

LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE : FACTEURS DE SUCCÈS DES ORGANISATIONS

KEY PERFORMANCE INDICATORS : ORGANIZATION'S SUCCESS FACTORS

ABDELFADEL Kaouter

Doctorante en Sciences de Gestion

Université Mohamed V

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Département Sciences de Gestion

Rabat - Maroc

kaouter.abdelfadel@gmail.com

SBITI Morad

Docteur en Sciences Économiques, PhD

Université Mohamed V

École Supérieure de Technologie de Salé

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Rabat - Maroc

sbitimorad@gmail.com

Date de soumission : 15/08/2020

Date d'acceptation : 24/09/2020

Pour citer cet article :

Abdelfadel. K & Sbiti. M (2020) « Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 / Numéro 3 » pp : 346 – 372.

Résumé :

Une organisation est un système que les gestionnaires et les employés tentent de maintenir en équilibre, à travers les étapes successives de son évolution dans le temps. L'intégration et l'harmonie des différentes parties qui la composent sont déterminantes de la pérennité et du succès de l'organisation. L'organisation idéale est donc caractérisée par le consensus, par l'intégration des buts individuels et des buts organisationnels.

Cet article vise la valeur et le rôle des indicateurs clés de performance dans le succès des organisations au niveau marocain. Il s'agit de mettre en évidence toutes les dimensions de la performance d'une organisation et les différents indicateurs, selon le modèle suivi de Morin (1994). L'étude quantitative, menée auprès de 38 organisations de différentes tailles et émanant de différents secteurs, nous montre que l'utilisation des indicateurs clés de performance n'est pas faite de façon optimale ni de manière à ce que les organisations en bénéficient de leurs résultats. La plupart des indicateurs ne sont pas pris en compte, et prouvent que l'implantation d'un tableau de bord est majeure au bon déroulement de l'organisation.

Mots-clés : Performance ; indicateurs clés de performance ; efficience ; efficacité ; stratégie.

Abstract:

An organization is a system that managers and employees try to keep in balance, through the successive stages of its evolution over time. The integration and harmony of the different parts that make it up are crucial to the sustainability and success of the organization. The ideal organization is therefore characterized by consensus, by the integration of individual goals and organizational goals.

This article focuses on the value and role of key performance indicators in the success of Moroccan organizations. This is to highlight all the dimensions of an organization's performance and the various indicators in order to measure them in adoption of Morin's performance model (1994). The quantitative study conducted with 38 organizations of different sizes and from different sectors, shows us that the use of key performance indicators is not done in an optimal way nor in a way that the organizations benefit from their results. Most of the indicators are not taken into account, and prove that the implementation of a dashboard is essential to the smooth running of the organization.

Keywords : Performance; Key Performance Indicators; Efficiency; Efficacy; Strategy.

Introduction

C'est parce que les buts et les objectifs orientent les activités organisationnelles et parce qu'ils les rendent légitimes, ils peuvent donc servir de critères et d'instruments de mesure de la performance organisationnelle (Morin et al, 1996).

Le sujet phare étant les indicateurs clés de performance (KPI), il en va de soi de rappeler qu'un indicateur n'existe pas seulement au niveau organisationnel, mais aussi dans le quotidien. Il est certain que les KPIs ont fait apparition dans le monde entrepreneurial depuis des siècles, mais les indicateurs en général ont toujours fait partie de notre vie. L'être humain a des indicateurs : qu'ils soient un indicateur de performance, de maladie, de faiblesse ou encore d'un excès de nutriment. Ce sont en effet des signaux envoyés par le corps afin d'alerter, anticiper ou équilibrer un manque, une maladie ou un dysfonctionnement. Comme il est le cas pour une voiture. Son tableau de bord, qu'il soit daté d'une ancienne époque ou de la nouvelle génération, affiche des signaux ou des indicateurs afin de mettre en garde le conducteur sur une défection, un pneu qui manque d'air ou encore le niveau d'huile. Il affiche également un indicateur informatif comme la distance parcourue ou la vitesse de conduite.

Au vu de cette réflexion centrale et à partir de la revue de littérature qui présente l'évaluation de la performance sous forme de quatre axes, des questions majeures sur la gestion d'entreprise se posent : Qu'est-ce qui fait que l'organisation est performante au Maroc ? En d'autres mots, quel est l'axe qui est le plus pertinent à décider de la performance organisationnelle ?

L'étude réalisée dans le cadre de cet article est une étude quantitative basée sur un questionnaire divisé en cinq volets. La première partie traite la performance globale de l'organisation enquêtée afin de connaître le niveau global de performance, ainsi que leurs connaissances par rapport au sujet. Les quatre autres volets traitent les quatre axes de la performance organisationnelle, soient : l'efficacité économique, la légitimité des organisations auprès des groupes externes, les ressources humaines et la pérennité de l'organisation. Chaque volet est constitué de questions sous plusieurs formes, mais l'intérêt est de connaître si l'organisation utilise les indicateurs clés relatifs à chaque axe. Pour enfin déterminer par quel axe l'organisation est intéressée, et surtout si l'organisation utilise les indicateurs clés de performance en question.

Cet article est présenté en trois parties principales. La première traite le sujet littéraire de la performance telle que défi managérial qui touche les organisations. On y traite les modèles et les typologies de la performance, ainsi que le lien entre le tableau de bord prospectif (BSC) et

la stratégie des organisations. Puis une sous partie sur les indicateurs clés de performance qui jouent un rôle majeur dans la structuration de la BSC. L'insuffisance de ces indicateurs clés de performance a fait qu'une nouvelle perspective a émergé : le pilotage de la performance. La deuxième partie est consacrée au modèle conceptuel qui est un modèle de base en vue de construire une représentation schématisée de la problématique, et au développement des hypothèses. Quant à la troisième partie, c'est l'étude exploratoire quantitative expliquée en haut sous forme de questionnaire. Cette partie vient valider ou invalider nos hypothèses.

1. Le défi managérial de la performance des organisations

Les indicateurs clés de performance, qui sont de plusieurs typologies peuvent répondre à toutes ces questions si les piliers majeurs de la performance d'une entreprise sont spécialement définis et ciblés. Les théories des auteurs sont très diversifiées et répondent chacune d'elle à une question. Il existerait quatre dimensions de la performance de l'entreprise. A priori, l'une de ces quatre dimensions serait le pilier indispensable à la performance, l'efficacité et même la continuité de cette organisation – qui, sans son développement, il n'y aurait même pas sujet de performance, mais d'existence tout d'abord. Il est donc une question de non seulement savoir quel indicateur viser et mesurer, mais aussi définir la méthode de mesure de cet indicateur afin d'atteindre le résultat et l'objectif voulus, dont les 13 critères déjà mentionnés et les 40 indicateurs clés de performance.

1.1. La performance des organisations :

À ce jour, il n'y a pas encore une définition de façon intrinsèque de la performance, où le chercheur peut avoir sa réponse automatiquement sur un moteur de recherche par rapport à son interrogation. Il n'y a pas de consensus ni sur la définition du concept ni sur la façon de l'évaluer. Cette situation serait causée par le manque de connaissance sur les fondements mêmes des organisations modernes, étant donné leur complexité dont notamment la multitude des acteurs en interactions. Il serait donc pertinent dans un premier temps de définir la performance de façon étymologique. Le terme de « performance » remonte au 13^{ème} siècle, et émane de l'ancien français « parformer », qui signifie accomplir ou exécuter (Yaya et Al., 2003). Quant à la définition de la performance en Anglais, sa définition remonte au 15^{ème} siècle, et dérive du mot anglais « to perform ». Par contre, à partir du 19^{ème} siècle, la performance signifiait l'ensemble des résultats obtenus par lors d'une course à cheval aux hippodromes, soit le succès remporté dans cette course. Vers la fin du 19^{ème} siècle, la définition de la performance est copiée sur les résultats d'une équipe sportive ou le rang d'un athlète.

Dans la même logique de cette chronologie, et au début du 20^{ème} siècle, l'analogie atteint les matériaux. Pour la plupart des utilisations, le terme est identifié au pluriel pour désigner les indications chiffrées, soit les possibilités d'une machine. Par extension, la performance d'une machine est son rendement ou sa fiabilité exceptionnelle (Hubault & Noulin, 1996).

Ainsi, dans une organisation où la production implique des opérations mécaniques et routinières, comme les entreprises manufacturières, la performance sera jugée par rapport au nombre de produits fabriqués. Dans une organisation où la production relève de la résolution de problèmes, tels que les services de recherche, conseil ou de génie, l'efficacité sera jugée d'après le nombre de solutions ou d'innovations. Dans une organisation où il s'agit de réaliser un service pour le client, alors la performance sera évaluée par la quantité et la qualité des services réalisés. Bien évidemment, les objectifs et le cœur de métier donnent une image principale de la performance à mesurer, mais d'autres axes restent pourtant primordiaux pour la performance globale de l'organisation. De la même façon, on ne peut pas évaluer la condition d'une entreprise par le seul examen de sa dimension financière.

Pourtant, on évalue souvent la performance organisationnelle à partir de cette seule dimension.

Dans une approche managériale et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le niveau de réalisation des objectifs (Burlaud, 1995) ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

Pour Dhiba & El hentati (2018), la performance organisationnelle peut être définie comme le processus visant à mesurer l'efficience ou l'efficacité d'action préméditée. Étant donné que la performance semble intimement liée aux objectifs et les buts poursuivis par une organisation, qui varient dépendamment de la nature de la firme, de sa taille et de l'environnement sociopolitique et économique dans lequel celle-ci évolue.

Cependant, l'organisation publique ou les entreprises coopératives diffèrent de l'organisation privée conventionnelle de par ses objectifs, sa nature, son type de rendement, de compétitivité, etc., et donc l'usage primaire de la notion de performance semble être au pluriel. Aujourd'hui, il faut avouer que l'emploi de la performance demeure plutôt singulier.

La performance est un concept complexe, car elle repose non seulement sur l'existence d'un décideur qui va juger de la performance, mais aussi sur l'existence d'une perception d'un modèle de causalité.

Il peut y avoir plusieurs décideurs, chacun ayant des critères de jugement et une vision du modèle de causalité qui lui sont propres, d'où la difficulté de trouver une définition de la performance. Il y a autant de définitions de la performance que de parties prenantes à la vie de l'entreprise, ce qui fait dire à plusieurs que la performance est une notion subjective. La performance est donc un concept tout à fait spécifique à un utilisateur de signaux descriptifs, soit de diagnostic du positionnement de cet état par rapport à une intention ou à un souhait d'informations (Lebas, 1995 ; Bourguignon, 1995). En 1994, Cohen définit le concept de la performance de façon à la fois synthétique et originale, en se basant sur l'aspect multidimensionnel du terme. Il en découle plusieurs approches : stratégique, organisationnelle, sociale, technico-économique, marketing, et financière.

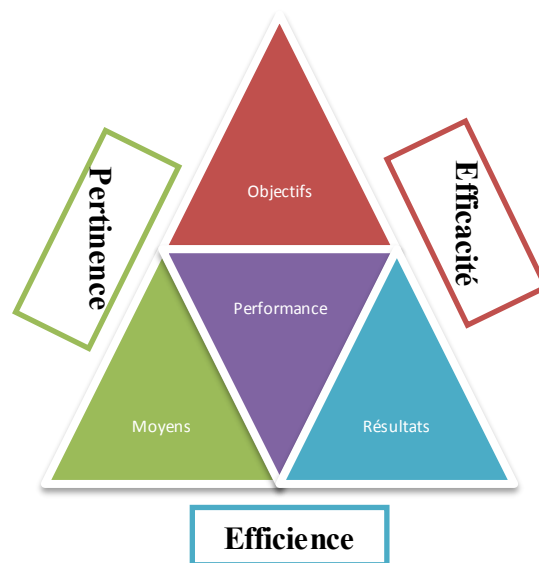
Dans la documentation sur la performance, on trouve plusieurs notions qui apparaissent synonymes telles que l'efficacité, le rendement, et l'efficience. D'autres termes lui sont aussi associés tels que santé, réussite, succès, productivité, et économie. Dans cette étude, les termes « performances », « efficacité » et « efficience » sont interchangeables.

En 1997, Bourguignon a regroupé la définition du concept de performance autour de trois sens managériaux primaires distingués :

La performance-succès : C'est lorsque le succès est bel et bien la performance. Dans une norme référentielle, le sens de cette performance est un jugement de valeur. Du point de vue observateur, son sens est la réussite.

- La performance-résultat : C'est le résultat d'une action. C'est la mesure des résultats obtenus sans jugement de valeur. Soit une performance avec succès ou non.
- La performance – action : Dans ce sens, la performance est une action, c'est la mise en processus d'une compétence potentielle.

L'approche classique s'est imposée en distinguant quatre fonctions structurelles de l'organisation : la reproduction, l'adaptation, l'exécution et l'intégration. Et afin de modéliser cette approche fédérant les individus autour d'un objectif unique, Gibert (1980) a présenté un modèle nommé le triangle de la performance :

Figure N°1 : Modèle de performance selon Gibert

Source : Gibert, 1980.

Ce processus est dit en « boucle courte », et c'est une représentation simpliste de l'approche rationnelle, qui valorise les notions de base de l'analyse classique. Le chemin que trace l'organisation entre les objectifs et les résultats définit l'efficacité. Ainsi, ce segment permet de savoir si elle est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Le parcours de l'entreprise entre ses moyens et ses résultats c'est son efficience. À ce niveau, il s'avère si l'organisation arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. Le segment entre les moyens et les objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

1.1.1. Les modèles de la performance

La finalité de l'entreprise repose sur les quatre piliers de la performance. En d'autres termes, ses finalités se classent en deux parties : Finalités économiques et financières & finalités sociales et environnementales.

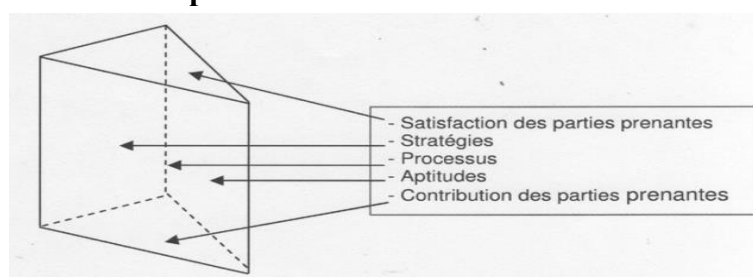
Quel que soit le type de l'entreprise, sa finalité consiste à maximiser le profit et à assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Ceci est nécessaire et permet de réaliser du profit indispensable pour réinvestir, et récompenser les associés et actionnaires. De telles finalités se déclinent en objectifs opérationnels tels que l'augmentation du résultat d'exploitation, de la rentabilité économique et financière des capitaux, des parts de marché et de la notoriété et l'image de marque. L'entreprise ne peut pas se contenter de réaliser des

objectifs purement économiques et financiers, elle doit prendre en considération l'évolution de son environnement et les besoins de ses autres partenaires.

Pour assurer un développement durable de l'entreprise, la RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) reprend la finalité économique et y ajoute une finalité sociale et une finalité environnementale. La finalité sociale consiste à prendre en considération les attentes des salariés en termes d'épanouissement professionnel, de bien-être au travail, de formation, d'insertion professionnelle et pouvoir d'achat. Quant à la finalité d'éthique et environnementale, elle consiste à intégrer la dimension écologique dans le processus organisationnel et productif, afin de réduire les externalités négatives de l'entreprise. Ceci passe à travers l'investissement dans les économies d'énergie, l'exploitation raisonnée des ressources et le recours au recyclage et à l'économie circulaire. L'adoption de comportements non responsables permet de favoriser la marche vers une transition énergétique. De ce fait, l'entreprise s'attend à ce qu'elle soit performante au niveau de l'atteinte de ses finalités. Malgré que ces quatre points soient indépendamment définis l'un par rapport à l'autre, il est indéniable qu'ils sont complémentaires. Bennis W.G (1966) propose une typologie des organisations en fonction des objectifs qu'elles veulent atteindre et du genre de tâches qu'elles doivent accomplir. Ils existent plusieurs façons de mesurer la performance d'une organisation. Le type d'organisation et son secteur d'activités déterminent la nature des objectifs organisationnels et par conséquent, le type d'indicateurs de performance.

L'évaluation globale de la performance implique la prise en compte de différents vecteurs et certains auteurs ont valorisé le principe d'un véritable système de performance. Dans ce sens, les organisations qui tendent vers une réussite à long terme avec des résultats solides, vont chercher à définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes. La représentation sur la figure N°2 est un prisme de la performance (Neely & Adams, 2001) qui schématise les cinq axes de la performance et insiste sur la part que prennent les parties prenantes.

Figure N°2 : Prisme de la performance



Source : D'après Neely & Adams, 2001.

1.1.2. Les dimensions de la performance :

Depuis les années 90, l'intégration des ressources intangibles et des moniteurs sont devenus importants dans la modélisation des mesures de la performance organisationnelle. De ce fait, plusieurs approches ont été présentées :

D'après Karl Sveiby, en 1998, il y aurait trois dimensions quant à la performance de l'entreprise : les compétences individuelles, la structure interne et la structure externe dans un tableau à double entrée. C'est le principe du moniteur des actifs intangibles (Trembley, 2003). Bien que cette approche soit bien expliquée et schématisée, elle a eu peu de succès auprès des organisations à être appliquée de par sa difficulté de mise en place et d'une faible prise en compte des résultats financiers.

Les travaux d'Hamel et Prahalad sont basés sur la fondation et la reconnaissance du rôle des ressources internes dans la création de valeur. De ce fait, les compétences des ressources humaines - à savoir l'engagement et le savoir-faire - sont les bases de la performance organisationnelle. Pour le modèle d'Hamel et Prahalad, le cœur de compétence est déterminé par trois caractéristiques : la possibilité d'intégrer plusieurs marchés, augmentation des avantages perçus par les clients, et c'est un trait organisationnel difficile à imiter par les concurrents.

Le modèle le plus intéressant des dimensions de la performance est celui qui est fondé par Morin (1994), car il englobe le facteur des ressources humaines comme une logique de gestion durable. À partir de cette pensée, on peut voir que l'évaluation de la performance organisationnelle devrait dépasser l'aspect financier seul. Les autres aspects organisationnels tels que le volet social, politique, culturel et écologique font que la performance soit au complet. D'où le modèle de Morin qui évalue la performance comme une complexité divisée en quatre parties : la pérennité, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (Morin & al, 1996).

Ce modèle quadridimensionnel démontre qu'il existerait une relation importante entre les différents axes. D'après leurs travaux, Morin & al montrent que la performance organisationnelle est le produit de ces quatre axes. Le modèle des quatre dimensions de la performance selon Morin cité plus haut, impose une cinquième dimension intitulée « arène politique ». C'est dans cette dimension que convergent les quatre autres dimensions comme étant le produit de l'efficacité organisationnelle. Dans les sous-sections suivantes, on définira les quatre dimensions de la performance qui font également l'objet des hypothèses testées dans cette étude.

1.2. Le tableau de bord de gestion entre orientations opérationnelles et stratégiques :

1.2.1. La Balanced Scorecard :

L'intérêt des indicateurs de performance pour le processus du pilotage est bien réel, et diverses méthodes de conception d'indicateurs sont proposées. Ces approches ne se situent toutefois pas dans une approche système suffisamment globale et exhaustive et ne proposent que des solutions partielles au problème de l'aide au pilotage. Un modèle systémique permet la définition d'un système d'indicateurs, situé par rapport à son environnement, tenant compte des interactions entre indicateurs et parcourant les différentes étapes de son cycle de vie (conception, exploitation, révision et suppression). Si la conception de l'indicateur est maîtrisée, sa cohérence avec la structure n'est que partiellement traitée. La cohérence de ces différentes étapes repose sur les notions de commensurabilité des expressions de performance d'une part et de signification des opérateurs d'agrégation d'autre part. Le processus du pilotage, contenant les outils du tableau de bord sont donc essentiels à la mise en place d'indicateurs.

La première génération de la Balanced Scorecard (désormais notée BSC) a été présentée par General Electric dans les années 1950 pour piloter environ 150 centres de profit, et par la société Analog Devices en 1980 lors d'une évaluation Baldrige de son système de management par la qualité. Pour ces deux organisations, il s'agissait de disposer d'un tableau de bord comportant un nombre restreint d'indicateurs classés selon quatre thèmes : financiers, client, processus et organisationnel. La répartition des indicateurs entre les différents thèmes devait de surcroît être équilibré : 20% d'indicateurs financiers, 25% d'indicateurs clients, 35% d'indicateurs processus et 20% d'indicateurs liés à l'organisation apprenante.

Cette première génération de BSC a d'abord recherché l'équilibre entre les différentes parties prenantes de l'organisation, traduction maladroite de l'anglais *stakeholder* (littéralement les détenteurs d'enjeu, en opposition aux *shareholders* ou détenteurs d'actions).

En 1990, David P. Norton et Robert S. Kaplan, professeurs à la Harvard Business School ont conduit, auprès de 12 organisations, un projet de recherche commandité par la société KPMG Peat Marwick. Ce projet intitulé « les systèmes de mesures de l'organisation du futur », avait pour objet d'étudier les limites des systèmes de managements traditionnels. Il a montré qu'un système de management basé essentiellement sur des mesures financières privilégiait le court terme. Suite à un article publié en 1996 par Norton et Kaplan, il est mis en lumière que les stratégies échouent le plus souvent parce qu'elles ne sont pas correctement exécutées, et que moins de 10% des stratégies efficacement formulées sont efficacement exécutées.

Cette génération a permis aux employés et aux équipes de définir ce qu'ils devaient faire pour contribuer efficacement à la stratégie de l'organisation. Ainsi, certaines organisations tendent à donner un nouvel élan à leur programme qualité (TQM, Malcolm Balbridge, EFQM, ISO 9000, etc.) Cette génération de BSC fut toutefois critiquée par certains, car elle ne proposait rien de plus que d'augmenter la liste d'indicateurs existants.

1.2.2. Les tableaux de bords :

Un tableau de bord est un cadre de gestion qui permet de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents pour permettre une vision synoptique aux gestionnaires et pour optimiser leurs décisions. C'est un outil de gestion récemment développé afin de déceler rapidement des problèmes dans les différentes sphères d'activités de l'organisation et de cerner les endroits nécessitant des améliorations. Plusieurs indicateurs alimentent et constituent les tableaux de bord de gestion, interprétés par les managers d'entreprise comme des cadrans d'un cockpit d'avion (carburant, vitesse, altitude, position, destination, etc.). Un indicateur est un élément d'information significative, un indice, une statistique ciblée résultant de la collecte de données sur un élément observable dans la vie des projets ou des organisations. L'entreprise élabore sa stratégie en amont et supervise son déroulement tout au long en s'assurant d'éviter tout excès ou insuffisance (dans la mesure du possible) aussi bien en matière d'objectifs que de coûts ou de ressources mises en œuvre. Or, compte tenu du besoin de réactivité des managers créé par un environnement économique en changement constant et fréquent, il s'avère nécessaire de mettre en place des indicateurs dont l'objectif serait d'alerter le gestionnaire de tout dysfonctionnement éventuel et lui permettrait ainsi de focaliser son attention sur certains aspects au moment opportun. Tel est le rôle du tableau de bord qui représente un ensemble d'indicateurs significatifs et représentatifs.

En pratique, le contenu du tableau de bord varie en fonction du niveau de prise de décision en question, un niveau plus opérationnel exigera un tableau de bord aux indicateurs plus spécifiques et détaillés qu'un niveau davantage stratégique dont le tableau de bord regroupera des indicateurs généraux qui donnent une image de la situation globale de l'entreprise. Par ailleurs, les indicateurs sont regroupés en fonction des dimensions d'étude telles que la capacité d'innovation ou les résultats financiers de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif quant à lui est un outil de gestion développé en 1992 par Robert Kaplan et David Norton. Il permet aux managers de contrôler la gestion de la firme en mettant en évidence les sources de performance et sous-performance. Il est construit autour d'autres

points qui ont pour dénominateur commun « un questionnement sur la stratégie de l'entreprise et sur ses ambitions ». On mesure alors la performance selon :

- ✓ L'apprentissage et le développement : l'aptitude à innover et à changer.
- ✓ Les processus internes : décisionnels et opérationnels.
- ✓ Les clients : la perception de l'entreprise.
- ✓ Les finances : de la structure et comment elles sont perçues par les détenteurs du capital.

Le pilotage opérationnel est le processus de contrôle et de suivi des indicateurs au niveau des opérations et la mise en place des actions. Son rôle est d'assurer la mise en place opérationnelle de concrète des options stratégiques : c'est le déploiement sur le terrain de la stratégie (taux de décroché pour un call-center, nombre de nouveaux clients pour les vendeurs, gestion de projet, taux de rupture de stock pour le service approvisionnement, tableau de bord de gestion pour le suivi budgétaire, gestion des risques). Il s'agit de décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise sur le court et moyen terme (optimisation des ressources, animation des équipes, et contrôle des résultats).

Le pilotage stratégique donne une vision globale des activités de l'entreprise au comité de direction et aux parties prenantes en termes de nombre de clients, évolution du chiffre d'affaire, la rentabilité de l'entreprise, les parts de marché, etc. Il a pour objectif de fixer les orientations stratégiques de l'entreprise car il s'agit de décisions majeures qui engagent la vision d'avenir et sa pérennité. Ainsi, le pilotage stratégique agit sur le moyen et court terme.

Le reporting : Cette partie de l'analyse des résultats est basée sur l'analyse des chiffres et des données affichés par le tableau de bord. Cette fois-ci l'objectif n'est pas de donner une image opérationnelle ou stratégique de l'entreprise, mais de partager avec les directions concernées de la matière chiffrée pour comprendre la situation actuelle de l'entreprise.

1.3. Le processus de création d'indicateurs clés de performance pour mesurer la performance de l'entreprise

1.3.1. Les indicateurs clés de performance

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. L'évolution qu'ont connue les indicateurs de mesure de la performance, en l'occurrence l'intégration des indicateurs non financiers, a marqué le passage d'une performance axée sur les actionnaires à

une performance organisationnelle intégrant les différentes parties prenantes de l'entreprise (Dhiba & El hentati, 2018).

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée. Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données tirées du grand ensemble de l'information existante.

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de quantité, qualité, de montant, et de temps. Se poser la question « veut-on une mesure en termes de quantité, de qualité, de montant, ou de temps » au regard d'un objet à mesurer facilite la précision de l'indicateur et peut, à l'occasion, faire découvrir plusieurs façons de mesurer un même indicateur. On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper des indicateurs : selon le type, les caractéristiques, ou encore le niveau d'utilisation. Il n'existe pas de nomenclature optimale. Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaitée et disponible.

1.3.2. La performance dans son contexte d'application et d'utilisation :

D'une part, l'image que l'on se fait de la performance (Gosselin et Murphy, op, cit, p. 19-20) d'un secteur d'activités est tributaire de l'arbitraire d'un ensemble de conditions prévalantes, par exemple, à l'interne, des décisions qui sont prises concernant les ressources allouées, selon les priorités du moment, les personnes en place ou certaines considérations individuelles des responsables. Les conditions du contexte ont également une influence sur la perception de la performance : les circonstances, les contingences et les facteurs d'environnement, les risques, l'opinion publique en général.

D'autre part, les objectifs qui servent de base de référence à la mesure de la performance sont souvent multiples, divergents, voire contradictoires ou difficilement conciliables. La multiplicité des critères d'appréciation et des jugements sur la performance est souvent tributaire d'un cadre de référence de valeurs, de balises diverses, quand ce n'est pas d'un contexte souvent subjectif d'interprétation et d'évaluation. En effet, le contrôle de gestion agit en tant que médiateur des échanges d'informations qu'il s'attèle également à contrôler tant au niveau de la fiabilité que de la précision. Toutefois, il est possible de mesurer différents types de performance et on en retient cinq formes :

- ✓ La performance économique : elle mesure des résultats tels que le degré de productivité et de compétitivité.
- ✓ La performance financière : elle utilise des ratios et des grandeurs tels que la profitabilité et la rentabilité économique et financière.
- ✓ La performance sociétale et environnementale : elle renvoie à des réalisations en matière d'éthique, d'écologie et de citoyenneté.
- ✓ La performance relationnelle et organisationnelle : elle mesure l'aptitude de l'entreprise à concilier les intérêts divergents des parties prenantes ou encore sa capacité à nouer des partenariats.
- ✓ La performance boursière : elle relate la capacité de l'entreprise à augmenter sa capitalisation par le maintien d'un cours élevé et progressif de son état boursier.

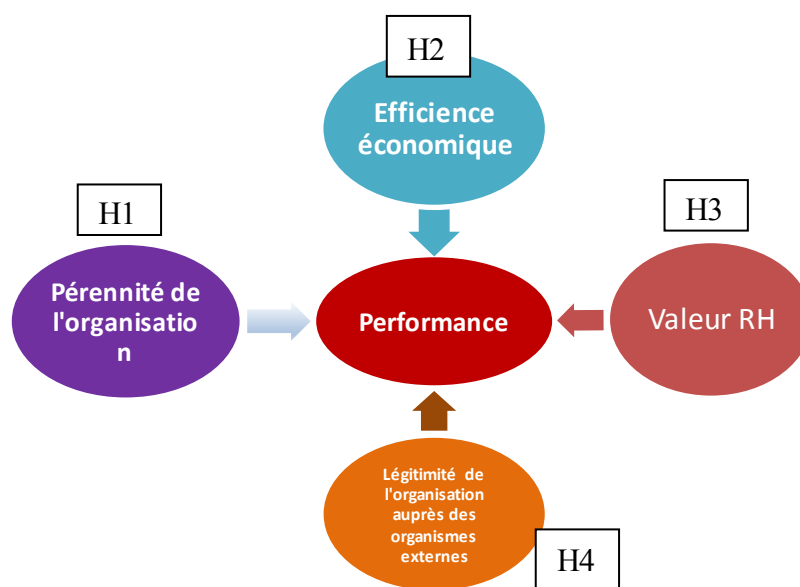
Une fois les contours de la performance définis, il faut savoir comment les mesurer.

2. Modèle conceptuel et développement des hypothèses :

2.1. Le modèle conceptuel :

D'après les lectures et les modèles de la performance, on voit que ce concept est fortement lié à quatre axes au sein d'une organisation. Notre modèle conceptuel de base est élaboré comme suit :

Figure N°3 : Modèle conceptuel



Source : Élaboration par les auteurs

2.2. Développement des hypothèses :

2.2.1. La pérennité de l'organisation :

La pérennité de l'organisation est un indicateur majeur pour mesurer la performance. La stabilité, la continuité et l'équilibre d'une entreprise font engendrer une plus-value. Et pour cet objectif, la priorité des gestionnaires d'entreprise serait d'assurer la rentabilité financière et la compétitivité d'une part, et l'amélioration de la qualité des produits et services d'autre part.

Dans la gestion d'une organisation, on fait le postulat que les activités de l'organisation sont permanentes, continues dans le temps, de telle sorte qu'il est possible pour les experts-comptables de respecter le principe de permanence dans la préparation des états financiers de l'organisation. Ce postulat repose sur l'idée de la pérennité de l'organisation, qui est la première dimension de la performance et qui représente le caractère permanent et perpétuel de l'organisation. Cette dimension repose sur trois catégories d'indicateurs clés de performance : la qualité des produits et/ou services, la rentabilité financière et la compétitivité et compte au total huit ratios et dix-huit indicateurs.

Hypothèse n°1 : De par sa valeur au Maroc, le volet financier est important dans une organisation. Il existerait une relation positive entre la pérennité de l'organisation et sa performance.

2.2.2. L'efficacité économique :

L'efficacité économique de l'organisation est principalement la première préoccupation des gestionnaires, car c'est grâce à sa valeur ajoutée qu'on peut atteindre une stabilité et une croissance. Économiser les ressources et améliorer la productivité sont les deux enjeux pour augmenter l'efficacité : c'est le rapport entre les extrants et les intrants. Il s'agit de la création de la valeur ajoutée, qui est sans conteste une valeur fondamentale pour le développement de l'organisation. Cette dimension repose sur deux catégories d'indicateurs : l'économie des ressources (rotation des stocks, rotation des comptes clients, taux de rebuts, pourcentage de réduction du gaspillage) et la productivité (rotation de l'actif total, rotation de l'actif immobilisé, niveau d'activité par rapport au coût et temps de production). Cet axe compte au total huit ratios et dix-huit indicateurs.

Hypothèse n°2 : Il existerait une relation positive entre la stabilité, la croissance et l'efficacité de l'organisation pour une évaluation positive de la performance organisationnelle.

2.2.3. La valeur des ressources humaines :

Une organisation c'est avant tout l'organisation des activités et des relations entre des personnes qui apportent, chacune selon ses moyens, des contributions à la performance de l'organisation. En raison de sa dimension humaine, la performance de l'organisation est évaluée par la valeur des ressources humaines qu'elle engage. Cette dimension de la performance regroupe cinq catégories d'indicateurs : la mobilisation des employés, le climat de travail, le rendement, le développement des employés et le transfert d'apprentissage. Au total, cet axe repose sur treize ratios et vingt-six indicateurs.

Hypothèse n°3 : Dans le cadre de l'étude effectuée au niveau des organisations marocaine, il n'y aurait pas de relation positive entre la valeur des ressources humaines et la performance organisationnelle.

2.2.4. La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes :

La notoriété de l'entreprise dans le marché concurrentiel est un indicateur de performance de par sa position avantageuse vis-à-vis des consommateurs et investisseurs. L'importance de la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes est un facteur clé de la performance organisationnelle. Une organisation est un système ouvert, en constante interaction avec les autres parties, petites ou grandes, simples ou complexes, qui forment son environnement. Son fonctionnement dépend de la qualité de ses interactions avec les bailleurs de fonds, les consommateurs, le gouvernement, la communauté, etc. La satisfaction des intérêts de ces différents groupes préside à l'équilibre de l'organisation et par conséquent, sa performance. L'évaluation de cette dimension est cadrée par quatre catégories d'indicateurs : la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes régulateurs, et la satisfaction de la communauté. Au total, cet axe repose sur dix ratios et dix-huit indicateurs.

Hypothèse n°4 : Au Maroc, les organisations apportent peu d'importance à la satisfaction des parties externes, sauf à celle des clients. Il n'y aurait pas de relation intrinsèque entre la légitimité de l'organisation et sa performance.

3. Méthodologie de recherche :

3.1. Modèle de recherche :

Pour explorer le rôle des indicateurs clés de performance des organisations tels que facteurs de succès, nous avons mené une revue de littérature de 43 documents scientifiques, émanant d'articles, de thèses et de livres traitants cette relation. Une étude quantitative basée sur un questionnaire complète cette revue littéraire afin de former une étude exploratoire.

Dans le cadre de cette étude, l'élaboration du questionnaire a été une étape majeure. La méthode d'échantillonnage suivie est un mix entre un échantillonnage aléatoire simple et un échantillonnage en grappes.

Dans une vision d'étude au niveau national marocain, notre questionnaire a ciblé un grand nombre d'organisations de différents types et tailles afin d'étudier et de connaître les points de vue divergents de chacune. Le point de départ de notre étude est bel et bien l'ignorance du système de pilotage de chaque organisation. Il faut donc premièrement connaître leur système grâce au questionnaire. On se basera notamment sur le modèle de Morin (1994) en assumant que toutes les organisations reconnaissent leur performance par les quatre dimensions.

Contrairement au courant anglo-saxon de Morin, l'interprétation des résultats au niveau marocain n'est pas la même. Les données prouvent que les organisations marocaines ne prêtent pas forcément attention aux autres volets secondaires à la finance de l'organisation. Traiter le sujet de la performance avec des limites de connaissances des enquêtés reste un peu complexe de par le manque d'information et d'utilisation des indicateurs clés de performance de chaque dimension de performance.

Grâce au recueil des données, nous avons pu les traiter via l'échelle de « Likert » afin de savoir si les organisations utilisent ou pas les indicateurs clés relatifs à chaque dimension. Le questionnaire en annexe montre les questions posées aux enquêtés.

La plupart des caractéristiques et des données récoltées, ainsi que les variables que nous étudions convergent pour l'emploi de la méthode PLS. Notre analyse est dans une perspective exploratoire ; l'échantillon n'est pas très important, et notre modèle est global (quatre dimensions).

3.2. Échantillon, terrain de l'étude et description :

L'échantillonnage aléatoire est l'échantillon (au nombre de 38 organisations) sélectionné à partir d'un grand portefeuille d'organisations de différents types et tailles dans différentes villes du Maroc (population). Nous avons donc une cible mixte qui englobe tous les types d'organisations afin de pouvoir avoir une idée générale et en même temps spécifique à la prise en main du concept de la performance chez chacune des organisations participantes au sondage.

Afin de réaliser la première condition du premier échantillonnage utilisé, il faudrait le mixer avec l'échantillonnage en grappes afin d'envoyer les questionnaires (la cible) à un certain nombre d'organisation pour chaque type d'entité. Nous avons donc envoyé nos requêtes à 10

organisations de chaque type. Les données recueillies n'ont pas forcément rempli nos attentes de par le fait que les réponses étaient largement manquantes.

Les questions envoyées ciblent les trois axes de performance pour chaque entité. Le questionnaire est donc divisé en 5 parties : une partie première pour avoir des observations sur le comportement général de l'organisation et son lien avec la connaissance de son concept de performance. Les quatre autres parties traitent respectivement les quatre axes de la performance organisationnelle et qui sont : L'efficacité économique, la pérennité de l'organisation, la valeur RH et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

De ce fait, les résultats que nous obtiendrons seront classifiés par groupes de performance et nous aurons donc une vue ciblée par rapport au comportement managérial et organisationnel en relation avec la performance de l'organisation enquêtée.

3.3. Résultats et discussions :

3.3.1. Statistiques descriptives :

Après la récolte des données des 51 réponses, les statistiques à première vue nous montrent que 52,9 % des répondants sont des grandes entreprises, 23,5 % moyennes entreprises, 17,6% des petites entreprises. 5,9% des répondants n'ont pas précisé la taille d'entreprises. De ces 51 réponses, 80,4% sont du secteur privé, 15,7 du secteur public, et 3,9% font partie du troisième secteur.

En ce qui concerne les réponses du sondage par rapport au cœur du sujet, 43,1% des répondants ont jugé l'efficacité de leur organisation comme étant « bonne », 7,8% l'ont jugé « excellente », 5,9% comme étant « faible », 27,5% comme étant « moyenne » et le reste de 15,7% comme étant « très bonne ». Ce qui fait que 33,4 % des répondants jugent leur efficacité comme faible ou moyenne.

L'importance des axes de performance auprès des organisations enquêtées :

- Pérennité de l'organisation : 62,7% des organisations trouvent que cet axe est important à la performance générale de l'organisation, 3,9% ne pensent pas que la pérennité de l'organisation est importante, puis 21,6% ne savent pas si cet axe est important ou pas.
- Efficacité économique : 56,9% des organisations trouvent que l'efficacité économique est un axe important à leur performance générale, tandis que 3,9% pensent le contraire. 29,4% ne connaissent pas vraiment la valeur de l'efficacité économique.

- Ressources humaines : 54,9% des enquêtés pensent que la valeur RH est importante à la performance générale, tandis que 7,8% pensent le contraire. 29,4% du reste ne connaissent pas forcément l'importance du volet RH.
- Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes : 52,9% des réponses trouvent que cet axe est important à la performance organisationnelle, tandis que 11,8% pensent le contraire. 25,5% des répondants ne connaissent pas la valeur de la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

3.3.2. Résultats :

En ce qui concerne les relations de validité entre les variables qui sont la performance (variable latente1), la valeur RH, la pérennité de l'organisation, la légitimité des organisations auprès des groupes externes et l'efficacité économique.

En se basant sur la revue littéraire, on peut dire que tous ces axes ont une relation intrinsèque avec la performance, tandis que les résultats ne montrent pas vraiment de relation positive.

Tableau N°1 : Coefficients des chemins des hypothèses.

Signification de $P^ = < 0,05$ et $P^{**} = < 0,01$*

Hypothèses	Relations	Std. Beta	Std. Erreur	T-Value	P-Value	Décision
H1	Efficacité économique / Performance	0,374	0,121	3,089	0,002	Validée**
H2	Légitimité de l'organisation / Performance	-0,007	0,182	0,041	0,967	Non validée
H3	Pérennité de l'organisation / Performance	0,413	0,159	2,592	0,010	Validée*
H4	Valeur RH / Performance	0,220	0,159	1,376	0,169	Non validée

Source : Travail sous Smart PLS par les auteurs.

Le tableau ci-dessus nous montre que, spécifiquement, la légitimité de l'organisation n'a pas de lien avec la performance car la P-Value est supérieur à 0,5, et elle est de 0,967.

L'hypothèse la plus juste est celle de l'efficacité économique en tant que pilier de la performance. Si on y procède par priorité et classement, on peut dire que la performance générale organisationnelle est plus touchée par le volet de l'efficacité économique, puis la pérennité de l'organisation, la valeur des ressources humaines, puis en dernier qui n'a pas vraiment de lien intrinsèque avec la performance dans notre modèle, qui est la légitimité de l'organisation.

On peut également en soustraire les mêmes observations de par le résultat de la « Standard Beta » qui est de 0,374 pour l'hypothèse N°1 (Efficacité économique), et de 0,413 pour l'hypothèse N°3 (Pérennité de l'organisation). Mais en ce qui concerne les résultats des hypothèses N°2 (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) et N°4 (valeur RH), ils sont respectivement de -0,007 et 0,220. La seule relation négative dans cet exemple est celle entre la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et la performance. Dans notre cas et notre échantillon, cet axe de performance ne constitue pas un facteur clé dans la performance organisationnelle.

3.4. Discussion des résultats

Le modèle suivi dans l'élaboration dans cette étude est celui de Morin (1994) qui réclame sur l'ensemble des dimensions font une évaluation positive de la performance. Cependant, même si ce modèle semble complet, il reste difficile à mettre en œuvre concrètement car il suppose un véritable dialogue social et une construction d'un système d'indicateurs complexe et constamment renouvelé. Dans cette étude, l'application du modèle au cas des organisations marocaines ne donnent pas la même vision des résultats.

Fiabilité :

Pour la fiabilité et la validité du construit, qui est le degré d'accord entre tous les indicateurs qui mesurent la performance des organisations enquêtées, il faut se baser (d'après Hair et al, 2010) sur les trois items importants qui sont la « factor loadings (>0.7) », « composite reliability (>0.7) » et « AVE (>0.5) ». Le tableau ci-dessous résume les résultats de la CR et l'AVE par rapport au taux de chaque axe de performance (variables latentes).

Les résultats indiquent une faible notoriété des réponses auprès des organisations enquêtées ce qui rejoint notre spéculation de base. Celle-ci affirme que les organisations ne donnent pas d'importance à certains indicateurs qui sont basiques pour la performance par axe.

Tableau N°2 : Résultat de l'étude de fiabilité et validité du construit

	Fiabilité composite	Average variance Extracted (AVE)
Efficiency économique	0,947	0,643
Légitimité de l'organisation	0,953	0,705
Pérennité de l'organisation	0,870	0,440
Valeur RH	0,812	0,348

Source : Travail sous Smart PLS par les auteurs.

Toutes les valeurs de la fiabilité composite (CR) sont supérieures à 70%, ce qui est traduit par le fait que les questions et les résultats sont accord pour toutes les variables analysées. Par contre, la variance (AVE) doit être supérieure à 50%. Dans notre cas, en ce qui concerne l'efficacité économique et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes sont supérieures à 50%, et respectivement 64,3% et 70,5 %. Mais pour la pérennité de l'organisation et la valeur des ressources humaines, les résultats respectifs sont de 44% et de 34,8%.

R² :

Notre calcul algorithmique de R carré est de 73%.

D'après Chin (1998), la valeur du « Rsquare » doit être supérieure à 67% pour être considérée une bonne valeur. Nous sommes donc dans une perspective qui se traduit par le fait que les variables indépendantes ont pu nous donner 73% de l'explication, la signification et la modélisation de la performance organisationnelle.

F² :

Tableau N°3 : Interprétation F² des parts de participation par variable.

	Performance organisationnelle	Interprétation
Efficiency économique	0,207	Moyen
Légitimité de l'organisation	0,000	Aucun effet
Pérennité de l'organisation	0,272	Moyen
Valeur Ressources humaines	0,109	Faible

Source : Travail sous Smart PLS par les auteurs.

Dans le tableau ci-dessus, les résultats montrent la part de participation de chaque variable sur le sujet principal qui est la performance organisationnelle. D'après les résultats de la « Effect size : F² », on peut dire que l'efficacité économique et la pérennité de l'organisation ont un effet moyen sur la performance de l'organisation, et la valeur des ressources humaines a un

effet très faible (0,109) sur la performance organisationnelle. Et parallèlement à ce qui a été observée sur la P-Value, la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes n'a strictement aucun effet sur la performance des organisations.

Corrélation :

Tableau N°4 : La corrélation entre les variables.

	Efficienne économique	Légitimité auprès des groupes externes	Performanc e	Pérennité de l'organisatio n	Valeur RH
Efficienne économique	0,839				
Légitimité auprès des groupes externes	0,743	0,809			
Performance	0,684	0,723	0,482		
Pérennité de l'organisation	0,714	0,603	0,782	0,663	
Valeur RH	0,546	0,525	0,614	0,594	0,584

Source : Travail sous Smart PLS par les auteurs.

D'après les résultats de la corrélation entre les variables, on peut dire que l'étude montre une forte relation entre les variables de par le fait qu'aucun résultat n'est négatif et tous les pourcentages sont supérieurs à 50%. La corrélation la plus importance à retenir dans cet exemple est bien celle du Rsquare et la P-value.

Les résultats ne sont pas aussi forts que nous le pensions au début de notre étude. Il est clair que le cœur de leur faiblesse émane de l'utilisation des indicateurs clés de performance de chaque organisation. La plupart des organisations n'utilisent pas d'indicateurs clés non financiers. Retour à la case de départ : au Maroc, les organisations sont plus concentrées sur le volet financier que les volets secondaires.

D'après l'étude de Dhaifallah et al. (2014) menée auprès de 110 entreprises industrielles malaisiennes, il s'avère que l'interaction entre plusieurs indicateurs de l'axe de la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, dont la différenciation, l'appartenance à la communauté professionnelle et l'aspect social (BENYOUSSEF N & OUBOUALI Y, 2020).

Gosselin et Dubé (2002), à la suite d'une étude portant sur un échantillon de 101 entreprises manufacturières canadiennes, ont trouvé, quant à eux, une corrélation significative négative entre le type de stratégie défenderesse et les mesures de performance non financières. Par contre, les entreprises poursuivant une stratégie de type « prospecteur » adoptent de plus en plus de mesures de performance non financières que les entreprises de type « défenseur » (Elhamma, 2011).

Dans la même perspective de l'hypothèse N°4 qui concerne la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, une étude a été menée en transversale au Royaume-Uni et en Indonésie par Gunawan en 2011. Cette étude a montré que ces entreprises se basent sur des indicateurs relatifs aux commandes, aux clients et chiffre d'affaires. Leur stratégie est donc basée sur leur légitimité auprès des parties prenantes (les clients principalement).

D'après l'étude menée par Elhamma, 2011 : La majorité des 62 entreprises étudiées adoptent des tableaux de bord intégrant des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, résultats, cash-flows, etc.). Plus de 64% des entreprises intègrent « fortement » ou « très fortement » ces indicateurs dans leurs tableaux de bord.

La proportion des entreprises qui adoptent des indicateurs relatifs aux clients est faible. Plus de 79% des entreprises ont déclaré qu'elles n'intègrent que moyennement ou faiblement ces indicateurs dans leurs tableaux de bord. Les indicateurs mesurant la performance relative aux processus internes sont faiblement intégrés dans les tableaux de bord des entreprises étudiées. En effet, 57% des entreprises n'intègrent que faiblement ou très faiblement cette catégorie d'indicateurs dans leurs systèmes de mesure de la performance.

Les indicateurs relatifs à l'innovation et à l'apprentissage sont presque absents dans les tableaux de bord des entreprises étudiées. 74% des entreprises ont déclaré que cette catégorie d'indicateurs n'est intégrée que faiblement ou très faiblement dans leurs systèmes de mesure de la performance.

D'une manière générale, le contenu des tableaux de bord diffère d'une entreprise à une autre. Cette diversité doit être expliquée par les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise dont la stratégie poursuivie.

Conclusion :

Cet article s'introduit dans la perspective d'essai de définition de la performance organisationnelle. Plusieurs essais, ouvrages et articles ont traité le sujet de la performance, mais toujours en relation avec un autre item ou une autre variable afin d'en décider la finalité de l'étude.

Dans cette étude, nous avons tenté de mettre en expérience le modèle de Morin et Al. (1994) qui repose sur les quatre axes de la performance munis de leurs indicateurs clés de performance. Suite à notre analyse, il s'est avéré que les liens de corrélation entre les quatre axes et la performance ne sont pas aussi forts que nous le pensions (en se basant sur notre échantillon). Il a été conclu que c'est l'efficience économique (presque seule) qui détermine la performance des organisations. Étant donné le contexte d'étude visant à étudier la performance des organisations au Maroc, nous avons adapté et vérifié plusieurs variables et instruments anglo-saxons afin de les transposer au champ d'investigation marocain ayant ses propres caractéristiques et spécificités. C'est à travers des tests de validité et de fiabilité de ces échelles qu'on permettra non seulement d'étudier mais aussi de développer les dimensions ayant impacté significativement la performance organisationnelle au niveau marocain.

Avec d'autres mots, plus l'organisation est efficiente, plus elle est performante (H2). Mais aussi, plus l'organisation est pérenne, plus elle est performante (H1). Sur les quatre hypothèses soutenues, une hypothèse a carrément été rejetée, c'est la « légitimité de l'organisation auprès des groupes externes » qui ne participe pas à la performance générale de l'organisation. Quant à la valeur des ressources humaines, cette dimension fait de plus en plus effet au Maroc grâce à l'évolution des employés et leurs compétences.

Le fait que les gestionnaires ne portent pas d'attention à d'autres dimensions de la performance ne veut pas dire que ces dimensions ne sont pas importantes. Cela veut dire que leur attention n'est pas dirigée vers de telles dimensions ; en raison de la sélectivité des mécanismes perceptifs, on ne cherche de l'information que sur des idées qui nous préoccupent ou que l'on valorise. Par conséquent, il est nécessaire de se rappeler que le choix des indicateurs de la performance organisationnelle repose essentiellement sur des représentations sociales de ce qu'est une organisation performante.

L'étude menée a pu nous enrichir en termes théorique, managérial et méthodologique, mais a néanmoins rencontré des difficultés en approvisionnement des données :

- La première limite dont nous avons fait face dans l'émancipation de cet article est la nature de l'enquête. L'étude exploratoire basée sur le questionnaire nous a mené vers nos conclusions, mais elle a cependant, fait surgir d'autres problèmes et problématiques que rencontrent les organisations. Ceci s'explique par le fait que les organisations marocaines ne se basent pas sur un système anglo-saxon. Les réponses fournies sont très faibles par rapport à nos attentes. Certaines organisations

interpellées ont refusées de répondre au questionnaire, et d'autres n'ont pas fournies l'ensemble des informations requises.

- La deuxième limite repose sur la taille de l'échantillon. Comme déjà évoqué, l'échantillon n'est pas important, mais notre modèle est global. Quoique le nombre de réponses soit suffisant afin d'émettre des conclusions, mais la taille reste très limitée. C'est pourquoi nous ne pouvons pas prétendre à une large généralisation compte tenu de l'échantillon.

Cette étude nous a permis de connaître les différents points de vue d'une organisation, les outils utilisés ainsi que les indicateurs de mesure de la performance. Ceci touche finalement la vision managériale dans le sens de l'utilisation des ressources et leur implication afin de créer une connaissance managériale performante et donc leur permettre d'analyser les perspectives de performance et leurs attentes descendantes et ascendantes dans un contexte intra et inters organisationnels.

Au-delà des conclusions de cet article, les organisations auront une vue globale sur l'évaluation de leur performance par l'identification des axes les plus primordiaux dans les résultats de leur efficience et efficacité. D'après cette étude, et malgré le petit échantillon étudié, nous sommes conscients du fait que malgré l'utilisation des indicateurs clés de performance dans la gestion et l'évaluation de la performance organisationnelle, il serait très important de savoir quel est l'impact de cette utilisation des KPIs sur la performance de l'organisation ?

BIBLIOGRAPHIE

- Bennis, W. G. (1966). *Changing Organizations*. New York : McGraw Hill.
- Benyoussef. N & Oubouali. Y. (2020). Stratégie, incertitude de l'environnement et mesure équilibrée de la performance : une revue de littérature. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*.
- Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66
- Brahmi Bachir (2008). Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie.
- Burlaud. A (1995). *Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle*. Archive ouverte en HAL, Sciences de l'Homme et de la Société, 1995.

Cazamian P, Hubault F, Noulin M (1996). Traité d'ergonomie, ouvrage collectif. Réédition remaniée, Octarès.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research.

Clot Y (1996). L'activité, le sens et l'analyse du travail.

Cohen, E. (1994). Analyse Financière, Économica, 3ème édition.

Dhiba Y. & El hentati A.A (2018). Modèle théorique d'évaluation de l'apport des systèmes d'information à la performance organisationnelle. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit.

E.M Morin, A. Savoie, A. et G. Beaudin (1994). L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.

Elhamma, A. (2011). L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc. Revue Congolaise de Gestion, numéro 14(2), 57-77.

Estelle M. Morin, Michel Guindon, Emilio Boulianne (1996). Les indicateurs de performance. Guérin - Ordre des comptables généraux licenciés du Québec.

Gary Hamel and C. K. Prahalad, (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, vol. 68, no. 3.

Gibert, P., 1980. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Les Éditions d'organisation, Paris.

GOSSELIN, Alain, MURPHY, Kevin (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. Revue Gestion.

Hair et al. (2010). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

Lebas M. (1995). Oui, il faut définir la performance. Revue Française de Comptabilité.

Neely A. and Adams C. (2001). The Performance Prism Perspective. Journal of Cost Management.

Patrick Jaulent, Marie-Agnès Quarès (2008). Pilotez vos performances. AFNOR Éditions, 2ème édition.

Pierre Voyer (2011). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Presses de l'Université du Québec, 2ème édition.

QUINN, R.E., ROHRBAUGH, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. Public Productivity Review.

Tremblay, D. G., & Audebrand, L. K. (2003). Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir. Université de Québec.

Yaya, H. S., & Sanni, H. (2003). La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle.

Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche.