perçus comme pertinents, les individus sont plus enclins à adopter des stratégies de régulation de leurs actions pour atteindre ces objectifs de manière plus efficace. Cette théorie distingue deux types de régulation : la régulation promotionnelle, qui vise à atteindre les objectifs positifs et désirables, et la régulation préventive, qui vise à éviter les objectifs négatifs et indésirables (**Carver &**

Scheier, 1998). Cette théorie suggère que la pertinence des objectifs influence le type de régulation adopté par les individus, ainsi que leur niveau d'effort, de persistance et de satisfaction. Toutefois, cette théorie souligne aussi que la régulation du but peut être affectée par des facteurs externes ou internes, tels que le feedback, le stress ou l'humeur. Ainsi, il est important de prendre en compte ces facteurs lors de la fixation et de l'évaluation des objectifs.

Le modèle de l'alignement des objectifs

Qui met en avant la congruence entre les objectifs et les valeurs organisationnelles ainsi que les aspirations individuelles. Cette perspective théorique suggère que lorsque les objectifs sont en harmonie avec les valeurs et les motivations des employés et de l'organisation, la pertinence perçue est accrue, favorisant un sentiment de sens et de motivation intrinsèque. Ce modèle repose sur l'idée que les individus ont besoin de se sentir connectés à leur travail et à leur organisation pour s'engager pleinement dans leurs tâches et leurs objectifs (**Locke & Latham, 2004**). Ce modèle a été appuyé par des études qui ont montré que l'alignement des objectifs avec les valeurs et les aspirations avait un impact positif sur la performance, la satisfaction et le bien-être des employés (**Meyer & Gagné, 2008**). Cependant, ce modèle reconnaît aussi que l'alignement des objectifs n'est pas toujours facile à réaliser, car il peut exister des divergences ou des contradictions entre les objectifs individuels, collectifs et organisationnels. Ainsi, il est nécessaire de favoriser le dialogue, la participation et la négociation entre les parties prenantes lors de la définition et de la réalisation des objectifs.

La théorie de l'expectance

Proposée par Vroom (1964), qui traite de la motivation et du management. Cette théorie suppose que le comportement est un résultat des choix conscients parmi des alternatives. L'objectif des choix est de maximiser le plaisir et de réduire au minimum les souffrances. La motivation des employés dépend donc de trois facteurs :

- L'expectation (E) : c'est la probabilité que l'effort fourni conduise à un certain niveau de performance. L'employé doit se sentir capable d'atteindre les objectifs fixés avec les ressources et les compétences dont il dispose.
- L'instrumentalité (I) : c'est la probabilité que le niveau de performance atteint entraîne les résultats escomptés. L'employé doit percevoir un lien clair entre sa performance et les récompenses qu'il peut obtenir.

- La valence (V) : c'est la valeur, positive ou négative, que l'employé attribue aux résultats possibles. L'employé doit avoir envie d'obtenir les récompenses qui lui sont proposées et éviter les sanctions qui lui sont menacées.

La théorie de l'expectance de Vroom propose une formule pour calculer la force de la motivation (F) : $F = E \times I \times V$

Si l'un des trois facteurs est nul ou négatif, la motivation sera nulle ou faible. Par exemple, si un employé ne croit pas qu'il peut atteindre les objectifs fixés ($E = 0$), il ne sera pas motivé à fournir des efforts, même si les récompenses sont attrayantes (I et V élevés). De même, si un employé n'a pas envie d'obtenir les récompenses offertes ($V = 0$), il ne sera pas motivé à fournir des efforts, même s'il pense qu'il peut atteindre les objectifs fixés (E et I élevés).

La théorie de l'expectance de Vroom a des implications pratiques pour le management. Elle suggère que pour motiver les employés, il faut :

- Fixer des objectifs clairs, spécifiques, mesurables et réalisables.
- Fournir un feedback régulier sur la performance et les résultats obtenus.
- Offrir des récompenses attractives, équitables et proportionnelles à la performance.
- Impliquer les employés dans la définition des objectifs et des récompenses.
- Développer les compétences et la confiance des employés.

En conclusion, ces théories et modèles offrent des perspectives variées sur la manière dont la fixation et la poursuite d'objectifs pertinents peuvent influencer la performance organisationnelle. Ils montrent que la pertinence des objectifs dépend à la fois de leur formulation, de leur alignement avec la stratégie et les besoins de l'entreprise, et de leur acceptation par les employés. Ils suggèrent également que la pertinence des objectifs influence la performance organisationnelle en agissant sur les comportements, les attitudes et les compétences des employés.

➤ **Réflexions Critiques sur la Littérature Relatifs à la Pertinence des Objectifs**

La section examinant les théories et modèles relatifs à la pertinence des objectifs dans le cadre du Management par Objectifs (MPO) offre un panorama détaillé et instructif des principales perspectives académiques. Cependant, plusieurs points méritent une attention critique pour de futures recherches et applications pratiques.

Premièrement, la théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham (1990) est largement reconnue pour son efficacité à stimuler l'effort et la performance. Néanmoins, elle peut souffrir de limites pratiques liées à l'établissement d'objectifs trop ambitieux ou

contradictoires, comme souligné par Ordóñez et al. (2009). Une exploration plus détaillée des conditions contextuelles et des seuils de complexité pourrait enrichir cette théorie.

Deuxièmement, le modèle des objectifs SMART de Doran (1981) est utile pour sa simplicité et son efficacité en matière de communication. Cependant, il pourrait être critiqué pour sa rigidité et son éventuelle réduction de la créativité et de la motivation intrinsèque. Une extension du modèle pour intégrer des aspects affectifs et relationnels pourrait le rendre plus nuancé et adaptatif.

Troisièmement, la théorie de la régulation du but de Carver et Scheier (1998) offre un cadre précieux pour comprendre comment les individus régulent leur effort. Toutefois, elle ne prend pas suffisamment en compte des facteurs externes tels que le feedback, le stress ou l'humeur, qui peuvent affecter cette régulation. Des recherches supplémentaires pourraient combler cette lacune.

Quatrièmement, le modèle de l'alignement des objectifs souligne l'importance de la congruence entre les objectifs individuels, collectifs et organisationnels. Si cette approche est porteuse, elle manque d'outils pratiques pour réconcilier les divergences ou les contradictions qui peuvent survenir entre ces différents niveaux d'objectifs.

Enfin, la théorie de l'expectance de Vroom (1964) se distingue par son accent sur les mécanismes de motivation. Cependant, elle peut être critiquée pour sa réduction potentielle de la motivation à une simple fonction mathématique ($F = E \times I \times V$), sans tenir compte de la complexité et de la variabilité des facteurs humains.

Dans l'ensemble, ces théories et modèles offrent des frameworks précieux pour comprendre la pertinence des objectifs en MPO, mais elles nécessitent une réflexion critique et des évaluations supplémentaires pour améliorer leur applicabilité et leur précision. L'intégration de ces différentes perspectives pourrait également être une voie fructueuse pour de futures recherches, permettant de développer un modèle plus holistique et adaptatif de la pertinence des objectifs en MPO.

3. Mesure et évaluation de la performance

L'évaluation de la performance de l'entreprise est un sujet complexe et délicat qui a intéressé beaucoup de chercheurs. Le concept de performance varie selon le contexte, les attentes des parties prenantes et l'environnement organisationnel. Il n'existe donc pas de modèle universel de mesure de la performance pour toutes les entreprises. La littérature propose une diversité de modèles qui se basent sur différents objectifs, approches et critères, pour adapter la mesure de la performance aux choix stratégiques de l'entreprise.

Les méthodologies pour évaluer la performance organisationnelle ont évolué de manière significative au fil des décennies. Cet essor se reflète dans une gamme de modèles allant des perspectives basées sur des critères simples, comme l'adaptabilité et la productivité (**Steers, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978; Scott, 1978; Seashore, 1979; Cameron, 1978-1979**), aux approches plus complexes qui englobent des variables telles que l'environnement organisationnel et le développement humain (**Quinn & Rohrbaugh, 1983; Peters & Waterman, 1983; Allaire & Firsirotu, 1988**).

Modèles Préliminaires

Steers (1977) s'est intéressé à l'évaluation de la loyauté organisationnelle en utilisant une méthodologie basée sur des critères tels que les caractéristiques personnelles, les caractéristiques liées à l'emploi, et l'expérience de travail (**El Adraoui, 2015**). **Scott (1978)** a élargi cette portée en considérant l'interaction de l'organisation avec son environnement externe et a proposé un modèle en quatre champs, chacun correspondant à un degré d'ouverture ou de fermeture de l'organisation à son environnement (**El Adraoui, 2015**).

Approches Multidimensionnelles

Les modèles développés par **Quinn & Rohrbaugh (1983)** et **Peters & Waterman (1983)** sont davantage multidimensionnels. **Quinn & Rohrbaugh (1983)** ont proposé un modèle basé sur 15 critères, regroupés selon quatre axes : le contrôle interne, le contrôle externe, la flexibilité interne, et la flexibilité externe. Ils ont capitalisé sur les travaux antérieurs pour fournir une synthèse plus claire des méthodologies existantes.

Modèles Complexes et Intégrés

L'accent a été mis sur la création de modèles plus intégrés et complexes à partir des années 1990 (**Lynch & Cross, 1991 ; Fitzgerald et al., 1991 ; Kaplan & Norton, 1992 ; Morin et al., 1994 ; Atkinson et al., 1997**). Par exemple, Kaplan et Norton ont introduit le concept de "tableau de bord équilibré," qui intègre des mesures financières et non financières dans une même structure. Ce modèle a ensuite été affiné pour inclure des indicateurs supplémentaires liés aux ressources humaines en 1995 (**E. Boulianne, 2000 ; cité in El Adraoui, 2015**).

Perspectives Contemporaines

La performance organisationnelle est de plus en plus perçue comme une ressource stratégique, influencée par un ensemble complexe de facteurs internes et externes, tels que les parties prenantes (**Pfeffer & Salancik, 1978; Atkinson, Watrehose & Welles, 1997**). Ce paradigme a mené au développement de modèles qui considèrent la performance comme une entité multidimensionnelle, englobant des aspects financiers, sociaux, et environnementaux.

En somme, l'évaluation de la performance organisationnelle est un domaine en constante évolution, marquée par une transition d'approches simplistes à des modèles plus sophistiqués et intégrés. Ces derniers tiennent compte de multiples variables, y compris le climat organisationnel, l'environnement externe, et les besoins des parties prenantes, reflétant ainsi la complexité inhérente à la mesure de la performance dans les organisations modernes.

➤ **Réflexions Critiques sur la Littérature Relatifs à la Mesure de la Performance**

La Quête d'Universalité et ses Limites

Un premier élément critique à soulever est l'idée même d'une méthode d'évaluation "universelle". La diversité des modèles et des critères dans la littérature montre que chaque organisation est un cas unique, sujet à un ensemble spécifique de facteurs internes et externes. L'universalité pourrait donc être considérée comme une quête futile, voire contre-productive, si elle néglige la spécificité et le contexte organisationnel.

Les Modèles Historiques : Pertinence ou Obsolescence ?

Les modèles plus anciens, tels que ceux de Steers (1977) et Scott (1978), ont-ils encore leur place dans le monde organisationnel contemporain ? Certains pourraient arguer qu'ils sont dépassés en raison de l'évolution rapide des technologies et des environnements commerciaux. D'autres pourraient voir leur simplicité comme un avantage, en particulier pour les entreprises en démarrage ou les petites organisations.

La Complexité comme Double Tranchant

Les modèles plus récents cherchent à être exhaustifs en intégrant des variables multiples, y compris des critères non financiers. Cependant, cette complexité a un coût en termes de temps, de ressources et de compréhension. Un modèle trop complexe peut devenir impraticable ou inintelligible pour ceux qui sont censés l'utiliser, rendant ainsi l'exercice de mesure de performance inefficace.

La Subjectivité des Mesures Non Financières

L'intégration des mesures non financières dans l'évaluation de la performance est un pas en avant louable, mais elle apporte aussi une dimension de subjectivité difficile à quantifier. Comment mesurer de manière fiable des éléments comme la satisfaction des employés ou l'impact environnemental ? Le défi de la subjectivité remet en question la fiabilité des modèles qui tentent d'intégrer ces variables.

La Dynamique des Parties Prenantes

La prise en compte des parties prenantes dans les modèles contemporains est une autre avancée significative. Toutefois, elle implique également des défis en termes de conciliation

des intérêts souvent divergents entre les parties prenantes, qui peuvent exercer des pressions contradictoires sur l'organisation.

La littérature sur la mesure et l'évaluation de la performance organisationnelle a parcouru un long chemin, évoluant en complexité et en nuances. Néanmoins, chaque avancée semble apporter son propre ensemble de défis et de limitations. Le défi pour les futurs chercheurs et praticiens est de développer des modèles qui ne sont pas seulement rigoureux mais aussi pratiques, en prenant en compte la nature complexe et multifactorielle de la performance organisationnelle. Il est essentiel de continuer à critiquer et à adapter ces modèles à la lumière des changements dans l'environnement organisationnel et des besoins évolutifs des parties prenantes.

4. Engagement des employés

L'engagement des employés est un concept qui désigne le degré d'implication, de motivation et de satisfaction des salariés au sein d'une organisation. Il s'agit d'un facteur clé pour la performance organisationnelle, car il influence positivement la productivité, la qualité, l'innovation, la fidélisation et la satisfaction des clients. Plusieurs études ont montré que l'engagement des employés dépend de plusieurs facteurs, tels que le leadership, la culture, le climat, les pratiques de gestion des ressources humaines, les conditions de travail, la rémunération, la reconnaissance, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, etc. (**Bakker & Schaufeli, 2008; Macey & Schneider, 2008; Saks & Gruman, 2014**). Ainsi, pour favoriser l'engagement des employés, les organisations doivent adopter une approche globale et stratégique, qui tienne compte des besoins et des attentes des salariés, ainsi que des objectifs et des valeurs de l'organisation. L'engagement des employés est donc un enjeu majeur pour les organisations contemporaines, qui doivent faire face à un environnement complexe et incertain, marqué par la concurrence, le changement et la diversité.

L'engagement des employés et son impact sur la performance organisationnelle ont fait l'objet de nombreuses études dans divers secteurs et régions du monde. Plusieurs chercheurs ont exploré les différents aspects de l'engagement des employés, notamment la participation à la prise de décision et son influence sur la performance et le rendement des employés.

La participation à la prise de décision et la performance organisationnelle

Rehman, Khalid et Khan (2012) ont mené une étude au Pakistan, concentrée sur les banques. Ils ont conclu que la participation des employés à la prise de décision avait un effet positif sur la performance organisationnelle. Leur étude était cependant limitée au secteur bancaire au Pakistan (**Rehman et al., 2012**). Par ailleurs, **Kesenwa, Oima et Oginda (2013)**

ont trouvé des résultats similaires dans leur recherche sur quatre entreprises au Kenya, affirmant une relation positive significative entre la prise de décision et la performance organisationnelle (**Kesenwa et al., 2013**).

L'impact sur l'engagement des employés

Wainaina, Iravo et Waititu (2014) ont examiné l'effet de la participation des employés à la prise de décision sur leur engagement organisationnel au sein des universités publiques et privées au Kenya. Leur étude a révélé que l'implication des employés dans le processus de prise de décision a une influence significative sur leur engagement organisationnel (**Wainaina et al., 2014**).

Secteurs divers

Kuye et Sulaimon (2011) ont étudié le secteur manufacturier au Nigéria et ont trouvé une relation significative positive entre l'implication des employés dans la prise de décision et la performance de l'entreprise (**Kuye & Sulaimon, 2011**). **Isichei et Godwin (2015)** ont également étudié le secteur de l'hôtellerie au Nigéria, concluant que la participation des employés à la prise de décision a un impact positif sur la performance organisationnelle (**Isichei & Godwin, 2015**).

L'encouragement à la créativité

Zubair, Bashir, Abrar, Baig et Hassan (2015) ont étudié l'impact de la participation des employés à la prise de décision sur l'encouragement de la créativité par les gestionnaires. Leur recherche a montré une relation positive entre ces deux variables (**Zubair et al., 2015**).

Lacunes dans les études existantes

La plupart de ces études ne se sont pas concentrées sur l'impact du comportement du leader sur l'engagement des employés, notamment dans le secteur de l'hôtellerie à Owerri, dans l'État d'Imo. Ce déficit d'informations constitue une lacune que la présente étude se propose de combler.

Bien que diverses recherches aient été menées sur l'engagement des employés et la performance organisationnelle, il reste encore beaucoup à explorer, notamment en ce qui concerne l'impact du comportement du leader sur l'engagement des employés.

➤ Réflexions Critiques sur la Littérature Relatives à l'engagement des employés

L'Éventail des Facteurs et l'Universalité

La littérature démontre une variété de facteurs influençant l'engagement des employés, de la culture d'entreprise à la rémunération. Cette diversité pose la question de savoir si un

modèle d'engagement des employés peut être universellement applicable ou doit être spécifiquement adapté à chaque organisation, région ou secteur.

Limites de Portée Géographique et Sectorielle

Les études citées sont généralement limitées à des secteurs spécifiques ou des régions géographiques. Cette limitation soulève des questions sur la transférabilité des résultats à d'autres contextes. Peut-on extrapoler les résultats des banques pakistanaises ou des entreprises manufacturières nigérianes à d'autres industries ou pays ?

Le Manque de Considération pour le Leadership

La littérature a beaucoup exploré les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement des employés mais a négligé l'impact potentiel du comportement du leader. Cette omission constitue une lacune majeure étant donné l'influence significative que peut avoir le leadership sur l'engagement des employés.

La Subjectivité des Mesures

L'engagement des employés est souvent mesuré par des indices subjectifs, tels que des enquêtes d'opinion ou des entretiens. Cette méthodologie soulève des questions quant à la fiabilité et la validité des mesures, surtout lorsque ces mesures sont utilisées pour prendre des décisions stratégiques.

La Partie Oubliée : Les Employés Désengagés

La plupart des études se concentrent sur les facteurs qui augmentent l'engagement, mais peu se penchent sur les causes du désengagement. Comprendre ces dernières est tout aussi crucial pour améliorer la performance organisationnelle.

La Relation Causale

Les études suggèrent généralement une relation positive entre l'engagement des employés et la performance organisationnelle. Cependant, la causalité de cette relation n'est pas bien établie.

Est-ce que l'engagement mène à une meilleure performance, ou est-ce plutôt l'inverse ?

L'Effet du Contexte Socio-culturel

La plupart des études semblent ignorer l'impact des normes culturelles sur l'engagement des employés. Des valeurs comme l'individualisme versus le collectivisme pourraient jouer un rôle important dans le niveau d'engagement des employés et méritent d'être explorées.

La littérature sur l'engagement des employés offre des perspectives variées et détaillées, mais il reste des zones d'ombre importantes. Les chercheurs futurs seraient bien avisés de considérer les effets du comportement du leader, de s'ouvrir à des études multi-sectorielles et géographiquement diversifiées, et d'explorer les mécanismes sous-jacents qui lient

l'engagement des employés à la performance organisationnelle. Comprendre ces nuances pourrait offrir des implications pratiques essentielles pour les gestionnaires et les décideurs.

5. Performance Organisationnelle

La performance organisationnelle est une dimension cruciale de la gestion d'entreprise qui a fait l'objet d'un intérêt considérable dans la recherche académique. Elle se définit comme la mesure des résultats réels d'une organisation par rapport à ses objectifs et buts prédéfinis. Le concept couvre plusieurs domaines spécifiques tels que la performance financière, la performance sur le marché des produits et le rendement pour les actionnaires (**Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009**).

Dimensions de la performance organisationnelle

Selon **Richard et al. (2009)**, la performance organisationnelle peut être segmentée en trois domaines principaux : la performance financière, qui inclut des indicateurs comme le retour sur investissement, le retour sur actifs et les profits ; la performance sur le marché des produits, qui comprend des mesures comme les ventes et la part de marché ; et enfin, le rendement pour les actionnaires, qui se concentre sur le retour total pour les actionnaires et la valeur économique ajoutée.

Méthodologies d'évaluation

Au fil des ans, des méthodes comme le "balanced scorecard" ont été adoptées pour une gestion plus holistique de la performance organisationnelle. Cette méthodologie ne se limite pas à la performance financière, mais inclut également d'autres dimensions comme le service client, la responsabilité sociale de l'entreprise et la gérance des employés (**Kanter & Brinkerhoff, 1981**).

Interdisciplinarité

La performance organisationnelle est un champ d'intérêt qui attire des spécialistes de nombreux domaines, notamment les planificateurs stratégiques, les experts en opérations, la finance, le droit, et le développement organisationnel. Chacun de ces domaines apporte une perspective unique sur la façon de mesurer et d'améliorer la performance organisationnelle.

Bien que de nombreuses études aient abordé les différents aspects de la performance organisationnelle, il demeure un besoin de recherche plus intégrée qui pourrait englober diverses dimensions dans un modèle unifié. De plus, le rôle de l'efficacité organisationnelle en tant que concept plus large par rapport à la performance organisationnelle nécessite une exploration plus détaillée.

La performance organisationnelle est un domaine complexe qui englobe une multitude de dimensions. L'adoption de méthodologies intégrées comme le "balanced scorecard" et une approche interdisciplinaire peuvent contribuer de manière significative à la compréhension et à la gestion efficace de la performance organisationnelle.

➤ **Réflexions Critiques sur la Littérature Relatives la performance organisationnelle**

La littérature démontre Définitions Multiples et Cadres Théoriques

La littérature existante offre de multiples définitions et cadres pour mesurer la performance organisationnelle, allant des indicateurs financiers aux mesures plus qualitatives comme la satisfaction des employés. Cette diversité rend difficile la comparaison entre différentes études et industries.

Méthodologie d'Évaluation

Bien que des méthodes comme le "balanced scorecard" aient été développées pour une évaluation plus globale, il existe peu de consensus sur une méthodologie standardisée. Ce manque de cohérence peut poser des défis en termes de comparabilité et de validité des résultats d'une étude à une autre.

Manque d'Intégration Interdisciplinaire

Bien que la performance organisationnelle attire des experts de divers domaines, il existe peu d'études qui intègrent ces perspectives multiples. Le manque de recherches interdisciplinaires crée un vide dans la compréhension holistique de ce qui contribue vraiment à la performance organisationnelle.

Évaluation à Court vs Long Terme

La plupart des études se concentrent sur des indicateurs à court terme, souvent pour des raisons pratiques liées à la collecte de données. Toutefois, une performance à court terme peut être en décalage avec la performance à long terme, ce qui représente un point aveugle dans la littérature actuelle.

Absence de Contexte Spécifique

La plupart des études n'offrent pas d'analyses contextualisées. Les différences culturelles, industrielles ou géographiques pourraient avoir un impact majeur sur la performance organisationnelle, et cette variabilité n'est souvent pas prise en compte.

Relation avec l'Efficacité Organisationnelle

Le terme "efficacité organisationnelle" est souvent utilisé de manière interchangeable avec "performance organisationnelle", bien que les deux concepts soient distincts. L'efficacité organisationnelle, qui peut inclure des éléments comme l'adaptabilité et la

longévité de l'organisation, nécessite une exploration plus détaillée pour comprendre sa relation avec la performance.

Mesures Subjectives et Impartialité

L'utilisation de mesures subjectives, comme les enquêtes auprès des employés ou des clients, peut poser des problèmes d'impartialité et de subjectivité, ce qui pourrait compromettre l'intégrité des données.

Les Effets des Changements Externes

Peu d'études examinent comment les facteurs externes, tels que les conditions économiques ou les changements technologiques, affectent la performance organisationnelle. Cette lacune peut entraver une compréhension globale des dynamiques de performance.

La littérature sur la performance organisationnelle est riche mais fragmentée, avec plusieurs domaines nécessitant une exploration plus approfondie. Des études futures devraient viser une approche plus intégrée et interdisciplinaire, tout en tenant compte du contexte spécifique et des facteurs externes qui affectent la performance. La recherche pourrait également bénéficier d'une réflexion plus approfondie sur la méthodologie et les indicateurs de mesure pour offrir une image plus complète et nuancée de la performance organisationnelle.

Chapitre 02

Cadre Méthodologique

Section 01 : Cadre Organisationnel

1. Présentation de la SEAAL

La société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), est une société publique par actions, détenue à 70% par l'Algérienne des Eaux (ADE) et a 30% par l'Office National de l'Assainissement (ONA).

La principale mission de SEAAL est de produire et de desservir en Eau potable les wilayas d'Alger et de Tipasa, et de collecter et traiter les Eaux usées au niveau de ces deux périmètres. Elle dessert ainsi 3,8 millions d'habitants soit environ 10% de la population Nationale.

SEAAL est née en 2006 de la volonté politique des Autorités Algériennes d'améliorer rapidement la qualité et le cadre de vie des citoyens, en particulier dans la capitale.

Les défis de SEAAL consistaient, d'une part, à moderniser rapidement le service (eau, assainissement, clientèle, patrimoine...) a un niveau de standard international, et d'autre part, d'autonomie, à terme la structure publique grâce à un transfert de savoir-faire de SUEZ environnement au profit des équipes locales. Le dispositif organisationnel mis en place assure une communication transparente, claire et fiable entre les acteurs pour atteindre une confiance durable.



Figure 6: Logo SEAAL

Les valeurs à travers lesquelles se définit SEAAL procèdent de la mise en place d'une véritable « culture d'entreprise » ou la notion d'appartenance prend tout son sens. Le développement de cette « culture d'entreprise » ne pouvait se concrétiser qu'à travers le partage de références incontournables telles que la compréhension des enjeux de la modernisation du Service Public, la mobilisation pour en améliorer la performance et l'exigence de donner une image correspondant aux attentes des clients. Cela s'est matérialisé

par trois Valeurs qui résument l'identité de la SEAAL dans laquelle chacun de nos collaborateurs se retrouve :

- Le professionnalisme, générateur de reconnaissance.
- Le dynamisme, vecteur de visibilité et donc de fierté.
- La confiance réciproque.

Ces valeurs sont l'aboutissement d'une démarche de concertation au sein de l'entreprise, seule à même de garantir une adhésion de l'ensemble des collaborateurs.

1.1. Métiers de la société

Pendant cette période de stage, nous avons visité différents services et unités au sein de la société, ou nous avons constaté que les principaux métiers de la SEAAL sont :

Production :

La première mission, capter l'eau dans son milieu naturel, la traiter et la stocker en veillant en continu à sa qualité. Le challenge de la SEAAL est de préserver les ressources en eau et d'assurer leur disponibilité pour les générations actuelles et futures. Pour ce faire, l'Etat et SEAAL œuvrent au quotidien à la sécurisation des capacités de production et de transfert et à la gestion à long terme des ressources.

Distribution

Exploiter, entretenir et moderniser 6 455km de réseaux de distribution jusqu'aux robinets des clients de la SEAAL, mais également leur apporter une écoute de chaque instant et un service d'une qualité irréprochable. Pour cela, la société a mis en place un centre de Gestion des interventions (CGI) qui centralise les demande d'interventions, il assure également la relation entre service externes et internes et optimise les activités travaux et les interventions grâce à l'utilisation d'outils cartographiques, le centre trace également le planning annuel de nettoyage des réservoirs ainsi que la programmation des travaux. La garantie d'une distribution de l'eau efficace passe nécessairement par la lutte contre le gaspillage. Un véritable plan de bataille a été mis en place par SEAAL. le programme « Eaux Non Facturée » (ENF), visant la pérennisation du H24 à travers l'élimination des pertes physiques et commerciales, afin de réduire les pertes physiques, SEAAL a axé ses efforts sur la recherche de fuites, la réduction des délais de réparation, l'éradication des débordements de réservoirs, la régulation et la modulation de pression ainsi que la rénovation ciblée des ouvrages et du réseau obsolètes.

Assainissement

Collecter puis dépolluer les eaux usées, mais aussi améliorer sans cesse la qualité des eaux de baignade et préserver la biodiversité, une mission essentielle pour laquelle la SEAAL œuvre au quotidien. La SEAAL gère sur les périmètres d'Alger et de Tipasa plus de 4900km de réseaux d'eaux usées qui permettent d'acheminer les eaux vers 7 stations d'épuration (STEP). Afin d'améliorer le bien-être des citoyens, SEAAL procède quotidiennement à de multiples opérations consistent au : cirage préventif des réseaux, à l'entretien de l'exploitation des postes de relevage, à la mise à niveau des regards sur chaussées pour permettre l'accès au réseau... SEAAL a en charge le réseau public d'assainissement, cependant il existe d'autres réseaux sous la responsabilité d'entités publiques ou privées comme les réseaux internes aux entreprises ou bien les réseaux d'évacuation d'eaux pluviales. La pollution contenue dans les eaux collectées doit être traitée sur des stations d'épuration. Les dispositifs d'épuration mettent en œuvre des procédés physiques et biologiques. De ce fait, les unités doivent être fonctionnelles 24h/24h afin de traiter les effluents en fonction des variations de l'activité humaine produisant des eaux usées.

2. Organigramme de la société

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cette cartographie simplifiée permet de visualiser les différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordination d'où un vison simple et clair des structures complexes.

L'entreprise est un système organisé et structuré, et la structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal. L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme (voir ANNEXE no 01) qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervisions/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet, voir plus de détail dans l'organigramme de l'entreprise.

3. La mise en œuvre d'une démarche de management par objectif chez SEAAL

En raison des changements climatiques et de la croissance démographique, SEAAL, qui desservira une population de 5 millions de personnes d'ici 2024, est confrontée à des défis

majeurs en matière de gestion de l'eau et de l'assainissement. Pour y faire face, l'organisation a élaboré un Plan Moyen Terme 2022-2024 qui se concentre sur trois priorités : fournir un accès régulier à une eau de qualité, améliorer l'efficacité du traitement des eaux usées et assurer la durabilité financière de l'entreprise.

Ce plan s'articule autour de six axes clés, dont la sécurisation de l'approvisionnement en eau, l'amélioration du service client, et la préservation de l'environnement. Pour mettre en œuvre ce plan, un financement de 9879 MDA est nécessaire, tel que détaillé dans le budget de 2022.

Direction production

▪ **Contexte et Enjeux :**

SEAAL est confronté à des défis majeurs liés à la raréfaction de l'eau, l'augmentation de la demande et des attentes élevées des citoyens pour un approvisionnement en eau potable continu. Leur objectif est de servir une population de 5 millions d'habitants d'ici 2024.

▪ **Plan d'Action 2022-2024 :**

- Assurer un accès régulier à l'eau potable de qualité.
- Améliorer le système d'assainissement.
- Rendre l'entreprise financièrement durable.

▪ **Axes Stratégiques :**

- Sécuriser l'approvisionnement en eau.
- Service d'assainissement durable.
- Qualité de service aux clients.
- Efficacité économique et opérationnelle.
- Développement des compétences.
- Responsabilité sociétale et préservation des ressources.

▪ **Activités Opérationnelles :**

- Pour faire face au stress hydrique, plusieurs actions ont été initiées :
- Utilisation des eaux souterraines et dessalées.
- Réalisation de forages et de stations de dessalement d'eau de mer (SDEM).
- Mise en place de plans d'urgence pour la rénovation, l'entretien et la maintenance des infrastructures existantes.
- La stratégie à l'horizon 2024 consiste à s'appuyer sur les ressources non conventionnelles (60%), les eaux souterraines (30%) et à réduire l'apport des eaux superficielles à 10%.

▪ **Améliorations Planifiées :**

- Rénovation et entretien des infrastructures.

- Réduction des eaux non facturées.
- Adoption de nouveaux produits de traitement pour assurer la qualité de l'eau.
- Le tout dans le but de non seulement assurer un approvisionnement en eau potable mais également de refléter le développement et la prospérité de la ville.

▪ **KPI**

Objectif	Indicateurs	Unité de mesure	Valeur 2021	Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024
Mobiliser de la ressource souterraine	Taux de disponibilité des forages	% M ³ /j	80 300 000	95 360 000	96 380 000	97 380 000
Assurer la disponibilité des groupes de pompage	Taux de disponibilité des groupes de pompes	%	94	96	97	98
Produire une eau conforme	Taux de conformité bactériologique et physicochimique	%	Bact : 100 Phy : 100	Bact : 100 Phy : 100	Bact : 100 Phy : 100	Bact : 100 Phy : 100
Diminuer le stock de fuites sur adductrices	Nbre des fuites en stock	U	34	10	5	5

Direction Distribution

Le plan d'actions 2022 de la Direction de la Distribution vise à garantir un accès régulier à l'eau potable pour les habitants d'Alger. Il se focalise sur deux axes principaux : la fiabilité du programme de distribution et des mesures d'urgence pour la saison estivale 2022. Parmi les objectifs spécifiques, on trouve la résorption des points de perturbation, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la réduction des Eaux Non Facturées (ENF).

▪ **Fiabilité du Programme :**

Le plan entend résoudre 50 points sensibles identifiés en 2021, remplacer 200 vannes stratégiques, et remettre en service 5 ouvrages de stockage d'eau hors service.

▪ **Qualité de l'Eau :**

Des mesures comme le rinçage régulier des canalisations et des tests de chlore et de turbidité seront systématisés pour garantir une eau conforme aux normes.

▪ **Image de Proximité de SEAAL:**

Des visites managériales et un suivi quotidien des chantiers sont prévus pour améliorer l'image et la sécurité.

▪ **Performance du Réseau :**

Le plan vise à améliorer les délais de réparation des fuites, à éliminer les réseaux redondants et à renouveler les branchements d'eau.

▪ **Satisfaction Client :**

Un suivi minutieux de la qualité de l'eau et des délais d'intervention est prévu pour maximiser la satisfaction client.

▪ **Développement du Chiffre d'Affaires :**

3500 nouveaux branchements et 5000 individualisations sont prévus, ainsi que la facturation des dégâts causés par des tiers.

▪ **KPI**

Objectifs	Indicateurs	Unité de mesure	Valeur 2021	Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024
Fiabiliser et sécuriser le programme de distribution	Nbre de réclamation pour perturbation en eau potable	U	1200	<1000	<800	<600
Mettre en œuvre la nouvelle feuille de route ENF	Délais d'écoulement des fuites visibles	J	30	3	3	2
Améliorer la performance du réseau de distribution	Linéaire réseau renouvelé	Km	-	60	60	80
Améliorer l'image de proximité de SEAAL	Nbre d'ouvrages nettoyés	U	-	150	150	150
Développer le Chiffre d'Affaire Travaux et Prestations	Chiffre d'Affaire Distribution	MDA	-	700 MDA	850 MDA	1000 MDA

Direction Assainissement

Le SEAAL s'est engagé dans un effort soutenu pour améliorer l'assainissement de l'eau et la protection environnementale. Le plan d'action pour 2022 est centré sur trois objectifs principaux :

▪ **Collecte et Élimination des Eaux Usées :**

- Diagnostic approfondi des réseaux d'assainissement existants, y compris l'identification des zones à risque et des "points noirs".
- Nettoyage ciblé de près d'un tiers du réseau et mise à jour des systèmes d'information géographique.
- Maintenance proactive et réparation des segments défectueux du réseau.

▪ **Traitement Efficace des Effluents :**

- Maintien de 85 % de disponibilité pour les postes de relèvement et les stations d'épuration.
- Renouvellement et réparation des équipements et installations clés.
- Évacuation et valorisation des boues de traitement.

▪ **Développement Commercial :**

- Utilisation de la flotte de camions pour des prestations de service générant 147 MDA en chiffre d'affaires.

- Vente d'eau traitée à de grands clients et partenariats avec les industriels pour le traitement des rejets liquides.

- **KPI**

Objectifs	Indicateurs	Unité de mesure	Valeur 2021	Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024
Curer les réseaux et ouvrages	Taux du linéaire du réseau curé	%	27	28	29	30
Diagnostiquer les réseaux d'assainissement	Linéaire du réseau diagnostiqué (ITV+IVP+IP)	Km	443	500	550	600
Entretien du réseau d'assainissement	Taux de disponibilité des camions hydro-cureurs	%	69	72	75	80
Traiter efficacement les effluents au niveau des postes de relèvement et des stations d'épuration	Taux d'abattement de la pollution au niveau des STEP	%	90	90	90	90
Traiter efficacement les effluents au niveau des postes de relèvement et des stations d'épuration	Taux de conformité des rejets des STEPs	%	95	95	95	95
Traiter efficacement les effluents au niveau des postes de relèvement et des stations d'épuration	Taux de disponibilité des groupes de pompage et des PR	%	81	85	88	90
Développer le Chiffre d'Affaires Travaux et Prestations	Chiffre d'Affaires travaux et prestations DA	MDA	-	150	200	250

Section 02 : La Méthodologie

1. Cadre Conceptuel

Au cours de cette section, nous présenterons l'approche épistémologique retenue, définirons les concepts centraux mobilisés dans notre travail et présenterons le modèle conceptuel retenu qui s'articule autour des variables suivantes :

- Management par Objectif (MPO)
- Performance Organisationnelle.
- Pertinence des Objectifs : Il s'agit de l'adéquation entre les objectifs fixés dans le cadre du MPO et les besoins stratégiques de l'entreprise.
- Mesure de la Performance : Cela englobe les méthodes, indicateurs et outils employés pour évaluer si les objectifs fixés sont atteints.
- Engagement des Employés : Cela mesure le niveau d'enthousiasme et d'implication des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

1.1. Posture épistémologique

Dans ce travail de recherche, nous adoptons une perspective épistémologique positiviste, qui repose sur un raisonnement hypothético-déductif de vérification. Ce raisonnement part d'une question de recherche formulée sous forme d'hypothèse, et cherche à valider provisoirement une théorie en la confrontant aux données empiriques (**Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012**). Le raisonnement hypothético-déductif implique également de construire des propositions hypothétiques et d'en tirer des implications logiques (**Université de Genève, s.d.**). À partir de la revue de la littérature et du cadre théorique, nous avons émis l'hypothèse qu'il existe une relation entre l'expérience de marque, la qualité de service, l'intégrité et la fidélité à la marque. La vérification de ces relations nous a confirmé le choix du paradigme positiviste.

1.2. Modèle théorique

La revue de littérature nous a conduit à supposé une relation entre Pertinence des Objectifs, Mesure de la Performance, Engagement des Employés et la Performance Organisationnelle. Le graphique de ce modèle de la recherche est présenté dans la figure 6 et les variables de notre modèle plus bas :

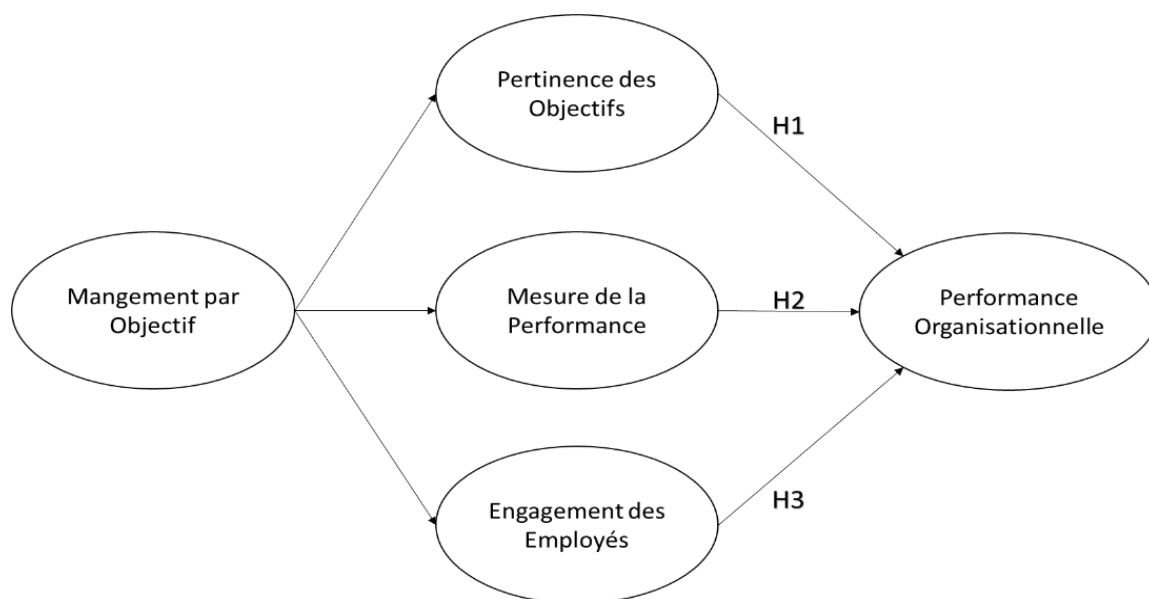


Figure 7: Modèle théorique

Source : Élaboré par nos soins

2. Approche Méthodologique

Pour réaliser cette étude, une méthodologie combinant des données primaires et secondaires a été utilisée. L'étude a été préparée à l'aide de l'analyse de ressources secondaires (publications scientifiques et articles provenant de bases de données spécialisées) et de ressources primaires sous forme de résultats d'une enquête quantitative menée auprès d'un échantillon d'employeurs travaillant dans la SEAAL.

Pour l'analyse empirique de l'étude, les données ont été recueillies à partir d'un questionnaire auto-administré. Les participants ont été choisis de manière aléatoire. Afin de mesurer l'impact entre les variables de cette étude, le programme SPSS version 23 a été utilisé.

Cette approche méthodologique mixte, combinant des données primaires et secondaires, permet non seulement une vue d'ensemble fondée sur la littérature scientifique existante, mais également une analyse plus fine et spécifique basée sur des données primaires collectées auprès d'un groupe d'employeurs.

3. Instrument de mesure

Dans le présent segment, nous exposons les caractéristiques fondamentales de l'instrument de collecte de données, à savoir le questionnaire, élaboré spécifiquement pour cette investigation scientifique. Initialement, nous détaillerons les diverses composantes majeures du questionnaire ainsi que leur contenu respectif, dans le but de clarifier les thématiques abordées dans le cadre de la recherche. Par la suite, une analyse méthodique de la conception du questionnaire sera entreprise, mettant l'accent sur la structure syntaxique des questions posées, les échelles de mesure implémentées, ainsi que sur les auteurs des questions et les thématiques connexes abordées.

3.1. Le contenu du questionnaire

Dans le contexte de notre recherche académique intitulée "Impact de la mise en œuvre du Management par Objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle : cas de la SEAAL", un questionnaire méticuleusement structuré a été élaboré. Cette méthodologie vise à fournir un cadre empirique pour explorer les variables critiques, notamment la mise en œuvre du MPO, l'engagement des employés, la pertinence des objectifs, la mesure de la performance et enfin, la performance organisationnelle elle-même. (Voir ANNEXE no 02)

Les questions dans la phase pilote ont été soumises à des experts et des professeurs dans le domaine du management. On a demandé aux experts d'évaluer le questionnaire et de suggérer des modifications si nécessaires. Chaque expert a donné ses recommandations et son avis sans interférence des autres experts participant à cette partie. Après avoir examiné les suggestions faites par ce panel d'experts, des modifications nécessaires ont été apportées ou certaines questions ont été supprimées car elles étaient jugées trop académiques et difficiles pour les entreprises à répondre.

La structure syntaxique des questions posées est généralement simple et directe, avec une formulation affirmative et une ponctuation finale par un point. Les questions sont formulées de manière à couvrir les aspects essentiels des concepts mesurés, sans être trop longues ou ambiguës. Les questions sont également cohérentes entre elles, avec un vocabulaire adapté au contexte organisationnel et au secteur d'activité. Les questions sont numérotées pour faciliter le repérage et l'analyse.

▪ Architecture du Questionnaire

Le questionnaire est subdivisé en six parties distinctes :

- Pertinence des Objectifs liés au MPO : Cette partie comprend cinq questions évaluées sur une échelle de Likert à 5 points. Elles visent à examiner dans quelle mesure les objectifs

définis par le MPO sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis, en adhérence avec la théorie des objectifs SMART.

- Mesure de la Performance Intégrée au MPO : Cette partie contient cinq questions conçues pour évaluer la clarté, la pertinence, la régularité et la transparence des systèmes de mesure de performance intégrés dans le MPO.
- Rôle Médiateur de l'Engagement des Employés : Cette partie contient 18 questions cherchant à mesurer le degré d'engagement émotionnel, psychologique et professionnel des employés envers leur organisation.
- Management par Objectifs (MPO) : Composée de cinq questions, cette partie explore les aspects stratégiques du MPO, notamment l'alignement des objectifs individuels et organisationnels, la fréquence et la qualité des feedbacks et la relation entre la rémunération et les performances.
- Performance Organisationnelle : Cette partie évalue six aspects clés de la performance organisationnelle, notamment la productivité, la qualité du travail, la satisfaction des clients, les résultats financiers, l'innovation et la capacité d'adaptation.
- Informations Démographiques : Cette partie recueille des données démographiques pour permettre des analyses de sous-groupes. Elle inclut le sexe, la tranche d'âge, le niveau d'éducation, le niveau de poste et l'ancienneté au sein de l'organisation.
- Éthique de la Recherche : Le questionnaire commence par une introduction détaillant l'objectif de l'étude, suivie par une déclaration de consentement éclairé. Ce dernier assure que la participation est volontaire, anonyme et peut être retirée à tout moment.

Ce questionnaire, par sa conception systématique et sa diversité thématique, aspire à fournir des données robustes pour une analyse exhaustive des facteurs influençant la performance organisationnelle dans le contexte du Management par Objectifs au sein de la SEAAL.

3.2. Les échelles de mesure

Le questionnaire comporte cinq parties, chacune portant sur une dimension de mon étude de recherche : la pertinence des objectifs fixés dans le cadre de la démarche de MPO, la mesure de la performance intégrée au MPO, et le rôle médiateur de l'engagement des employés. Chaque partie contient un nombre variable de questions, auxquelles les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord.

Tableau 2: L'échelle de Likert de cinq points

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

L'échelle de Likert est une échelle d'évaluation qui permet de mesurer le degré d'accord ou de désaccord des individus face à des affirmations. Elle est très utilisée en psychologie et en sciences sociales pour évaluer les attitudes, les opinions et les perceptions.

Pour l'évaluation de l'échelle de Likert, le tableau suivant indique les champs de la moyenne de l'échelle de Likert de cinq points :

Tableau 3: Les champs de la moyenne de l'échelle de cinq de Likert

Le champ de la moyenne	[0 – 0.8[[0.8 – 1.6[[1.6 – 2.4[[2.4 – 3.2[[3.2 - 4]
Evaluation	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

Source : Élaboré par nos soins

Les échelles de mesure implémentées sont basées sur des travaux antérieurs qui ont validé leur fiabilité et leur validité. (Voir tableau 4)

- Les questions relatives à la pertinence des objectifs fixés dans le cadre de la démarche de MPO sont inspirées du modèle SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel), qui est un outil utilisé pour définir des objectifs clairs et efficaces.
- Les questions relatives à la mesure de la performance intégrée au MPO sont basées sur le modèle du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), qui est un outil stratégique qui permet de traduire la vision et la stratégie d'une organisation en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance.
- Les questions relatives au rôle médiateur de l'engagement des employés sont basées sur le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel proposé par Allen et Meyer (1990), qui distingue trois composantes : l'engagement affectif (le lien émotionnel avec l'organisation), l'engagement normatif (le sentiment d'obligation envers l'organisation) et l'engagement continu (le coût associé au départ de l'organisation)
- Les questions relatives au management par objectif sont formulées de manière à couvrir les aspects clés du MPO, tels que l'alignement stratégique, la participation, le feedback, la récompense et la communication. Les questions sont inspirées des travaux de Locke et Latham (1990), qui ont proposé un modèle théorique du MPO basé sur la théorie de l'établissement des buts.

- Les questions relatives à la performance organisationnelle les questions sont basées sur le modèle du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), qui est un outil stratégique qui permet de traduire la vision et la stratégie d'une organisation en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance

Les thématiques connexes abordées par le questionnaire sont liées à la problématique générale de la recherche, qui est d'étudier l'impact du management par objectifs sur la performance organisationnelle, en tenant compte du rôle médiateur de l'engagement des employés. Le questionnaire vise donc à recueillir des données quantitatives et qualitatives sur les perceptions des employés vis-à-vis du MPO, de la performance organisationnelle et de leur engagement. Ces données permettront ensuite d'effectuer des analyses statistiques pour tester les hypothèses de recherche et répondre aux objectifs.

Tableau 4: Echelles de mesure

Partie du Questionnaire	Échelles de mesure implémentées	Auteurs des questions	Thématiques connexes abordées
Partie 1 : Pertinence des objectifs fixés dans le cadre de la démarche de MPO	Échelle de Likert à 5 points	Inspirées du modèle SMART	Le processus de fixation des objectifs
Partie 2 : Mesure de la performance intégrée au MPO		Basées sur le modèle du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	Les indicateurs et les résultats de la performance organisationnelle
Partie 3 : Rôle médiateur de l'engagement des employés		Basées sur le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel proposé par Allen et Meyer (1990)	Les composantes affective, normative et continue de l'engagement organisationnel
Partie 4 : Management par Objectifs (MPO)		Inspirées des travaux de Locke et Latham (1990)	La qualité du feedback, de la récompense et de la communication dans le MPO
Partie 5 : Performance Organisationnelle		Basées sur le modèle du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	Les dimensions de la productivité, de la qualité, de la des parties prenantes, du résultat financier, de l'innovation ou la créativité, et de la capacité d'adaptation ou de changement

4. L'échantillon

Sur les 200 questionnaires distribués, nous avons obtenu 172 questionnaires bien remplis (soit un taux de réponse de 86 %). Pour résoudre le modèle, **Tabachnick et Fidell (2013)**

suggèrent que 172 est un bon nombre pour effectuer une analyse de régression. De plus, pour généraliser les résultats de la recherche, un nombre de réponses suffisant est fixé à 150. Ainsi, avec 172 répondants, nous avons un nombre suffisant pour effectuer une analyse de régression et pour généraliser les résultats de cette étude. Bien que nous ayons reçu 181 questionnaires remplis, 9 d'entre eux présentaient des lacunes dans les données et n'ont pas été inclus dans l'analyse ultérieure. Par conséquent, seuls 172 questionnaires avec des données complètes ont été analysés. Le Tableau 5 présente les données générales des répondants.

L'enquête a été conduite de manière à recueillir l'opinion des employés concernant l'application de la technique de Management par Objectifs (MPO) comme méthode d'évaluation de leur performance. La méthode de sélection est la méthode d'échantillonnage aléatoire simple.

Le questionnaire a été distribué à tous les employés, y compris les gestionnaires, directeurs, superviseurs et autres employés. Il était donc nécessaire de prendre en compte leur expérience et leur avis concernant le succès des employés grâce à l'application de la technique MPO comme méthode d'évaluation de la performance

Pour évaluer la validité du questionnaire, le coefficient de **Cronbach Alpha** a été utilisé. Ce test a montré que les questions étaient claires et compréhensibles et que l'évaluation de la validité était conforme aux paramètres statistiquement requis, avec un coefficient de Cronbach Alpha de 0,809 ($r=0,809$).

Chapitre 03 :

Résultat et Discussion

Section 01 : La Présentation des Résultats

Dans cette section, nous exposons les résultats des analyses statistiques que nous avons réalisées. Nous commençons par décrire les caractéristiques de l'échantillon. Ensuite, nous procédons à une analyse pour chaque hypothèse afin de vérifier la validité des propositions. Pour terminer, nous présentons un résumé qui synthétise les résultats pour chaque hypothèse, ce qui permettra de poursuivre l'analyse dans la discussion des résultats.

1. Analyse Statistique préliminaire

1.1. Le profiles des répondants :

Le tableau 5 présente une vue d'ensemble des caractéristiques démographiques de l'échantillon de 172 participants. Les données couvrent divers aspects tels que le genre, l'âge, l'expérience professionnelle, le niveau d'éducation, et la position au sein de l'entreprise. Le but est de fournir un contexte pour l'analyse subséquente des données de l'étude.

Tableau 5 Caractéristiques démographiques de l'échantillon

Variable démographique	Effectif	Pourcentage
Genre		
Homme	97	56%
Femme	75	44%
Age		
25 - 34 ans	27	16%
35 - 44 ans	85	49%
45 - 54 ans	40	23%
55 ans et plus	20	12%
Ancienneté		
1-5 ans	46	27%
6-10 ans	73	42%
11-20 ans	34	20%
20 ans et plus	19	11%
Niveau d'éducation		
License	52	30%
Master	102	59%
Doctorat	7	4%
Autre	11	6%
Cadre Socioprofessionnel		
Maitrise	30	17%
Cadre	110	64%
Cadre supérieur	32	19%

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

Le genre de l'échantillon est réparti de manière assez équilibrée, avec une légère prédominance des hommes (56%) par rapport aux femmes (44%).

L'échantillon est principalement constitué de personnes âgées de 35 à 44 ans (49%). Les autres groupes d'âge sont moins représentés, notamment ceux âgés de 55 ans et plus (12%) et ceux entre 25 et 34 ans (16%). Ces données suggèrent que les résultats de l'étude peuvent être plus pertinents pour la population d'âge moyen.

L'ancienneté de l'échantillon est également assez homogène, la majorité des participants ont une ancienneté de 6 à 10 ans (42%), suivie par ceux ayant une ancienneté de 1 à 5 ans (27%). Ce profil d'ancienneté suggère que l'échantillon est relativement expérimenté dans son domaine professionnel.

Le niveau d'éducation de l'échantillon est majoritairement élevé, avec près de deux tiers des employés ayant un master (59%). Les employés ayant une licence sont également bien représentés (30%), tandis que ceux ayant un doctorat ou un autre diplôme sont minoritaires (4% et 6% respectivement).

Le poste occupé au sein de leur organisation indique que la majorité des participants sont des cadres (64%), suivis des cadres supérieurs (19%) et de la maîtrise (17%). Cette distribution suggère que l'échantillon est composé majoritairement de personnes ayant des responsabilités managériales, ce qui peut être pertinent si l'étude se concentre sur des questions liées à la prise de décision, la gestion, ou d'autres aspects du comportement organisationnel.

1.2. Analyse descriptive de l'étude :

L'objectif de cette section est de fournir une analyse descriptive des données collectées dans le cadre d'une étude sur la pertinence des objectifs de la démarche de MPO, la mesure de la performance intégrée au MPO, le rôle médiateur de l'engagement des employés et la performance organisationnelle au sein de la SEAAL. Les données ont été recueillies à partir de questionnaires utilisant des échelles de Likert pour mesurer le niveau d'accord des répondants sur différentes affirmations.

1.2.1. La partie 1 : Pertinence des objectifs

Tableau 6: Statistiques descriptifs de la partie 1 pertinence des objectifs

ITEM	P11	P12	P13	P14	P15
Pas du tout d'accord	8.9	12.5	8.9	12.5	5.4
Plutôt pas d'accord	12.5	17.9	26.8	16.1	14.3
Neutre	23.2	28.6	16.1	14.3	19.6
Plutôt d'accord	35.7	17.9	26.8	42.9	46.4
Tout à fait d'accord	19.6	21.4	21.4	14.3	14.3
Moyenne de P1	3.5	3.30	3.25	3.18	3.44
Ecart type	1.07872	1.26376	1.31079	1.32065	1.20483
Evaluation	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Moyenne Générale	3.34				
Ecart type Général	0.951956				
Evaluation Générale	Tout à fait d'accord				

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

La moyenne générale pour cette partie était de 3.34, avec un écart type de 0.951956. Cela indique que les répondants étaient globalement en accord avec les affirmations, validant ainsi la pertinence des objectifs fixés dans le cadre du MPO.

Item le mieux noté : Les objectifs fixés au sein de la démarche de MPO sont temporellement définis, avec des échéances claires (Moyenne = 3.4464).

Item le moins bien noté : Les objectifs fixés au sein de la démarche de MPO sont réalistes et alignés sur les capacités (Moyenne = 3.1818).

Il semble que les objectifs sont bien spécifiés et mesurables, mais pourraient nécessiter une meilleure adaptation aux ressources et capacités disponibles.

1.2.2. La Partie 2 : Mesure de la Performance Intégrée au MPO

Tableau 7: Statistiques descriptifs de la partie 2 Mesure de la performance

ITEM	P21	P22	P23	P24	P25
Pas du tout d'accord	21.4	10.7	21.4	1.8	19.6
Plutôt pas d'accord	12.5	7.1	17.9	17.9	0
Neutre	19.6	21.4	19.6	21.4	12.5
Plutôt d'accord	19.6	32.1	30.4	28.6	41.1
Tout à fait d'accord	26.8	28.6	10.7	28.6	26.8
Moyenne de P2	3.75	3.65	2.91	3.60	3.17
Ecart type	1.06	1.14	1.33	1.27	1.50
Evaluation	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
Moyenne Générale	3.4				
Ecart type Général	.88645				
Evaluation Générale	Tout à fait d'accord				

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

La moyenne générale pour cette section était de 3.4, avec un écart type de 0.88645, ce qui indique également un niveau d'accord généralisé parmi les répondants.

Item le mieux noté : La SEAAL dispose d'un système clair et objectif pour mesurer la performance de ses activités (Moyenne = 3.75).

Item le moins bien noté : La mesure de la performance est effectuée régulièrement et avec rigueur, et les résultats sont accessibles et transparents (Moyenne = 2.91).

La mesure de la performance semble globalement bien intégrée, mais des améliorations pourraient être apportées en termes de régularité et de transparence de la mesure.

1.2.3. La Partie 3 : Rôle Médiateur de l'Engagement des Employés

Tableau 8: Statistiques descriptifs de la partie 3 Engagement des Employés

	Moyenne de P3 (18 items)
Moyenne Générale	3.08
Ecart type Général	0.85
Evaluation Générale	Plutôt d'accord

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

La moyenne générale était de 3.08, avec un écart type de 0.85. Cela indique que les employés se sentent plutôt engagés dans leur organisation.

L'engagement des employés est modéré et peut jouer un rôle médiateur dans le succès de la mise en œuvre du MPO. Toutefois, des efforts peuvent être entrepris pour renforcer cet engagement.

1.2.4. La Partie 4 : Management par Objectifs (MPO)

Tableau 9: Statistiques descriptifs de la partie 4 Management par Objectif

ITEM	P21	P22	P23	P24	P25
Pas du tout d'accord	21.4	10.7	21.4	1.8	19.6
Plutôt pas d'accord	12.5	7.1	17.9	17.9	0
Neutre	19.6	21.4	19.6	21.4	12.5
Plutôt d'accord	19.6	32.1	30.4	28.6	41.1
Tout à fait d'accord	26.8	28.6	10.7	28.6	26.8
Moyenne de P4	3.75	3.65	2.91	3.60	3.17
Ecart type	1.06	1.14	1.33	1.27	1.50
Evaluation	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
Moyenne Générale	3.4				
Ecart type Général	0.88				
Evaluation Générale	Tout à fait d'accord				

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

La moyenne générale pour la partie 4, concernant le Management par Objectifs (MPO), est de 3.030769, avec un écart-type de 0.981703. Ces données indiquent un niveau d'accord modéré parmi les employés de la SEAAL sur les différentes facettes du MPO.

Parmi les éléments évalués dans cette section, l'élément le mieux noté est "Les objectifs fixés dans le cadre du MPO sont alignés avec la stratégie globale de la SEAAL" avec une moyenne de 3.4808. Cela suggère que les employés perçoivent un alignement significatif entre les objectifs individuels fixés par le MPO et la stratégie globale de l'organisation.

L'élément le moins bien noté est "Ma rémunération ou ma reconnaissance est liée à l'atteinte de mes objectifs," avec une moyenne de 2.5882. Cela met en évidence des préoccupations concernant la manière dont les récompenses ou la reconnaissance sont alignées avec les objectifs fixés.

Les résultats de cette partie indiquent un sentiment généralisé de modération en ce qui concerne le MPO au sein de la SEAAL. Alors que les objectifs semblent alignés avec la stratégie globale de l'organisation, il existe des domaines d'amélioration, notamment en ce qui concerne la liaison entre la rémunération ou la reconnaissance et l'atteinte des objectifs.

Le niveau élevé d'accord que les objectifs sont alignés avec la stratégie globale peut être considéré comme une force de l'approche actuelle du MPO. Cependant, le manque de liaison perçue entre les récompenses et les objectifs pourrait potentiellement affecter l'engagement des employés et leur motivation à atteindre les objectifs assignés. Par conséquent, il serait judicieux de revoir les politiques de rémunération et de reconnaissance pour mieux aligner les incitatifs avec les objectifs individuels et organisationnels.

Globalement, alors que les résultats indiquent une acceptation modérée du système de MPO en place, il serait prudent de considérer des ajustements pour améliorer la satisfaction des employés et, par extension, l'efficacité du système de MPO.

1.2.5. La Partie 5 : Performance Organisationnelle

Tableau 10: Statistiques descriptifs de la partie 5 Performance Organisationnelle

ITEM	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57
Pas du tout d'accord	3.6	3.6	8.9	8.9	1.8	3.6	5.4
Plutôt pas d'accord	19.6	10.7	19.6	21.4	12.5	5.4	5.4
Neutre	37.5	48.2	39.3	44.6	39.3	32.1	41.1
Plutôt d'accord	32.1	23.2	23.2	10.7	33.9	44.6	35.7
Tout à fait d'accord	7.1	12.5	7.1	8.9	8.9	10.7	10.7
Moyenne de P5	3.4182	3.5556	3.3704	2.8868	3.0000	3.3091	3.1964
Ecart type	.95628	.90422	.89646	1.04992	1.05409	.95980	.96143
Evaluation	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
Moyenne Générale	3.2						
Ecart type Général	0.669233						
Evaluation Générale	Plutôt d'accord						

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

La moyenne générale de cette section était de 3.2, avec un écart type de 0.669233, indiquant une évaluation modérée de la performance organisationnelle.

Item le mieux noté : Quel est le niveau de qualité du travail de la SEAAL ou de votre équipe ? (Moyenne = 3.5556).

Item le moins bien noté : Quel est le niveau de résultat financier de la SEAAL ou de votre équipe ? (Moyenne = 2.8868).

La performance organisationnelle est perçue comme étant modérée. Des efforts sont notamment nécessaires pour améliorer les aspects financiers de l'organisation.

L'analyse descriptive révèle une acceptation générale des pratiques de MPO, mais souligne également des domaines nécessitant des améliorations, notamment en ce qui concerne la régularité et la transparence de la mesure de la performance et l'engagement des employés. Cette analyse constitue un point de départ pour des investigations plus approfondies, à l'aide de méthodes d'analyse plus sophistiquées.

1.3. Test de normalité :

Le test de normalité est une étape clé dans la validation des modèles statistiques utilisés dans la recherche. Il permet de vérifier si les données recueillies suivent une distribution normale, ce qui est une condition préalable à l'application de nombreux tests statistiques paramétriques (Field, 2018). Dans le cadre de cette recherche, axée sur l'impact de la mise en œuvre d'une démarche de management par objectif sur la performance organisationnelle, le test de normalité a été appliqué à plusieurs variables. Les tests de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk ont été utilisés pour cette vérification. Ces tests comparent la distribution observée des données à une distribution théorique normale et calculent une valeur de p qui indique la probabilité d'observer une telle différence par hasard (Razali & Wah, 2011).

Dans ce qui suit, nous présentons et interprétons les résultats de ces tests pour chacune des variables sous étude (P1, P2, P3, P4, P5). (Voir, tableau 11)

Tableau 11: Test de Normalité

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
P1	,106	172	,200	,974	172	,318
P2	,120	172	,061	,976	172	,356
P3	,093	172	,200	,981	172	,569
P4	,145	172	,008	,960	172	,077
P5	,154	172	,003	,951	172	,032

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

Les résultats des tests de normalité de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk suggèrent que les variables relatives à la pertinence des objectifs (P1), la mesure de la performance intégrée au MPO (P2), et l'engagement des employés (P3) suivent une distribution normale, avec des p-valeurs supérieures à 0,05. Cela conforte la validité des analyses statistiques paramétriques qui pourraient être entreprises par la suite pour ces variables.

En revanche, les variables concernant le management par objectif (P4) et la performance organisationnelle (P5) présentent des p-valeurs inférieures à 0,05 dans au moins un des tests de normalité, mettant en lumière une distribution qui n'est pas nécessairement normale pour ces variables.

L'analyse de la normalité des données confirme en partie les présupposés statistiques pour trois des cinq variables étudiées. Toutefois, elle soulève également des questions sur l'adéquation des techniques statistiques classiques pour les variables relatives au management par objectif et à la performance organisationnelle, nécessitant ainsi des ajustements méthodologiques appropriés.

L'analyse traditionnelle de la normalité des données suggère des défis méthodologiques liés à deux variables clés : le management par objectif (P4) et la performance organisationnelle (P5). Cependant, il existe d'autres approches qui permettent de surmonter ces défis sans nécessairement avoir recours à des méthodes non-paramétriques. L'une de ces approches consiste à utiliser les coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) comme indicateurs de la forme de la distribution des données.

Selon **Carricano et al. (2010)**, ces coefficients sont des mesures quantitatives qui donnent une idée de la symétrie et de l'aplatissement d'une distribution par rapport à une distribution normale. Les valeurs cibles proposées par ces auteurs pour la science de gestion sont les suivantes :

Asymétrie : $-1 < \text{Skewness} < +1$

Aplatissement : $-1.5 < \text{Kurtosis} < +1.5$

Toutefois, des valeurs plus tolérantes sont également acceptables selon d'autres auteurs comme **George et Mallery (2010)** :

Asymétrie : $-2 < \text{Skewness} < +2$

Aplatissement : $-2 < \text{Kurtosis} < +2$

En sciences de gestion, si les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement tombent dans ces plages, cela peut être considéré comme une preuve suffisante de la normalité des données, surtout dans les cas où l'objectif n'est pas de créer des modèles prédictifs très précis mais plutôt de valider des relations et des hypothèses.

Il est important de noter que bien qu'une distribution normale parfaite soit caractérisée par une asymétrie et un aplatissement nuls, obtenir une distribution parfaitement normale dans la pratique est presque impossible. Ainsi, les fourchettes proposées pour l'asymétrie et l'aplatissement offrent une certaine flexibilité tout en conservant un niveau acceptable de rigueur statistique pour les analyses ultérieures.

Tableau 12: Test de Skewness et Kurtosis

	P4	P5
Skewness	-,412	-,349
Std. Error of Skewness	,330	,319
Kurtosis	-,490	,112
Std. Error of Kurtosis	,650	,628

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

Les coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) pour les variables P4 et P5 se situent dans les fourchettes recommandées par la littérature, notamment **Carricano et al. (2010)** et **George et Mallery (2010)**. Ces résultats suggèrent que les distributions de ces deux variables sont suffisamment proches de la normalité pour être utilisées dans des analyses paramétriques, ce qui répond aux besoins de cette recherche en sciences de gestion. (Voir, Tableau 12).

2. Tests des Hypothèses

La performance organisationnelle est un enjeu crucial pour toute entreprise cherchant à maintenir une compétitivité durable. Dans ce contexte, la mise en place de la démarche de Management par Objectifs (MPO) apparaît comme une initiative stratégique, notamment pour la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL).

La section qui suit est dédiée aux tests d'hypothèses qui visent à examiner et à éclairer ce lien. Trois hypothèses principales seront testées au moyen de méthodes statistiques rigoureuses. La première hypothèse (H01 et Ha1) explorera la corrélation entre la pertinence des objectifs et la performance organisationnelle. La deuxième hypothèse (H02 et Ha2) mettra l'accent sur l'impact de l'intégration de la mesure de la performance sur la performance organisationnelle elle-même. Enfin, la troisième hypothèse (H03 et Ha3) examinera le rôle médiateur de l'engagement des employés dans la relation entre le MPO et la performance organisationnelle.

Pour garantir la robustesse et la fiabilité des résultats, divers tests statistiques seront employés, notamment les tests de corrélation de Pearson, les analyses de régression linéaire, et les analyses de médiation. Les données ont été préalablement nettoyées et soumises à des tests de normalité pour assurer leur adéquation avec les techniques statistiques utilisées.

Les résultats issus de ces tests offriront des perspectives empiriques sur la dynamique complexe entre la pertinence des objectifs en MPO et la performance organisationnelle. Ils serviront de base pour des discussions plus larges sur les implications managériales et stratégiques, ainsi que sur les recommandations pour de futures recherches.

2.1.H01 et Ha1 :

Test de corrélation

La présente partie est consacrée à l'interprétation des résultats de la corrélation de Pearson entre deux variables essentielles : P1, représentant la "pertinence des objectifs", et P5,

correspondant à la "performance organisationnelle". Ces résultats sont détaillés dans le Tableau 13 et s'appuient sur un échantillon composé de 172 observations.

Tableau 13: Test de Pearson (P1 et P5)

		P1	P5
P1	Pearson Correlation	1	,330
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	172	172
P5	Pearson Correlation	,330	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	172	172

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

D'après le Tableau 13, le coefficient de corrélation de Pearson $r = 0,330$ révèle une corrélation faible à modérée entre la pertinence des objectifs (P1) et la performance organisationnelle (P5). Cette corrélation est statistiquement significative, avec une valeur $p = 0,013$, en deçà du seuil généralement accepté $\alpha = 0,05$. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle (H01), suggérant que cette relation n'est probablement pas due au hasard.

Le Tableau 13 constitue une base solide pour de futures analyses. Il invite à explorer cette relation plus en détail à travers des analyses plus avancées, telles que la régression linéaire et la médiation, qui seront abordées dans les étapes suivantes de cette recherche.

Test de régression linéaire

Suite à l'analyse de corrélation de Pearson (voir Tableau 13), une régression linéaire a été effectuée afin d'examiner plus en détail la relation entre la pertinence des objectifs (P1) et la performance organisationnelle (P5). Les résultats de ce test de régression linéaire sont présentés dans le Tableau 14.

Tableau 14: Résumé des résultats du test de régression linéaire (P1 et P5)

Mesure	Valeur	Interprétation
R^2	0,109	10,9 % de la variabilité dans P5 est expliquée par P1
Valeur F	6,584	Le modèle de régression est statistiquement significatif
Valeur P	0,013	Inférieure au seuil de 0,05, donc significative
Coefficient B pour P1	0,232	Augmentation de 0,232 dans P5 pour une augmentation d'une unité dans P1

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

Le coefficient de détermination R^2 de 0,109 indique que 10,9 % de la variabilité dans la performance organisationnelle (P5) peut être expliquée par la pertinence des objectifs (P1).

Bien que cette valeur ne soit pas très élevée, elle est statistiquement significative, comme en témoigne la valeur F de 6,584 et une valeur p de 0,013, inférieure au seuil de significativité de 0,05 généralement accepté en sciences sociales.

Le coefficient B pour P1 est de 0,232, ce qui suggère qu'une augmentation d'une unité dans la pertinence des objectifs entraîne une augmentation modeste mais significative de 0,232 unités dans la performance organisationnelle.

En conclusion, ces résultats confirment que la pertinence des objectifs (P1) a un effet significatif, bien que limité, sur la performance organisationnelle (P5). Cette conclusion appuie le rejet de l'hypothèse nulle $H01$ et donne du poids à l'hypothèse alternative $Ha1$.

2.2.H02 et Ha2 :

Pour tester les hypothèses H02 et Ha2, une analyse de corrélation de Pearson a été réalisée. Les variables en question sont P2, représentant l'intégration de la mesure de la performance dans la démarche de MPO, et P5, représentant la performance organisationnelle de la SEAAL. Les résultats sont présentés dans le Tableau 15 ci-dessous.

Tableau 15: Test de Pearson (P2 et P5)

		P2	P5
P2	Pearson Correlation	1	,537
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	172	172
P5	Pearson Correlation	,537	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	172	172

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

Les résultats présentés montrent une corrélation de Pearson de 0,537 entre les variables P2 et P5. Cette valeur suggère une relation positive modérée entre ces deux variables ; autrement dit, lorsque la variable P2 augmente, il est probable que la variable P5 augmente également, et vice-versa.

La valeur de Significance (2-tailed) est de 0,001, ce qui est inférieur au seuil commun de 0,05. Cela indique que la corrélation est statistiquement significative. En d'autres termes, il est très improbable que cette corrélation soit due au hasard.

La taille de l'échantillon, représentée par "N", est de 172 pour les deux variables, ce qui est généralement considéré comme une taille d'échantillon suffisante pour donner de la crédibilité aux résultats statistiques.

En conclusion, ces résultats statistiques appuient l'idée que les évaluations de la performance (P2) ont un effet significatif et positif sur la performance organisationnelle (P5).

Tableau 16: Résumé des résultats du test de régression linéaire (P2 et P5)

Mesure	Valeur	Interprétation
R^2	0,146	14,6 % de la variabilité dans P5 est expliquée par P1
Valeur F	6,532	Le modèle de régression est statistiquement significatif
Valeur P	0,015	Inférieure au seuil de 0,05, donc significative
Coefficient B pour P1	0,463	Augmentation de 0,463 dans P5 pour une augmentation d'une unité dans P1

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

L'analyse de régression démontre plusieurs résultats clés qui confirment l'importance de l'évaluation de la performance dans le contexte de la performance organisationnelle.

Premièrement, le coefficient de détermination (R^2) de 0,146 suggère que 14,6% de la variabilité dans la performance organisationnelle peut être attribuée à l'évaluation de la performance. Bien que ce chiffre ne soit pas extrêmement élevé, il indique néanmoins une relation statistiquement pertinente entre les deux variables en question. Ce niveau de R^2 est souvent considéré comme modeste mais significatif dans des contextes organisationnels complexes où de nombreux facteurs peuvent influencer la performance.

Deuxièmement, la valeur F de 6,532 est significative au seuil de 0,05, confirmant ainsi que le modèle de régression global est statistiquement significatif. Cela indique que la relation entre l'évaluation de la performance et la performance organisationnelle n'est pas due au hasard, renforçant ainsi la validité des résultats.

Troisièmement, la valeur p de 0,015 est bien inférieure au seuil communément accepté de 0,05, corroborant la signification statistique du modèle. Ceci est un autre indicateur qui confirme que la relation entre les variables n'est pas spéculative.

Quatrièmement, le coefficient B non standardisé pour l'évaluation de la performance est de 0,463, ce qui signifie qu'une augmentation d'une unité dans l'évaluation de la performance est associée à une augmentation de 0,463 dans la performance organisationnelle. Ce résultat est également significatif au seuil de 0,05, ce qui confirme que l'effet est non seulement existant mais également positif.

En conclusion, ces résultats fournissent des preuves empiriques solides que l'évaluation de la performance a un effet significatif et positif sur la performance organisationnelle. Cependant, il convient de noter que la performance organisationnelle est influencée par un ensemble de variables, et bien que l'évaluation de la performance soit un facteur important,

elle n'est pas le seul. Des recherches supplémentaires pourraient donc être nécessaires pour explorer d'autres variables qui pourraient avoir un impact sur la performance organisationnelle.

2.3.H03 et Ha3 :

Nous avons utilisé l'outil statistique macro PROCESS pour examiner les deux hypothèses concernant la relation entre la mise en œuvre du Management par Objectifs (MPO) et la performance organisationnelle de la SEAAL, en tenant compte du rôle potentiel de l'engagement des employés en tant que médiateur. Cette approche méthodologique nous a permis de mener une analyse approfondie et rigoureuse de cette relation complexe.

Le macro PROCESS, un outil statistique qui permet de tester des modèles impliquant des effets directs, indirects et conditionnels entre des variables observées ou latentes. Cet outil a été développé par Hayes (2022). Il propose plus de 70 modèles prédéfinis, qui couvrent des situations variées comme la médiation simple ou multiple, la modération simple ou multiple, les effets non linéaires, les interactions entre médiateurs ou modérateurs, etc. Il permet également de créer des modèles personnalisés en combinant les éléments de base des modèles prédéfinis. Le macro PROCESS utilise la méthode bootstrap pour tester la significativité des effets indirects et conditionnels, ce qui évite les problèmes liés aux hypothèses de normalité ou de distribution des erreurs. Il fournit également des graphiques et des tableaux pour faciliter l'interprétation et la présentation des résultats. Le macro PROCESS est accompagné d'un manuel d'utilisation détaillé, qui explique les principes théoriques et pratiques des modèles, ainsi que de nombreux exemples d'application dans différents domaines de recherche.

Notre utilisation du macro PROCESS est motivée par son adéquation avec nos objectifs de recherche. Nous avons notamment utilisé le modèle 4 pour analyser l'effet médiateur de l'engagement des employés dans la relation entre le MPO et la performance organisationnelle. De plus, le modèle 6 a été employé pour explorer les effets indirects via d'autres variables telles que la pertinence des objectifs et l'intégration de la mesure de la performance.

En conclusion, le macro PROCESS offre une flexibilité et une robustesse statistique qui le rendent idéalement adapté à notre problématique de recherche complexe et multidimensionnelle. Il présente des avantages significatifs par rapport aux méthodes statistiques plus traditionnelles, tout en permettant une présentation claire et accessible des résultats.

L'hypothèse H03 postule que l'engagement des employés n'a pas d'effet médiateur dans cette relation, tandis que l'hypothèse Ha3 avance que l'engagement des employés joue un rôle médiateur significatif.

Résultats du test :

L'objectif était d'examiner les effets directs et indirects de la variable indépendante (Management par objectif) sur la variable dépendante (Performance Organisationnelle), en considérant (Engagement des employés) comme variable médiatrice. (Voir Tableau 17)

Tableau 17: Résultats de l'Analyse de Médiation via le Macro PROCESS

Aspect	Variable	R ²	F-stat	t-stat	p-value	Coeff (effet)
Modèle pour P3	P4	,3540	27,40	5,2342	,0000	,5205
Modèle pour P5	P4	,2205	6,93	3,4052	,0013	,3554
P3			-,8159	,4185	-,0973	
Effet Indirect P3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-,0507

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

Variable Médiatrice (Engagement des Employés, P3):

- Le modèle est significatif ($F(1, 50) = 27.40$, $p < .0001$), ce qui signifie que 35,4% de la variance dans l'Engagement des Employés est expliquée par le Management par Objectif.
- Le Management par Objectif (P4) a un effet significatif et positif sur l'Engagement des Employés (P3) ($t = 5.23$, $p < .0001$).

Variable Dépendante (Performance Organisationnelle, P5):

- Le modèle global est significatif ($F(2, 49) = 6.93$, $p = .0022$), expliquant 22,05% de la variance dans la Performance Organisationnelle.
- Le Management par Objectif (P4) a un effet significatif et positif sur la Performance Organisationnelle (P5) ($t = 3.41$, $p = .0013$).
- L'Engagement des Employés (P3) n'a pas d'effet significatif sur la Performance Organisationnelle (P5) ($t = -.816$, $p = .4185$).

Cette analyse suggère que le Management par Objectif a un effet direct significatif sur la Performance Organisationnelle et un effet significatif sur l'Engagement des Employés. Cependant, l'Engagement des Employés ne semble pas jouer un rôle médiateur significatif dans la relation entre le Management par Objectif et la Performance Organisationnelle.

3. Synthèse :

Finalement, un tableau de synthèse sera présenté afin de récapituler les résultats obtenus pour l'ensemble des hypothèses. Le tableau permet de réunir et résumer les résultats afin de poursuivre dans le prochain chapitre avec la discussion de ceux-ci et d'y apporter des explications.

Tableau 18: Synthèse des tests

Hypothèse	Méthode de Test	Interprétation	Conclusion
H01 vs Ha1	Corrélation de Pearson	Corrélation faible à modérée	H01 rejetée ; relation significative mais modeste
	Régression Linéaire	Relation significative	
H02 vs Ha2	Corrélation de Pearson	Corrélation modérée	H02 rejetée; relation significative et positive
	Régression Linéaire	Relation significative	
H03 vs Ha3	Analyse de Médiation	Pas d'effet médiateur significatif	H03 confirmée; pas de rôle médiateur significatif de P3

Source : Élaboré par nos soins à partir du logiciel SPSS

Section 02 : Discussion

Dans cette de discussion, nous allons analyser les résultats de notre étude sur l'incidence de la mise en œuvre d'une approche de management par objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle de la SEAAL. Notre étude s'est concentrée sur trois aspects clés : la pertinence des objectifs, la mesure de la performance et l'engagement des employés. Nous avons évalué ces aspects en utilisant des méthodes telles que la corrélation de Pearson et l'analyse de médiation. Examinons maintenant comment nos résultats se comparent à la littérature existante, quelles sont les implications pratiques et théoriques, ainsi que les limites de notre étude et des suggestions pour de futures recherches.

Comparaison des résultats avec la littérature existante

Dans notre étude, nous avons constaté que la pertinence des objectifs, mesurée selon le modèle SMART, est un facteur clé influençant positivement la performance organisationnelle de la SEAAL. Cette conclusion est cohérente avec la littérature existante qui souligne l'importance de définir des objectifs clairs et motivants pour améliorer la performance. La pertinence des objectifs permet une meilleure compréhension des attentes et facilite le suivi des progrès.

De plus, notre étude a confirmé l'importance de la mesure de la performance dans le cadre du MPO. Nous avons utilisé des indicateurs spécifiques à l'industrie de la SEAAL, tels que le rendement du réseau et la satisfaction des clients, pour évaluer la performance. Ces résultats sont en accord avec la littérature qui met en avant la nécessité d'avoir des mécanismes de mesure solides pour surveiller et ajuster les actions en fonction des objectifs.

Il est important de noter que notre hypothèse H03, qui suggérait un rôle médiateur significatif de l'engagement des employés entre le MPO et la performance organisationnelle, a été confirmée comme non significative. Cela signifie que notre analyse n'a pas montré de lien médiateur significatif de l'engagement des employés dans la relation entre le MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

Cela peut être interprété comme un résultat intéressant en soi, car il indique que, dans le contexte spécifique de la SEAAL, l'engagement des employés ne semble pas jouer un rôle médiateur important entre le MPO et la performance organisationnelle. Il est important de noter que les résultats de notre étude sont basés sur des données spécifiques à notre échantillon et à notre contexte de recherche, et ils peuvent ne pas être généralisables à d'autres organisations ou industries

Implications de la non-significativité de l'engagement des employés en tant que médiateur :

- Focus sur d'autres facteurs : Étant donné que l'engagement des employés n'a pas joué un rôle médiateur significatif dans notre étude, cela suggère que d'autres facteurs non examinés peuvent avoir une influence plus directe sur la performance organisationnelle de la SEAAL. Les futures recherches pourraient se pencher sur ces facteurs potentiels pour une meilleure compréhension.
- Contexte spécifique : Il est possible que le contexte spécifique de la SEAAL, avec ses caractéristiques uniques, ait influencé les résultats. Les organisations peuvent différer considérablement dans la manière dont elles mettent en œuvre le MPO et l'impact de l'engagement des employés. Par conséquent, les résultats peuvent varier d'une organisation à l'autre.
- Adaptation des stratégies : La non-significativité de l'engagement des employés en tant que médiateur suggère que, pour améliorer la performance organisationnelle de la SEAAL, d'autres approches et stratégies peuvent être nécessaires. Il pourrait être bénéfique d'examiner d'autres variables ou mécanismes qui pourraient jouer un rôle plus important dans ce contexte.

Conclusion Générale

Cette étude avait pour objectif principal d'examiner l'impact de la mise en œuvre d'une approche de management par objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle de la SEAAL, en se focalisant sur trois domaines clés : la pertinence des objectifs, la mesure de la performance, et l'engagement des employés.

Nos résultats confirment que la pertinence des objectifs et la mesure de la performance sont des variables significativement associées à la performance organisationnelle de la SEAAL. Ces constatations appuient l'idée que l'élaboration d'objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels) et l'utilisation d'indicateurs de performance spécifiques à l'industrie sont des composantes essentielles du succès.

Par ailleurs, contrairement à nos attentes, l'engagement des employés n'a pas été identifié comme un facteur médiateur significatif dans la relation entre le MPO et la performance organisationnelle. Cela ouvre de nouvelles perspectives de recherche et incite à reconsidérer le rôle de l'engagement des employés dans ce contexte spécifique. Analyse des implications pratiques et théoriques

Nos résultats ont des implications pratiques importantes pour la SEAAL et d'autres organisations similaires. Tout d'abord, il est essentiel pour la SEAAL de continuer à définir des objectifs pertinents, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) pour améliorer sa performance organisationnelle. De plus, l'organisation doit investir dans des systèmes de mesure de la performance adaptés à son secteur d'activité pour suivre efficacement les progrès.

En ce qui concerne l'engagement des employés, la SEAAL doit encourager la participation et l'implication de ses employés dans la prise de décision et la définition des objectifs. Cela peut être réalisé en favorisant un environnement de travail participatif et en reconnaissant la contribution des employés.

Sur le plan théorique, notre étude renforce la compréhension de l'interaction complexe entre le MPO, la pertinence des objectifs, la mesure de la performance et l'engagement des employés. Elle confirme que l'engagement des employés peut servir de médiateur entre le MPO et la performance organisationnelle, ce qui enrichit la littérature sur le sujet.

Limites de l'étude et suggestions pour de futures recherches

Notre étude présente certaines limites. Tout d'abord, notre échantillon a été limité en taille. Par conséquent, il convient d'exercer une prudence particulière lors de la généralisation de nos résultats à une population plus large. Une future recherche pourrait étendre l'échantillon pour une validation plus solide.

De plus, notre étude n'a pas exploré tous les facteurs qui pourraient influencer la performance organisationnelle de la SEAAL. D'autres variables non examinées pourraient également jouer un rôle significatif. Par conséquent, des études futures pourraient analyser de manière plus approfondie les différents facteurs qui influencent la performance organisationnelle dans le contexte spécifique de la SEAAL.

Pour pallier ces limitations, des recherches futures pourraient :

- Élargir l'échantillon : Une recherche future avec un échantillon plus large pourrait permettre une généralisation plus robuste des résultats.
- Explorer d'autres facteurs : L'exploration de facteurs non examinés, tels que la culture organisationnelle ou les pratiques de gestion spécifiques, pourrait fournir des informations supplémentaires sur la performance organisationnelle.
- Approfondir l'analyse de l'engagement des employés : Les futures recherches pourraient approfondir l'analyse de l'engagement des employés en considérant ses différentes composantes (affectif, normatif, de continuité) et comment chacune d'elles peut influencer la performance organisationnelle.

En conclusion, bien que notre étude n'ait pas confirmé un rôle médiateur significatif de l'engagement des employés entre le MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL, elle apporte des informations importantes sur les relations complexes au sein de cette organisation. Ces résultats, bien que spécifiques à notre contexte, enrichissent la compréhension globale du MPO et de ses effets potentiels sur la performance organisationnelle. Notre recherche ouvre la voie à d'autres enquêtes visant à approfondir ces aspects et à explorer d'autres variables pertinentes.

Référence Bibliographiques

1. Adair, J. E. (1973). *Action-Centered Leadership*. New York: McGraw-Hill.
2. Agbodan, M., & Amoussouga, F. (1995). *Les facteurs de performance de l'entreprise*. John Libbey Eurotext, Paris.
3. Al-Matari, E. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1).
4. Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
5. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
6. Ben Zaied, R.M., Affes, H., & Hikkerova, A. (2015). Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle, *Gestion 2000*, Vol.32, p. 81-98.
7. Bescos, P., Veran, L., & Raviart, D. (1999). *Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux*. Editions l'Harmattan.
8. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
9. Bonomi Santos, J., Artur, L., & Brito, L. (2012). Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. *Brazilian Administration Review*, 9(Special Issue), 95-117.
10. Brangier, E., Vallery, G., & Lancry, A. (2021). *Ergonomie: 150 notions clés*.
11. Cameron, K., (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness, *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 539-53.
12. Campbell, J.P., & Lee, C. (2011). *Essentials of research methods in psychology with powerweb*. New York, NY: McGraw-Hill.
13. Chaput, L. (2007). *Modèles contemporains en gestion, Un nouveau paradigme, la performance*. Presses de l'Université du Québec.
14. Colquitt, J. A., et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
15. Dagar J. (2014). *Management by Objectives: A Comparative Study of Public and Private Sector Banks in India*. *International Journal of Research in Commerce & Management* 5(10), 1-6.
16. Delavallée E. (2018). Le management par objectifs: une méthode toujours d'actualité, *Revue Française de Gestion* 44(277), 13-28.
17. Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise, un actif stratégique: efficacité et performance collective*. Paris Dunod.

18. Diene, M., Dieng, S., & Drame, K. (2015). Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone: cas du Sénégal. Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires.
19. Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by Objectives and the Balanced Scorecard: Comparisons and Contrasts. *International Journal of Business Studies*, 6(2), 45–56.
20. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
21. Essid, M. (2010). Les mécanismes de contrôle de la Performance globale: le cas des Indicateurs non financiers de la RSE. Université Paris Sud – Paris XI.
22. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
23. Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
24. Gavrea, C., Ilieș, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants Of organizational Performance: The case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285-300.
25. Graziani, M. (2015). Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG).
26. Humble, J. (1967). *Management by objectives in action*. New York, NY: McGraw-Hill.
27. Ibrami, H., Arroyo, P., & Lamine Hocine, M. (2015). Environnement et Performance Financière: Cas de l'Industrie Pétrolière Canadienne. *Revue CREMA*, 1(1).
28. Jacquet, S. (2011). Management de la performance: des concepts aux outils. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG).
29. Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions*. New York, NY: McGraw-Hill.
30. Kutillovci E. (2014). Management by Objectives - A managerial approach that can boost the performance of the organizations. *European Journal of Business and Management* 6(23), 1-7.
31. Latham, G. P., & Locke, E. A. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
32. Latham, W., Saari, L., Pursell, E., & Campion, M. (1994). The Motivating Potential of Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 752–760.
33. Lavigne, B., Bergeron, H., & St-pierre, J. (2011). Les indicateurs de performance financière. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG).

34. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
35. Mauborgne, R. A., & Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
36. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
37. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: Wiley.
38. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
39. Paradis, D., Rivard, C., & Boulianne, J. (2007). *Management par objectifs: Conception, mise en oeuvre et suivi des plans de performance*. Montreal: Editions Transcontinental.
40. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
41. Siroën, L., & Vagh, M. (2014). Performance organisationnelle et performance managériale, Actes du 14e Congrès international de l'ADERSE, 16-18 mars 2014.
42. Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Free Press.
43. Sorge, A., & Van Witteloostuijn, A. (2004). The (non)sense of organizational change: An essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories. *Organization Studies*, 25(7), 1205–1231.
44. St-Pierre, J., & Tremblay, M. (2012). *L'émergence de nouveaux modèles de performance*. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG).
45. Sumanth, D.J., (1985). *Productivity engineering and management*. New York: McGraw-Hill.
46. Ueckert, A. (1999). The Balanced Scorecard: How It Applies to the Public Sector. *Government Finance Review*, 15(3), 35–38.
47. Varela, J. R., & Premeaux, S. F. (2014). The Current State of Behavioural and Cognitive Theories of Motivation. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 104–129.
48. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
49. Zimmerman, S. (2015). Management by Objectives: An Evaluation. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 42–54.

ANNEXE

**ANNEXE -A-
QUESTIONNAIRE**

Nom de l'étude : Impact de la mise en œuvre du Management par Objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle : cas (SEAAL)

Objectif de l'étude : Cette étude vise à examiner l'impact de la mise en œuvre du management par objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle. Nous explorons également le rôle médiateur de l'engagement des employés dans cette relation, ainsi que l'influence des objectifs SMART et de la mesure de la performance sur la performance organisationnelle.

Instructions : Merci de répondre aux questions suivantes en sélectionnant la réponse qui correspond le mieux à votre avis. Vos réponses sont importantes pour nous aider à mieux comprendre les relations entre la mise en œuvre du MPO, l'engagement des employés, la pertinence des objectifs, la mesure de la performance et la performance organisationnelle.

Consentement éclairé : En répondant à ce questionnaire, vous consentez à participer volontairement à cette étude. Votre participation est anonyme et confidentielle. Vous pouvez choisir de ne pas répondre à certaines questions ou de retirer votre participation à tout moment sans conséquences. Vos réponses seront utilisées à des fins de recherche uniquement.

Partie 1 : Pertinence des objectifs fixés dans le cadre de la démarche de MPO

Veuillez indiquer votre niveau d'accord en indiquant le chiffre dans la case appropriée :

1 = Pas du tout d'accord 2 = Plutôt pas d'accord 3 = Neutre 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

- 1) Les objectifs fixés au sein de la démarche de MPO sont spécifiques et clairement définis.
- 2) Les objectifs fixés au sein de la démarche de MPO sont mesurables, permettant une évaluation précise des résultats.
- 3) Les objectifs fixés au sein de la démarche de MPO sont atteignables compte tenu des ressources disponibles.
- 4) Les objectifs fixés au sein de la démarche de MPO sont réalistes et alignés sur les capacités.
- 5) Les objectifs fixés au sein de la démarche de MPO sont temporellement définis, avec des échéances claires.

Partie 2 : Mesure de la performance intégrée au MPO

Veuillez indiquer votre niveau d'accord en indiquant le chiffre dans la case appropriée :

1 = Pas du tout d'accord 2 = Plutôt pas d'accord 3 = Neutre 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

- 1) La SEAAL dispose d'un système clair et objectif pour mesurer la performance de ses activités.

- 2) Les indicateurs de performance sont pertinents et adaptés au secteur de l'eau et de l'assainissement, et permettent une comparaison avec d'autres acteurs.
- 3) La mesure de la performance est effectuée régulièrement et avec rigueur, et les résultats sont accessibles et transparents.
- 4) La mesure de la performance permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, et de définir des actions correctives ou préventives
- 5) La mesure de la performance favorise la reconnaissance et la motivation des employés, et renforce leur implication dans l'atteinte des objectifs.

Partie 3 : Rôle médiateur de l'engagement des employés

Dans cette partie, nous vous demandons d'évaluer votre niveau d'engagement envers votre organisation. L'engagement des employés est le lien psychologique qui vous unit à votre organisation ou votre équipe, et qui se traduit par votre désir, votre besoin ou votre obligation de rester.

Veillez indiquer votre niveau d'accord en indiquant le chiffre dans la case appropriée :

1 = Pas du tout d'accord 2 = Plutôt pas d'accord 3 = Neutre 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

- 1) Je me sens émotionnellement attaché à La SEAAL .
- 2) Je me sens comme si je faisais partie de la famille dans La SEAAL .
- 3) La SEAAL a beaucoup de sens pour moi.
- 4) Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans La SEAAL .
- 5) Je ressens un fort sentiment d'appartenance à La SEAAL .
- 6) Je suis fier de dire aux autres que je fais partie de La SEAAL ou de mon équipe.
- 7) Je reste dans La SEAAL parce que j'en ai besoin.
- 8) Il serait trop coûteux pour moi de quitter La SEAAL maintenant.
- 9) J'ai trop à perdre si je décidais de quitter mon emploi dans La SEAAL .
- 10) Quitter La SEAAL serait une grosse erreur pour moi.
- 11) Je reste dans La SEAAL parce que cela me convient bien.
- 12) J'ai investi trop de temps et d'efforts dans La SEAAL pour la quitter.
- 13) Je reste dans La SEAAL parce que je me sens obligé envers elle.
- 14) La SEAAL mérite ma loyauté.
- 15) Même si cela me convenait mieux, je ne me sentirais pas bien de quitter La SEAAL .
- 16) Je me sentirais coupable si je quittais La SEAAL maintenant.
- 17) La SEAAL peut compter sur moi pour faire mon travail même quand les choses vont mal.
- 18) Je dois beaucoup à La SEAAL .

Partie 4 : Management par Objectifs (MPO)

Veillez indiquer votre niveau d'accord en indiquant le chiffre dans la case appropriée :

1 = Pas du tout d'accord 2 = Plutôt pas d'accord 3 = Neutre 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

- 1) Les objectifs fixés dans le cadre du MPO sont alignés avec la stratégie globale de la SEAAL.
- 2) Je participe activement à la définition de mes objectifs avec mon manager.
- 3) Je reçois régulièrement des feedbacks sur ma progression vers mes objectifs
- 4) Ma rémunération ou ma reconnaissance est liée à l'atteinte de mes objectifs.
- 5) La communication concernant les objectifs est transparente et fréquente.

Partie 5 : Performance Organisationnelle

Dans cette partie, nous vous demandons d'évaluer le niveau de performance de la SEAAL ou de votre équipe. La performance organisationnelle est le résultat des activités et des processus mis en œuvre par votre organisation ou votre équipe pour atteindre ses objectifs.

Veillez répondre aux questions suivantes en utilisant l'échelle suivante :

1 = Très faible 2 = Faible 3 = Moyenne 4 = Élevée 5 = Très élevée

- 1) Quel est le niveau de productivité de la SEAAL ou de votre équipe ?
Par productivité, nous entendons le rapport entre les quantités produites (eau potable, assainissement, etc.) et les ressources utilisées (matériel, personnel, etc.)
- 2) Quel est le niveau de qualité du travail de la SEAAL ou de votre équipe ?
Par qualité, nous entendons la conformité aux exigences techniques et réglementaires, la réduction des erreurs et des dysfonctionnements, et la satisfaction des besoins et des attentes des clients ou des parties prenantes
- 3) Quel est le niveau de satisfaction des clients ou des parties prenantes de la SEAAL ou de votre équipe ?
Par satisfaction, nous entendons le degré auquel les clients ou les parties prenantes sont contents du service rendu par votre organisation ou votre équipe, et le recommanderaient à d'autres
- 4) Quel est le niveau de résultat financier de la SEAAL ou de votre équipe ?
Par résultat financier, nous entendons la différence entre les recettes (facturation, subventions, etc.) et les dépenses (salaires, investissements, etc.) de la SEAAL ou de votre équipe
- 5) Quel est le niveau d'innovation ou de créativité de la SEAAL ou de votre équipe ?
Par innovation ou créativité, nous entendons la capacité à développer de nouveaux produits ou services, à se différencier de la concurrence, à résoudre des problèmes complexes ou à proposer des solutions originales.
- 6) Quel est le niveau de capacité d'adaptation ou de changement de la SEAAL ou de votre équipe ?

Par capacité d'adaptation ou de changement, nous entendons la capacité à faire face aux évolutions du contexte interne ou externe, à anticiper les opportunités ou les menaces, à modifier les pratiques ou les processus si nécessaire.

- 7) Vous disposez d'outils et de méthodes fiables et efficaces pour mesurer votre performance par rapport à vos objectifs.

Partie 6 : Informations démographiques

1. **Sexe** : Masculin / Féminin
2. **Tranche d'âge** : Moins de 25 ans / 25 - 34 ans / 35 - 44 ans / 45 - 54 ans / 55 ans et plus
3. **Niveau d'éducation** : Aucun diplôme/ Baccalauréat/ Licence/ Master/ Doctorat/ Autre
4. **Niveau de poste** : Exécutant / Maitrise / Cadre / Cadre supérieur/Cadre dirigeant
5. **Ancienneté au sein (en années)** : []

Remarques / Commentaires : Veuillez ajouter tout commentaire ou suggestion que vous pourriez avoir concernant l'étude ou le questionnaire.

.....

.....

.....

.....

*Nous vous remercions de votre précieuse collaboration !
 Vos réponses contribuent grandement à notre recherche*

ANNEXE -B-
Organigramme de la SEAAL

Organigramme Général de SEAL

Mars 2022

