CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ADMINISTRATION ET GESTION (DESAG/MBA)

Promotion 11, Année académique 2012-2013

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG

THEME :

ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE COMMERCIAL: CAS DE CIEL OIL SENEGAL

Elaboré par

Landry Wonguin GOUE

Avril 2014

Directeur de mémoire

Monsieur Bertin CHABI

Chef de Département CESAG Education

DEDICACE

A cœur vaillant rien d'impossible
A conscience tranquille tout est accessible

Quand il y a la soif d'apprendre
Tout vient à point à qui sait attendre

Quand il y a le souci de réaliser un dessein
Tout devient facile pour arriver à nos fins

Malgré les obstacles qui s'opposent
En dépit des difficultés qui s'interposent

Les études sont avant tout
Notre unique et seul atout

Ils représentent la lumière de notre existence
L'étoile brillante de notre réjouissance

Comme un vol de gerfauts hors du charnier natal
Nous partons ivres d'un rêve héroïque et brutal

Espérant des lendemains épiques
Un avenir glorieux et magique

Souhaitant que le fruit de nos efforts fournis
Jour et nuit, nous mènera vers le bonheur fleuri

Je dédie ce mémoire à mes défunts parents, vous qui avez un jour décidé de me mettre sur le chemin de l'école je vous serai reconnaissant à chaque instant de ma vie.
A mon oncle et père adoptif ***GOUANOU GOUET SERAPHIN*** *et mon grand* ***frère TAN THIERRY*** *vous qui avez toujours cru en moi, soyez honorés à travers ce travail.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

- *La première personne que nous tenons à remercier est notre encadrant Dr BERTIN CHABI, pour l'orientation, la confiance, la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.*

- *Nos remerciements s'étendent également à toute l'administration du CESAG pour son dynamisme et sa volonté de toujours voir ces étudiants faire la fierté de cette école.*

- *Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences qu'ils ont partagé avec nous feront de nous des hommes dynamiques pour la suite.*

- *A toute la 11e Promotion DESGA/MBA 2012-2013, nous voudrions témoigner toute notre gratitude. Ce fut une joie de partager tous ces moments avec vous.*
- *A tout le personnel de CIEL OIL nous voudrions également dire grand merci pour l'accueil la collaboration et la disponibilité dont nous avons bénéficié durant notre présence.*
- *Enfin, on remercie tous les amis* ***BABO KLA JEAN PAUL, CLAVER KOUAME*** *et* ***KONE AMAMA, JOSEPH ETIEN ADIAFI*** *pour leur soutien, et a tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des Tableaux

Tableau N°1 : Réaction de l'entreprise en fonction de son environnement……P24

Tableau N°2 :Les avantages attendus des systèmes flexibles…… P40

Tableau N°3 : Récapitulatif des variables indépendantes de l'étude……..P40

Tableau N°4 : Indicateurs et Mesures retenus…… .P55

Tableau N°5 : Présentation de la prévision et des objectifs réalisés en 2013……..P58

Tableau N°6 : Comparaison entre coût unitaire prévisionnel et coût unitaire réel ……P59

Tableau N°7 : La satisfaction du personnel……..P60

Tableau N°8 : Mesure du taux de satisfaction des fournisseurs……...P60

Tableau N°9 : Niveau de satisfaction des propriétaires……P61

Tableau N°10 : Présentation de la Motivation……..P62

Tableau N°11 : Tableau de synthèse sur les indicateurs de motivation……P62

Tableau N°12 : Tableau de synthèse relative à la compétence……..P63

Tableau N°13 : Observation faite sur les composantes de la culture d'entreprise……..P64

Tableau N°14 : Tableau de synthèse sur l'alignement stratégique……..P65

Tableau N°15 : Les moyens de communication classés selon les fréquences d'utilisation P66

Tableau N°16 : Présentation de l'élasticité de la structure……..P66

Tableau N°17 : Effectif observé du croisement motivation-performance……P67

Tableau N°18 : Effectifs théoriques calculés……P68

Tableau N°19 : Test d'indépendance de khi² : motivation-performance……P68

Tableau N°20 : Effectifs observés après croisement compétence et performance globale.P69

Tableau N°21 : Effectifs théorique du croisement compétence performance globale……P70

Tableau N°22 : Test d'indépendance de khi² compétence-performance……P70

Tableau N°23 : Effectifs observés du croisement entre variables……..P71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°24 : Effectifs théoriques du croisement des variables……..P71

Tableau N°25 : Test du khi² entre les variables ……P72

Tableau N°26 : Croisement de la flexibilité de la structure et la performance ……P72

Tableau N°27 : Présentation des effectifs théoriques issus du croisement……P73

Tableau N°28 : Test d'indépendance du khi² entre les variables……P73

Tableau N°29 : Effectifs observés du croisement circulation de l'information et performance…… P74

Tableau N°30 : Effectifs du croisement des variables……P74

Tableau N°31 : Présentation du test d'indépendance du khi²……P75

Tableau N°32 : Evaluation de l'influence des déterminants……P76

Tableau N°33 : Plan d'action des suggestions……..P83

Liste des Figures

Figure N°1 : schémas de la notion de pertinence……P12

FigureN°2 : La roue de DEMING…….P13

FigureN°3 Modèle de recherche de l'alignement stratégique……P22

FigureN°4 : Management de l'organisation et culture de l'entreprise……..P29

Figure N°5 La représentation schématique du modèle d'analyse……P38

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

EH : Efficacité Humaine

M : Motivation

C : Compétence

TBP : Tableau de Bord Prospectif

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

EBE : Excédents Bruts d'Exploitation

RE : Résultat d'Exploitation

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt

RN : Résultat Net

RF : Rentabilité Financière

CP : Capitaux Propres

DG : Direction Générale

AD : Assistante de Direction

DO : Direction des Opérations

STL : Service Transport Logistique

SAS : Service Approvisionnement et Stock

SAF : Service Facturation

DT : Direction Technique

LUB : Service Lubrifiant

SGC : Service Génie Civil

MRS : Maintenance Réseaux et Sécurité

DAF : Direction Administrative et Financière

CG : Service Comptabilité Générale

CGT : Contrôle de Gestion et Trésorerie

SRH : Service Ressources Humaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACE i
REMERCIEMENTS ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES iii
LISTE DES ABREVIATIONS v
INTRODUCTION GENERALE 8
PREMIERE PARTIE 2
CHAPITRE I : LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE 9
1-1 : LES CRITERES DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 10
1-1-1 LES CRITERES CLASSIQUES 10
1-1-2 DEFINTIONS PLUS RECENTES 13
1-2 LES COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE 16
1-2-1 la performance organisationnelle 16
1-2-2 la performance stratégique et concurrentielle 17
1-2-3 la performance humaine de l'entreprise 17
1-2-4 la performance financière 18
CHAPITRE II- LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE 20
2-1 LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELE 21
2-1-1 le respect de la structure formelle ou l'alignement stratégique 22
2-1-2 La flexibilité comme réponse aux changements fréquents 23
2-1-3 la qualité de la circulation dans l'organisation 25
2-2 LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE HUMAINE 26
2-2-1 la motivation facteur d'engagement des employés 26
2-2-2 le développement de la compétence 27
2-2-3 La culture d'entreprise : variable d'action d'une efficacité collective 28
2-3 Les déterminants de la performance stratégique 30
2-3-1 la planification stratégique 30
2-3-1-1 Les outils de pilotage de la planification stratégique 31
2-3-1-2 Le tableau de bord prospectif (TBP) 31
2-3-1-3 La cartographie des risques 31
2-3-1-4 Le positionnement stratégique 32
2-4 Les déterminants de la performance financière 33
2-4-1 les soldes intermédiaires de gestion (SIG) 33
2-4-2 le budget de trésorerie : garant d'une gestion optimale de la 35
Trésorerie 35
2-4-3 l'effet de levier 35

CESAG BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 37
3-1 la construction du modèle conceptuel de base 37
3-1-1 schématisation du modèle conceptuel d'analyse 37
3-3 Méthode d'analyse des données 44
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 46
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE CIEL OIL 49
4-1 historiques de la création de CIEL OIL 49
CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE SUR LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE 55
5-2 Présentation des résultats de la performance 57
CONCLUSION 77
CHAPITTRE VI : RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE CIEL OIL 78
6-1 Suggestions sur les déterminants de la performance humaine 78
6-2 Les suggestions relatives à l'organisation de CIEL OIL 80
6-3 Plan d'action des différentes suggestions 81
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 82
BIBLIOGRAPHIE 86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il n'est plus à démontrer que les entreprises sont au centre du développement économique d'un pays : qu'elles soient publiques, semi-publiques ou privées. Ce sont elles qui créent les emplois donc sources de revenus pour les populations. Ce sont également elles qui investissent, contribuant ainsi à réduire la pauvreté.

L'un des défis des Etats Africains aujourd'hui, est de faire face au problème de pauvreté de sa population.

Cette pauvreté est en partie due non seulement à un retard au niveau de son industrialisation mais aussi à la configuration de son tissu économique. En effet, les économies des pays Africains se distinguent par une forte présence de petites et moyennes entreprises. Cependant, leur contribution à la croissance économique de ces pays reste encore insuffisante. Ce qui n'a souvent pas favorisé le dynamisme de leur économie.

Face à cela, il se pose donc la question pour les pays Africains de favoriser l'émergence d'entreprises particulièrement ces petites et moyennes entreprises nécessaires à la constitution d'un tissu économique cohérent. Car quoi qu'il en soit, elles jouent un grand rôle dans les différentes stratégies de développement. Mais cette émergence ne sera possible que si l'on pose des actions de gestion rigoureuses et cohérentes. Une gestion axée par exemple sur : la qualité, le coût et les délais. Cette démarche exige des entreprises, la production de biens et services qui répondent aux normes de qualité, de la meilleur des manières, avec des délais plus ou moins réduits mais aussi à moindre coût afin d'aboutir à des résultats. Et pour arriver à ces résultats, La performance apparait comme une de ces voies qui permettent de répondre à toute la problématique de gestion des entreprises. Ainsi Il faut donc avoir une vue continuelle sur les objectifs afin d'identifier les éventuels écarts entre l'objectif fixé et celui qui a été atteint pour apporter des actions correctives.

Pour donc améliorer leur performance les entreprises doivent évaluer les moyens et les résultats au regard des objectifs qu'elles se sont assignés. En effet, une amélioration ne peut se concevoir qu'à partir du moment où les résultats obtenus sont conformes à ceux définis préalablement par la stratégie. Dans le cas contraire, on mènera plutôt des actions pour résoudre ces écarts de performance. C'est pourquoi, IRIBARNE (2006 :5), estime que « ce qui ne peut se mesurer, ne peut s'améliorer ». Ainsi, pour améliorer sa performance, il est important pour une entreprise de mesurer ses résultats. Car il serait moins facile voire utopique de mieux assurer la gestion d'une entité si l'on ne procède à une mesure de ses résultats. Autrement dit, mesurer sa performance est inévitable quand on aspire à aller de l'avant. Pour y arriver, on se doit de déterminer un dispositif (des outils) de mesure des moyens et des résultats qui permettent de mieux jauger le fonctionnement de toute la chaine de valeur de l'entreprise par rapport à ses objectifs. Un des rôles du manager sera donc d'évaluer régulièrement les informations issues des résultats de l'entreprise afin d'identifier les erreurs de gestion ou des écarts de performance et y apporter des éléments en guise de solutions ou de mesures correctives. Une tâche non moins facile car le caractère instable de l'environnement économique impose à ce dernier d'être beaucoup plus dynamique et vigilent.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Cette situation voudrait donc qu'on puisse se passer de la logique classique de planification à priori, constat à postériori et être plutôt réactif. C'est-à-dire que pendant qu'on pose des actions, il faudra les évaluer au fur et à mesure afin de réagir dans le même temps.

Piloter convenablement l'entreprise avec des objectifs d'augmentation de la production ou de réduction des coûts demande donc que l'on mesure la performance avec une certaine rigueur. (Pour piloter, il faut bien mesurer FERNANDEZ, 2003 :2). C'est lorsqu'on connait sa performance, qu'il est plus aisé de répondre aux besoins des clients et de rassurer les fournisseurs, cela peut être aussi une source de motivation du personnel et des actionnaires, des investisseurs soucieux de rentabiliser leurs capitaux investis.

En clair si une entreprise ne connait pas sa propre performance il lui sera difficile d'avoir du succès et de progresser. Par ailleurs, Connaitre sa performance suppose qu'on connaisse les variables sur lesquels il importe de se pencher.

Car lorsqu'on ne s'évalue pas ou quand bien même on le fait, on appréhende mal les éléments de mesure, il peut y avoir un certain nombre de conséquences:

- une mauvaise vision stratégique ;
- une mauvaise prise de décisions ;
- une non maitrise des facteurs clés de succès ;
- une augmentation des coûts cachés ;
- une réduction de la rentabilité financière ;
- une perte des parts de marchés ;
- une difficulté à suivre le rythme du changement.

Chaque entreprise en fonction de son environnement concurrentiel, de la situation monétaire internationale, de ses activités ou même de sa politique, va donc privilégier un certain nombre d'outils de mesure par rapport à d'autres.

Ainsi, leurs critères de performances pourront varier selon qu'elles prendront comme référence :

- Le critère de la taille de l'entreprise (grande, moyenne ou petite),
- Le critère du secteur d'activité (secteur industriel, commercial, des services etc…) ;
- Le critère basé sur le statut de l'entreprise (entreprise privées, publiques ou mixtes).

L'étude de la performance des entreprises a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à mesurer la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préserveraient la pérennité de l'entreprise. Mais cette manière de faire n'a souvent pas permis aux responsables de prendre de meilleurs décisions eu égard souvent à une vision très étroite de la situation.

Pour mieux évaluer donc la performance d'une petite et moyenne entreprise, il nous est paru nécessaire d'apercevoir la performance dans sa globalité afin de l'appréhender. Cette démarche exige qu'on puisse identifier antérieurement les facteurs qui contribuent à mesurer cette performance c'est-à-dire des déterminants de la performance.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

CIEL OIL, structure objet de notre étude, est une petite et moyenne entreprise (PME) commerciale de citoyens sénégalais.

La libéralisation récente du secteur des hydrocarbures par l'Etat du Sénégal a permis de créer un environnement propice au développement d'un marché de libre concurrence dans le domaine des produits pétroliers. Un acte qui traduit une volonté pour l'Etat de procurer des bénéfices élevés non seulement aux consommateurs mais également à l'économie nationale.

Ainsi, CIEL OIL en tant qu'en entreprise et cela en dépit de ces propres objectifs de rentabilité doit participer à l'économie nationale. Mais pour pouvoir le faire il faudrait qu'elle arrive à vivre. Aujourd'hui, la recrudescence des crises financières et les orientations que dicte la concurrence lui impose donc de s'inscrire dans une logique de bonne gestion. C'est pourquoi, des dispositions doivent être prises pour assurer la pérennité de cette entreprise. Pour ce faire nous nous sommes donc intéressés à l'amélioration de sa performance.

A Ciel OIL il existe une certaine difficulté à élaborer un tableau de bord des activités et un manque d'outils d'évaluation qui permettent de suivre les informations que donnes les indicateurs. Or l'efficacité d'un manager est souvent évaluée à l'aune de la pertinence de ces décisions. C'est-à-dire que le dirigeant a besoin d'informations pour prendre des décisions. C'est en cela que RODIER dit : « le rêve de tout dirigeant est de disposer de la seule poignée d'indicateurs qui lui sont réellement utiles ».

Ces difficultés posent souvent un réel handicap au niveau du pilotage de la performance de l'entreprise. Car les décideurs manquent souvent d'élément de signal qui leur permet de prendre la bonne décision de gestion qui peut engendrer l'inefficacité.

De façon générale les causes de ces problèmes à CIEL OIL sont les suivant :

- L'absence d'étude des déterminants de la performance ;
- L'insuffisance ou l'inexistence des outils de pilotage des décideurs ;
- La faible qualité des décideurs ;
- Un mauvais style de management.

Les conséquences que pourrait avoir ce problème sont diverses. Il peut s'agir entre autres de :

- Difficultés à faire un choix pertinent ;
- Manque de lucidité et de spontanéité dans les prises de décisions urgentes et rapides ;
- Conflit de rôle ou de taches à exécuter dû à un manque de précision dans la délégation des taches ;
- Baisse des résultats.

Pour remédier aux impacts de cette situation, plusieurs solutions pourraient être proposées. Ainsi, il peut être envisagé de :

- Recruter un personnel qualifier ou former le personnel ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Identifier et analyser les déterminants de la performance de CIEL OIL,
- Evaluer le système de gestion de la performance financière de CIEL OIL

Parmi les solutions ci-dessus, la deuxième semble plus intéressante à adopter c'est-à-dire identifier et analyser les déterminants de la performance de CIEL OIL afin de faire des recommandations qui pourront contribuer à son amélioration.

Ainsi, faire le choix de traiter de cette préoccupation demanderait donc que l'on puisse avoir à l'esprit cette grande interrogation :

Quels sont les déterminants de la performance de CIEL OIL ?

La réponse à cette interrogation appelle d'autres questions d'ordre théorique qui lui sont sous-jacentes comme ces questions suivantes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

-Qu'est-ce que la performance dans une organisation ?
-Quels sont les critères de performance dans une organisation ?
-Quelles sont les mesures de la performance de CIEL OIL ?
-Quels sont les indicateurs de la performance de CIEL OIL ?
-Quels sont les impacts des déterminants sur la performance de CIEL OIL ?

L'étude visera à apporter des éléments de réponses à toutes ces questions mentionnées plus haut. Celles-ci vont servir de toile de fond à la construction de toute la rédaction de ce travail de recherche sur l'analyse des déterminants de la performance d'une petite et moyenne entreprise (PME) : cas de la société pétrolière CIEL OIL.

Cette étude aura pour principal objectif d'analyser les déterminants de la performance de CIEL OIL. Mais avant et pour atteindre cet objectif principal, des objectifs spécifiques seront déclinés comme suit :

- Présenter une méthodologie d'analyse avec toutes les étapes nécessaire à une meilleure analyse des déterminants de la performance ;
- analyser l'impact et la contribution des déterminants sur la performance globale de l'entreprise ;
- faire des recommandations.

La présente étude a un double intérêt aussi bien pour nous qui la faisons que pour la structure qui nous accueille.

Pour la structure :

L'étude lui permettra de renforcer son approche de performance afin de s'adapter aux mutations sans cesse de l'environnement et aux orientations dictées par la concurrence. Elle permettra par ailleurs, d'éclairer les dirigeants de la structure sur les déterminants de leur performance afin de prendre de meilleures décisions pour le renforcement de leur dispositif de gestion et la qualité du management.

Pour nous :

L'élaboration de ce travail de recherche sera pour nous le lieu de premièrement renforcer nos connaissances théoriques dans le domaine de la gestion. Ensuite, elle nous permettra de renforcer nos connaissances sur la performance, accroitre notre capacité opérationnelle et l'aptitude à utiliser les outils pour faire une évaluation et un diagnostic institutionnel et organisationnel d'une entreprise.

Ce travail se résumera en deux grandes parties : une partie réservée à l'approche conceptuelle et méthodologique ; La deuxième, toute la partie terrain de l'étude.

La première partie consacrée au cadre théorique et méthodologique permettra de faire une étude conceptuelle de la performance dans une organisation, des déterminants de la performance dans une organisation et le cadre méthodologique du travail.

Dans la seconde partie, il sera question de présenter un travail plus pratique en procédant tout d'abord à la présentation de la structure tutrice. Ensuite, faire l'analyse des résultats d'enquêtes réalisées et terminer par des apports sous la forme de suggestions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Aujourd'hui, un seul mot caractérise les entreprises qui ont eu du succès : la performance. Il est évident que la performance est le cœur de toute la stratégie définie par ces entreprises.

La notion de performance des organisations est au centre des préoccupations des gestionnaires. Compte tenu de toutes les intrigues et pas mal de questionnements qui caractérise ce concept, la première partie de notre recherche essaiera de comprendre qu'est-ce que la performance d'une entreprise ? Quels sont les déterminants de la performance d'une entreprise ? Et pour terminer, dresser une méthodologie de la recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE

Certains concepts sont des mots valises où chacun trouve ce qu'il a pu amener.

La performance fait partie de ces concepts à propos desquels il est possible de dire tout et son contraire.

La raison principale est que le concept de performance ne prend sens que dans le contexte de son utilisation : performance de quoi ?, performance de qui ?, performance pour quoi ?

Historiquement, le mot performance fut induit en français dans le langage des courses à propos des résultats d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacité au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (REY 1993).

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë et rarement définie explicitement. Entre la conception Américaine de la performance financière à court terme qui prévalait dans les années quatre-vingt et la logique de la performance sur le long terme des entreprises japonaises, il a un grand fossé que l'aboutissement de ces premiers modèles ont partiellement comblé au début des années quatre-vingt-dix.

Ainsi, pour mieux appréhender les contours de la notion de performance appliquée à la réalité sans cesse évolutive de l'entreprise, nous verrons dans la partie du travail qui suit, comment s'est fait l'évolution dans la définition de cette notion en d'autres termes : quels sont les critères de performance d'une entreprise ? De quoi se compose la performance d'une entreprise ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1-1 : LES CRITERES DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La performance de l'entreprise est une notion qui varie dans le temps, dans l'espace et selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.

De ce fait, BOURGUIGNON et al (2005 :6) la jugent comme un concept indéfinissable de façon absolue dans la mesure où elle fait appel aux jugements et interprétations. Ainsi les auteurs ont défini la performance à travers un certain nombre de critères.

Ces critères ont été essentiellement identifiés pendant deux périodes :

- une définition dans la période ancienne,
- une définition beaucoup plus récente.
-

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1-1-1 LES CRITERES CLASSIQUES

Les critères classiques de performance de l'entreprise sont foisonnants et diffèrent selon les auteurs :

Selon ALAZARD & al (2004 :7), la performance est définie comme : « l'association de l'efficacité et de l'efficience ».

MIKITA & al (2002 P :198) abondent dans le même sens pour dire que : « la performance se traduit par la capacité d'atteindre un objectif, tout en minimisant les moyens ou les ressources »

D'autres auteurs comme MILES (1996) parle également de la capacité d'une organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.

Alain MARION (1999), quant à lui, en plus de l'efficacité et de l'efficience, ajoute la notion de cohérence ou de pertinence comme variable qui pourrait expliquer également la performance d'une entreprise. En effet, pour lui chacun de ces concepts traduit une réalité propre manifestant la diversité voire la complexité des dimensions de la performance. Ainsi, tandis que l'efficacité serait l'aptitude d'une entreprise à atteindre ses objectifs et l'efficience le principe de l'économicité, la cohérence et la pertinence selon lui vont monter l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les objectifs ou les contraintes de l'entreprise.

En observant de plus près, l'analyse des buts définis par tous ces auteurs, on se rend compte que les critères de performance se résument en trois éléments fondamentaux que sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1-1-1-1 la notion d'efficacité

Dans le domaine de la gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre. Pour atteindre cet objectif, il faut être efficace.

L'efficacité qualifie la capacité d'une entreprise à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qui lui ont été fixé). Etre donc efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés. Que ces objectifs soient définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coût ou même de rentabilité. Ainsi, on pourra par exemple dire que l'entreprise a été efficace si elle est arrivée à produire la quantité de biens demandé dans les objectifs de départ.

Selon CHANDLER (1992), l'objectif de performance ne sera atteint qu'en faisant une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1-1-1-2 la notion d'efficience

L'efficience est un concept qui se rapproche plus ou moins de l'efficacité mais qui désigne l'optimisation des outils mis en œuvre pour atteindre d'un résultat.

Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

C'est ce que DORIATH & al attestent en affirmant que « l'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné ». En d'autres termes, être efficient pour une entreprise signifierait être efficace en utilisant rationnellement les ressources en sa disposition.

A ce sujet MARTINET & al (2003 :212), proposent de voire la notion d'efficience à un double niveau :

Ainsi, selon l'auteur il aurait une efficience allocative qui implique que les entreprises dans le choix de leur secteur d'activité ou même des domaines d'activité stratégique, puisse se diriger vers des secteurs ou activités qui présentent une rentabilité supérieure. Tandis que l'efficience informationnelle pour lui traduit l'intégralité des informations pertinentes à l'évaluation des actifs financiers et du marché boursier.

Par ailleurs, il est possible de délimiter l'efficience à des notions d'oisiveté et de gaspillage. L'oisiveté signifiant la non utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité et le gaspillage, l'utilisation partielle des capacités qui pourraient produire davantage et qui engendre des coûts de fonctionnement.

Ainsi, l'efficience peut définie comme le produit du rendement entre les ressource utilisées (non gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non oisiveté)

EFFICIENCE = (Non Gaspillage)* (Non Oisiveté)

source : claude alazard (2001) & sabine sapari (2001)

En conclusion, les entreprises lorsqu'elles utilisent de la meilleure des manières les ressources dont elles disposent avec une allocation optimale des moyens peuvent arriver à la performance.

1-1-1-3 la notion de pertinence ou l'économie

La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens de l'entreprise avec les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur elle. En exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence permet à l'entreprise d'être performante dans le domaine stratégique.

Ainsi, on dira d'une entreprise qu'elle est performante si elle arrive en dépit des exigence et contraintes de l'environnement auxquelles elle est confrontée, à établir une adéquation entre les éléments de l'offre créatrice de valeur et les attentes du marché.

CESAG BIBLIOTHEQUE

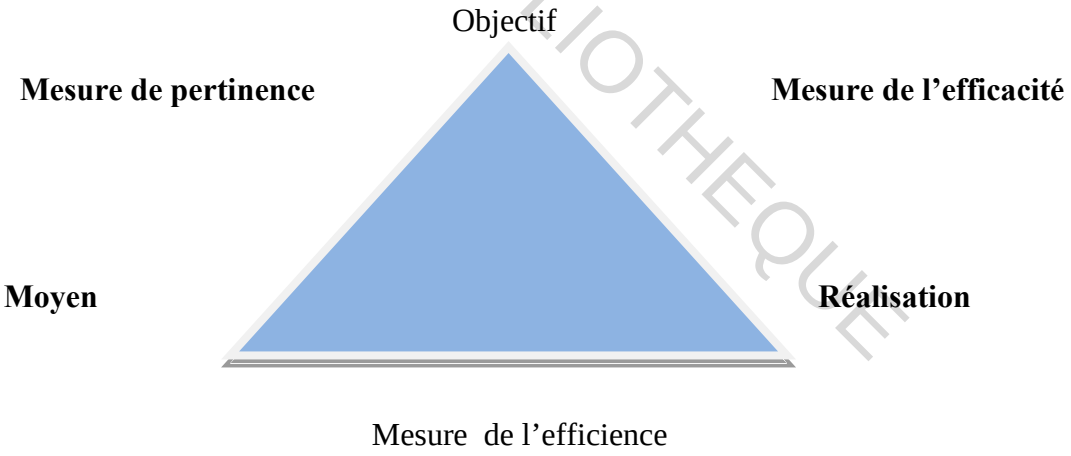


Figure 1 Source : DESCARPENTRIES, Jean-Marie (2008), la performance globale et ses déterminants : www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf.global.pdf publié le 20 Avril 2008

1-1-2 DEFINTIONS PLUS RECENTES

Depuis quelques années, la performance n'est plus seulement limitée à la seule dimension financière de l'entreprise. En effet la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes.

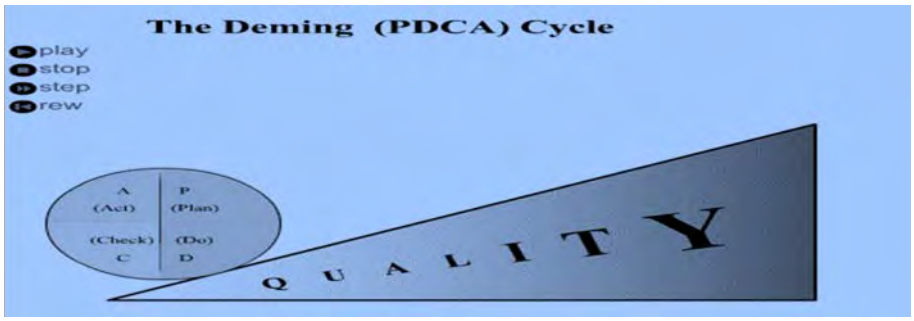
Partant de ce constat, des chercheurs et consultants vont s'intéresser à d'autres aspects de la performance. C'est ainsi que nait le concept de performance globale qui non seulement prend en compte les critères antérieurs mais va aller beaucoup plus loin en s'intéressant à la satisfaction des exigences des parties prenantes, à la durabilité de la performance et à l'équité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1-1-2-1 la satisfaction des exigences par la qualité

La qualité est depuis quelles années devenue une variable essentielle pour toutes les entreprises sur les marchés. En effet, elle est définie selon la norme ISO 9001 version 2000 comme étant l'aptitude d'un ensemble de caractéristique intrinsèques à satisfaire des exigences.

La qualité se résume à des principes relativement simples et pragmatiques qui consiste à dire ce que l'on fait, à faire ce que l'on dit et à vérifier que ce que l'on a fait correspond à ce que l'on avait dit. Ainsi, la mise en place et le suivi de ces règles va permettre à l'entreprise de réduire les coûts de non-conformité et de maitriser sa production, d'être reconnue sur le plan interne qu'externe et de se démarquer de ces concurrents en améliorant son image de marque sur le marché. Ceci va permettre donc à l'entreprise d'orienter son expertise et son savoir-faire vers la satisfaction des besoins des clients. Ainsi l'amélioration de la qualité va permettre à l'entreprise d'avoir le cycle de performance décrit par la roue de DEMING.



Source : Edward Deming.

Au regard des aspects qu'elle touche, la qualité s'applique aussi à l'environnement interne qu'externe de l'entreprise.

En effet au niveau de l'environnement interne, la qualité concerne l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens qui facilitent l'identification des responsabilités de chacun, la communication ascendante descente, ainsi les décisions stratégiques circulent aisément et tous les acteurs internes se l'approprient. L'entreprise est dans ces conditions bien organisée avec une rationalisation du travail ce qui évite des cas de conflits et de résoudre les dysfonctionnements du système.

Pour ce qui concerne la qualité externe, elle se résume en la satisfaction des besoins d'une des parties prenantes que constitue la clientèle. Il s'agit de fournir des biens et services qui soient conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser en vous démarquant des concurrents et de vous faire une image de marque sur le marché.

CESAG BIBLIOTHEQUE

1-1-2-2 la pérennité comme signe de performance de l'entreprise

Ces dernières années, les crises et les scandales que nous avons connu dans le milieu des affaires ont laissé comprendre que les chiffres ne sont forcément pas suffisants pour témoigner de la performance des entreprises. Des entreprises ont présenté des performances extraordinaires qui se sont révélées éphémères. Peu de temps après ces moments glorieux s'en est suivi la faillite de ces dernières. Cette situation a donné lieu à des spéculations sur la notion de performance des entreprises. Désormais la notion de performance semble s'accompagner de la capacité de survie à long terme de l'entreprise.

PINTO (2003 :10) parle de la performance durable qui tienne compte de la pérennité des entreprises et non pas de performance à court terme. Pour l'auteur, la performance à long terme exige d'avoir une attention particulière sur les facteurs de création de valeurs de l'entreprise mais aussi de s'intéresser aux intérêts de toutes les parties prenantes du système.

ARIE DE GEUS, fait une distinction nette entre les entreprises vivantes et les entreprises économiques.

Les entreprises vivantes, sont des entreprises dont l'objectif est de réaliser leur potentiel et de continuer d'exister en tant que communauté. Elles ont une vision de pérennité à long terme. Ce qui fait que ces entreprises développent des moyens qui permettent d'être sensibles à leur environnement, d'apprendre afin de s'adapter aux différentes mutations qu'impose l'environnement. A côté, l'entreprise économique qui elle fait les affaires dans le seul but de produire de la richesse au bénéfice d'un groupe restreint. La vision de cette entreprise est à court terme.

La performance durable est donc une volonté de se démarquer des concurrents avec une vision de développement à long terme et cette logique ne pourra être entretenue que par une dimension d'engagement entre les parties prenantes de toute l'organisation.

1-1-2-3 La performance sociale basée sur l'équité

Tiré du latin aequitas, l'équité est un sentiment de justice naturelle et spontanée, fondée sur la reconnaissance des droits de chacun, sans qu'elle soit nécessairement inspirée par les lois en vigueur. Ce sentiment se manifeste, par exemple lorsqu'on doit apprécier un cas particulier ou concret sans se laisser guider par les seules règles du droit. C'est une forme de justice qui prend plutôt en considérant l'esprit de la lettre pour en tempérer. Les effets ou la faire évoluer comme à dit Aristote : « elle se montre insuffisante une raison de son caractère générale ».

Selon RAUX & al (2000 :7), l'équité doit être perçue sous deux angles : l'équité horizontale et l'équité verticale. En effet, le concept de l'équité horizontale stipule que deux personnes dans une même situation devaient avoir les même droits et obligations. L'équité verticale par ailleurs cherche à réduire les écarts entre les niveaux de vie des individus.

Les termes « équité » et « égalité » sont parfois utilisés de façon interchangeable, ce qui peut entrainer une certaine confusion. Ces concepts sont liés mais comportent d'importantes distinctions.

L'équité repose sur la volonté de comprendre les gens et de leur donner ce dont ils ont besoin pour s'épanouir et vivre des vies saines. Par ailleurs, l'égalité repose sur la volonté d'offrir la même chose à tous les pour qu'ils puissent s'épanouir et vivre des vies saines.

Au regard de ce qui précède, l'équité est un concept complexe qui doit être compris comme le point de départ de trois dimensions qui bien différentes sont interactives. Il s'agit de la distribution des, de la reconnaissance de contribution variées des différents groupes et de la représentation dans le langage comme le disait FRASER (2005 :55).

Aujourd'hui, l'équité est un aspect qui semble primordial dans l'organisation et la gestion des entreprises. L'attention portée aux relations sociales est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations modernes.

En claire, l'appréciation de la performance doit prendre en compte un meilleur partage du profit, la nature des relations sociales, la fidélisation

CESAG BIBLIOTHEQUE

1-2 LES COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE

La performance comme nous venons de voir a connu dans ses critères de définition plusieurs étapes. En effet, elle est partie d'une définition basée uniquement sur l'aspect financier pour progressivement aboutir à une diversité de critères qui somme toute sont complémentaires. Dans cette partie qui suit nous allons mettre en évidence les différentes composantes de la performance à savoir : la performance organisationnelle, la performance stratégique et concurrentielle, la performance humaine et la performance boursière.

1-2-1 la performance organisationnelle

Inspirée des études de TAYLOR et de FAYOL, cette approche a dominé le premier demi-cercle. Elle a aussi nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), en Europe après la première guerre mondiale.

La performance selon MORAND (2008 :1) « concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. En effet, la performance résulte dans cette conception, de la valeur de l'organisation. Cette dernière est déterminante et c'est d'ailleurs qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels.

Par ailleurs, GIRAUD & al (2002 :51) déféminisent la performance organisationnelle comme étant « le rapport entre production de valeur (efficacité opérationnelle) et une consommation de ressources (coûts) ». la performance organisationnelle consiste donc à créer des biens et/ou service avec une contrainte de minimisation des coûts.

En définitive, la performance organisationnelle consister maximiser la production de l'entreprise en respectant quatre facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation c'est-à-dire avec une logique d'intégration organisationnelle) ;
- Une qualité de la circulation d'information au sein de la structure ;
- Une flexibilité de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1-2-2 la performance stratégique et concurrentielle

Selon RAMANANTSAO (1997 :3028) : « toute stratégie n'est évaluable que par rapport à l'objectif dont s'est assigné implicitement ou explicitement la direction ou le groupe des actionnaires » ainsi, on ne pourra parler de performance stratégique que si au paravent des objectifs ont été clairement définis par rapport aux concurrents

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre lorsque des entreprises ont observé un certain nombre d'échecs du modèle taylorien. En effet, des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché. Par conséquent ces entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de leur environnement concurrentiel.
La performance stratégique est alors celle de maintenir une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme. Ce qui leur permettra d'être plus compétitives sur le marché.

1-2-3 la performance humaine de l'entreprise

« Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est performante humainement et socialement » comme la disait (MORAND, 2008 :2)

Aux objectifs de profitabilité (satisfaction financière) qui animent les actionnaires (shareholders) sous forme de dividendes et de plus-values boursières, il faudra désormais adjoindre la satisfaction des autres acteurs (stakeholders) également concernés par la bonne marche de l'entreprise. Sur cette dernière liste d'acteurs, les salariés occupent une position stratégique. En effet, l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise est un élément primordial à la réalisation de ses objectifs. Cette adhésion s'aperçoit donc à travers l'efficacité, la capacité d'initiative et l'esprit d'innovation des individus dans le processus de production de l'entreprise. C'est-à-dire la performance humaine.

En reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, **$E=MC^2$,** J. DESCARPENTRIES, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs qui sont à la fois motivés, compétents et qui communiquent bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes. Ainsi, l'efficacité humaine, Eh, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par la formule suivante:

Eh = M*C*C

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avec:
M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun des acteurs.
C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)
C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective) c'est-à-dire la culture d'entreprise.

En somme, la performance humaine dépend de trois éléments fondamentaux entremêlés et interdépendants de sorte que si l'un manque l'entreprise en subit les conséquences car la performance va chuter.

1-2-4 la performance financière

Pour ce qui concerne la définition de la performance financière nous pouvons nous référer à l'approche de QUINTART.

En effet selon (QUINTART, 1997 :2224) « la finance est dominée par un objectif appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu du taux de rendement exigé pour les fournisseurs de fonds en fonction du risque ou du coup moyen pondéré du capital.

Partant de cette définition, la performance financière peut être définie comme do la capacité d'une entreprise a pouvoir atteindre cet objectif financier qui est de maximiser sa création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production.

Le dirigeant dans sa mission de gestion de l'entreprise prend souvent deux types de décision : les décisions relatives au financement et les décisions d'investissement. Son rôle est donc de permettre que les décisions prises puissent conduire à la maximisation la valeur ajoutée de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

L'analyse conceptuelle que nous avons mené tout au long de ce chapitre, nous a permis de bien cerner les contours de la notions de performance et son évolution depuis la période classique jusqu'au temps moderne. En effet, la performance est une notion multidimensionnelle et ses critères de définition sont toutes aussi diverses selon le sens qu'on voudrait donner à ce concept. Aussi, l'étude a montré qu'elle est d'une pluralité de composantes selon les domaines de l'entreprise (stratégie, l'organisation, les ressources humaines, les finances ou même en bourse).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II- LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes consacrés à l'étude de la notion de performance dans une logique conceptuelle. C'est-à-dire les critères sur lesquels des auteurs se sont basé pour la définir. Aussi la deuxième partie du chapitre s'est orientée vers les composantes de la performance. La performance étant l'atteinte de l'objectif de départ, si l'on veut évaluer celle-ci, on le fera bien entendu en faisant une comparaison entre ce qui a été fait (résultats atteints) et ce qu'on était supposé faire (objectifs de départ). Car pour CAPPELLETI & al 2004 : 139 « la question finale de la performance est de savoir si l'entreprise a réalisé des progrès, ou si les progrès ont été annulé par des dysfonctionnements ». C'est après cette étape d'évaluation des résultats, que lorsque des écarts d'objectif sont constatés, des mesures d'amélioration sont envisageables. (MINTZBERG, 2003 :150) « La performance suscite l'amélioration ».

Mais pour pouvoir évaluer et améliorer la performance d'une entreprise, la démarche exige de connaitre et se référer à un certain nombre de variables qui sous-tendent cette performance. C'est pourquoi après avoir traversé les critères de définition de la performance consacré par les auteurs, les composantes de cette performance, ce chapitre sera orienté à l'étude des variables qui sous-tendent les différentes composantes de la performance dans l'ordre dans lequel elles ont été abordées dans le chapitre précédent.

Ainsi, ce chapitre sera organisé comme suit :

2-1: les déterminants de la performance organisationnelle ;

2-2: les déterminants de la performance humaine;

2-3: les déterminants de la performance stratégique et concurrentielle ;

2-4: les déterminants de la performance financière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-1 LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELE

La seconde moitié du 20e siècle a vu un grand changement au niveau de l'environnement des entreprises. Les besoins du marché se sont diversifiés considérablement et désormais il ne suffisait plus aux entreprises de produire pour vendre mais de produire ce qu'elles pouvaient vendre. Ainsi, pour maitriser ces changements de l'environnement et profiter des avantages issus de ces changements, les entreprises se sont engagées dans un processus de révision de leur organisation en se référant à un modèle des plus célèbres celui de TAYLOR. Plusieurs chercheurs et praticiens étaient donc à la recherche de la meilleure structure et de la meilleure façon de gérer une organisation : **le one best way.** A cet effet, les travaux de chercheurs ont abouti à une approche contingente selon laquelle la performance d'une organisation serait le résultat de la combinaison d'un certain nombre de facteurs.

Selon KUAN CHUNG TZU (VIIe siècle avant l'ère commune) : «si tu veux des résultats durant l'année, sème des graines ; si tu veux des résultats durant dix ans, plante des arbres ; si tu veux des résultats durant ta vie, développe des hommes ». Le constat dénote que lorsque l'on envisage atteindre des objectifs, un certain nombre de préalable doit être fait. Si l'on se base sur cette pensée, il s'agira pour les entreprises d'ajuster la gestion de leurs ressources avec les objectifs qu'elles se seraient fixées aussi bien stratégiques qu'opérationnelles soient-elles.

Par ailleurs, pour KALIKA (in MORAND, 2008 :1), professeur à l'université Paris Dauphine, l'efficacité organisationnelle dépend de quatre facteurs fondamentaux que sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité d'information et la flexibilité de la structure.

Ainsi, une entreprise qui vise la performance organisationnelle doit pouvoir faire la combinaison entre ces quatre variables énumérées par cet auteur.

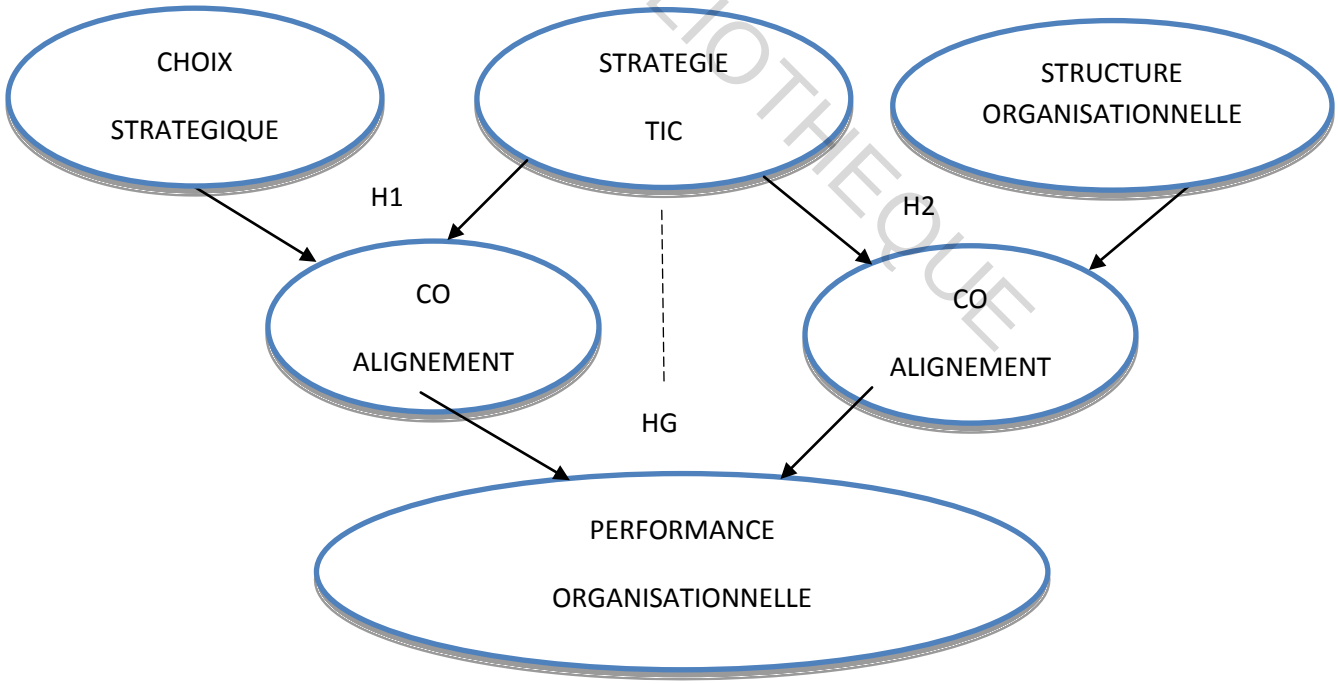
CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-1-1 le respect de la structure formelle ou l'alignement stratégique

KALIKA & al (2003 :92) affirment que « l'alignement stratégique est la cohérence dans les décisions prises ». Selon ces auteurs, le respect de la structure consiste donc à correspondre les objectifs poursuivis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. En d'autres termes, la cohésion doit exister entre les choix stratégiques de l'entreprise et les choix en matière d'outils de travail, de gestion du personnel, de la structure financière et le mode d'organisation.

Cette thèse a été démontrée par JOUIROU & al (2004 :4) à la suite d'une étude menée auprès de plusieurs PME. Ainsi, il s'est avéré que : « plus les technologies de l'information et de la communication sont alignées avec la stratégie et la structure organisationnelle de l'entreprise, meilleure est la performance ». Ceci pour dire que lorsque toutes les forces stratégiques et opérationnelles de l'entreprise sont bien agencées et organisées, celle-ci devient beaucoup plus efficace. Car toutes ces forces se mettront au service de la vision globale de l'entreprise et conduiront ainsi toutes leurs actions vers l'atteinte d'un maximum d'efficacité. A contrario, si la vision est inexistante ou même mal transmise, la cohésion devient difficile. L'entreprise gaspille des ressources qu'elle aurait pu économiser et son efficacité s'en trouve réduite.

FIG1 : Modele de recherche de l'alignement stratégique des TIC



Source : DESCARPENTRIES,Jean-Marie (2008), la performance globale et ses déterminants

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cependant, l'une des conditions pour réussir cet alignement stratégique est que l'équipe dirigeante fasse une communication descendante sur toutes les orientations de l'organisation. En effet la stratégie ne doit être un mystère mais partagé à toute la base. C'est pourquoi SAVOYAT (2006 :145) va soutenir que : « la stratégie ne doit pas être un mystère. Plus le personnel la connait et s'y reconnait, plus il apporte son élan et son accord et mieux elle se développe ».

Cette condition de réussite montre aux organisations qu'elles doivent faire un effort sur elle de s'assurer que tout le personnel s'est identifié à la stratégie car le niveau de l'alignement aura des conséquences mesurables sur la qualité de leur capital organisationnel.

Tout le challenge des cadres au niveau de l'organisation sera d'aider la base opérationnelle à comprendre tous les changements stratégiques qui surviendront, les guider et les motiver dans l'application de cette nouvelle manière de travailler.

En clair, l'alignement stratégique s'avère nécessaire car il permet de stimuler toutes les énergies de l'entreprise publique ou privée vers leur futur désiré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-1-2 La flexibilité comme réponse aux changements fréquents

Les contraintes des entreprises deviennent chaque jour nombreuses. En plus de faire face aux différents concurrents, les besoins des clients croissent davantage et donc l'anticipation devient difficile. Pour ne pas se laisser phagocyter voire disparaitre, il est important pour les entreprises d'être de plus en plus flexible. C'est-à-dire développer leur capacité d'adaptation aux environnements changeants.

Par ailleurs, aujourd'hui les organisations les plus performantes sont celles dont les structures organisationnelles s'adaptent plus facilement aux caractéristiques de leur environnement.

Cette nouvelle contrainte de flexibilité ou élasticité organisationnelle a fait l'objet d'étude de HOHMANN (2004 :1) et de BERANGER (2004 :1). En effet ces auteurs dressent respectivement dans le tableau (1) une liste de réaction de l'entreprise pour faire face à son environnement et le tableau (2) les avantages des systèmes flexibles à travers trois axes d'amélioration.

Tableau (1) Réaction de l'entreprise en fonction de son environnement

Demande / Cycle de vie	prévisible	Difficilement prévisible	Imprévisible
Cycle de vie long	Spécialisation optimisation	Flexibilité	Réactivité
Cycle de vie court	flexibilité	réactivité	Agilité

source : HOHMANN (2004 :1)

Tableau (2) les avantages attendus des systèmes flexibles

Réponse rapide aux variations du marché	Réduction des coûts de production	Amélioration de la qualité
• Variété des produits • Quantité à produire • Modification du produit	• Diminution des délais • Diminution des stocks en cours • Réduction de la main d'œuvre directe • Réduction des coûts indirects • Meilleures utilisation des équipements • Meilleur contrôle de la production	• Rebus réduits • Retouches diminuées • Qualité constante

Source : BERANGER (2004 :1)

Par ailleurs, des auteurs nous donnent la définition de ces trois notions

CESAG - BIBLIOTHEQUE

EVERAERE (1997 :6) définie la flexibilité comme : « la capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence ». a la lumière de cette définition, la flexibilité est l'aptitude à répondre à une demande de plus en plus diversifiée, et malgré l'incertitude croissante, la réponse doit être immédiate et appropriée.

ORSNI & al (2006 :339) eux affirme que « la réactivité est la caractéristique qui rend l'entreprise capable d'adapter en permanence sa structure organisationnelle ainsi que ses procédures de décision aux modifications de l'environnement. Pour ces deux auteurs, c'est parmi les entreprises dotées de cette capacité que se trouvent les plus performantes.

L'agilité, MOLLE (2007 :1) la définie en ces termes : « l'agilité est la capacité à s'adapter et à réagir à l'environnement ». On dira d'une entreprise qu'elle est agile si elle arrive malgré les contraintes que lui impose son environnement, à fidéliser la clientèle et à rester compétitive.

En clair, la pérennité ou la réussite d'une entreprise pourrait dépendre de sa vitesse de réaction aux changements et d'anticipation sur les besoins du marché.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-1-3 la qualité de la circulation dans l'organisation

Toute la prise de décision se fonde sur une ou des informations. Ce qui signifie qu'une mauvaise information entraine nécessairement une décision inappropriée ou inefficace.

Pour éviter une telle situation, l'entreprise doit se doter de systèmes d'information de qualité. Ce dernier a deux rôles essentiels. D'une part, il a pour but d'aider le travail intellectuel des managers, notamment de faciliter le processus de prise de décision. D'autre part, le système d'information fournit à la direction générale les informations nécessaires pour évaluer les opportunités qui se présentent, ensuite pour orienter le développement de l'entreprise.

Pour bien assurer ces rôles, le système d'information doit fournir les informations avec une rapidité. Autrement dit, le système d'information doit rendre l'information disponible à tous les niveaux hiérarchiques en la transmettant en temps réel indépendamment des localisations géographique.

PEAUCELLE (1992 :368) souligne l'importance de la rapidité de l'information en ces termes : « la productivité des travailleurs intellectuels dépend directement de la vitesse des systèmes d'information qui les assistent ». Il soutient également que l'information est très capitale car celui qui la détient possède nécessairement un avantage stratégique sur ses concurrents.

Les techniques de l'information sont donc très déterminantes pour la rapidité des informations. Elles permettent la décentralisation du pilotage et la délégation des processus décisionnels. En plus, elles facilitent non seulement l'accès à l'information mais aussi le partage et la diffusion de celle-ci au sein de l'entreprise. En fin, les technologies de l'information tendent à transformer l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées à des systèmes d'information numérique.

Par ailleurs, les technologies de l'information offrent aux entreprises la possibilité de partager des marchés avec leurs concurrents, d'accéder plus facilement à des marchés sur le plan international et d'établir diverses relations avec leurs partenaires.

Aujourd'hui grâce à la mise en place de dispositifs comme l'internet ou l'intranet, une nouvelle forme de coopération est née à travers l'interconnexion des systèmes. Les notions de temps et de distance ont été largement réduites.

En somme, la qualité de circulation de l'information présente une opportunité pour les organisations en ce sens qu'elle leur permet d'avoir un avantage concurrentiel et d'atteindre leurs objectifs. D'où la nécessité pour elles de se doter d'un système d'information de qualité.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

2-2 LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE HUMAINE

Selon PETER DRUCKER (1999), la notion de productivité, telle que définie dans les travaux de la tradition tayloriste doit être reconsidérer en tenant compte du caractère intangible des intrants. En effet, il soutient que « l'appréciation de la contribution d'un employé ou groupe d'employé comme facteurs contribuant à la performance de l'organisation peut devenir une clé de gestion »

Par ailleurs la célèbre formule de EINSTEIN repris par DESCAPENTRIES dénote que l'efficacité humaine au sein de l'entreprise est la résultante d'une combinaison de facteurs comme la motivation, la compétence et la culture.

Eh= M.C.C

M= motivation

C= compétence

C= culture

Ainsi cette formule affirme que la performance humaine est tributaire de la motivation, de compétence et de la culture d'entreprise.

2-2-1 la motivation facteur d'engagement des employés

Harter, Schmidt et Hayes (2002) définissent la motivation des employés comme « l'engagement de l'individu, sa satisfaction et son enthousiasme au travail ».

Pour TOWERS (2005) « c'est une mobilisation soutenue de la volonté et des habiletés d'un individu afin d'aider son organisation à atteindre le succès ». Un employé engagé sera tenté

de travailler avec passion afin de voir grandir l'organisation. Si l'on se réfère à ces différentes définitions données de la motivation, on remarque qu'elles font ressortir deux grandes sources. La motivation peut être de source externe ou de source interne. On appellera motivation interne, la force que possède un individu lorsqu'il se présente pour une demande à un emploi (proposition de sa force de travail) ou encore la force qui l'anime lorsqu'il vient à son lieu de travail. La motivation interne quant à elle fait référence plutôt à l'environnement de travail qui sera motivant ou non selon l'ambiance qui s'y trouve ou même des conditions de travail.

BARIL (2005 :1) souligne que « les employés seront motivés en permanence si les objectifs de l'entreprises leur sont communiquées, s'ils disposent d'un système efficace de mesure des résultats, reçoivent le feed-back sur la performance du groupe, s'il y a des incitatifs à atteindre les objectifs et pour finir si l'entreprise leur offre une formation de qualité ». Pour l'auteur, ces six conditions lorsqu'elles sont mise en application permettront à toute équipe d'atteindre des résultats extraordinaires dans la mesure où ils s'identifient à leur organisation. Une étude sur un sondage réalisé par GALLUP (2004) auprès de 100 entreprises aux USA a relevé que le coût d'un désengagement des employés s'élevait à environ 300 Millions de Dollars par année. Cette enquête illustre l'impact positif de l'engagement de l'employé sur la performance de l'entreprise.

Il est très nécessaire pour l'employeur d'arriver à déceler les différents éléments qui puissent motiver son personnel. Lorsque ces éléments sont pas maitrisés ou sont mal connus, le responsable prendra des décisions qui au contraire démotivent son groupe.

On pourrait retenir dans cette partie que la motivation est un facteur clé de performance de l'entreprise. Une entreprise dans laquelle le personnel est motivé est une entreprise toujours prête à relever de grands défis avec ses hommes. A contrario lorsqu'il n'y a pas de motivation au niveau d'une organisation on constate une augmentation du taux d'absentéisme ou même un grand nombre de turn over avec des effets de contagions. La satisfaction du client n'est plus au rendez-vous.

2-2-2 le développement de la compétence

Si l'on peut définir l'engagement et la motivation comme de facteurs qui démontre le vouloir faire de l'employé, la performance d'une organisation demande aussi l'existence d'un savoir-faire de ces employés. Ce savoir-faire n'est rien d'autre que la capacité de faire quelque chose c'est-à-dire la compétence.

CHENU (2005 :202) définit la compétence comme « un système intégré de savoir au sens large (savoir, savoir-faire, savoir-être) » pour lui la compétence contient non seulement les connaissances théoriques acquises pendant la formation académique (savoir) ; les savoir procéduraux (savoir-faire technique) ; les savoirs pratiques (savoir-faire d'expérience) mais également le savoir être c'est-à-dire la manière de coordonner toutes ses connaissances dans leur application.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

C'est pourquoi GOHIER & al (2001 :37) eux vont dire que : « la compétence désigne essentiellement une capacité à agir dans une situation donnée en mettant à profit diverses connaissances et aptitudes ». il s'agit donc ici, d'une combinaison entre les ressources dont un individu dispose afin de produire un résultat satisfaisant placé dans une situation professionnelle. Cependant, cette compétence s'acquiert à la fois avec des ressources et des moyens. Ainsi, une absence de ressource peut entraver l'acquisition de compétence autant les ressources disponibles mais mal utilisées ne pourront pas produire les résultats escomptés. Car un professionnel est compétent s'il a non seulement des compétences (ressources personnelles) mais aussi s'il agit avec compétence (mobilisation et combinaison des ressources).

En somme, au vu de toutes les définitions données à la compétence, il ressort qu'elle est un élément déterminant dans la performance de l'entreprise dans la mesure où l'employé compétent acquiert des savoirs qui lui permettront d'agir efficacement en situation professionnelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-2-3 La culture d'entreprise : variable d'action d'une efficacité collective

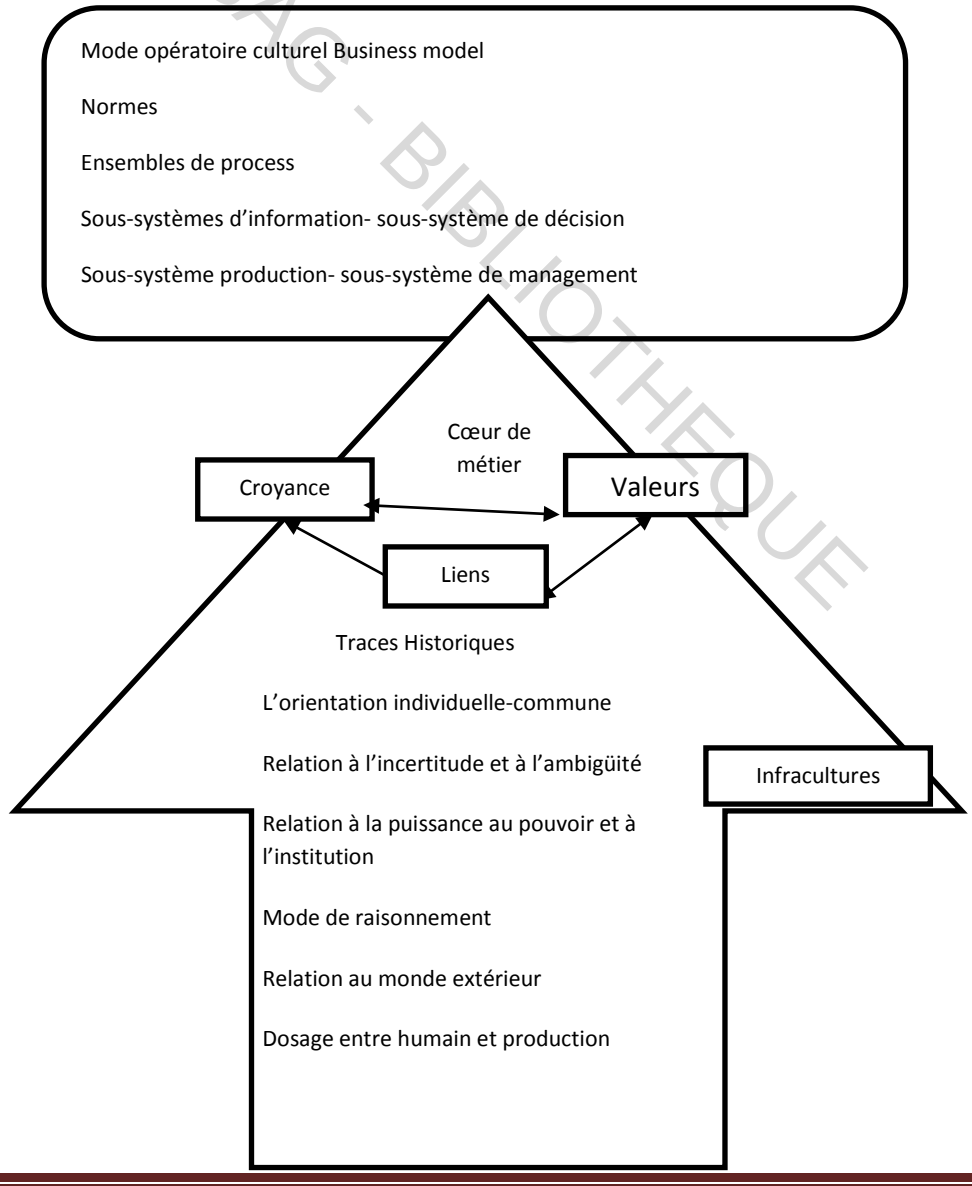
A l'origine, la culture correspond au traitement réservé à la terre (qu'on cultive ; du latin « colère » et de se réfère donc à une forme d'activité humaine. Mais au 19e siècle, la notion de culture va évoluer et se définir en intégrant différentes approches. DELAVALLEE & al (2002 :11) disent pour en confirmer que « Kroeber et Kluckohn dénombre cent soixante-quatre (164) différentes définitions du concept de culture dans la littérature ethnologique et anthropologique. La culture est un mot valise suffisamment large pour être utilisé de manières multiples ». Appliquée aux organisations et au management, COZE & al (2006 :9), la définissent en ces termes : « la culture d'entreprise est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventée, découverte ou développée, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne ; valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être enseignées aux nouveaux recrutés en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir à des problèmes similaires. ». En effet, l'entreprise est un corps social, disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs, ses méthodes de management. Cette culture et plus largement la culture organisationnelle cohabite avec des sous-cultures. Ainsi à l'intérieur d'une même organisation, des groupes sociaux partagent, diffusent et perpétuent consciemment ou non des traits comportementaux et psychologiques spécifiques à leur groupe de référence en raison de leur appartenance à certaines composantes telles :

- Des symboles qui sont des signes (logo, style tenue vestimentaire…..) chargées d'information culturelles liées aux valeurs essentielles. Ils servent aussi d'élément de communication tant en interne qu'en externe ;
- Un métier (culture de savoir), c'est une capacité à résoudre des problèmes, à aborder des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité ;

- Des valeurs : ce sont des codes comportementaux (valeurs opérantes) qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratique de management et leurs valeurs déclarées (celles qui transparaissent dans le discours de l'entreprise) ;
- Des mythes : ils sont composés d'histoires, anecdotes, récits imaginaires ou symboliques qui circulent dans l'entreprise (exemple : le mythe de l'ascension sociale) ;
- Des héros : il s'agit le plus souvent des facteurs, de dirigeants charismatiques qui font partie des mythes de l'entreprise et qui servent de référence aux salariés ;
- Des rites : comportements spécifiques issus des coutumes et des pratiques développées dans l'entreprise ;
- Des tabous : ce sont les interdits dans une organisation (événements, situations qu'il ne faut pas aborde).

Ces composantes se retrouvent toutes dans un système que OLIVIER DEVILLARD & DOMINIQUE REY présentent à travers le schéma ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Source : culture d'une entreprise :un actif stratégique (Olivier DEVILLARD &Dominique REY)

A regarder de près, les composantes de la culture d'entreprise sont des éléments très importants dans la cohésion des membres d'une organisation. On pourrait se permettre de dire qu'elles jouent un rôle très déterminant dans l'intégration des membres aussi bien les anciens que les nouveaux recrutés.

Aussi, apporte-t-elles une contribution non négligeable aux fonctions techniques car grâce à elles, les activités sont mieux coordonner au sein de l'entreprise. Tout ceci permettra à l'entreprise d'être sur la voie de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-3 Les déterminants de la performance stratégique

La stratégie est une allocation cohérente de ressources (financières, humaines, technologiques, physique, etc…) qui engage l'entreprises durablement l'entreprise ». Schématiquement, elle consiste à répondre à trois questions fondamentales :

- Quel modèle de création de valeur déployer afin de générer un profit durable. (quel modèle économique) ?
- Comment éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents (quels avantages concurrentiels) ?
- Sur quel périmètre déployer ce modèle de création de valeur (choix de soit la filière ou des marchés) ?

De ce triptyque valeur/imitation/périmètre, nous pouvons déduire que la tâche qui incombe au stratège est de trouver les déterminants de la performance stratégique qui ne sont rien d'autres que les moyens qui permettront d'assurer l'avenir de l'organisation.

Ces déterminants se résument en la planification stratégique, les outils de pilotage quotidien et le positionnement stratégique.

2-3-1 la planification stratégique

Selon DAYAN & al (2004 :224), « la planification stratégique permet de renforcer la cohésion entre la stratégie globale et la décentralisation nécessaire des centre opérationnels de décision ». Dans cette optique, la planification ressemble à un processus d'apprentissage qui sert de modèle de stimulation pour tester les différents plans.

La planification stratégique permettra à l'entrepreneur de prendre des décisions majeures qui vont modifier en profondeur les caractéristiques de l'organisation, entre autres diversification, choix d'investissement, alliances ou même abandon de certaines activités afin de lui permettre de se développer ou plus prosaïquement d'assurer sa survie. Ceci, en évitant les risques élevés par anticipation de l'avenir.

En clair, la planification occupe une place importante dans l'efficacité stratégique car elle permet de savoir dans quelle direction l'on veut aller et ce que l'on souhaite devenir. Un outil d'anticipation des risques et de guide des opérations.

2-3-1-1 Les outils de pilotage de la planification stratégique

Selon DENIS MOLHO & DOMINIQUE FERNADEZ-POISSON (2009 :1), « les stratégies échouent très souvent non pas parce qu'elles sont infondées en soi, mais parce qu'elles ne sont pas accompagnées d'une communication suffisante, pas pilotées ». D'où la nécessité de mettre en place un système de pilotage formalisé. Faute d'un tel système, l'entreprise court le risque d'une réflexion stratégique perçue comme déconnectée des réalités. Il incombe donc au dirigeant de constituer un ensemble d'outils de pilotage qui va lui permettre non seulement d'identifier clairement ce qu'il a comme objectifs à atteindre mais aussi de pouvoir arriver à les atteindre. Ces outils, ce sont le tableau de bord prospectif et la cartographie des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-3-1-2 Le tableau de bord prospectif (TBP)

L'atteindre des objectifs, la vision, les valeurs et la mission de l'entreprise doivent être clairement explicités en vue de donner aux dirigeants une compréhension une compréhension globale de leur organisation. Pour cela, KAPLAN et NORTON ont créé un tableau de bord prospectif. Ainsi pour ces auteurs « il permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies liées à ceux-ci en un ensemble d'indicateurs de performance » (2010).

En claire le tableau de bord prospectif ou encore Balanced scorcard est un système global de clarification et de performance de la stratégie des entreprises ou organisation afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus efficacement. Ainsi comprendre la stratégie est certes important pour réaliser la performance d'une entreprise. Mais se doter d'un tableau de bord prospectif permet de mieux réaliser cette stratégie.

2-3-1-3 La cartographie des risques

La cartographie des risques permet d'analyser et d'interroger les risques dans leur caractéristique spatiale. Elle intervient à trois échelles et peut se représenter soit la répartition

spatiale, soit celle des enjeux (ce qui est susceptible d'endommager) soit celle des vulnérabilité.

L'expression de cartographie des risques est utilisée dans le monde de l'entreprise dans le cadre de démarche de gestion de risque.

En effet, la stratégie définie selon DAYAN & al (2004 :125) est « une allocation des ressources qui engage l'entreprise à long terme ».or la cartographie des risques est un outil qui permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptible d'empêcher l'atteinte des objectifs préalablement définis. Grace à sa mise en œuvre, les risques seront hiérarchiser entres eux afin d'élaborer un plan d'action le mieux adapté pour les résoudre.

C'est donc un outil majeur de prise de décision pour les managers qui deviennent proactif dans leur gestion en faisant quotidiennement face aux risques qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Ce faisant, il devient un outil très important pour les managers pour la recherche de la performance de leurs entreprises.

2-3-1-4 Le positionnement stratégique

Selon MARTINET & al (2003 :932), « le positionnement est une démarche qui vise à orienter les productions, les méthodes et l'organisations d'une entreprise donnée pour atteindre au mieux un segment ». Au regard de cette définition, il ressort que La façon dont les consommateurs perçoivent l'entreprise (ou l'un de ses produits) joue bien évidemment un rôle essentiel dans leurs comportements vis-à-vis d'elle. Il apparaît donc tout aussi évident que les entreprises doivent chercher à être perçues de façon positive car le positionnement permet à l'entreprise de se différencier et d'être efficace en prenant en compte les attentes de ses clients. Ceci implique de choisir au préalable l'image que l'on souhaite donner aux consommateurs afin d'agir de manière cohérente et donc d'influencer favorablement le positionnement.

Une entreprise qui n'aurait pas réfléchi à une définition de positionnement pourrait très bien avoir un positionnement, mais son image aura été créée de façon totalement incontrôlée et risque fort d'être un poids. De même, une entreprise ayant choisi l'image qu'elle souhaite transmettre peut ne pas avoir de positionnement, s'il s'avère que ses clients potentiels se trouvent dans l'incapacité de dire ce qui la caractérise. Autrement dit, ils n'en pensent rien de précis et n'ont par conséquent absolument aucune raison d'acheter le produit de l'entreprise considérée. Elle pourrait par exemple agir sur la valeur intrinsèque du produit, ces fonctionnalités ou la réduction du délai de livraison. Autant de choses qui qui puissent retenir l'attention de la clientèle.

L'existence d'une définition de positionnement est une condition nécessaire de la cohérence d'une stratégie pour l'entreprise. Comment pourrait-on agir de façon cohérente si aucune réflexion n'a été menée en amont? En effet cela Donnera l'image d'une entreprise désorganisée et donc entacher sa performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-4 Les déterminants de la performance financière

BOISVERT (1995 :55) affirme que « la performance a posteriori est un fait accompli et la performance à priori un objectif à atteindre ». En effet, la performance est perçue tantôt comme un résultat exceptionnel, tantôt comme l'obtention d'un futur désiré. Les déterminants de la performance financière sont soit des indicateurs témoins de la performance passée (résultat exceptionnel), soit des indicateurs qui permettent de guider les dirigeants vers les objectifs souhaités. Cette partie du chapitre II sera consacrée aux différentes composantes de la performance financière. C'est-à-dire les soldes intermédiaires de gestion qu'on peut également appeler indicateurs témoins.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2-4-1 les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Selon LANGLOIS & al (2000 :99), « les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont utilisés pour évaluer l'activité, la profitabilité et la rentabilité d'une entreprise ». En effet, ce sont des éléments intermédiaires du compte de résultat. Ils sont utilisés pour apprécier la performance des entreprises de manière plus fine et pour comparer les entreprises les unes par rapport aux autres.

Comme déterminants de la performance, ils permettent de :

- Apprécier la performance d'une entreprise à travers la création de la richesse générée dans l'activité qu'elle exerce.
- Décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre toutes les parties prenantes (les sharesolders et les stakeolders).
- Comprendre comment se forme le résultat net d'exploitation.

En clair, les soldes intermédiaires de gestion témoignent de l'efficacité des décisions prises au cours d'un exercice. En d'autres termes, l'effet des actions engagées sur la performance.

Le tableau des SIG est composé essentiellement de :

- La marge commerciale
- La production ;
- La valeur Ajoutée ;

- L'excédent Brut d'Exploitation (EBE) ;
- Le Résultat d'Exploitation (RE) ;
- Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)
- Le Résultat Exceptionnel ;
- Le Résultat Net de l'exercice.

Dans le cadre de cette étude nous allons prendre en compte ceux qui fournissent plus l'information en termes de performance de l'entreprise. C'est-à-dire la valeur ajoutée (VA), l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et le Résultat Net (RN).

Quelles sont les informations que véhiculent ces différents soldes intermédiaires de gestion ?

- La Valeur Ajoutée (VA) : la valeur ajoutée, c'est la différence entre la production globale de l'entreprise et les consommations en provenance des tiers. En d'autres termes, c'est la création que l'entreprise apporte aux biens et aux services. Par exemple si un menuisier achète du bois à 1200F (matière première) et qu'il fabrique un meuble qu'il vend à 3000F, on dira qu'il a réalisé une valeur ajoutée de 1800F.

Elle permet ainsi de mesurer le poids économique à travers la détermination de la richesse créée et constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même. Cette richesse sera partagée entre toutes ces parties qui ont contribué à la former : les salariés (charges de personnel), l'Etat (impôts), financiers (intérêts), les machines (dotations aux amortissements), les actionnaires (résultat net de l'exercice).

Analyser donc ce solde dans le temps va permettre de mesurer la croissance ou la régression de l'entreprise.

- L'excédent Brut d'Exploitation (EBE) : c'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. il indique les ressources générées par l'exploitation de l'entreprise avant l'application de l'amortissement et de la politique du mode de financement (intérêts). Il mesure la performance économique de l'entreprise.

En claire, l'EBE est un indicateur de la performance industrielle et commerciale c'est-à-dire de la rentabilité économique de l'entreprise.

- Le Résultat Net de l'exercice : c'est le résultat final d'activité que l'entreprise a réalisé. Il peut se traduire par l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise durant l'exercice écoulé ou considéré.

Il correspond au résultat présenté dans les comptes et permet d'apprécier la rentabilité pour les actionnaires. Il s'obtient en retranchant du résultat d'exploitation, la participation des salariés et les impôts sur les sociétés. C'est la part résiduelle du résultat d'exploitation qui revient aux actionnaires après qu'ils aient payés leurs différentes créances.

Au vu des informations que donnent ces SIG, on comprend aisément leur importance en tant que déterminants de la performance. A travers ces soldes on a la possibilité de mesurer la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

performance économique de l'entreprise et financière et de comprendre les impacts financiers des décisions sur la performance globale et enfin de pouvoir prendre des mesures correctives qui vont mieux orienter pour les objectifs futures.

2-4-2 le budget de trésorerie : garant d'une gestion optimale de la Trésorerie

La gestion de la trésorerie est définie par VERNIMMEN (2005 :51-52) comme une activité qui consiste pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêts et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise, à placer les liquidités dans les meilleures condition de rentabilité et de risque et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières à court et à long terme nécessaires. Par conséquent, tout le travail du trésorier consistera à la supervision et le suivi quotidien des positions de trésorerie et à la participation à l'élaboration de la stratégie financière à travers les politiques de financement, de placement, de couverture des risques de change et à son suivi dans le temps.

Selon GAETAN & al (2003 :23), « la présentation d'une bonne santé financière permet d'instaurer une relation de confiance avec les prospects ». L'établissement de ce climat de confiance entre les clients et l'entreprise va permettre d'éviter l'effet boule de neige et à fidéliser bien au contraire ses clients qui attireront éventuellement des nouveaux partenaires.

La gestion de la trésorerie est un instrument stratégique pour l'entreprise dans la mesure où elle lui permet de conserver ou même se faire des parts de marché importante à travers un bon équilibre financier.

La gestion de la trésorerie se fait de façon prévisionnelle c'est-à-dire qu'elle est permet d'établir les équations de comportement qui permettent de passer de l'exploitation à la trésorerie. En d'autres termes comment les ventes vont-elles se transformer en liquidité par exemple, et parallèlement comment les charges vont se transformer en exigibilité ? Le budget de trésorerie sera donc l'outil qui aidera à réussir cette gestion. C'est pourquoi QUIRY & al disent que : « le budget de trésorerie donne une anticipation des excédents et des déficits de trésorerie en montant et en durée ».

2-4-3 l'effet de levier

L'effet de levier correspond à l'écart entre le taux de rentabilité économique et le taux d'intérêt de la dette financière.

Schématiquement on pourrait le présenter par cette formule mathématique :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RF= [Re+ (Re-i)*D/CP] (1-t)

RF= la rentabilité financière

Re= le taux de rentabilité économique

i = le taux d'intérêt des dettes financières

D= les dettes financières

CP= capitaux propres

t = taux d'imposition sur les sociétés

Ainsi trois cas peuvent se présenter :

- (Re-i)>0, l'entreprise présente un effet de levier positif plus elle est endettée plus elle est rentable financièrement pour ses actionnaires ;
- (Re-i)<0, l'entreprise présente un effet de levier négatif ou « effet de massue » plus elle est endettée moins elle est rentable pour ses actionnaires ;
- (Re-i)=0, l'entreprise ne présente aucun effet de levier positif ou négatif la rentabilité financière est indépendante de sa structure financière.

C'est donc un outil qui oriente le décideur dans sa prise de décision d'endettement de l'entreprise. Autrement dit, le levier financier permet au décideur de comprendre le rapport entre sa structure financière et la rentabilité de ces capitaux et le guider vers la performance recherchée.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Conclusion

A travers les différentes parties de ce chapitre nous avons pu appréhender les déterminants de la performance. Nous avons constaté que la notion de performance a connu une évolution dans la nomenclature de ces indicateurs. Désormais on ne parle plus uniquement d'indicateurs financiers car les déterminants vont biens plus au-delà de cette vision restrictive pour intégrer des variables non financières. Ce type d'évaluation permet ainsi un meilleur pilotage de l'entreprise car il ouvre plusieurs champs d'analyse de la performance. Aussi, les analyser nécessite tout un processus qui va de la déclinaison de la performance globale en sous performances et ensuite à l'identification des facteurs qui contribuent à chacune de ces sous performances. C'est d'ailleurs à la suite de ce travail minutieux et complexe que le manager sera en mesure de définir les variables sur lesquelles ses actions vont porter afin de bien conduire l'entreprise à une performance souhaitée.

CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans cette partie, il s'agira de développer les méthodes de recherche qui seront utilisées pour parvenir à la résolution de la problématique définie plus haut. A défaut d'un laboratoire d'expérimentation, un travail ne peut avoir une valeur scientifique que lorsqu'il s'est fait dans les règles de l'art. C'est-à-dire obéir à une démarche méthodologique. Cette démarche donnera ainsi de la valeur à la recherche car elle se présente comme un système de contrôle de la qualité du processus.

La méthodologie consistera non seulement à collecter des données mais également à les structurer, les analyser afin de confirmer le modèle théorique.

Bien entendu un modèle conceptuel de base sera défini à partir des connaissances et théories existantes pour résoudre le problème soulevé au départ. Aussi, une méthode statistique permettra de répondre aux différentes questions de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

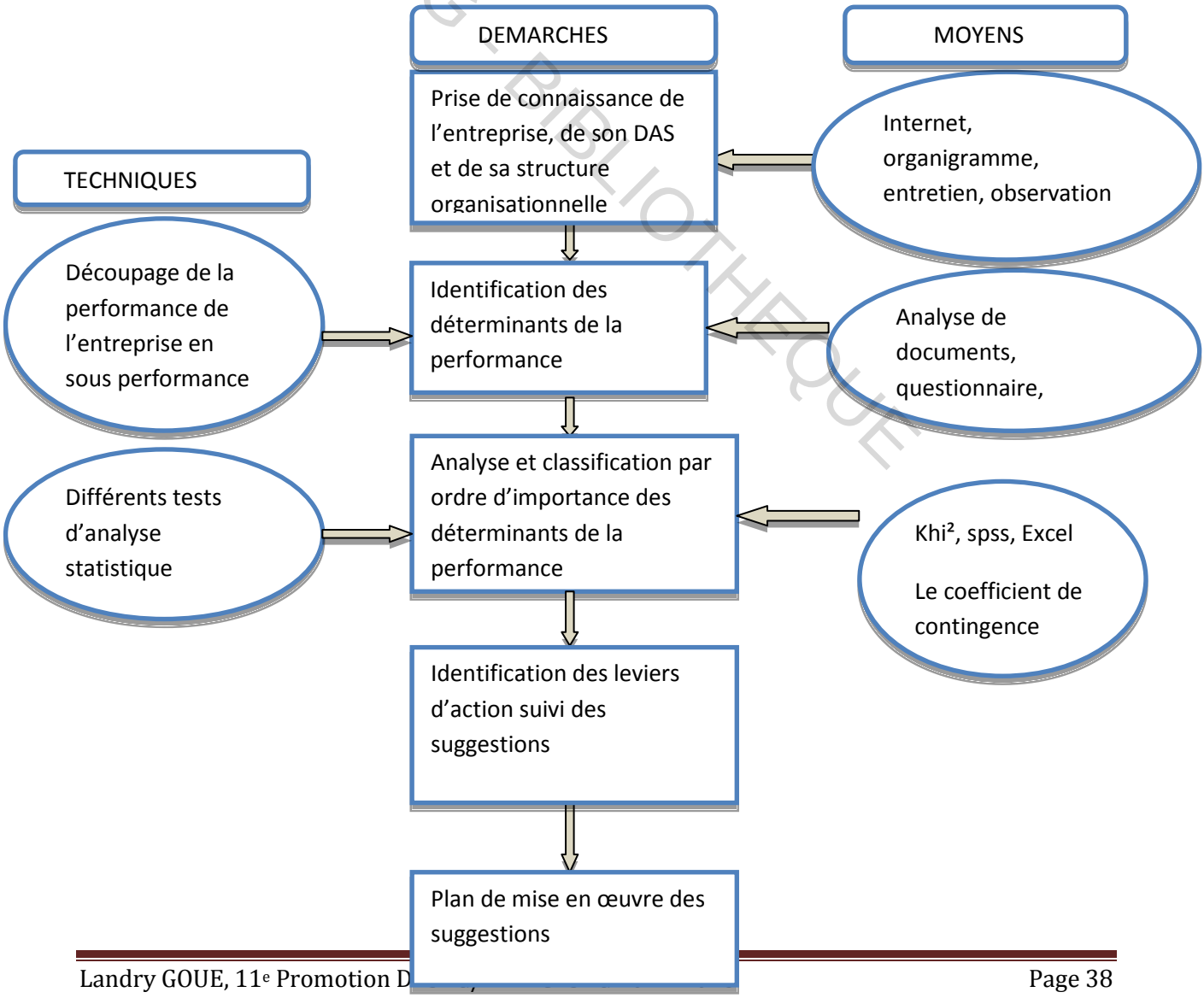
3-1 la construction du modèle conceptuel de base

Le modèle se défini comme la représentation simplifiée et rationnelle de la réalité. Dans notre cas, on a tout d'abord schématisé le modèle puis procédé à la définition de mesures ou variables aussi bien endogènes qu'exogènes qui dans l'environnement de CIEL OIL, contribuent à sa performance, à son évaluation et justifient on non la crédibilité des mesures qu'on aura constaté.

3-1-1 schématisation du modèle conceptuel d'analyse

Le modèle conceptuel permet d'établir les différentes corrélations possibles qui existent entre les variables. Il représente en quelque sorte le resumé schématique de toute la partie consacrée à la revue de littérature. Le travail théorique qui a été fait a permis de proposer un modèle théorique pour résoudre le problème posé.

La représentation schématique du modèle d'analyse se présente comme suit.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : nous même

3-1-2 les variables du modèle

Les variables de modèle sont des éléments clés d'un système et dont le comportement affecte l'ensemble du système considéré. Dans le cadre cette analyse il en existe deux. Il s'agit de la variable dite dépendante et de variables indépendantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3-1-2-1 la variable dépendante

La variable dépendante est une variable qui trouve son explication dans une série d'actions combinées de plusieurs facteurs.

La variable que nous considérons ici comme dépendante dans notre modèle conceptuel n'est rien d'autre que le système de performance regroupé dans les critères suivants : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la satisfaction des parties prenantes.

La performance sera donc expliquée ou dépendra d'autres variables dites explicatives ou variables indépendantes.

3-1-2-2 les variables indépendantes

Les variables indépendantes sont celles qui servent à rendre compte de la première variable. Elles sont composées de facteurs sur lesquels les dirigeants peuvent agir pour atteindre la performance souhaitée de leurs organisations.

On les a regroupés en fonction des différentes composantes de la performance globale. Le tableau suivant permet de mettre en évidence les variables, leurs indicateurs et les mesures respectives.

Tableau (3) tableau récapitulatif des variables indépendantes de l'étude

Variables	Indicateurs	Mesures
Motivation	Climat social de l'entreprise	Taux de satisfaction du personnel par rapport au deux indicateurs
	Les avantages sociaux	
	équité	Nombre de personne pas satisfait de leur traitement
	rémunération	Niveau des rémunérations
Culture d'entreprise	tradition	Histoire de l'entreprise
	Métiers	Capacité à résoudre les problèmes
	Rituels	Coutumes et activité de l'entreprise
	Symboles	Différentes symboles existantes
Compétence Alignement stratégique	Savoir faire du personnel	Expérience professionnelle et maitrise des outils de travail
	Qualité des outils de travail	Etats des matériels de travail
	Disponibilité des outils de travail en temps réel	Résultat du sondage
	Adéquation entre moyens et taches à exécuter	
Circulation de l'information	Communication des objectifs stratégiques aux employés	
	Moyens de communication utilisés	Résultat du sondage
	Niveau de formation des employés en TIC	
	Frais engagés dans la communication	Montant alloué à la communication
Elasticité de la structure	flexibilité	Rapidité à exécuter les demandes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	réactivité	Rapidité à résoudre les problèmes
	agilité	Capacité à s'adapter son environnement
Efficacité	Atteintes des objectifs	Taux de réalisation des objectifs
efficience	Capacité à minimiser les coûts	Rapport ressource déployées / objectifs atteints
Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction des clients	Satisfaction par rapport au service dans les stations
	Satisfaction des apporteurs de capitaux	Taux de rentabilité des capitaux, taux de marge
	Satisfaction du personnel	Taux de satisfaction du personnel à travers le climat de l'entreprise, la rémunération et autres avantages sociaux

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3-2 Echantillonnage

Pour arriver à résoudre la problématique de départ, nous avons collecté des informations. Ces informations seront traitées dans une approche scientifique.

Pour cela il faut une population bien définie. Cependant compte tenu du fait que certaines difficultés se sont posées dans l'étude des populations, nous avons été contraint de choisir un échantillon plus ou moins représentatif de la population de l'étude. Dans cette perspective, on procèdera à une sélection de l'échantillon, puis des outils de collecte de données.

3-2-1 la sélection de l'échantillon

La sélection de l'échantillon va se faire en deux principales étapes : la définition de la population et le processus d'échantillonnage.

3-2-1-1 définition de la population d'enquête

La population d'étude est l'ensemble des éléments concernés par une étude et à travers laquelle l'on veut recueillir des informations utiles à l'objet d'étude. Dans le cadre de cette étude, la population est constituée de l'ensemble des personnes employées par CIEL OIL.

3-2-1-2 déterminations du processus d'échantillonnage

Un échantillon est une population en miniature qui est censée contenir toutes les caractéristiques de la population générale de l'étude. C'est la partie qui sera effectivement étudiée afin de servir par extrapolation à connaitre les caractéristiques de la totalité de la population.

Dans la mesure où il n'est pas toujours possible de travailler avec toute la population, la détermination de l'échantillon a d'abord commencée par un cadrage de l'échantillonnage. Il est constitué de la liste exhaustive de toutes les unités à partir desquelles l'échantillon sera tiré.

Cependant, vue la dispersion de certains du personnel de CIEL OIL dans les stations-service à l'intérieur du Sénégal, sans oublier la longue distance qui sépare les villes entre elles, on a été obligé de prendre en compte les individus plus ou moins accessibles. C'est ainsi que notre échantillon est composé de toutes les personnes de l'entreprise basées à Dakar.

C'est échantillon englobe en grand nombre les pilotes de la performance. Ainsi, il est composé de deux sous-groupes.

D'une part nous avons le top management c'est-à-dire le Directeur Général et les Directeurs fonctionnels. D'autre part, de l'ensemble des employés exerçant à la direction de CIEL OIL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3-2-2 outils de collecte de données

Différentes techniques ont été nécessaires pour obtenir les informations pour l'étude. Nous nous sommes servis entre autres de questionnaire adressé aux employés et un guide d'entretien au top management. Nous avons procédé également à des observations sur le terrain et des analyses documentaires.

3-2-2-1 les guides d'entretien

Le guide d'entretien est un ensemble de questions ouvertes, il nous a permis d'avoir une vue globale sur la performance de CIEL OIL.

Des entretiens ont eu lieu avec trois (2) Directeurs fonctionnels (DMC, DO, DAF). Ils ont porté sur le climat social et la communication des objectifs dans leurs directions respectives,

puis sur les outils de pilotage et l'efficacité des moyens (matériels et humains) mis à leur disposition.

Aussi, ont-ils tenus avec certains responsables de service sur leur participation aux prises de décisions, la facilité à émettre leurs idée, l'encouragement à la prise d'initiative et certaines de leurs difficultés.

Ces entretiens effectués ont permis à tous les responsables d'exposer leurs opinions sur les facteurs de la performance de leurs directions ou services.

3-2-2-2 le questionnaire

Le questionnaire a été conçu le plus simplement possible pour permettre à tout le monde de pouvoir comprendre afin de minimiser les erreurs dans les réponses.

L'administration du questionnaire peut se faire de quatre (4) façon :

- Par internet ;
- Par téléphone ;
- Par voie postale ;
- Par contact direct

Dans notre cas nous avons plutôt opté pour la dernière façon c'est-à-dire le contact direct avec l'enquêté. Ceci dans le but de réduire considérablement les biais liés soit aux réponses ou même à la personne qui répond au questionnaire. Cependant il est à noter que ce mode de recueil est très couteux et nécessite beaucoup de temps et de patience pour espérer avoir des informations attendues des enquêtés.

3-2-2-3 l'observation sur le terrain

Plus discrète, elle nous a été d'un apport remarquable. Il faut par ailleurs noter que l'utilisation des faits observés a été précédée de leur confirmation auprès des personnes concernées.

3-2-2-4 l'analyse documentaire

Une analyse documentaire était nécessaire pour collecter certaine informations. Ainsi nous avons consulté les fichiers du suivi budgétaire, le chiffre d'affaires de ces dernières années, des documents comptable, la structure des prix du pétrole des trois dernières années, les notes de services sur les nouvelles procédures de conduite.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3-3 Méthode d'analyse des données

Pour analyser nos données, nous avons choisi des méthodes statistiques. Pour ce qui est du dépouillement, nous nous sommes pris manuellement. Cependant le traitement des données se fera avec des logiciels Excel et SPSS (Statistical Package for the social Science) et des techniques de statistiques descriptives. Autrement dit, nous allons utiliser deux (2) méthodes descriptives (tri à plat et tri croisé) et deux (2) méthodes explicatives (test de khi² et coefficient de contingence)

3-3-1 Les Méthodes descriptives

Pour arriver à faire une analyse descriptive efficace, nous avons décidé de nous servir de deux méthodes descriptives. Il s'agit du tri à plat et du tri croisé. en effet, le tri à plat, c'est une méthode qui consiste à organiser l'ensemble des valeurs prises par une variable. Ces valeurs seront ensuite présenter dans un tableau de pourcentage afin d'identifier leurs démarches d'interprétations.

Quant au tri croisé, il nous permettra de faire un croisement des variables entre elles de sorte à pourvoir observer les effectifs entre les variables croisées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3-3-2 Les Méthodes explicatives

L'analyse proprement dite des variables est une étape des plus importantes. C'est cette étape qui permettra de comprendre le modèle d'analyse que nous avons conçu. Comme méthodes explicatives nous avons utilisé le Khi² (X^2) et le coefficient de contingence (C).

- Le test du Khi² fournit une méthode pour déterminer la nature répartition qui peut être discrète ou continue. Sa formule se présente comme suit :

$$T = \sum_{i,j} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Le test du Khi² est composé de test d'ajustement et de test d'indépendance.

Le test d'ajustement permet de faire une modélisation d'une distribution par un modèle théorique connu et ce à travers des observations faites sur un échantillon.

Le test d'indépendance du khi² vise à déterminer si deux variables observées sur un échantillon sont indépendantes ou non. Les variables étudiées sont des variables qualitatives catégorielles. Ce test s'applique lorsqu'on souhaite démontrer l'indépendance ou la dépendance de deux critères dans une expérience.

Pour les besoins de notre étude c'est le test d'indépendance que nous avons utilisé.

Pour interpréter le khi², on utilisera la table des valeurs critiques. Ainsi, on déterminera en premier un degré de liberté et un seuil de signification. En effet, ce seuil de signification pourra donc nous permettre d'indiquer la probabilité de commettre une erreur en prenant la décision. La règle de décision est de rejeter l'hypothèse nulle (H_0), si le Khi² est supérieur à la valeur critique.

- Le coefficient de contingence (C) est une suite approfondie du Khi² qui permet de mesurer l'intensité de l'association. En d'autres l'influence entre deux variables qualitatives en éliminant l'effet du nombre. Ainsi, acvec cet outil nous allons calibrer les résultats sans tenir compte de l'effectif total. Dans une représentation mathématique la formule se présente comme suit :

$$CC = \sqrt{\chi^2 / (\chi^2 + N)}$$

Avec N l'effectif total et x^2 la valeur du Khi².

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Cette partie nous a permis de donner un détail sur la méthode et les moyens que nous avons utilisé pour mener à bien notre étude. Ainsi, nous nous sommes servis d'un modèle d'analyse constituées de variables bien identifiées, des indicateurs et des mesures adéquates.

Dans ce chapitre nous avons également identifié les outils d'analyse de données entre autres une observation du terrain, le questionnaire, l'entretien et des outils d'analyse de données (tri à plat et tri croisé, le Khi² et le coefficient de contingence).

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En définitive, on pourrait retenir que la première partie du travail à servi à faire une analyse conceptuelles et théorique de notre thème d'étude. Cette analyse théorique a consisté en l'énumération des critères de la performance, des composantes de cette performance. Ainsi, avons-nous pu identifier cinq (5) sous performance avec leurs déterminants respectifs. Ces développements ont contribué donc à concevoir un modèle d'analyse qui sera pour nous le canevas pour analyser les déterminants de la performance de cette PME qu'est CIEL OIL.

Le traitement des informations recueillies se fera en deux grandes phases. Il s'agit successivement de la méthode descriptive et la méthode explicative.

Les méthodes descriptives nous seront utiles pour déterminer les effectifs et construire des tableaux de contingence.

Quant à la méthode explicative, elle sera faite à travers le test de Khi² et le coefficient de contingence pour nous permettre respectivement de faire une analyse proprement dite et voir les influences de chaque variable. Ainsi, le khi² va contribuer à connaître le degré de d'indépendance ou de dépendance de chaque déterminant à la performance globale.

Quant au coefficient de contingence, il nous permettra de déterminer le degré d'influence des déterminants de la performance sur la performance globale.

DEUXIEME PARTIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La première partie de ce travail a permis de ressasser les critères et les déterminants de la performance. En plus, nous avons élaboré une méthodologie d'analyse qui va guider notre manière d'aborder les différents aspects soulignés pour arriver à un résultat.

La seconde partie de notre étude sera le lieu où nous allons mettre en pratique tous les concepts théoriques qui ont été abordés dans la première partie. Ainsi, il s'agira tout d'abord de présenter la structure tutrice à travers sa mission, son activité et son organisation. Cette partie va permettre de faire une étude descriptive de toute la structure et la faire connaitre par la même occasion. (Chapitre IV). Ensuite, le chapitre V sera consacré à l'analyse des résultats de notre investigation sur le terrain. C'est-à-dire l'évaluation de la performance globale, humaine et organisationnelle de CIEL OIL et l'identification des déterminants qui pourraient influencer la performance globale de l'entreprise.

Enfin, dans le dernier chapitre, nous allons faire des propositions de solution d'amélioration de la gestion de la performance à travers des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE CIEL OIL

Dans ce chapitre intitulé présentation de CIEL OIL, nous allons mettre en exergue l'historique, la mission et l'objectif de l'entité CIEL OIL, ses activités, l'organisation qui la caractérise et ensuite son fonctionnement ainsi que la gestion de sa performance.

4-1 historiques de la création de CIEL OIL

Le Sénégal s'est récemment doté d'une loi de libéralisation du secteur des hydrocarbures. Cette nouvelle loi a permis de créer un environnement propice au développement d'un marché de libre concurrence dans le domaine des produits pétroliers. C'est dans ce cadre que des citoyens sénégalais ont créé la société pétrolière CIEL OIL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4-2 Les Missions et objectifs de CIEL OIL

CIEL OIL a pour mission principale d'être « le creuset d'excellence au service du développement économique du Sénégal ». Pour y arriver, elle s'impose donc de créer les conditions de sa viabilité, assurer son autonomie et garantir la pérennité qu'elle souhaite. Ainsi La loi n° 98-31 du 14 avril 1998 relative aux activités d'importation, de raffinage, de stockage, de transport et de distribution des hydrocarbures qui vise, entre autres objectifs, la libéralisation totale des activités du secteur des hydrocarbures et la stimulation de la concurrence en vue d'une réduction du coût des produits pétroliers. Cette nouvelle loi a encouragé l'avènement de nouveaux acteurs et un accroissement notable des activités dans le sous-secteur. C'est pourquoi, CIEL OIL un de ces nouveaux acteurs poursuit aujourd'hui les objectifs suivants :

- Répondre aux attentes du marché en faisant bénéficier aux consommateurs sénégalais des effets positifs de la libéralisation du secteur pétrolier
- Favoriser le réinvestissement dans tout le Sénégal des richesses créées ;
- Utiliser toutes les compétences locales disponibles dans le secteur pétrolier pour assurer le développement du Sénégal ;
- Participer de façon continue à l'amélioration de la capacité financière de l'Etat à travers l'administration fiscale douanière
- Assumer pleinement son rôle de citoyenneté économique vis à vis de ses actionnaires, de ses employés, de ses clients, de la collectivité et de l'Etat.

4-3 Les activités

Les activités principales de CIEL OIL sont centrées sur la distribution et la vente de produits pétroliers, de lubrifiants et du transport divers sur le territoire du Sénégal particulièrement dans les zones de l'intérieur.

Les produits distribués ou vendus par CIEL OIL sont composés généralement de gasoil, d'essence et de mélange de produits.

1. 4-4 Organisation et Fonctionnement

4-4-1 Les organes et leur fonctionnement

CIEL OIL est une PME (petite et moyenne entreprise) dont l'organisation et le fonctionnement est assuré par un directeur général aidé d'une assistante de direction et de quatre autres grandes directions. Il s'agit notamment d'une direction technique, de la direction des opérations, de la direction administrative et financière et de la direction marketing et commerciale.

4-4-1-1 La Direction Générale (DG)

Le Direction générale représente le sommet stratégique de l'entreprise. en effet, c'est à ce niveau que se prennent toutes les décisions stratégiques. Elle est placée sous l'autorité du Directeur Général qui assure la gestion de l'entreprise en veillant à l'exécution des décisions prises. A ce titre, ses principales missions consiste à :

Définir la politique générale de l'entreprise et les stratégies de développement ;

Définir les orientations et les objectifs de l'entreprise ;

Concevoir et planifier les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés

Coordonner l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;

Rédiger le plan stratégique triennal

Initier l'élaboration des budgets annuels et coordonner l'arbitrage budgétaire

Présider les commissions de recrutement du personnel

Présider les réunions du Comité Directeur

Rendre compte des activités de l'entreprise au Conseil d'Administration

Approuver et signer les bons de commande

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Co signer les documents de règlements avec le PCA

Initier l'ouverture des comptes bancaires

4-4-1-2 L'assistanat de Direction : (AD)

L'assistanat de Direction est le service qui facilite la circulation des informations concernant l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe. A ce titre, l'assistanat de direction est chargé d'organiser et coordonner pour son supérieur hiérarchique, la transmission et la rédaction des informations de l'entreprise. Ainsi, l'assistante de direction s'occupe de tout ce concerne le traitement, l'exploitation et le suivi des informations du service (correspondances courantes, affaires spécifiques). Elle réceptionne les courriers et organise les rendez-vous du Directeur général, reçoit et filtrer les communications téléphoniques provenant de l'entreprise, de l'extérieur ou du supérieur hiérarchique ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4-4-1-3 La direction des opérations (DO)

La direction des opérations est la direction qui s'occupe de toute la partie d'acquisition et livraison des produits pétroliers. A ce titre, le directeur des opérations dans ses taches est chargé de :

- Définir la vision, les objectifs business en tenant compte des spécificités et des lois du marché du carburant et ceux conformément aux orientations du Directeur Général ;
- Valider et optimiser les quantités de carburant à acheter en fonction des consommations et des délais de livraison ;
- Prospecter et sélectionner les fournisseurs les mieux disants ;
- Mener les négociations avec les fournisseurs ;
- Organiser, concevoir, en collaboration avec le responsable du dépôt, la définition des stratégies les plus rationnelles pour assurer le cheminement du carburant depuis son acquisition jusqu'à sa distribution avec un souci constant d'optimisation du rapport qualité/service/coût ;
- Définir les plans de contrôle qualité ;
- Valider les commandes clients (stations, externes) ;
- Suivre les mouvements de stock ;
- Exercer les fonctions d'encadrement et de coordination des différentes entités de la Direction des Opérations ;
- Tenir et mettre à jour un tableau de bord pour le suivi des activités (mouvement de stock, chiffre d'affaire, prévisions etc.) ;
- Assurer à court, moyen et long termes, la prévision et la disponibilité des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- Organiser le travail de son équipe.

Pour la réalisation de toutes les opérations le directeur est aidé dans sa tâche de :

Un Service Transport et Logistique (STL) : il est responsable de l'exploitation des équipements de distribution. Il faut noter que l'entreprise dispose d'un parc automobile constitué de véhicules de missions de citernes réservées au transport des produits pétroliers, des porte-conteneurs et de bennes

Un Service Approvisionnement et Stocks (SAS) : ce service en étroite relation avec la direction des opérations est chargée de centraliser les besoins d'achat de produits, gère avec les différents point les commandes. Par ailleurs, il veille sur les stocks en quantité et en valeurs pour éviter les situations de rupture de stocks.

Un Service Facturation (SFA) : le service de facturation est chargé d'enregistrer les commandes des clients, établir les bons de livraisons et s'assurer du transport des produits jusqu'à destination.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4-4-1-4 La direction Technique (DT)

La direction technique est le département chargé de veiller sur l'aspect technique des équipements de distribution et du fonctionnement de tout le réseau. Ainsi, son rôle et ses missions consiste à :

- Réaliser les études de plan, le budget et la validation des nouveaux projets en veillant aux risques, aux coûts cachés ;
- Effectuer les travaux de construction, d'installation de nouveaux équipements avec le plus haut niveau de sécurité, dans les meilleures conditions de fiabilité, de coût et de délai et dans le strict respect des exigences nationales et internationales en vigueur et dans le cadre des autorisations délivrées par l'autorité ;
- Manager les phases de déploiement de l'offre : piloter les interventions des prestataires, contrôler les phases de recette, de documentation technique ;
- Planifier et gérer la maintenance des équipements techniques du réseau (pompes, installations techniques dans les stations etc.) ;
- Valider et optimiser les quantités de lubrifiants à acheter en fonction des consommations et des délais de livraison ;
- Prospecter et sélectionner les fournisseurs d'équipements les meilleurs ;
- Suivre les mouvements de stock de lubrifiants et la mise à jour dans le système d'information ;
- Validation des bons de livraison (BL) de carburants aux stations avant comptabilisation ;
- Assurer la gestion commerciale des consommables Réseau ;
- Assurer à court, moyen et long termes, la prévision et la disponibilité des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- Organiser le travail de son équipe.

Le service de la direction technique est constitué de divers démembrement tel

Un Service Lubrifiants (LUB) ;

Un Service Génie Civil (SGC) ;

Un Service Maintenance Réseau et Sécurité (MRS).

4-4-1-5 La direction Administrative et financière (DAF)

La Direction Administrative et Financière est chargée de toute la gestion financière de la société et de l'administration du personnel. Pour bien mener cette tache sa mission consistera donc à :

- élaborer et piloter la politique financière de l'entreprise avec les équipes de la comptabilité, du contrôle de gestion, de la trésorerie et parfois même avec l'informatique ;
- assumer la responsabilité de la gestion financière de l'entreprise et déterminer l'impact financier des décisions stratégiques ;
- établir des documents comptables dans le respect des contraintes légales ;
- effectuer le contrôle des comptes (de l'imputation à l'analyse) ;
- assurer la tenue des dossiers individuels du personnel permanent ;
- élaborer des états de paie et prélever des retenues sociales et fiscales ;
- confectionner les états financiers.

La direction Administrative et financière est composée d'un service de Comptabilité Générale (CG), d'un service de contrôle de gestion et trésorerie (CGT) et pour finir du service chargé des ressources humaines (SRH).

Le service de la Comptabilité Générale (CG) : son rôle est de produire les états financiers (le bilan, le compte de résultat et les états annexés). Par ailleurs il devra fournir toutes les informations financières jugées utiles pour les orientations stratégiques.

Le Contrôle de Gestion et Trésorerie (CGT) : rattaché à la direction administrative et financière, le responsable du contrôle de gestion et trésorerie a comme mission l'élaboration de différents tableaux de reporting (tableaux de pilotage, élaborer le budget de trésorerie.

Le service des ressources humaines (SRH) : le département de gestion des ressources humaines a pour tâche l'élaboration d'un programme de gestion prévisionnel des emplois et des compétences GPEC, la politique de formation des agents de l'entreprise. En dehors de ces taches stratégiques, il est chargé de la préparation des dossiers de personnel, des projets de décisions concernant le personnel et la supervision des salaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mais en raison de la vacance actuelle de ce poste, les taches régulières de supervision des salaires et le suivi des dossiers de personnel sont assuré par le service de la comptabilité générale.

4-4-1-6 La direction Marketing et commerciale (DMC)

Le Direction Marketing et Commercial est chargée d'assurer la gestion commerciale du réseau des stations-services ainsi que des clients consommateurs (clients Entreprises et autres). Ainsi en collaboration avec tous les autres services c'est-à-dire la direction des opérations, la direction technique et la direction administrative et financière ses principales missions consisteront donc à :

- Analyser le marché pour en déceler les opportunités ;
- Démarcher les clients potentiels ;
- Analyser les besoins des clients ;
- Procéder à la veille concurrentielle périodique ;
- définir les objectifs commerciaux à atteindre et Analyser les ventes ;
- Déterminer les moyens commerciaux et stratégiques à mettre en place ;
- Mettre en œuvre et suivre les plans marketing et les plans de communication en vue d'améliorer le rendement, l'image de marque et le positionnement concurrentiel ;
- Faire valider les plans marketing à moyen et court terme par le Directeur Général ;
- Assurer le suivi permanent des résultats par segment de clientèle et valider les actions marketing correctives ;
- Détecter et s'assurer de la mise en œuvre des opportunités de synergie en complémentarité avec les partenaires en terme de développement et de marketing stratégique ;
- Encadrer la formation du personnel dédié à la Direction Commerciale ;
- Mettre en place des stratégies de développement externe des ventes.

Le Directeur Marketing et Commercial est assisté dans ses taches par :

Des Inspecteurs Commerciaux : les inspecteurs commerciaux travaillent en collaboration avec toutes les directions de l'entreprise. En effet, ils sont chargés de Représenter CIEL OIL auprès des stations-services de leur secteur, gérer leurs stations-services secteur. Ainsi, ils Mettent en œuvre et réalisent, dans leur réseau de stations, la politique commerciale définie par la direction générale et la direction marketing et commerciale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE SUR LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les chapitres précédents nous ont permis de définir et de cerner les différents concepts de notre travail de recherche. Il s'agit notamment des critères de la performance, les déterminants de la performance etc. tous ces éléments vont nous permettre de faire une étude avec aussi bien des variables qualitatives que quantitatives. Ainsi, l'étude expérimentale consistera à collecter des données, déterminer un échantillon puis appliquer une méthode scientifique appréhender les données.

Ce chapitre sera consacré aux analyses et interprétations des résultats de notre travail de recherche. Dans un premier temps il sera question de présenter la performance globale, la performance humaine et organisationnelle de CIEL OIL. Ensuite, la contribution de tous ces déterminants précités à la performance globale de cette PME à l'aide de notre outil de mesure : le test du khi². Le coefficient de contingence quant à lui servira dans le cadre de l'influence que les variables explicatives peuvent avoir sur la variable expliquée. Mais avant d'y arriver, nous allons nous attarder sur les indicateurs qui seront retenus pour servir de schéma d'analyse.

5-1 Choix des indicateurs

Nous avons énuméré une base d'indicateurs pertinents dans le chapitre passé précisément dans le tableau **(3)**. Un certain nombre d'entre eux ont été abandonnés pour manque d'information à notre disposition pour mieux traiter de ces indicateurs. C'est pourquoi ceux dont nous disposons d'un minimum d'information ont fait l'objet de traitement et d'analyse minutieuse. Nous les avons regroupé tous dans le tableau suivant.

Tableau : (4) indicateurs et mesures retenus

Variables	Indicateurs	Mesures
	Climat social de l'entreprise	Taux de satisfaction du personnel par rapport au
	Les avantages sociaux	

Motivation		deux indicateurs
	Reconnaissance du mérite	Nombre d'employés primés
	rémunération	Niveau des rémunérations
Culture d'entreprise	tradition	Histoire de l'entreprise
	Métiers	Capacité à résoudre les problèmes
	Rituels	Coutumes et activité de l'entreprise
	Symboles	Différentes symboles existantes
Compétence Alignement stratégique	Savoir-faire du personnel	Expérience professionnelle et maitrise des outils de travail
	Qualité des outils de travail	Etats des matériels de travail
	Disponibilité des outils de travail en temps réel	Résultat du sondage
	Adéquation entre moyens et taches à exécuter	
Circulation de l'information	Communication des objectifs stratégiques aux employés	
	Moyens de communication utilisés	Résultat du sondage
	Niveau de formation des employés en TIC	
Elasticité de la structure	flexibilité	Rapidité à exécuter les demandes
	réactivité	Rapidité à résoudre les problèmes
	agilité	Capacité à s'adapter à son environnement
Efficacité	Atteintes des objectifs	Taux de réalisation des objectifs
efficience	Capacité à minimiser les coûts	Rapport ressource déployées / objectifs atteints
Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction des clients	Satisfaction par rapport au service dans les stations
	Satisfaction du personnel	Taux de satisfaction du personnel à travers le climat de l'entreprise, la rémunération et autres avantages sociaux

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5-2 Présentation des résultats de la performance

Les résultats que nous présentons ici sont essentiellement des données sur la performance globale, ensuite les résultats sur la performance humaine, la performance financière et pour terminer les résultats sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5-2-1 Présentation du résultat sur la performance globale de l'entreprise

L'efficacité, l'efficience, la pertinence et la satisfaction des parties prenantes (Etat, le personnel, les clients et les propriétaires) ont été retenues pour évaluer la performance globale. Pour garantir la confidentialité des données financières de l'entreprise, tous les montants seront reconvertis en unité monétaire qui nous est propre. Dans ce cadre nous proposons les données exprimées en CFA seront converties en (LF).

5-2-1-1 l'évaluation de l'efficacité.

Nous avons défini l'efficacité dans les premiers chapitres comme étant la capacité d'une entreprise à pouvoir réaliser, ses objectifs (ou à ceux qui lui ont été fixé). Etre donc efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés. Si l'on s'en tient donc à cette définition, pour l'année 2013, le sommet stratégique de CIEL OIL a défini en collaboration avec toutes les autres directions, des objectifs qui ont été détaillés en plan opérationnels. Ainsi chaque direction s'est vu fixer un certain nombre d'objectifs. L'efficacité de CIEL OIL sera examinée à travers le niveau de réalisation de ces différents objectifs. Les priorités ou plan stratégique de cette année d'exercice avaient pour axes principaux : une croissance rentable, l'excellence opérationnelle, la satisfaction des clients et le développement du capital humain de l'entreprise. Pour réaliser ces axes divers objectifs ont été définis comme ce qui suit :

- Ouvrir 3 nouvelles stations en 2013 dont au moins 2 stations au niveau de la capitale Dakar, élargissement de la clientèle consommation ;

- Mettre en œuvre un dispositif assurant une sortie de volume minimum de 1 200 000 L mensuel ;

- Chiffre d'affaires Ciel OIL : +20% par rapport à 2012 ;

- Maîtriser la masse salariale : Frais de personnel / CA <13% ;

- Mettre en place un Institut de prévoyance Maladie au plus tard le 28 février 2013 ;

- Mettre en place un plan de formation 2014 au plus tard le 30 septembre 2013 ;

- Taux de satisfaction du personnel : 90% ;

- Assurer une veille sociale pour prévenir les conflits : Zéro jour de conflits sociaux au 31/12/13 ;

Le tableau suivant nous permet de voir ce qui a été prévu et les objectifs réalisés

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau (5) présentation de la prévision et des objectifs réalisés en 2013 à CIEL OIL

Objectifs pour l'année 2013	**prévus**	**Objectif réalisé totalement**		**Réalisés partiellement**	
		indicateurs	**taux**		**taux**
3 nouvelles stations en 2013 dont au moins 2 stations au niveau de la capitale Dakar,	3 nouvelles stations			En cours	50%
une sortie de volume minimum de 1 200 000 L mensuel	1200000 L/mois			900500 L	75%
Chiffre d'affaires de +20% par rapport à 2012	+ 20%			Non réalisé	
Frais de personnel / CA <13%	Fp/ca<13 %	réalisé	0,5% du ca		
Mise en place un Institut de prévoyance Maladie au plus tard le 28 février 2013	IPM	réalisé	60%		
Mise en place la GPEC au plus tard le 31 octobre 2013	GPEC	Non réalisé	0%		
Mise en place un plan de formation 2014 au plus tard le 30 septembre 2013	Plan de formation	Non réalisé	0%		
Taux de satisfaction du personnel : 90%	90%			En cours	50%
Zéro jour de conflits sociaux au 31/12/13	0%			En cours	51%

Source : nous même à partir des priorités de la direction et des données comptables

Au regard du tableau il ressort que sur les neuf points majeurs des prévisions d'objectif seulement deux ont été réalisé. En effet en ce qui concerne les frais de personnel le montant a pu être réduit à 0,5% du chiffre d'affaires. 60% du programme de mise en place d'un institut de prévoyance maladie a été effectué. En dehors de ces deux réalisation nous observation aussi que 50% du projet de mise en place de trois nouvelle station sur le réseau sont fait, 75% des sortie de volume de produit ont été réalisé, un taux de satisfaction du personnel à 50% et une évolution au niveau du climat social puisque le taux de 0% de conflit est atteint à 51%. En clair nous pouvons remarquer que tous les objectifs fixés ne sont pas totalement réalisés. Ainsi on pourrait dire que l'entreprise n'a pas pu être efficacité car la majorité des projets sont encore en cours de réalisation malgré la fin de l'exercice 2013.

5-2-1-2 l'évaluation de la pertinence

La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens de l'entreprise avec les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur elle. Si l'on s'en tient au fait que les objectifs fixés par l'entreprise ne sont pas atteints, on pourrait trouver les raison de la non atteinte des objectifs parce qu'elle a buté sur les obstacles que lui a imposé l'environnement externe. Ceci traduit donc que CIEL OIL n'a pas pris la pleine mesure des contraintes de l'environnement afin d'adapter ses objectifs aux différentes contraintes. Sur ce plan on pourrait conclure que l'entreprise n'est pas pertinente.

5-2-1-3 l'évaluation de l'efficience

On sait que l'efficience est le résultat de la combinaison entre un degré d'efficacité et la pertinence des moyens pour atteindre les objectifs. Les analyses effectuées aux différents points antérieurs nous permettent de prétendre que CIEL OIL n'est pas efficiente. Cependant pour conforter cette position il est important de la prouver. Pour ce faire, nous allons procéder à une évaluation d'un certain nombre de rapport. Ces rapports ne sont rien d'autre que les rapports entre les ressources engagées et les objectifs réalisés. Ainsi on pourra dire que cette entreprise a été efficiente si elle est arrivée à maitriser ces coûts unitaires réels comparés aux coûts unitaires prévisionnels.

Tableau (6) comparaison entre coût unitaire prévisionnel et coût unitaire réel

libellés	Objectifs atteints	prévisions		Réalisations		Commentaire
		ressources	C.U	Ressources	C.U	
Frais de personnel / CA <13%	**36**	**50**	**1,35**	**45**	**1,25**	**efficiente**
Mise en place un Institut de prévoyance Maladie au plus tard le 28 février 2013	**60**	**90**	**1,5**	**95**	**1,58**	**Non efficiente**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3 nouvelles stations en 2013 dont au moins 2 stations au niveau de la capitale Dakar,	**0**	**150**	**50**	**158**	**52,67**	**Non efficiente**

Source ; A partir des informations issues de documents comptables

Nous remarquons une seule ligne est efficiente et deux lignes non efficiente. Il y a donc plus de non efficience que d'efficience. Par ailleurs nous avons montré plus haut que l'entreprise n'a pas été efficace puisqu'elle n'a pas pu réaliser à 100% tous les objectifs qu'elle s'est fixée pour cet exercice. Cependant, les ressources réellement engagées sont nettement supérieures à celles qui ont été prévues. Ainsi, nous pouvons conclure que CIEL OIL n'est pas efficiente.

5-2-1-4 La satisfaction des parties prenantes

Les parties prenantes sont constituées du personnel, des clients, des fournisseurs, de l'Etat des apporteurs de capitaux c'est-à-dire les shareolders. En ce qui l'évaluation de leurs satisfactions nous nous sommes servi des résultats de nos enquêtes pour produire des tableaux synthétisés. Ces tableaux tiennent compte notamment des variables qui peuvent conduire à leurs satisfactions respectives.

- Ainsi pour le personnel nous nous sommes penchés sur des variables telles que le salaire, le climat social, les avantages sociaux qui pourraient être source de motivation.

Tableau (7) la satisfaction du personnel

rubriques	Très satisfaits	satisfaits	Peu satisfaits	Pas satisfaits	Pas du tout satisfaits
salaire	**0%**	**15%**	**36,4%**	**28,6%**	**20%**
Climat social	**14,8%**	**31,8**	**19,6%**	**15,5%**	**18,3%**
Avantage sociaux	**7,2%**	**15,4%**	**18,3%**	**32,1%**	**27%**

L'observation de ce tableau montre que la plupart des employés sont satisfaits du climat social de l'entreprise. Cependant, quant aux deux autres variables que sont le salaire et les avantages sociaux, la tendance traduit plus une insatisfaction du personnel. Ainsi nous voyons qu'il a un personnel en majorité peu satisfaits de leur salaire et pas satisfait des avantages sociaux.

- Les fournisseurs ont été enquêtés pour appréhender le niveau de leurs satisfactions. Ainsi, une enquête a été faite auprès de représentants des différents plus grands fournisseurs de produits pétroliers. Il était question de savoir leur satisfaction par rapport au délai moyen de paiement des factures de CIEL OIL du respect de ses engagements. Les réponses données par les fournisseurs sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Tableau (8) mesure du taux de satisfaction des fournisseurs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Rubriques		**Très satisfaits**	**satisfaits**	**Peu satisfaits**	**Pas satisfaits**
Delai de paiement des factures	comptant	21%	71,8%	5,8%	3%
	45 jours	23%	51,3%	14,7%	11%
	69 jours	28%	52,6%	10,4%	9%
Respect des engagements		32,2%	49,6%	12%	6,2%

Au regard de ce tableau on déduit que 92,8% des fournisseurs de CIEL OIL sont satisfaits du paiement au comptant de leurs différentes factures, 74,3% pour le respect des délais de 45 jours et 80,6% pour ce qui est des délais de 60 jours. Par ailleurs, 81,8% affirment que l'entreprise respecte ses engagements vis-à-vis des fournisseurs et affirment par-dessus avoir des relations de confiance qui se sont installées entres ces deux parties. Ce qui semble important pour la survie de l'activité.

- Quant à la satisfaction des actionnaires ou apporteurs de capitaux c'est-à-dire les propriétaires de l'entreprise, le ratio de taux d'exécution des recettes, le niveau d'évolution du chiffre d'affaires et de la marge commerciale et le taux de couverture des charges seront retenus comme critères d'appréciation. Le tableau suivant retrace les résultats de l'analyse effectuée.

Tableau (9) niveau de satisfaction des propriétaires

libellés	Valeurs en unités monétaires (LG)		Ecart	Niveau de satisfaction
Chiffres d'affaires réelles (CAR)	Année N-1	7734	+ 864	Bon
	Année N	8598		
Charges totales	Année N-1	7634	+ 984	Mauvais
	Année N	8618		
la marge commerciale	Année N-1	408	+ 481	Bon
	Année N	889		

Commentaire :

Le tableau du niveau de satisfaction des propriétaires montre un bon niveau de satisfaction en ce qui concerne l'évolution positive du chiffre d'affaires et de la marge commerciale de l'année N-1 à l'année N. par contre le niveau d'augmentation vertigineux des charges totales constitue une véritable insatisfaction pour les propriétaires qui veulent réduire leurs charges d'exploitations

5-2-2 Les résultats sur la performance humaine

Nous allons présenter ici toutes les variables qui nous ont servi de déterminants de la performance humaine. Ainsi parmi plusieurs de ces déterminants nous avons retenus les plus pertinents. Il s'agit notamment de la motivation, de la culture d'entreprise et de la compétence

CESAG - BIBLIOTHEQUE

du personnel de CIEL OIL. Nous avons choisis ces trois déterminants car ils ne peuvent être analysés indépendamment puisqu'ils interagissent les uns sur les autres. La performance humaine est donc l'ensemble d'un tout. C'est-à-dire la combinaison de ces trois éléments.

On présentera successivement les résultats sur la motivation, la compétence et la culture d'entreprise.

5-2-2-1 Présentation du résultat sur la motivation du personnel

Différents facteurs ont été retenus comme indicateurs de la motivation du personnel. Le tableau suivant montre ce qui motive le potentiel humain de CIEL OIL.

Tableau (10) présentation de la motivation

Indicateurs de motivation	Personnes motivées	Personnes peu motivées	Personnes pas motivées
Le salaire	47%	38,2%	14,8%
Les avantages sociaux	45,9%	42,1%	12%
Le climat social	48%	27%	25%
La reconnaissance du travail	46,5%	29,9%	23,6
La disponibilité des moyens de travail	51%	33,9%	15,1%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La lecture du tableau nous montre que le facteur qui motive le plus le personnel de CIEL OIL est la disponibilité des moyens de travail (51%). Cette source de motivation est suivie de climat social (48%) et de la rémunération (47%). En effet pour eux ce sont là les trois facteurs par ordre de priorité, source de motivation. Cela n'exclut pas le fait que pour que la performance soit beaucoup plus constatée les avantages sociaux (45,9%) et la reconnaissance du travail (46,5%) restent tout de même importants.

Pour mieux appréhender la motivation, nous avons élaboré un tableau de synthèse présenté ci-dessous

Tableau (11) de synthèse sur les indicateurs de motivation

libellés	**Oui**	**Non**	**Ne sait pas**
les salaires de CIEL OIL sont supérieurs à ceux des entreprises du même secteur		75,9%	24,1%
les salaires appliqués à CIEL OIL sont en deçà du minimum requis par le secteur pétrolier		78,9%	21,1%
Instauration d'un système d'évaluation du	76,4%	7,9%	16,7%

personnel par la direction générale			
augmenter les avantages sociaux du personnel	65%	19,6%	6,4%

Il est revenu plus souvent que les employés font une comparaison entre leur rémunération perçues et celles des entreprises du même secteur d'activité. Et sur cet aspect ils estiment que le secteur pétrolier est l'un des secteurs qui payent mieux. Ainsi, si les dirigeants songeaient à une hausse de leur salaire par rapport à leurs concurrents cela pourrait avoir un impact très positif sur leur motivation. En ce qui concerne la conformité du salaire minimum requis par le secteur, il ressort que l'entreprise respecte cette base minimum (78,9%). Par ailleurs 65% du personnel est en facteur d'une augmentation des avantages sociaux que l'entreprise leur accorde. Aussi, 76,4% voudrait être que les dirigeants instaurent un système d'évaluation basé sur la performance individuelle pour définir plus les responsabilités.

5-2-2-2 Présentation du résultat sur la compétence à CIEL OIL

Nous avons analysé la compétence du personnel de CIEL OIL à travers trois indicateurs majeurs. Il s'agit pour nous de mesurer le savoir-faire des agents, la disponibilité et la qualité des outils de travail. Le tableau suivant récapitule les résultats concernant ces indicateurs.

Tableau (12) synthèse relative à la compétence

Libellés	**Oui**	**Non**
Disponibilité des outils de travail	**47%**	**53%**
Agents ayant une formation dans le secteur des énergies	**37%**	**63%**
Agents formés et financés par CIEL OIL	**-**	**-**
Adéquation entre les attributions du poste et la formation	**54%**	**46%**
expérience professionnelle (+5ans)	**52%**	**48%**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon les observations du tableau, dans (53%) des cas, les employés ne disposent pas de tous les outils nécessaires pour accomplir leurs missions convenablement. Même si certains agents affirment avoir leurs outils qu'ils demandent pour travailler, dans le plus grand des cas ils ont manifesté un manque de matériel et décrié l'état de vétustés de certains outils qui sont mis à leur disposition. D'une manière générale nous pouvons constater que le matériel de travail est dans une certaine mesure inexistante.

Parmi les personnes que nous avons interrogées, (37%) ont soit une formation dans le secteur des énergies ou une expérience avérée du milieu ce qui leur a permis d'accumuler un maximum de connaissance dans le secteur. Par ailleurs personne n'a effectué une formation étant à CIEL OIL ou même après son recrutement. 52% des employés ont une expérience professionnelle de plus de 5ans. Ce qui fait dire que les agents de CIEL OIL ont un réel

savoir-faire. En clair on peut retenir que l'entreprise dispose d'un personnel expérimenté nécessaire à son fonctionnement

5-2-2-3 Présentation des résultats sur la culture d'entreprise

Les composantes de la culture d'entreprise ont été évaluées à l'aide d'une grille de notation. Cette notation a consisté à attribuer des notes de 1 à 10 à chacune des composantes suivant son degré d'intégration au sein de l'entreprise. Ainsi, le tableau ci-dessous nous donne les détails de cette évaluation.

Tableau (13) observation faite sur les composantes de la culture d'entreprise

Composantes de la culture d'entreprise	**Observations**	**Notation**
valeurs	pas de valeurs opérantes apparentes dans l'entreprise	**3/10**
Des héros	l'histoire du PCA de l'entreprise qui ne connait rien dans le domaine du management mais arrive à gérer de façon optimale son entreprise	**6/10**
symboles	existence de logo, de tenue pour les ouvriers, pas de style particulier ni de badges pour le personnel	**4/10**
Rituels	Retrouvaille organisé chaque année dans le village du Directeur Général de l'entreprise « GAMOU DU DG »	**5/10**
	Moyenne	**4,5/10**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Si l'on s'en tient au tableau on pourrait retenir de manière générale que les valeurs, les symboles font énormément défaut dans l'entreprise et sont un handicap à la performance d'une entreprise. Cependant, des héros tels que le PCA ou les rituels de retrouvailles comporte quelques aspects qui pourraient contribuer à la performance de l'entreprise.

Nous avons parcouru les résultats de la performance humaine. Cette partie nous a révélé les facteurs de motivation et les éléments de la compétence du personnel ainsi que les composantes de la culture d'entreprise à CIEL OIL.

5-2-2-3 Présentation du résultat sur la performance organisationnelle

La performance organisationnelle d'une entreprise comme nous l'avons défini précédemment est tributaire d'un certain nombre de déterminants. Les déterminants qui ont été retenus pour expliquer la performance sont l'alignement stratégique, la circulation de l'information et l'élasticité de l'organisation mise en place. Pour chacun de ces déterminants, des indicateurs ont été défini pour nous permettre de mesurer la performance de l'organisation de CIEL OIL.

5-2-2-3-1 Présentation du résultat sur l'alignement stratégique

L'alignement stratégique est la capacité permanente des décideurs à adapter leur vision aux changement ou opérations qui surviennent dans leur domaine d'activité. Mais pour y arriver il faudrait que ces derniers définissent des objectifs clairs et trouver les moyens adéquats.

C'est pourquoi comme indicateurs de l'alignement stratégique, nous avons choisi la communication des objectifs et l'adéquation des outils de travail. A travers ces indicateurs, nous allons tenter d'appréhender l'alignement stratégique de CIEL OIL.

Tableau (14) synthèse sur l'alignement stratégique

Réponses	Oui	Non
Communication des objectifs stratégiques	78,4%	21,6%
Accès facile au supérieur pour une clarification	72,5%	27,5%
Adéquation entre les moyens matériels et les taches	49,1%	50,9%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le tableau de synthèse montre que 78,4% du personnel affirment que les objectifs stratégiques de l'entreprise leur sont communiqués contre 21,6% de salariés non informés. Aussi au regard du tableau on constate que les supérieurs sont faciles d'accès. Ils sont ouverts et disposés à donner des clarifications ou précisions sur éventuellement des point d'ombre que les agents auraient soulignés.

Cependant en ce qui concerne l'adéquation entre les moyens matériels et les taches la tendance est contraire par rapport au deux éléments précédents. En effet, 50,9% de salariés croient qu'il n'y a pas adéquation entre les moyens dont ils disposent et les taches qu'ils doivent assumer.

En définitive, on peut retenir que malgré le fait qu'un souci d'adéquation de matériels et des taches ait été révélé par le tableau, il reste attendu que l'entreprise s'aligne à sa stratégie.

5-2-2-3-2 Présentation du résultat sur la circulation de l'information

Durant notre période de stage nous avons pu observer tout le circuit d'information de l'entreprise. À cet effet, il a été constaté que l'entreprise s'est tout de même doté d'ordinateurs, de téléphone de bureau, de fax, d'internet. L'entreprise se sert également de notes de service et de circulaires. Les résultats consignés dans le tableau suivant nous permettra de mieux appréhender comment l'information est traitée et comment elle circule.

Tableau (15) les moyens de communication classés selon leur fréquence d'utilisation

Moyens de communication	Utilisation fréquente (%)	
	Oui	**Non**
Téléphone	100%	0%
Internet	80,6%	19,4%
Ordinateur	85,8%	14,2%
Autres moyens (fax, notes……)	54,7%	45,3%

Les observations du tableau donne à comprendre que le téléphone est utilisé par tous le personnel de l'entreprise (100%). cela se justifie par le fait que l'entreprise travaille avec des clients en réseaux et toutes ses commandes se font via les appels téléphoniques. L'internet également affiche un pourcentage d'utilisation de 85,8% les salariés utilisent les mails pour traiter certains de leurs dossiers à l'extérieur. Les ordinateurs sont le lieu de centralisation de toutes les informations de l'entreprise. Les autres moyens comme le fax sont utilisés à 54,7% pour recevoir souvent les reçu de paiement des clients ou encore les factures proforma. Si tous ces moyens de communication sont utilisés dans l'entreprise, notre séjour nous a permis de nous apercevoir de quelques disfonctionnement au niveau de la centralisation des données qui retarde souvent le travail des salariés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5-2-2-4 Présentation du résultat sur l'élasticité de la structure

Les indicateurs que nous allons utiliser pour mesurer le niveau d'élasticité de l'organisation sont la flexibilité et la réactivité. Ces deux indicateurs vont nous permettre de faire un examen approfondi de la souplesse administrative de l'organisation. Les données recueillies sont dans le tableau ci-dessous.

Tableau (16) présentation de l'élasticité de la structure

Libellé	Réponses	
	Oui	Non
Rapidité à satisfaire leurs clients de réseaux	45,5%	54,5%
Satisfaction par rapport au temps de réponse des collaborateurs	64,8%	35,2%

Le tableau indique le niveau d'élasticité de l'organisation n'est pas assez. En effet, près de 54,5% salariés pense qu'ils ne répondent pas spontanément aux commandes de leurs clients

Par contre ils sont très nombreux à être satisfaits de la réactivité de leurs différents fournisseurs.

5-3 Analyse de la contribution et de l'influence des déterminants de la performance

L'analyse de la contribution et de l'influence des déterminants consistera appréhender les facteurs qui ont une grande influence sur la performance de l'entreprise. Pour ce faire et comme nous l'avons dit dans notre démarche méthodologique, le test de khi² va nous servir à établir le rapport entre les variables explicatives et la variable expliquée. Ce test permettra ainsi, de déterminer la contribution des déterminants de la performance humaine et organisationnelle à la performance globale de l'entreprise. Ensuite le coefficient de contingence viendra en appoint pour établir l'influence des variables explicatives et la variable expliquée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5-3-1 Contribution des déterminants de la performance humaine à la performance globale

Ici il s'agit de monter comment les déterminants de la performance humaine peut contribuer à la performance globale. En d'autres termes déterminer, la contribution et le degré d'indépendance de la motivation du personnel et la compétence de celui par rapport à la performance de notre structure tutrice.

5-3-1-1 Rapport entre la motivation et la performance globale

Si nous nous référons à notre tableau qui présente les résultats de la motivation du personnel, on se rend compte que les salariés par ordre de priorité ont cité la disponibilité des moyens de travail, le climat social de l'entreprise et la rémunération. Partant donc de cette thèse, nous allons vérifier l'impact de ces trois variables sur la performance à travers le test du khi².

Notre hypothèse nulle **(H_0)** est : **les facteurs ont un impact sur la performance globale**.

Le croisement élaboré entre les facteurs de motivation et les indicateurs de la performance à l'aide du logiciel SPSS nous a permis d'obtenir les résultats dans le tableau suivan

Tableau (17) effectif observé du croisement motivation- performance

Motivation	Performance globale				Total
	Efficacité	Pertinence	Satisfaction des parties	efficience	
Disponibilité des moyens de travail	8	7	16	19	**50**
Climat social	7	5	8	14	**34**
rémunération	5	6	7	13	**31**
Effectif total	**20**	**18**	**31**	**46**	**115**

Nous allons calculer l'effectif théorique avec la formule des effectifs théoriques

Eff T = $T_{(l)}$*T(c)/$T_{(G)}$

Avec :

Eff T= effectif théorique ;

$T_{(l)}$* = total de la ligne ;

$T_{(G)}$ = total de la colonne

Ainsi, après application de la formule les résultats donnent le tableau suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau (18) des effectifs théoriques calculés

	Performance			
Facteurs de motivation	**Efficacité**	**Pertinence**	**Satisfaction des parties**	**efficience**
Disponibilité des moyens de travail	8,6956	7,8260	**13,4782**	20
Le climat social	5,9130	5,3217	9,1652	13,6
La rémunération	5,3913	4,8521	8,3565	12,4

Le calcul du khi² par la formule suivante : X2 = somme de (effectif théorique-effectif total) donne le tableau ci-dessous.

Tableau (19) du test d'indépendance de khi² : motivation- performance

Facteurs de motivation	**Performance**				**Total**
	Efficacité	**Pertinence**	**Satisfaction des parties**	**efficience**	
Disponibilité des moyens de travail	0,0042	0,0059	0,055	0,0086	**0,0737**
Le climat social	0,004	0,007	0,2032	0,0013	**0,2326**
La rémunération	0,0013	0,0114	0,00160	0,0112	**0,0415**
Khi²					**0,3504**

Le khi² calculé est égale 0,3504. Le degré de liberté (dl) est calculé comme suit :

(N_l-1)*(N_c) avec N_l= nombre de ligne et N_c= nombre de colonne.

Ainsi on obtient (dl)= (4-1)*(3-1)= 6.

La valeur critique du seuil de signification de 5% est de 12,59. Le khi² étant inférieur à la valeur critique (0,3504<12,59), l'hypothèse nulle (H_0) est acceptée. On peut donc conclure que les facteurs de motivation contribuent à accroitre la performance globale de l'entreprise.

Par ailleurs en observant attentivement l'ensemble des contributions de chacune des cellules au khi² on se rend compte la disponibilité des moyens de travail à une petite contribution au résultat. Cette part minime au résultat traduit sa forte participation aux composantes de la performance. Ce grand effet est surtout observé au niveau de l'efficacité, et de la pertinence. Aussi, le climat social joue un grand rôle au niveau de l'efficacité et l'efficience. Le salaire quant à lui impact plus sur l'efficacité et la satisfaction des parties.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5-3-1-2 Contribution de la compétence à la performance globale

Après qu'on ait démontré que la motivation joue un grand rôle dans la performance globale, nous allons essayer de voir si la compétence peut elle aussi avoir un effet sur la performance globale de l'entreprise. Pour cela nous allons procéder à la vérification à travers la même méthode du test de khi². C'est donc avec la même démarche que nous établissons le tableau suivant.

Taleau (20) effectifs observés après croisement compétence et performance globale

Compétence	**Performance globale**				**Total**
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	efficience	
Disponibilité des outils de travail	12	13	10	21	**56**
Agents ayant une formation dans le secteur des énergies	6	5	4	17	**32**
Adéquation entre les attributions du poste et la formation	5	4	9	19	**37**
expérience professionnelle (+5ans)	7	9	5	18	**39**
Total	**30**	**31**	**28**	**75**	**164**

Tableau (21) Effectifs théoriques du croisement

Facteurs de motivation	**Performance**			
	Efficacité	**Pertinence**	**Satisfaction des parties**	**efficience**

Disponibilité des outils de travail	10,2439	10,5853	9,5609	25,6097
Agents ayant une formation dans le secteur des énergies	5,8536	6,9939	5,4634	14,6341
Adéquation entre les attributions du poste et la formation	6,7682	6,9939	6,3170	16,9207
expérience professionnelle (+5ans)	7,1341	7,3719	6,6585	17,8353

Nous allons faire le tableau du test d'indépendance sur le tableau suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau (22) du test d'indépendance de khi² compétence- performance

Motivation	**Performance globale**				**Total**
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	efficience	
Disponibilité des outils de travail	0,0188	0,0355	0,000117	0,1295	**0,1839**
Agents ayant une formation dans le secteur des énergies	0,00002	0,02424	0,01305	0,03413	**0,0714**
Adéquation entre les attributions du poste et la formation	0,0190	0,05465	0,04389	0,00071	**0,1176**
expérience professionnelle (+5ans)	0,000109	0,01616	0,01677	0,00016	**0,0332**
Khi²					**0,4061**

Nous avons notre khi² qui est égale à 0,4061 avec un degré de liberté égale à 9. La valeur critique étant de 15,095 à un seuil de signification de 5%, le khi² est inférieur à la valeur critique (0,4061<15,095) on peut donc conclure que l'hypothèse (H_0) est acceptée.

Ainsi, au regard du tableau nous pouvons faire les remarques suivantes :

L'expérience professionnelle et la formation dans le domaine de l'énergie des agents ont un impact avéré à travers leur efficacité et la capacité à être efficient dans le travail.

5-3-1-3 Contribution des déterminants de la performance organisationnelle à la performance globale

Cette partie va nous permettre de vérifier le lien entre l'alignement stratégique, la circulation de l'information, l'élasticité de la structure et la performance globale de l'entreprise.

5-3-1-3-1 Contribution l'alignement stratégique à la performance de l'entreprise

L'alignement stratégique comme évoquée dans la première partie n'est autre que la démarche de fond consistant à redessiner les structures organisationnelles et systèmes d'information et de production afin qu'ils soient en parfait accord avec la stratégie élaborée. Les variables sur lesquelles nous avons porté notre choix sont : la communication des objectifs stratégique, la facilité d'accès au supérieur et l'adéquation entre les moyens matériels et les taches à effectuées. Dans le tableau qui suit, ces indicateurs ont été croisés avec les indicateurs de la performance afin d'appréhender la relation qui existe entre eux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau (23) Effectifs observés du croisement entre les variables

Alignement stratégique	**Performance globale**				**Total**
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	efficience	
Communication des objectifs stratégiques	12	10	13	21	**56**
Facilité d'accéder aux supérieurs	11	10	13	23	**57**
Adéquation entre moyen matériels et taches	11	10	12	22	**55**
Total	**34**	**30**	**35**	**66**	**168**

Tableau (24) Effectifs théoriques du croisement des variables

Alignement stratégique	**Performance**			
	Efficacité	**Pertinence**	**Satisfaction des parties**	**efficience**
Communication des objectifs stratégiques	11,3333	10	11,6666	22
Facilité d'accéder aux supérieurs	11,5357	10,1785	11,875	22,3928
Adéquation entre moyen matériels et taches	11,1309	9,8214	11,4583	21,1697

Tableau (25) Test du khi² (test d'indépendance) entre les variables

Alignement stratégique	**Performance globale**				**Total**
	Efficacité	Pertinence	Satisfaction des parties	efficience	
Communication des objectifs stratégiques	0,0026	0	0,0105	0,0059	**0,019**
Facilité d'accéder aux supérieurs	0,0017	0,0001	0,0075	0,0021	**0,0114**
Adéquation entre moyen matériels et taches	0,00010	0,0001	0,0017	0,0041	**0,006**
Khi²					**0,0364**

Valeur critique = 12,59

La valeur du khi² étant inférieur à la valeur critique ; nous acceptons donc l'hypothèse de départ $H(_0)$. Ainsi, nous pouvons affirmer qu'il y a une relation d'interdépendance entre l'alignement stratégique et la performance globale. Cette contribution à la performance globale est beaucoup plus visible lorsqu'il y a une parfaite adéquation entre les moyens matériels et les taches des salariés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5-3-1-3-2 Contribution de l'élasticité et l'organisation à la performance globale de L'entreprise

La flexibilité comme on l'a indiqué est ce qui caractérise la souplesse de l'organisation et des moyens de **production d'une** entreprise pour répondre aux fluctuations rapides de la demande et aux évolutions de son e**nvironnemen**t technico-économique. Comme le point précédent, nous allons calculer le khi² entre les variables afin de pouvoir établir de rapport de d'indépendance ou de dépendance. Les tableaux qui suivent sont fait sur la base des mêmes principes de calcul de khi² effectué dans les cas précédents.

Tableau (26) croisement de la flexibilité de la structure et la performance

Flexibilité de la structure	**Performance globale**				**Total**
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	efficience	
Réactivité	12	7	13	21	**53**
Agilité	10	7	9	13	**39**
Total	**22**	**14**	**22**	**34**	**92**

Tableau (27) présentation des effectifs théoriques issus du croisement

Flexibilité de la structure	**Performance**			
	Efficacité	**Pertinence**	**Satisfaction des parties**	**efficience**
Réactivité	12,6739	8,0652	12,6739	19,5869
Agilité	9,3260	5,9347	9,3260	14,4130

Tableau (28) test d'indépendance du khi² entre les variables

Flexibilité de la structure	**Performance globale**				**Total**
	Efficacité	Pertinence	Satisfaction des parties	efficience	
Réactivité	0,0049	0,0123	0,0011	0,0217	**0,04**
Agilité	0,0049	0,0123	0,0011	0,0217	**0,04**
Khi²					**0,08**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les tableaux présentent des valeurs identiques. Le degré de liberté étant 3 (4-1), la valeur critique au seuil de signification de 5% est 7,81.

La valeur du Khi² est égale à 0,08 donc inférieur à la valeur critique. Nous acceptons l'hypothèse de départ. Ainsi, au regard du tableau, il ressort que les deux variables de la flexibilité interagissent de façon identique sur la performance de l'organisation.

5-3-1-3-3 Contribution de la circulation de l'information à la performance.

Si l'on considère que l'entreprise est un corps social vivant, la circulation de l'information est sans aucun doute un élément vital de ce corps social. C'est un des principaux éléments structurants de l'organisation. De ce fait, la performance des employés peut également résulter de la qualité de circulation de l'information. Dans cette partie, nous allons essayer de vérifier cette hypothèse de dépendance entre la qualité de circulation de l'information au sein d'une organisation et la performance de cette dernière. Pour ce faire, il sera donc procédé à des croisements entre les variables de l'information et la performance.

Tableau (29) Effectifs observés du croisement circulation de l'information-performance

Circulation de l'information	**Performance globale**				**Total**
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	efficience	

Téléphone	15	14	17	33	**79**
Internet	12	10	13	22	**57**
Niveau ascendant de l'information	12	10	14	26	**62**
Niveau descendant de l'information	13	11	15	28	**67**
Satisfaction par rapport au temps de réponse	8	5	13	21	**47**
Total	**60**	**50**	**72**	**130**	**312**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau (30) Effectifs théoriques du croisement des variables

Circulation de l'information	**Performance**			
	Efficacité	**Pertinence**	**Satisfaction des parties**	**efficience**
Téléphone	15,1923	12,6602	18,2307	32,2916
Internet	10,9615	9,1346	13,1538	23,75
Niveau ascendant de l'information	11,9230	9,9358	14,3076	25,8333
Niveau descendant de l'information	12,8846	10,7371	15,4615	27,9166
Satisfaction par rapport au temps de réponse	9,0384	7,5320	10,8461	19,5833

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après les deux tableaux de croisement des variables on va effectuer le test d'indépendance de Khi² dans le tableau suivant.

Tableau (31) présentation du test d'indépendance de Khi²

Circulation de l'information	**Performance globale**				**Total**
	Efficacité	**Economie**	**Satisfaction des parties**	**efficience**	
Téléphone	**0,0001**	0,0057	0,0048	0,0016	0,0122
Internet	0,0034	0,0024	**0,0000**	0,0300	0,035
Niveau ascendant de l'information	**0,0000**	**0,0000**	**0,0000**	**0,0000**	0,0000
Niveau descendant de					

l'information	**0,0000**	**0,0000**	**0,0000**	**0,0000**	0,0000
Satisfaction par rapport au temps de réponse	0,0034	0,0205	0,0148	0,0064	0,0451
Valeur du Khi²					**0,0923**
Valeur critique au seuil de signification de **5% = 21,03**					

Si nous prenons 5% comme marge d'erreur la valeur critique du seuil de signification est largement inférieure à la valeur du Khi². Ce qui nous permet de valider notre hypothèse H_0 : la qualité de circulation à une influence sur la performance de l'organisation.

Ainsi, lorsque nous regardons le tableau, on se rend compte qu'une bonne circulation de l'information tant au niveau ascendant qu'au niveau descendant à une très forte contribution sur la performance de l'entreprise. Ceci permet à l'entreprise d'être efficace, aux dirigeants de bien communiqué sur les objectifs fixés. Les employés se sentent donc impliqués ce qui va conduire à être beaucoup plus efficient.

Par ailleurs, le téléphone et l'internet contribuent comme moyens de communication à l'efficacité de l'organisation et à la satisfaction des parties prenantes.

Les différents tests d'indépendance nous ont montré que chacune des déterminants de la performance organisationnelle à un impact sur les indicateurs de la performance globale de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5-3-2 Détermination de l'influence des déterminants de la performance sur la performance globale

Dans notre démarche méthodologique nous avions évoqué le test de Khi² pour évaluer le degré d'indépendance entre les variables explicatives et la variable expliquée mais aussi le coefficient de contingence pour déterminer l'influence que ces variables ont sur la performance globale de l'entreprise. Ainsi dans cette partie, il sera question à travers le calcul du coefficient de contingence de chaque déterminant d'évaluer leur influence respective sur la performance globale de l'organisation. Pour ce faire, nous allons élaborer un tableau. Dans ce tableau nous retiendrons les effectifs totaux des différents déterminants, la valeur du Khi² correspondant. Ce qui nous permettra ensuite de calculer le coefficient de contingence.

Tableau(32) Evaluation de l'influence des déterminants (le coefficient de contingence)

Déterminants de la performance	**Effectif total (déterminants)**	**Valeur du Khi² (X^2)**	**Valeur du coefficient de contingence**
Motivation	115	0,3504	**0,06**
Compétence	164	0,4061	0
Flexibilité de la structure	92	0,08	0,02
Alignement stratégique	168	0,0364	0,01
Circulation de l'information	312	0,0923	0,01

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le tableau donne des valeurs de (0,06) pour la motivation, (0) pour la compétence ; (0,02) pour la flexibilité et (0,01) pour l'alignement stratégique et la circulation de l'information.

Ainsi au regard de ces coefficient de contingence, nous observons que c'est la motivation qui a la plus grande valeur **0,06.** Cela signifie que la motivation du personnel de CIEL OIL a une plus grande contribution à la performance de celle-ci. Ensuite vient la flexibilité. La circulation de l'information et l'alignement stratégique ont également une contribution pas très grande comme les autres.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de faire un état des résultats d'enquête menée sur le terrain. Cet état consistait pour nous à faire un dépouillement minutieux de toutes les données obtenues çà et là, de les analyser profondément afin de sortir des informations qui se cachent derrière ces chiffres ou ces différents comportements observés. Pour y parvenir nous nous sommes servis de deux principaux outils d'analyse que sont le test d'indépendance de Khi² et le coefficient de contingence. Une analyse poussée des déterminants de la performance humaine et de la performance organisationnelle a montré que ce sont ces deux variables qui influencent dans la majorité toute la performance globale de l'entreprise. Elles conduisent non seulement à la performance financière mais aussi assurent la pérennité de l'entreprise face aux exigences que lui impose la concurrence. Ainsi, toute l'analyse a montré que les déterminants qui agissent le plus sur les indicateurs et qui ont été pris comme déterminants de la performance pour CIEL OIL sont entre autre : la motivation à travers la disponibilité des outils de travail, la rémunération et le climat social de l'entreprise. Ensuite la flexibilité de la structure c'est-à-dire sa capacité à réagir avec rapidité et agilité face aux changements de l'environnement et pour finir la qualité de la circulation dans les deux sens. Quelle soit ascendante ou descendante.

Par ailleurs, l'alignement stratégique joue également un grand rôle dans la performance de CIEL OIL.

Nous avions dit au départ que nos objectifs étaient entre autres de produire un document qui puisse servir l'école, nous-même et la structure qui nous accueille. Nous avons procédé à une évaluation des déterminants de la performance de cette entité. Il a été relevé des failles. Ainsi pour que notre travail puisse véritablement lui servir nous allons faire des propositions.

Le chapitre suivant sera donc consacré à la proposition de solutions susceptibles d'améliorer les manquements observés pendant l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITTRE VI : RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE CIEL OIL

L'étude que nous avons effectué a montré que la performance d'une entreprise dépend à la fois de plusieurs forces qui interagissent à des degrés tout aussi divers. A CIEL OIL, les déterminants mis en examen pour évaluer sa performance ont montré que certains d'entre eux ont des points acceptables. Cependant sur d'autres un travail reste à faire pour une amélioration de sa performance. Ce chapitre va donc présenter quelques suggestions et plans d'actions susceptibles de redynamiser toute la structure de l'entreprise.

6-1 Suggestions sur les déterminants de la performance humaine

Les suggestions porteront essentiellement sur les facteurs tels que la motivation, la compétence des salariés, la culture d'entreprise.

6-1-1 Suggestions relatives au facteur motivation

En ce qui concerne la motivation du personnel, l'étude des facteurs qui auraient une influence significative a laissé transparaitre un certain nombre d'élément sur lesquels les dirigeants peuvent jouer. Ainsi, il est suggéré à la direction de :

- La mise à la disposition de ces employés les outils nécessaires. En effet, le levier le plus important sur lequel il faut s'appesantir à CIEL OIL est la disponibilité des moyens de travail. Pour bien mener cette action la DIRECTION devra d'une part faire un état des lieux de ses outils de travail, constaté leur état de vétusté ou non et les réparer, d'autre part acheter les matériels qui manques.
- De tenir compte des facteurs de motivation, mais également du leur niveau de contribution à la performance lors des prises de décisions liées à la motivation. Car si la disponibilité des outils de travail peut être la source de motivation du personnel, il se peut qu'elle ne contribue pas forcément le plus à la performance globale de l'entreprise. Ainsi, si dans le tableau des facteurs de motivation le climat social vient avant la rémunération, l'autre tableau du degré de contribution montre aisément que la rémunération contribuera fortement à la performance de l'organisation.

CESAG BIBLIOTHEQUE

6-1-2 Suggestions sur la compétence des employés

L'étude de ce déterminant a permis de constaté que CIEL OIL a un personnel certes expérimenté avec pour certains plusieurs années d'expérience professionnelle. Cependant nous avons constaté qu'une minorité voire aucune personne n'a une formation dans le domaine des énergies. Par ailleurs, le personnel recruté n'a eu aucune formation complémentaire pour accroitre ses connaissances dans le domaine. C'est pourquoi nous suggérons ce qui suit :

- Elaborer des plans de formations pour les employés recrutés,
- Encourager la formation des anciens employés à la pratique de nouveaux outils de gestion, une mise à niveau ou d'adaptation au changement des pratiques
- Faire participer certains salariés à des colloques, des ateliers de formation sur les hydrocarbures

6-1-3 Les suggestions sur la culture d'entreprise

La culture d'entreprise regroupe l'ensemble des valeurs, règles, normes, mythes ou rites qui font l'identité propre d'une entreprise. C'est un élément clé à considérer pour toute entreprise. Pendant notre séjour nous avons pu remarquer que l'entreprise manque d'un certain nombre d'élément qui sont important pour l'adhésion du personnel. Aussi avons-nous remarqué que les badges existent mais ils ne sont pas portés par les employés. Il y a une absence de badges pour les stagiaires. Nous suggérons à la direction les actions suivantes :

- Instaurer l'esprit d'équipe ;
- Susciter L'intérêt collectif ;
- Créer une image de marque autour de laquelle tout le personnel se sent impliquée

6-2 Les suggestions relatives à l'organisation de CIEL OIL

Les propositions vont se centrer sur la circulation de l'information au sein de la structure, la gestion des informations, et le système d'information de l'entreprise.

6-2-1 Suggestions au niveau de la circulation de l'information

La communication interne a deux objectifs: informer et inciter le personnel à adhérer aux valeurs et à la politique organisationnelle véhiculée par l'entreprise, exercer une influence. Elle permet aussi d'harmoniser les divergences et de coordonner les idées. Ainsi, nous proposons à la direction de favoriser :

- **Des réunions d'informations :** elles permettent de communiquer avec une équipe concernant un thème commun, faire remonter des informations à la hiérarchie, renforcer la cohésion du personnel. Elles font l'objet d'un ordre du jour et doivent être complétées par un support écrit rassemblant toutes les informations échangées afin de ne pas émettre d'oubli ou de confusion.
- **des réunions de dialogue :** Lors de ces réunions l'accent est mis sur l'échange, le dialogue selon un thème spécifique. Ce type de réunion est préparée au préalable afin d'élaborer le type de communication à mettre en place (ton, attitude, déroulement de la réunion).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6-2-2 Suggestions au niveau de l'informatisation du système

Le rythme frénétique de l'évolution technologique conduit à une obsolescence rapide des systèmes de gestion. Cette réalité impose aujourd'hui aux entreprises de suivre constamment les changements et bouleversements qui s'opèrent au risque de se voir dépasser. En effet, pendant notre séjour nous avons pu remarquer que l'entreprise était confronté à deux problèmes majeurs : la gestion de ses archives et les inconvénients dû à la centralisation du système de gestion des données dans les logiciels. Ces deux situations créent souvent d'énormes désagréments. Pour ainsi remédier à cela nous suggérons à la direction de :

- mettre en place un système de Gestion Electronique des Données (GED) ou encore (EDM) c'est-à-dire Electronic Document Management. Ce système désigne un procédé informatisé visant à organiser et gérer des informations et des documents électroniques au sein d'une organisation. Le terme GED désigne également les logiciels permettant la gestion de ces contenus documentaires. Ce système dispose de fonctions de classement / navigation et également d'un moteur de recherche qui permettent de retrouver les contenus gérés, au moyen de vues, de recherches structurées ou plein texte. Ainsi les dirigeants de CIEL OIL à travers ce système pourront réduire le temps recherche des documents d'archives. Ce qui va contribuer à

réduire des couts cachés. Par ailleurs ceci permettra de désengorger les bureaux qui sont encombrés par la paperasse.

- Décentraliser le système de gestion des données dans les logiciels. En effet, un réseau centralisé implique un point central de contrôle. En d'autres termes, l'objectif d'un réseau centralisé de contrôle. Par exemple, grâce à une gestion efficace, un réseau centralisé peut contrôler la vitesse, le service client, la flexibilité et la réorganisation au sein du réseau. Alors que la centralisation peut avoir des avantages, ce type de réseau pose aussi plusieurs inconvénients importants. Dans de nombreux cas, les personnes qui accèdent au réseau ont des besoins différents. Les systèmes centralisés obliger les utilisateurs à accéder à l'information sur le réseau de manière uniforme en utilisant les mêmes procédés. Ce type de réseau ne peut donc pas soutenir la flexibilité requise par plusieurs utilisateurs ayant des besoins variés. En outre, un système centralisé utilise un système d'exploitation unique pour tout le réseau. Même si cela peut avoir des avantages pour certains utilisateurs, il limite la diversité au sein du réseau et peut empêcher certains utilisateurs d'accéder au réseau. La décentralisation du réseau va permettre à chaque département de travailler rapidement et d'avoir accès au réseau à tout moment.

Bien que l'entreprise dispose d'un système informatique il lui est plus que jamais nécessaire de se mettre à jour car le monde de la technologie évolue très rapidement. La Direction devra donc intégrer cette dimension dans sa vision future.

CESAG BIBLIOTHEQUE

6-3 Plan d'action des différentes suggestions

La mise en œuvre du plan d'action des suggestions est conditionnée par la volonté de la Direction de changer une situation dans laquelle elle ne veut plus demeurer et une implication de toutes les parties concernées. Le tableau de bord suivant est un récapitulatifs des actions à mener concrètement sur le terrain.

Tableau (33) Plan d'action des suggestions

Problèmes	**Axes de progrès**	**Parties prenantes**	**Echéances**	**Actions d'amélioration**	**Résultats attendus**
Manque de motivation du personnel	Rendre le personnel plus motivé	**La Direction** **Le personnel**	**3 mois**	Changer Condition de travail Créer l'épanouissement	Tout le personnel est motivé
Niveau de compétence des agents	Améliorer le niveau de compétence des agents	**La Direction** **Les agents**	**6 mois**	Envoyer des agents en formation	90% des agents très compétents

Manque de culture d'entreprise	Instituer une culture d'entreprise au sein de CIEL OIL	**Toute l'entreprise**	**6 mois**	Structure de pouvoir Langage précis Méthode de travail	Réunir le personnel autour des valeurs
Problème de circulation de l'information	Rendre la circulation de l'information plus fluide	**Toute l'entreprise**	**6 mois**	créer des boites à suggestion les feedbacks	L'entreprise a un très bon circuit d'informatio n
Centralisation des systèmes	Décentraliser les systèmes de gestion	**La Direction** **Les départements**	**6 mois**	Acheter des logiciels de gestion Départager les réseau	un système décentralisé
Problèmes de gestions des données (archivage)	Mettre en place un système numérique de gestion des archives	**Les différents services**	**3 mois**	Mettre en place un SGD	Les données de l'entreprise sont bien sauvegardées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La seconde partie de notre étude a constitué la partie pratique de ce travail. Nous sommes de la description de l'entreprise c'est-à-dire la mission de CIEL OIL, son activité et pour finir son organisation administrative. En plus, il a été question de faire une évaluation de la performance globale de l'entreprise. Dans cette partie, l'évaluation a consisté à faire un tour d'horizon sur le degré d'efficacité, d'efficience de l'organisation mais aussi la pertinence des objectifs qu'elle se fixe. Aussi, nous avons fait une exposition des déterminants de la performance humaine et organisationnelle de cette PME.

Après ce premier contact avec l'organisation nous nous sommes ensuite intéressés à l'analyse des déterminants de la performance. L'analyse de cette partie a été faite grâce à un outil statistique : le test d'indépendance de Khi². En effet, ce test nous a permis non seulement de déterminer la contribution de chacun des éléments (déterminants) à la performance globale, mais également de connaitre le niveau d'influence des variables explicatives sur la variables expliquée (performance globale). A ce niveau nous avons pris deux éléments de mesure majeurs que nous avons analysée de façon conséquente. Nous avons tenté d'évaluer par exemple la performance humaine à travers un certain nombre de déterminants (la motivation, la compétence etc.) et la performance organisationnelle avec la flexibilité ou même l'alignement stratégique.

Ces analyses nous ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- CIEL OIL est une PME plus ou moins efficace ;
- Les déterminants de la performance que nous avons étudié contribuent à la performance globale de l'entreprise ;

Au-delà de tous ces points forts qu'elle a, nous avons pu remarquer un certain nombre de dysfonctionnements en son sein. Par ailleurs, pour lui permettre d'améliorer l'existant et de corriger ces manquements énumérés, nous avons terminé cette partie par une série de suggestions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'amélioration des performances d'une organisation n'est possible que si l'organisation est capable de créer les conditions de son propre succès. Cependant, dans un contexte de fortes mutations dictées par les lois du marché, les mangers ont très souvent des difficultés à choisir parmi les indicateurs de performance, ceux qui sont appropriés à la situation de leur entreprise. Par ailleurs, avec le rythme d'évolution des outils de management des entreprises, le pilotage des activités et les prises de décisions doivent de plus en plus être basée sur des critères scientifiques. Il est paru dès lors important de nous pencher sur cet aspect en procédant à une étude empirique des déterminants de la performance d'une entreprise. Ainsi, pour être beaucoup plus pratique nous avons décidé d'appliquer cette étude sur une PME spécialisée dans la distribution de produits pétroliers. Il s'agit notamment de l'entreprise CIEL OIL.

Nous avions comme objet d'étude, l'identification des déterminants de la performance avec des outils scientifiques, de les analyser dans leurs profondeurs afin de ressortir les informations qu'ils contiennent. Aussi, faire des suggestions dans le but de contribuer à améliorer la performance de cette entreprise.

Dans la pratique, cette étude a été pour nous le lieu de forger notre sens d'analyse de données. Des outils d'analyse statistiques nous ont donné un grand nombre d'information parmi lesquelles il fallait choisir les plus pertinentes. A la suite, nous avons fait des croisements entre les indicateurs de la performance globale et les déterminants de la performance. Ainsi, les différentes valeurs de Khi deux observées ont permis de voir l'apport de chaque déterminant à la performance globale de l'entreprise.

Par ailleurs, pour appréhender l'influence de chaque déterminant sur la performance globale nous avons effectué un autre test. Ce test dit test de contingence a consisté à calculer un coefficient de contingence pour voir jusqu'à quel degré un déterminant pouvait influencer la performance globale de l'entreprise.

Ce travail de recherche a permis de :

- Présenter la performance globale ;
- Faire un tour d'horizon sur la performance humaine et la performance organisationnelle ;
- Appréhender les facteurs qui ont un impact réel sur les déterminants de la performance ;

Aussi, l'utilisation du Khi deux et du coefficient de contingence comme outils d'analyse nous a permis respectivement de connaitre le rapport de dépendance entre les déterminants et les indicateurs de la performance et le degré d'influence de ces déterminants à la performance.

En raison du caractère peu complexe du thème abordé, et par principe de confidentialité des informations, nous n'avons pas pu aborder tous les déterminants de la performance faute de données. Cependant, malgré ces difficultés, l'étude a pu être menée et aboutir à la conclusion que CIEL OIL est une PME dont les défis à relever restent encore énormes si elle veut atteindre une performance souhaitée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Toutefois, la prise en compte des déterminants identifiés et des recommandations permettra à cette entreprise d'être performante et pérenne pour améliorer sa position dans le milieu pétrolier sénégalais.

Par ailleurs, la quête de cette performance ne sera un acquis que si les dirigeants de CIEL OIL parviennent à impliquer la recherche et des études dans leurs plans d'action.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BOISVERT Hugues (1995), le contrôle de gestion,vers une politique renouvelée, Edition du Renouveau Pédagogique Inc,271 P ;

GILLES Barouch (2005), booster la performance de son entreprise Edition livre à vivre 2005, 1ere Edition AFNOR Paris 23 P.

DEVILLAD Olivier & REY Dominique (2007), culture d'entreprise : un actif stratégique, les Echos (2007), 2e Edition, Dunod Paris 43 P.

MOLHO Denis & DOMINIQUE Fernandes Poisson (2009), tableau de bord outils de performance, Edition Eyrolles, Edition d'Organisation Paris 165 P.

BRILMAN Jean, (2001), les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, 3 e Edition, Edition d'Organisation, Paris 472 P.

DAYAN Arnaud (2004), manuel de gestion, volume 1& 2, 2e Edition

DEVALLEE Eric , JOLY Elsa & YOLDJIAN, Anne (2002), la culture d'entreprise pour manager autrement, Edition d'Organisation, Paris 140 P.

DEMEESTERES Rene, LORINO Philippe & MOTTIS Nicolas (2002), contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise 2e Edition, Edition Dunod Paris 320 P.

FERNANDES Alain (2005), les nouveaux tableaux de bord de managers, le projet décisionnel dans sa totalité, 3e Edition 4e tirage 2007 Edition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 485 P.

FIESTHANEL Daniel & MASSOT Pierre (2005), Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités, Edition AFNOR, Paris 203 P

BOUQUIN Henri (2001), le contrôle de gestion 5è édition, Dunod, Paris, p 463.

BOUQUIN Henri (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, p. 63

BOURGUIGNON A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CULL R. Demirgùç-Kunt, A. & Morduch J. (2007), Financial Performance and Outreach: A Global Analysis of Lending Micro Bank. Economic Journal (117)107-133.

IRIBARNE, Patrick (2006), Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clé de succès, 2e édition Dunod, Paris, p 5.

ISWATIA, S.,& Anshoria, M. (2007), The Influence of Intellectual Capital to Financial Performance at Insurance Companies in Jakarta Stock Exchange (JSE), Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, pp 1393-1399

LAUZEL P., BOUQUIN H. (1988), Comptabilité analytique de gestion 5e éd. Sirey Paris, p. 37

PIERRE SCHICK, J. VERA, O BOURROUILH-PARÈGE (2012), Audit interne et référentiels de risques, Gouvernance, Management des risques, contrôle interne, p13 : 339 p

QUINTART Aimable (1997), Planification financière, encyclopédie de gestion tome 2, article 120, 2e édition, Economica, Paris, p 2240.

T. VELNAMPY & J. ALOY NIRESH (2012), The Relationship between Capital Structure & Profitability, Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 13 Version 1.0, pp 66-73

VOYER PIERRE (1999), Tableau de bord de gestion et indicateur de performance, 2e édition, Presse de l'Université de Québec, Québec, pp 110-113.

KAPLAN ROBERT & NORTON David P (2003), le tableau de bord prospectif 3e tirage 2005,Edition d'organisation Paris 430 P.

KALIKA Michel (1995), structure de l'entreprise : réalité, déterminants, performance Edition Economica Paris 436 P.

MINTZBERG Henri (2003), structure et dynamique des organisations, Edition d'Organisation Paris 436 P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MYKITA Patrick TUSZYNKY Jack (2002), contrôle de gestion prévisionnelle gestion budgetaire, mesure et analyse de la performance Edition Foucher, Paris 286-287 P.

RAMANANTSOA Bernard (1997), les systèmes de mesure de la performance, Edition

Organisation, Paris 257-259 P.

REVUES ET ARTICLES

CHENU Florent (Janvier 2005), vers une définition opérationnelle de la notion de la compétence, Edition permanente n°163,202, 209 P

ERNY Jean Pierre (2000), Net-Eco, la nouvelle donne, un intranet pour quoi faire ? Expansion Management Review, n°99,64-70 P

GAETAN Breton & SCHATT Alain (2003), Manipulation comptable : les dirigeants et les parties prenantes, la revue du financier n° 139, 19-24 P.

MEMOIRES

TIGANA Lamine, (2007-2008), analyse des déterminants de la performance de la loterie nationale sénégalaise (LONASE), DESS-Audit et contrôle de gestion CESAG

SITES INTERNET

DESCARPENTRIES, Jean-Marie (2008), la performance globale et ses déterminants : www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf.global.pdf publié le 20 Avril 2008

VERNIMEN Pierre (2005), la gestion de la trésorerie : www.vernimen.net/html/glossaire/definition.gestion_de_tresorerie.html publié en septembre 2005

MOLLE Éric, (2007), la définition de l'agilité : www.management-projet.org/projet/spp.php? Article 2a publié le 14 Décembre 2007

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE