



Revue de littérature sur la notion de la performance dans le service public

IAZZA Mohamed¹, BENDIDI Soukaina², EL KADIRI Kenza³

¹ **IAZZA Mohamed, (Doctorant,)** Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable Université Mohamed V, FSJES Soussi, Rabat, Maroc
Mohamed_iazza@um5.ac.ma

² **BENDIDI Soukaina (Doctorante)** Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques (LSEPP), FEG –Université Ibn Tofail Kénitra
Soukaina.bendidi@uit.ac.ma

³ **EL KADIRI Kenza (Professeure)** Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques (LSEPP), FEG –Université Ibn Tofail, Kénitra
elkadirikenza@hotmail.com

Résumé :

La notion de **performance dans le secteur public** a connu une évolution significative ces dernières décennies, reflétant une volonté croissante d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services rendus aux citoyens. Alors que la performance dans le secteur privé est souvent mesurée en termes de profitabilité, celle du secteur public se définit par rapport à une série d'indicateurs plus larges, liés à la satisfaction des usagers, à la réalisation des objectifs politiques et à l'optimisation de l'utilisation des ressources.

La notion de performance, traditionnellement associée au secteur privé, s'est progressivement imposée dans le champ des administrations publiques. Cet article vise à dresser une revue de littérature sur la notion de la performance dans le secteur public en passant en revue les différentes approches théoriques ayant traité cette notion. Nous examinerons par la suite les spécificités de la performance dans le secteur public, en s'interrogeant sur les difficultés liées à sa mesure et à son amélioration.

Mots-clés: Performance, Efficacité, Efficience, Management public

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14170312>

Published in: Volume 3 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction :

Depuis le début du XXe siècle, les écoles de management se sont investies dans une quête approfondie de la compréhension des organisations. En s'intéressant de près à leurs mécanismes internes, elles ont naturellement porté une attention particulière à la notion de performance, cherchant à en identifier les déterminants et à en optimiser les niveaux. La sociologie de l'organisation, en tant que discipline, s'inscrit pleinement dans cette démarche, en considérant que l'amélioration des performances constitue un objectif central. Le management, quant à lui, est souvent défini comme l'ensemble des actions visant à piloter les structures et les comportements au sein d'une organisation afin d'atteindre des objectifs de performance précis.

Roland Pérez souligne à juste titre que la performance est un concept central et normatif dans le champ des sciences de gestion, presque synonyme de la discipline elle-même. Il est cependant essentiel de souligner le caractère pluridimensionnel et interdisciplinaire de cette notion. La performance ne se limite pas au seul domaine du management, mais s'étend à de nombreux autres champs disciplinaires tels que la philosophie, l'art, l'économie, le sport, la sociologie, la politique ou encore la linguistique.

Que l'on considère la performance d'une équipe sportive, d'une entreprise, d'un pays ou même du monde entier, le concept s'applique à une multitude d'entités et de systèmes. Pourtant, malgré l'abondante littérature qui lui est consacrée, la notion de performance demeure complexe et difficile à cerner de manière exhaustive. Son caractère multiforme et les nombreuses perspectives théoriques à travers lesquelles elle peut être appréhendée (technologique, économique, sociologique, systémique, etc.) contribuent à en faire un concept à la fois fascinant et déroutant.

1) La définition et approches théoriques de la notion de performance :

1.1) Définition de la notion de performance

En sciences de gestion, de nombreux concepts ont été utilisés pour définir la notion multidimensionnelle de performance, et certains auteurs se sont interrogés sur la possibilité de la définir. En raison des diverses significations du mot performance, une partie de cette définition est ambiguë. Alors que certains auteurs l'associent à des concepts comme l'efficacité, l'efficacités, la compétence ou la compétitivité, d'autres l'associent à des termes comme l'efficacité, l'économie, la performance et la productivité. La diversité des styles de compréhension et des angles d'attaque individuels est à mettre en relation avec les différentes notions qui ont émergé autour de ce sujet (chercheurs, managers, actionnaires, experts). Les nombreuses interprétations du terme performance présentent un certain nombre de défis, dont ceux inhérents à sa définition, ainsi que la difficulté de définir la multiplicité de ses dimensions ainsi que celles liées à la performance. la délimitation de ses indicateurs de mesure.

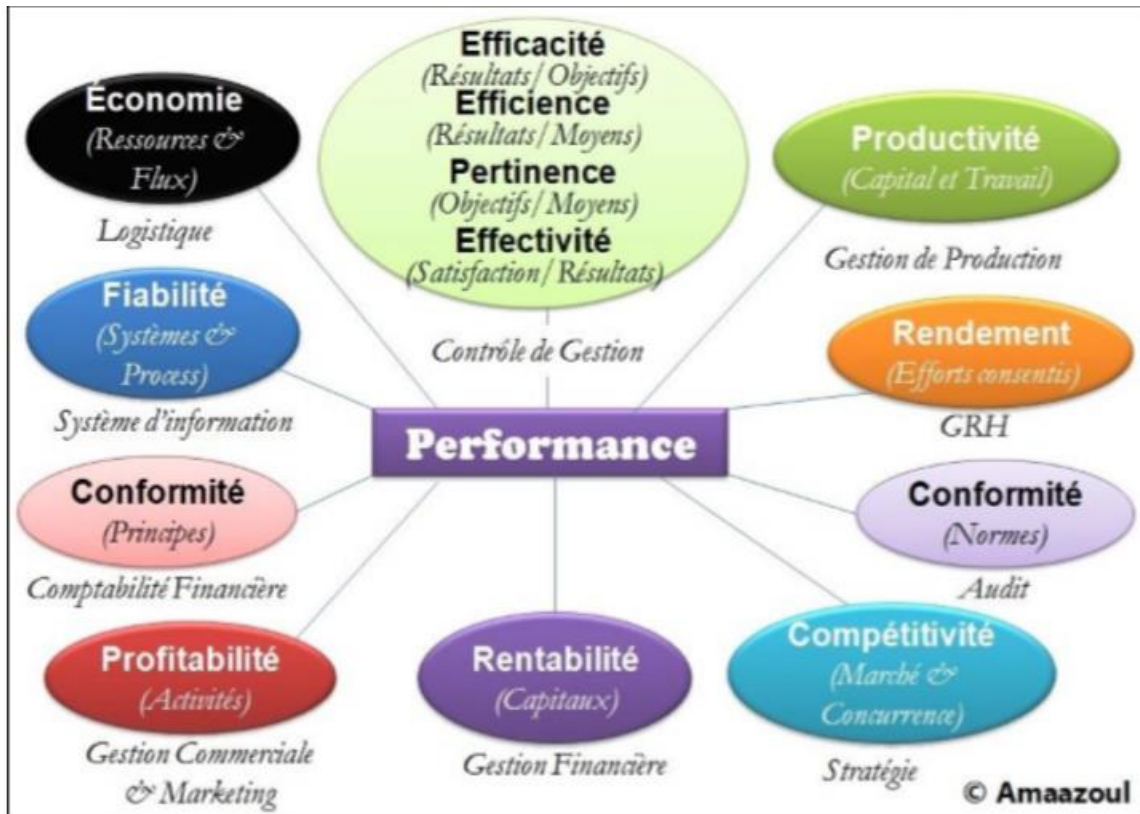


Figure 1 : Les multiples visages de la performance en sciences de gestion

Si l'on considère l'entreprise comme un lieu de rencontre des multiples motivations des individus participant à son développement, il est important de noter qu'ils ont des perspectives diverses sur la performance. Le terme " performance de l'entreprise " n'est pas anecdotique puisque, comme le souligne Galambaud (2003), les entreprises ont plusieurs performances. Par conséquent, le terme " performance " a autant de signification que la personne ou l'organisation qui l'emploie. En ce sens, l'absence d'une vision claire de la notion, ainsi que l'ambiguïté qui l'entoure, laissent le champ libre aux luttes de pouvoir entre les différents intervenants. Il faut dire que la performance est un concept multiforme et contingent, qui englobe un large éventail de représentations et de significations et qui est sujet à de multiples conflits d'intérêts.

"Le terme est en quelque sorte "tout attraper", car il intègre les notions d'action (exécution) et d'état", précise Pesqueux (2004) (la performance comme jalon accompli). "La performance n'est pas seulement une destination, mais aussi un cheminement à atteindre", explique Bourguignon A. (1995) voulait également savoir quelles étaient les entrées probables en sciences de gestion qui entraient dans l'une des trois catégories suivantes :

1.1.1) La performance action

Dans le premier sens, " la mise en action, par opposition à l'intention ou à la promesse " est une expression moins courante en français qu'en anglais. C'est "la réalité tangible d'une compétence, juste

un potentiel", comme en psychologie et en linguistique générative. (Bourguignon, p.64, 1995) Cette approche se définit en termes de moyens, de processus, de compétences et de réalisation d'objectifs. Autrement dit, la performance est considérée comme un processus plutôt qu'un "résultat momentané". Le terme "performance" fait référence à la fois au processus de "faire" et au résultat de ce processus. Cette catégorie comprend des expressions telles qu'accomplissement, exécution et réalisation, qui font référence au processus ou à l'activité elle-même.

1.1.2) La performance les "résultats de l'action"

Dans le second sens, qui correspond à la définition française du terme, la performance fait référence au résultat d'une activité plutôt qu'à l'action elle-même. Lorsqu'il est utilisé dans le sens de "conséquence d'une action", le terme performance se rapporte à un cadre de référence, tel qu'une norme ou un objectif. En tant que telle, elle s'inscrit dans un cadre de référence cybernétique : la fixation d'objectifs, c'est-à-dire les résultats que l'on veut atteindre, la formalisation de plans d'action pour atteindre les objectifs, la mesure régulière des résultats réels obtenus et la comparaison avec les résultats attendus à l'aide de dispositifs de contrôle. Cette définition, contrairement à la première, ne comporte aucun jugement de valeur. "La mesure des performances" est définie comme "une évaluation ex post des résultats produits".

1.1.3) La performance "succès"

Une performance réussie dépend et fluctue en fonction des représentations du succès des individus et, plus largement, à travers l'organisation. Les termes "succès" et "efficacité" sont étroitement liés. Le concept de compétitivité est couramment utilisé pour mesurer le succès car il est subjectif. La maîtrise des facteurs essentiels du succès, telles que les actifs et le savoir-faire, est le seul moyen d'assurer l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Le prix, le temps et la qualité sont trois éléments importants du succès qui sont considérés comme les moteurs fondamentaux de la compétitivité d'une organisation. Le succès n'est rien sans un système de représentations, sanctions et perceptions. En effet, la troisième catégorie incorpore les expressions succès et réussite ; l'ambiguïté et le flou communiqués par le terme performance sont dus à ces trois significations.

Selon Bourguignon (1995), une performance est un "événement agréable, favorable, positif". Rappelons que ces trois adjectifs sont associés à la notion de valeur, c'est-à-dire aux prismes interne et externe. Dans cette optique, la performance respecte les lignes directrices suivantes : Elle nécessite un référent : but ou finalité ; elle est multidimensionnelle si les objectifs ou finalités sont divers ; elle est un sous-ensemble d'actions : largo sensu, qui est le résultat et l'impact de l'action ; elle est un sous-ensemble d'actions : largo sensu, qui est le résultat et l'effet de l'action. Elle est subjective car elle est le résultat d'un processus qui rapproche la réalité et le désir.

La performance n'est pas un terme précisément défini. Elle nécessite une délibération et une interprétation." Ce terme renvoie à l'idée que la performance d'une entreprise ou d'un groupe fait partie d'un ensemble plus vaste "référence calibrée".

Les résultats globaux, les ratios économiques et financiers doivent être continuellement comparés à des repères internes ou externes choisies. Pour être efficace, vous devez dépasser les résultats de l'année précédente, du premier semestre ou du dernier trimestre, ou surpasser votre référence ou les résultats de vos concurrents. Cependant, dans le domaine de la gestion, le terme performance fait référence au résultat d'une action, au succès, à la réalisation ou à l'exploit en français, mais le terme "includes both the activity, the result, and its potential success" en anglais. Pour le dire autrement, le terme "performance" englobe trois concepts : un concept

En d'autres termes, l'expression "performance" englobe trois concepts : le succès, l'accomplissement et le dépassement. De cette façon, la performance est une idée dualiste ainsi qu'un jugement de valeur sur le résultat obtenu (négatif ou positif) et sur l'approche avec laquelle ces résultats ont été obtenus

La performance, selon Gilbert et Charpentier (2004, p. 359), est une catégorie socialement créée dont le niveau sera déterminé par des "conventions" ; elle ne peut être unique, et sa définition doit être suffisamment souple pour s'adapter aux réalités variées auxquelles sont confrontées les entreprises : "La performance fait référence à la réalisation des objectifs organisationnels, indépendamment de leur nature ou de leur variation. (...) La performance, comme les objectifs organisationnels, est multiforme ; elle est subjective et dépend des référents choisis."

Par conséquent, cette définition large de la performance facilite son utilisation dans le processus d'évaluation. De même, Morin et al. (1996, p. 7) estiment que "le rendement est un concept qui peut être défini de diverses façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur". La performance peut être mesurée à l'aide d'une variété de paramètres, chacun d'entre eux ayant sa propre signification.

À ce niveau, il y a lieu de prendre en considération la définition de Morin et al (1996). Qui semble plus applicable à de nombreux égards. Tout d'abord, leur concept met l'accent sur les diverses formes que peut prendre cette structure. Ensuite, il indique que les nombreux aspects du terme performance dépendent des qualités de l'évaluateur, et finalement, l'interprétation de ses indicateurs dépend des objectifs des décideurs.

La performance, en définitive, ne parle pas d'elle-même. Elle est rarement définie de façon précise, même si elle est employée dans de nombreuses circonstances. Pour deux raisons principales, le mot "performance" peut être à l'origine de beaucoup de confusion ou d'interprétations erronées : comme les mots pour lesquels de nombreuses parties prenantes font campagne, il agit comme un mot « valise » dans lequel on peut mettre le sens qu'on souhaite.

2.1) Les multiples approches définitoires de la performance :

L'incertitude qui entoure le terme de performance a conduit à reconsidérer le champ du contrôle managérial au cours des deux dernières décennies. En effet, Il est simple de comprendre pourquoi, malgré la large utilisation du terme dans le contrôle de gestion au cours des deux décennies précédentes,

la plupart des auteurs hésitent à le définir, ou le définissent de manière très imprécise. En effet, Il est essentiel que le terme de performance soit défini de manière volontaire afin de clarifier son domaine et son processus de création, ainsi que pour permettre au contrôle de gestion de stabiliser sa philosophie d'amélioration continue et de soutien à l'amélioration de la performance.

L'entreprise n'a pas uniquement une seule performance mais plutôt diverses performances et ce en raison au fait qu'elle a à faire à de multiples défis. Par ailleurs, Jean-Michel Plane (2006, p. 19) rappelle que la performance se décline en six enjeux :

- ✓ **Maîtriser les coûts ;**
- ✓ **La qualité :** en satisfaisant les clients et répondre à leurs attentes, les usagers demandeurs de services publics ;
- ✓ **Le temps :** c'est l'habilité d'être réactif dans les plus brefs délais. Le temps a une valeur économique. En effet le temps de nos jours est devenu un outil concurrentiel
- ✓ **Innovation :** La performance peut se mesurer à travers la capacité des collaborateurs à innover.
- ✓ **Diversification :** Le concept d'une économie standardisée est dépassé en raison de l'exigence des consommateurs ;
- ✓ **Flexibilité :** C'est l'habilité à s'adapter à un environnement caractérisé par une grande concurrence. Par conséquent, selon cette conception, les performances sont garanties en relevant ces défis.

2.1.1) La performance comme amélioration du couple valeur-coûts

En admettant que la performance d'une entreprise est l'essence économique, on peut l'identifier comme étant la création de la valeur ajoutée. En effet, l'entreprise est une unité consommant des ressources notamment (matériaux, temps, capital, espace) pour répondre à des besoins de consommateurs (clients potentiels). Par conséquent, il crée alors de **la valeur** (en créant des biens et services qui satisferont éventuellement la demande) et cela a des coûts pour l'avoir. La valeur étant la vraie richesse créée en faveur des clients, alors que le coût est la richesse consommée par l'entreprise afin de créer de la valeur. On peut définir alors la performance comme **le couple coût- valeur** sur lequel elle repose : elle doit lier ressources consommées et valeur créée.

En conséquence, la performance s'exprime comme un rapport entre la valeur du coût de fonctionnement de l'entreprise et la valeur du service obtenu, ce qui ne peut pas toujours être mesuré. Par ailleurs, "la performance d'une entreprise, c'est tout, et seulement ce qui contribue à un couple valeur-coût (à l'inverse, la performance seule ne contribue pas nécessairement à l'augmentation de la valeur ou à la réduction des coûts sans un équilibre des coûts ou un rapport valeur-coût). Par conséquent, le succès d'une entreprise est déterminé par sa capacité à fournir une valeur utile aux clients tout en utilisant le moins de ressources possible.

Il convient de souligner que si le prix du produit est basé sur des données internes à l'entreprise, le consommateur ne peut lui attribuer une valeur réelle qu'en fonction de l'utilité qu'il lui reconnaît. La

valeur, selon Porter (1985), est "le montant que les clients sont prêts à payer pour ce qu'une entreprise leur présente comme produits ou services. Dans un contexte concurrentiel, la valeur d'un produit sera déterminée non seulement par ses caractéristiques concurrentielles en termes de fonctionnalité ou de prix, mais aussi par des facteurs tels que la disponibilité, la qualité et l'optionnalité. (p. 26 dans Ernult, 2005). Phillip Lorino (1995, 2001) utilise le même argument pour soutenir que définir la performance comme un couple valeur-coût pose la question de son opérabilité. À cet égard, la gestion opérationnelle unique nécessite fréquemment le recours à la traduction des couples "valeur-coût" de la performance économique en objectifs stratégiques plus précis.

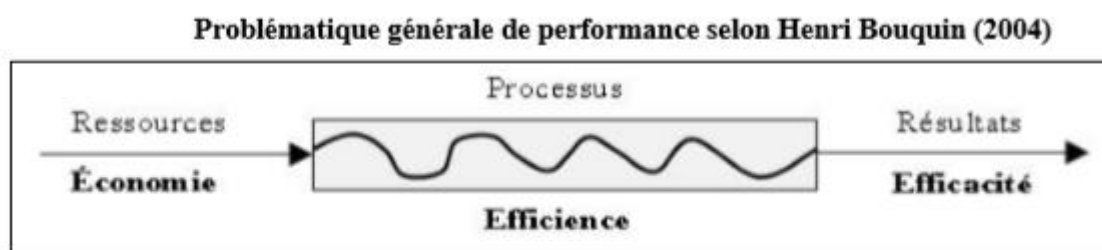
2.1.2) La performance comme obtention du triptyque économie- efficacité et efficience

La performance est définie généralement par les auteurs comme une combinaison de deux termes : efficience et efficacité dans les manuels de contrôle de gestion. Selon Alazard et Sépari (2010, p. 16), efficacité (efficacy ou effectiveness en anglais) consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs prédéfinis. Pour l'efficience (efficiency en anglais), elle est assimilée à la gestion optimale des ressources et des capacités liées aux résultats.

Dans ce cas, l'efficacité peut être définie en termes d'oisiveté et de gaspillage. En effet, l'oisiveté peut être définie comme le non usage des capacités de production ce qui cause des coûts de capacité. Le gaspillage peut être assimilé à l'usage dégradé de capacités qui pouvant éventuellement produire plus engendreront des coûts de fonctionnement inutilement. Ainsi l'efficience peut être déterminée comme le produit d'un taux d'utilisation des ressources fois le rendement des ressources utilisées.

$$\text{Efficience} = \text{non-oisiveté} \times \text{non-gaspillage.}$$

L'enjeu de la performance, selon Henri Bouquin (2004, p. 63), est une combinaison du trio Efficacité-Économie-Efficience. Selon lui, le concept d'économie consiste à obtenir des ressources au moindre coût possible. En fait, il fait référence à la maîtrise des coûts. La productivité (le rapport du volume obtenu au volume utilisé) et la rentabilité (le profit par rapport au capital dépensé) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, le concept d'efficacité fait référence à l'atteinte des résultats souhaités. Par conséquent, mesurer la performance nécessite de la mesure de ses trois dimensions.



Source : Dohou-Renaud et Berland (2007), p. 4.

Figure 2 : Problématique générale de performance

D'après Voyer, il est difficile de définir le concept de performance d'une manière précise. En effet, on peut dénombrer plusieurs définitions selon le contexte et le domaine d'utilisation. D'une part, la notion de performance est considérée par les auteurs comme un continuum. D'une part, la performance est la valeur attachée à l'état initial, à l'obtention de résultats minimaux ou acceptables ou à la réduction des résultats indésirables notamment les erreurs et les pertes de temps.

Cette définition démontre d'une manière claire que la performance est l'atteinte d'objectifs déterminés par la maîtrise du triptyque qualité- coût- -délai et des critères quantitatifs qui sous-tendent l'efficacité.

2.1.3) La performance comme synonyme de « création de valeur »

Le mot valeur a un charme paradoxal, renvoyant à la fois au monde financier et au monde moral. La fourchette financière de la valeur d'une marque ou d'une entreprise pour les actionnaires. Le monde éthique des valeurs morales nourrit les préjugés et définit la manière dont les entreprises exercent leur professionnalisme (Lévy, 2006, p. 123). La « création de valeur » est le terme financier moderne ayant remplacé le mot « enrichissement » et apparaît de plus en plus dans la définition normative du résultat global. Pourtant, ces deux notions sont synonymes et représentant ainsi la réalité immuable du monde capitaliste : La création de la valeur afin d'enrichir, il n'y a que deux moyens complémentaires.

Le premier moyen consiste en l'octroi des dividendes aux actionnaires, et le second consiste en l'accroissement de la richesse actionnariale et ce avec l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

Théoriquement, deux types d'indicateurs de création de valeur peuvent être distingués notamment :

- ✓ **Indicateurs économiques et comptables** : résultat net, bénéfice par action, résultat opérationnel ou EBE, EBITDA, ROA, ROE, ROI, VAN, etc.
- ✓ **Indicateurs boursiers** : TSR, PER...

Selon Brechet et Desreumaux (2009) , on peut définir la performance comme "la création de valeur". Tous les modèles de performance sont d'accord sur le fait que la performance des actionnaires est obtenue en réponse à des contraintes liées à la création de valeur pour les clients, tout en prenant en considération les ressources et de leurs combinaisons.

La « création de valeur » est un concept important dans la finance des entreprises. Compte tenu de cette thématique, le marché de l'ingénierie de la mesure s'est développé autour d'une série d'outils plus ou moins complexes tels que : ROCE, ROE, EVA, MVA, TSR, etc. La finance, comme de nombreuses disciplines, est marquée par des tendances, voire des effets de mode, le plus souvent importés d'outre-Atlantique (Maze, 2004, p. 13).

2.1.4) La performance pour créer de la valeur pour les parties prenantes

Selon Saulquin et Schier (2005), des indicateurs et des méthodes de mesure très comparables ou même superposables sont utilisés pour comprendre les notions de performance et de RSE. Ils s'intéressent à la nature et aux contributions de la RSE dans le contexte d'un modèle d'évaluation de la réussite des

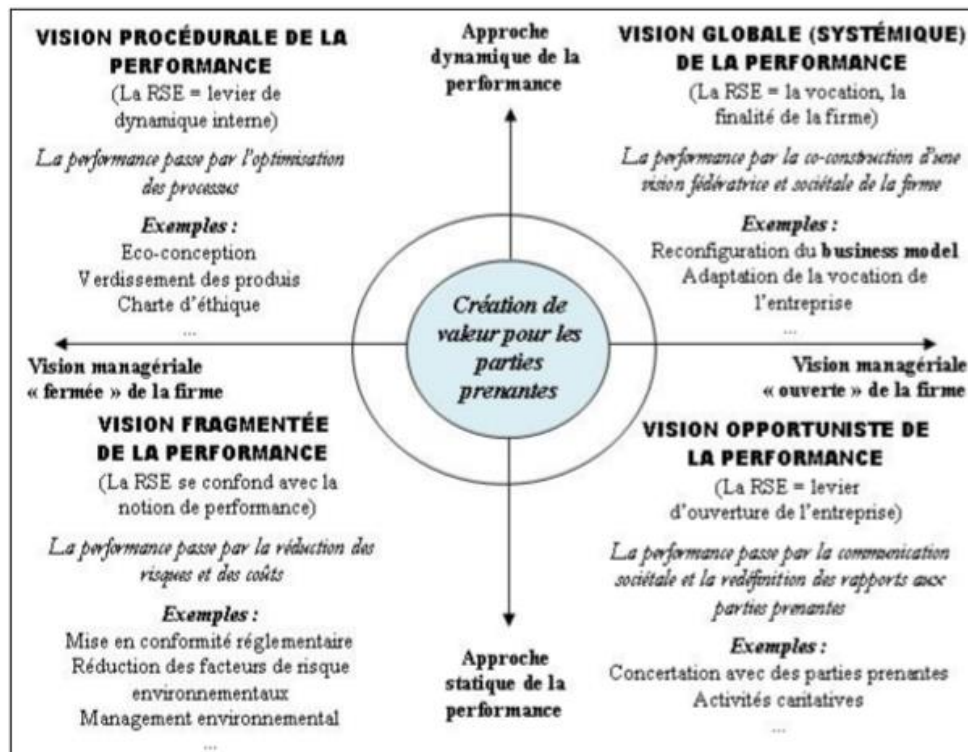
entreprises. Premièrement, il y a une vision segmentée de la performance (une approche statique du rendement axée sur les objectifs techniques et économiques).

Le concept de responsabilité sociale des entreprises est confondu avec le concept de performance.

La RSE devient alors un levier d'ouverture et de transparence pour les organisations dans une vision opportuniste (une approche statique mais ouverte du rendement). Les techniques de communication sont utilisées pour canaliser la RSE comme levier de performance opportuniste. Puis, d'un point de vue opportuniste, la RSE est devenue un levier de communication et d'ouverture de l'entreprise. Il peut également être utilisé comme levier dynamique pour rapprocher les concepts de gestion des processus tout en se concentrant sur des processus critiques spécifiques.

Enfin, d'un point de vue global, la RSE est un processus de réinvention de l'objectif et de la finalité d'une entreprise pour être plus en phase avec les attentes des parties prenantes et les nouvelles restrictions environnementales : la performance est la conséquence de la co-construction sociale entre les entreprises et les parties prenantes.

Figure 3 : Création d valeur partenariale au centre des visions de performance



Source : Saulquin et Schier (2005), p. 12.

Diverses "approches" de la RSE intègrent également différentes "visions" de la performance et mettent l'accent sur la création de valeur pour les parties prenantes, comme le montre le graphique ci-dessus. La prise de conscience explicite de la diversité des partenaires et des objectifs d'une entreprise nécessite un changement dans le concept de la performance et de sa mesure. La notion de rendement organisationnel vise à mesurer le rendement d'une société dans son ensemble et, par conséquent, sa capacité de satisfaire tous les intervenants, en plus de chercher des mesures propres à certains partenaires et à leurs objectifs. De même, le rendement d'une entreprise n'est plus fondé principalement sur le profit. Les entreprises font la promotion de nombreuses activités environnementales, sociales et de gouvernance pour démontrer leur responsabilité afin de répondre aux demandes croissantes d'un nombre important d'intervenants (Fiorucci, D. 2008, p. 75).

Pour conclure, d'après la théorie des parties prenantes, l'entreprise est considérée comme performante lorsqu'elle répond avec succès aux attentes des parties prenantes et ce avec la création de la valeur pour elles.

2.1.5) La performance comme conception pluridimensionnelle

Afin de rendre compte de la diversité et de la richesse du concept de performance, Morin et al. (1994) ont proposé une formulation visant à rassembler les différents points de vue sur une organisation. Trois niveaux d'abstraction sont présents dans leur modèle :

- Les mesures de la performance (efficacité économique, durabilité organisationnelle, valeur des ressources humaines et légitimité de l'organisation et des parties externes) ;

- Critères de définition des dimensions ;
- Métriques utilisées pour mesurer la norme ;

La performance, selon Morin et al. (1994), évalue la viabilité d'une organisation (qualité du produit, rentabilité financière, compétitivité sectorielle et compétitivité internationale), la valeur ajoutée (ou efficacité économique), la capacité à conserver les ressources, la productivité et la valeur de ses ressources humaines (performance, climat social). Les performances, la motivation et le développement des employés, et la position de l'organisation vis-à-vis des groupes extérieurs (régulateurs et communautés, satisfaction des clients, donateurs).

Tableau 1: La performance comme concept pluridisciplinaire

Pérennité	Valeurs des ressources humaines
<p>Qualité des produits et des services : mesure dans laquelle un produit ou un service répond aux normes de qualité et aux exigences des clients. Indicateurs : Nombre de plaintes, Nombre de retours, etc.</p> <p>Rentabilité : La mesure avec laquelle certaines ratios financiers se comparent défavorablement ou favorablement à l'industrie et aux métriques passées. Indicateurs : performance du capital investi, marge de bénéfice net, etc.</p> <p>Compétitivité : le degré avec lequel l'organisation conquiert et conserve ses parts de marché. Indicateurs : Valeur des exportations, les revenus par secteur, etc.</p>	<p>Engagement des employés : Le niveau d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que les efforts déployés pour atteindre leurs objectifs. Indicateurs : taux d'absentéisme, taux de rotation.</p> <p>Le climat de travail : La mesure dans laquelle les employés évaluent positivement leur expérience de travail. Indicateurs : congés maladie, participation à des activités sociales, accidents du travail.</p> <p>Performance des employés : La qualité ou la quantité de la production effectuée par l'employé ou par le groupe. Indicateurs : bénéfice net avant impôt par employé, revenu par employé, ...</p> <p>Développement des employés : la manière avec laquelle les compétences d'un employé se développe et s'améliore. Indicateur: Nombre de formation effectuée pour chaque employé.</p>

Efficience	Légitimité auprès des groupes externes
<p>Économie des ressources : c'est la manière avec laquelle l'entreprise baisse la quantité de ressources utilisées pour produire la même quantité tout en maintenant le bon fonctionnement du programme de travail. Indicateurs : rotation des comptes clients, rotation des inventaires, réduction du gaspillage, taux de rebuts.</p> <p>Productivité : C'est le rapport entre la quantité de biens ou de services produits et la quantité de ressources consommée pour leur production pendant une période déterminée. Indicateurs : rotation de l'actif immobilisé, rotation de l'actif total.</p>	<p>Satisfaction des bailleurs de fonds : le degré avec lequel les bailleurs de fonds apprécient que leurs fonds sont utilisés de manière rentable. Indicateurs : ratio d'endettement, ratio de fonds de roulement bénéfiques par action.</p> <p>Satisfaction de la clientèle : l'appréciation des clients de la manière avec laquelle l'entreprise a répondu à ses attentes et besoins. Indicateurs : montant des ventes, retards de livraison, fidélité de la clientèle, rejets.</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs : le degré de respect de l'organisation des règlements et des lois régissant. Indicateurs : Respect des lois, pénalités etc.</p> <p>Satisfaction de la communauté : Appréciation des effets de l'organisation sur les la communauté Indicateurs : pratiques de conciliation travail famille, nombre de postes d'emploi créés, protection de l'environnement, etc.</p>

Source : Adapté de Morin et al., (1994, 1996)

La mesure de la performance organisationnelle a un caractère stratégique (Saint-Onge & Mignan, 2007). Les indicateurs choisis peuvent éventuellement varier en fonction du référentiel utilisé par les parties prenantes ou les acteurs organisationnels concernés. Selon Morin et al. (1994, p. 73), l'efficacité organisationnelle fait référence aux « *jugements portés par de multiples composantes sur les produits, les résultats ou les effets d'une organisation ou de ses processus* ». Selon ces auteurs, de tels jugements peuvent impliquer quatre types d'objets :

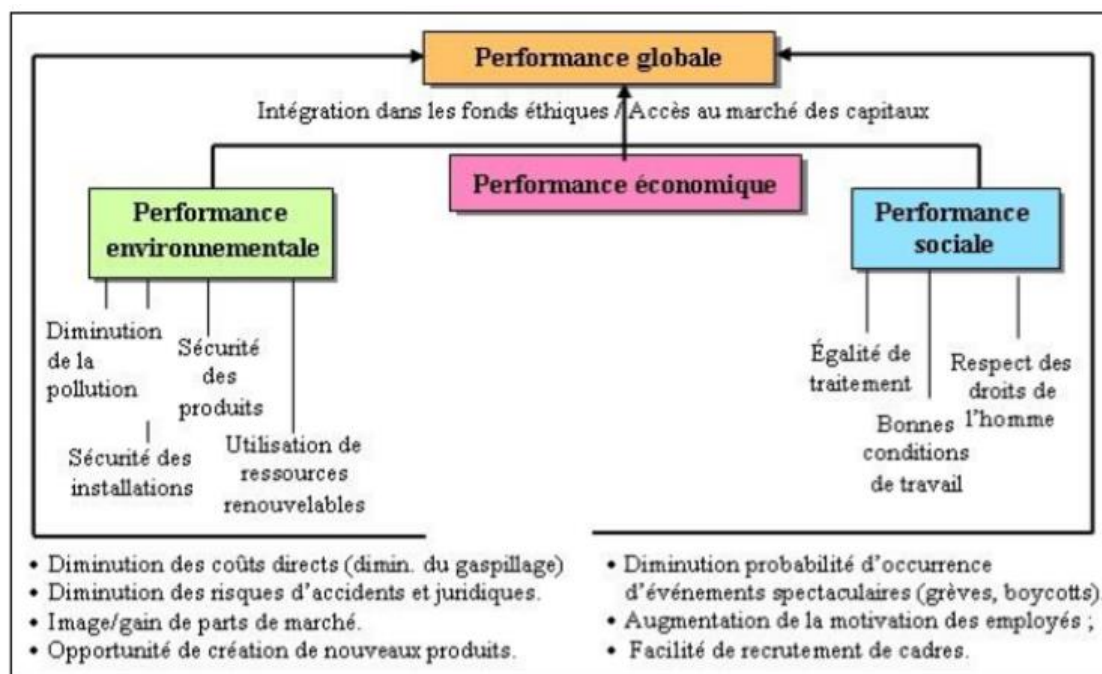
- ✓ **La valeur des ressources humaines**, comportant les critères de performance de mobilisation, de développement des employés et de moral
- ✓ **L'efficience économique**, mesurée par l'économie de ressources et celle de la productivité ;
- ✓ **La légitimité de l'organisation auprès de groupes externes**, faisant référence à la satisfaction des acteurs suivante notamment les clients, les bailleurs de fonds, l'administration fiscale.
- ✓ **La pérennité de l'organisation**, dépendant principalement de trois facteurs notamment l'adéquation entre les besoins du client et les produits, aussi l'adéquation entre la compétitivité et la rentabilité financière. Toutefois la prise en compte de critères multiples est susceptible de changer selon les parties prenantes (Foucher, 2007, p. 68).

En sciences de gestion, la performance est le résultat final de tous les efforts déployés pour réaliser les actions appropriées de la bonne manière, au moment approprié, rapidement et à moindre coût, afin réaliser de bons résultats appropriés qui satisfont les parties prenantes.

2.1.6) Performance globale :

Le concept de la performance des entreprises a évolué au fur et à mesure que les rôles de l'entreprise dans la société se sont développés. En effet, une image plus globale, étendue et tridimensionnelle de la performance a progressivement supplanté la vision antérieure de la performance, qui se limitait à une perspective uniquement financière (performance financière). Reynaud (2003) a proposé trois catégories pour caractériser la performance globale d'une entreprise : la performance économique (rentabilité, part de marché, profitabilité), la performance sociale (les conditions de travail favorables, équilibre de traitement entre les collaborateurs et le respect de la dignité humaine, etc.), et la performance environnementale (sécurité des produits, sécurité des installations, utilisation de ressources renouvelables, etc)

Figure 4 : Décomposition de la performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud (2003), p. 10.

3) La spécificité de la performance dans le secteur public :

La relation entre les formes de propriété et la performance des entreprises a fait l'objet de plusieurs débats de la part des chercheurs, en particulier depuis que la privatisation préoccupe une place importante dans les agendas politiques des gouvernements du monde entier. À cet égard, un certain préjudice persiste contre les entreprises du secteur public, qui sont vues comme mal gérées et donc intrinsèquement inefficaces. Ce point de vue a fait des succès remarquables ces dernières années tandis que les préoccupations du gouvernement envers les finances publiques sont devenues plus importantes. Par conséquent, ce contexte particulier est propice à la privatisation de nombreuses entreprises

publiques, de sorte que le lancement de la privatisation vise principalement à améliorer les performances des sociétés publiques. Mais de quoi s'agit-il réellement ?

En théorie, trois grands courants soutiennent l'idée de la primauté de la forme de propriété privée, à savoir, la théorie des choix publics (Buchanan et Tullock, 1962) et la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976) ; la théorie des droits de propriété (Demsetz et Alchian, 1973). Les résultats du grand nombre de recherches menées à ce jour ont été généralement équivoques, de sorte que nous ne pouvons conclure définitivement qu'il y a un lien entre les configurations de la propriété et la performance.

D'après les études empiriques consultées dans le domaine nous avons conclu que les objectifs tracés par les décideurs des entreprises ne sont pas pris en considération. Cependant, ces objectifs sont considérablement différents entre les entreprises des secteurs public et privé. En effet, contrairement aux entreprises privées, le but ultime des entreprises publiques n'est pas la maximisation du profit (Gortner et al., 1993 ; Rainey, 1996).

Les entreprises publiques sont souvent utilisées comme instrument pour implémenter la volonté du gouvernement d'où la raison fondamentale de leur existence. Cependant, les finalités dites politiques, non lucratives ou extra-corporatifs vont à l'encontre de la logique économique et se traduiront par une baisse des revenus ou une augmentation des coûts de fonctionnement des entreprises publiques. Ainsi, on pourrait dire que l'analyse comparative des performances entre entreprises publiques et privées favorisera inévitablement ces dernières (Borins et Boothman, 1986 ; Brooks, 1989 ; Parenteau, 1997).

Il met ensuite en évidence les problèmes de mesure qui découlent des différences d'objectifs entre les entreprises. D'autres mettrons en évidence plutôt le caractère illicite des cibles non commerciales assignées aux entreprises publiques parce qu'elles relèvent du clientélisme ou de systèmes corrompus.

D'autres diront que les objectifs non lucratifs assignés aux entreprises publiques sont illégaux parce qu'ils relèvent d'un système clientéliste ou corrompu. Cette idée est en fait soutenue par les partisans de l'école du choix public, qui soutiennent que l'ingérence politique est une activité nuisible tant qu'elle soutient des propagandes politiques et des bureaucrates. De ce point de vue, les coûts additionnels qui surviennent généralement aux entreprises publiques assignant des objectifs non lucratifs sont simplement devenus des coûts d'inefficacité. Par conséquent, il n'est pas primordial d'examiner les différences entre les objectifs des entreprises publiques et privées dans l'analyse comparative des performances. Bien que ces deux positions soient inconciliables.

3.1) La raison d'être particulière des entreprises publiques

L'univers et la finalité du secteur public sont différents de ceux du secteur privé. En fait, le secteur public est une action de société à société (Ouellet, 1992). Les champs d'interventions du secteur public ont toujours comme finalité de servir à la communauté. Cependant, les activités du secteur privé se concentrent particulièrement à la fourniture de biens et de services marchands aux individus dit consommateurs par conséquent la motivation des acteurs socio-économiques, c'est le bénéfice générés par les produits vendus.

Les entreprises publiques ou sociétés d'État qui ont pour vocation commerciale, elles se voient généralement assigner des missions qui comportent des impératifs de services à peu près toujours opposés à la rationalité économique. Elles doivent donc à la fois réunir les principes d'un établissement d'intérêt public avec une gestion moderne issue du secteur privé. La vision politique adjointe aux structures publiques renvoie de manière plus claire aux objectifs politiques qu'elles doivent positionner en avance. En effet, Ces objectifs sont connus dans la littérature comme étant non lucratifs (Ramanadham 1991). C'est l'exemple, d'un Etat qui vise à redistribuer les revenus et la richesse, peut être amené à préconiser une structure de prix qui va favoriser le pouvoir d'achat de consommateurs.

- La controverse sur les différences d'objectifs :

La majorité des auteurs aperçoivent que la problématique de la différence des objectifs entre les entreprises des secteurs privé et public est lié à un problème de mesure. Par exemple, Borins et Boothman (1986) ont démontré suite à l'analyse de plusieurs études empiriques, que la rentabilité peut constituer une mesure faussée suite aux objectifs non lucratifs assignés à l'entreprise publique. De plus, plusieurs études concluent que les entreprises publiques négligent et sous-estiment, les avantages sociaux qui sont en quelque sorte la contrepartie d'inefficiences commerciales.

En effet, l'analyser de la performance n'aura pas d'intérêt en l'absence préalable de reconnaître que les objectifs politiques font partie intégrante de la mission de l'entreprise publique. Pour Brooks (1989) les constats d'une amélioration de l'efficacité et de l'efficience ne sont pas considérés comme significatives et ce en manque d'expérience qui vise à estimer ce qui a été perdu en termes d'objectifs sociaux et politiques.

En résumé, On ne peut pas comparer équitablement la performance d'une entreprise publique avec celle d'une entreprise privée (Parenteau, 1997) tant que les entreprises étatiques consacrent une grande part de leurs activités à mettre en avance la volonté gouvernementale, En effet, les objectifs non lucratifs assignés à l'entreprise publique lui imposent des coûts additionnels qui se manifestent par une augmentation de ses charges ou d'une diminution de ses revenus.

Les arguments de avancées par ceux qui évoquant le problème de mesure sont difficiles à contredire parce que les bénéfices sociaux résultant des objectifs dit non lucratifs sont des externalités à l'entreprise, et donc sont difficiles à évaluer. Aussi, il y lieu signaler que la difficulté de vérifier si les inefficiences qui découlant des objectifs non lucratifs sont équilibrées par les avantages sociaux ?

Selon la théorie des choix publics, les politiciens imposent aux entreprises publiques des objectifs non commerciaux cherchant ainsi leur propres intérêt notamment les intérêts électoraux plutôt que la maximisation de l'intérêt général (Niskanen, 1971; Tullock, 1976).

Les objectifs non lucratifs sont aussi considérés comme la résultante d'un processus de marchandage entre les dirigeants des entreprises et les politiciens. En résumé, la théorie des choix publics avance que l'interaction politique auprès de l'entreprise publique est nuisible. Ces dernières assument les coûts de l'inefficacité causée par ses objectifs non lucratifs.

3.2) La manifestation du problème de mesure :

Sur le plan empirique la problématique de mesure de la performance n'a jamais été abordée. La performance entre les entreprises privées et les entreprises publiques est confrontée sans prendre en considération les dissimilarités éventuelles entre les finalités dressées par les entreprises.

De même, MacAvoy et Funkhouser (1979) ont noté la présence de politique gouvernementale qui est imposée aux organisations étatique qui sont en compétition avec le secteur privé. Celles-ci ont pour vocation d'une part pour le développement économique des régions et d'autre part elles sont plus favorable qu'aux approvisionnements en matières premières à des prix bas par rapport à la concurrence. Enfin, Ryan et Reeves (1998) mettent en évidence que l'un des éléments ayant participé à des taux de rentabilité minimales est la présence des objectifs non lucratifs dans les organisations publiques. Malgré cette attention particulière au sujet, aucun chercheur n'a évoqué la problématique de la mesure de la performance au niveau des travaux réalisés. En effet l'analyse de études de terrain est conçue sur les choix méthodologiques portant sur les indicateurs de performance, l'approche de comparaison et le secteur d'activité sont susceptibles soit de tempérer ou d'accentuer le problème de mesure.

Plus exactement, la performance est déterminée en se basant sur la productivité, les coûts, ou la rentabilité (Millward et al. 1983). Or, les indicateurs de rentabilité seront forcément plus volatiles aux divergences des finalités entre les entreprises.

Les politiques étatiques auront une conséquence négative sur la mesure du gain. On note que lorsque l'organisation publique perçoit des subventions pour les coûts engagés, la pratique illustre que de ces mesures restent largement insuffisantes (Gordon, 1981; Pratt, 1988; Stanford, 1990). D'autre part, les organisations publiques ne ciblent pas à maximiser les profits mais plutôt elles essayeront de les améliorer.

Le secteur d'activité de toute entreprise est primordial dans la mesure où le degré de la concurrence acharnée sur le marché. Bien que les structures publiques ont pour caractère général de travailler dans des secteurs prérogatives, certaines peuvent être soumises à un minimum de concurrence. C'est l'exemple des entreprises opérantes dans le secteur des ressources où la concurrence se joue essentiellement au niveau international. Lorsque la concurrence existe, elle aura pour conséquence de délimiter les interactions politiques (Molot et Laux, 1988). En effet, la contrainte du marché exige une vision commerciale plus importante aux organisations publiques.

Les managers publics ont donc plus d'autonomie au niveau de la gestion avec pour effet un éventuel retrait des finalités politiques. Les études du benchmarking initiées dans un milieu compétitif auront donc la capacité d'atténuer la problématique de mesure (Boardman et Vining 1992).

En résumé, Il existe deux visions : la première qui compare un groupement d'entreprises du secteur privé avec un autre du secteur public. Une deuxième approche consiste en la comparaison de la performance avant et après la privatisation. Or, lorsque les entreprises sont encourues de de privatisation. Elles procèdent en général à des réaménagements administratifs de grande envergure. On cite entre autres, un arrangement des objectifs pour une recherche des profits (Parker, 1995). Dans ce sens la privatisation favorise un retrait plus fondamental de la vision politique dans la gestion des entreprises. Souvent, les objectifs non lucratifs expirent. De ce point de vue, les analyses comparatives de la performance menées dans le cadre de la privatisation devraient diminuer la problématique de la mesure.

4. Conclusion :

Plutôt que de dévoiler tous les énigmes du concept (la performance) dans lequel les chercheurs en sciences de gestion investissent massivement, nous avons tenté de mettre en évidence les principales définitions sur le plan théorique. Historiquement, la performance des entreprises dans les années 1960 était centrée sur les standards de productivité (savoir produire), et dix ans plus tard elle se déploiera sur les fonctions métiers (savoir vendre : rentabilité),

De plus, pour la littérature, la performance est un concept multidimensionnel difficile à définir et à mesurer. Ainsi, pour mieux interpréter le contenu de la performance, il faut se référer aux critères suivants à savoir les critères d'introversion (performance interne/externe) ; Critères terminologiques (productivité, performance, efficience, efficacité, rentabilité, compétitivité, etc.) Critères qualitatifs/quantitatifs/financiers (performance qualitative/quantitative/financière) ; Critères de temps (résultats instantanés et résultats intermédiaires et à long terme) ; critères relatifs (performance relative/absolue) critères d'apparence (performance visible/cachée ou virtuelle) ; critères sociaux et économiques (performance économique/sociale/environnementale).

En résumé, On ne peut pas comparer équitablement la performance d'une entreprise publique avec celle d'une entreprise privée surtout que les entreprises étatiques consacrent une grande part de leurs activités à mettre en avance la volonté gouvernementale, En effet, les objectifs non lucratifs assignés à l'entreprise publique lui imposent des coûts additionnels qui se manifestent par une augmentation de ses charges ou d'une diminution de ses revenus.

Les arguments avancés par ceux qui évoquant le problème de mesure sont difficiles à contredire parce que les bénéfices sociaux résultant des objectifs dit non lucratifs sont des externalités à l'entreprise, et donc sont difficiles à évaluer. D'où l'intérêt de notre deuxième partie qui consistera sur le calcul de la rentabilité financière et celle économique d'un projet d'alimentation en eau potable en tenant compte des bénéfices sociaux desdits projets.

Bibliographie :

- [1] Galambaud B. (2002), Si la GRH était de la gestion, Éditions Liaisons, Paris.
- [2] Gilbert P. & Charpentier M. (2004), « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », Actes du 15ème Congrès de l'AGRH, 1er au 04 Septembre 2004, Montréal.
- [3] Galambaud B. (2003), «GRH et performances», Colloque AGEF, 23-24 jan., Marrakech.
- [4] Jean Tirole « La théorie de la finance d'entreprise » ;Éditeur : Princeton University Press ; Pub. Date : 2005.
- [5] Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. In La notion de performance globale.
- [6] Saida HABHAB-RAVE. « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie ». Vie & sciences économiques (VSE), avril 2007, n° 174-175, p. 100-118
- [7] Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
- [8] Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 557 p.
- [9] Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 557 p.
- [10] [Sabine Sépari](#), et [Claude Alazard](#) Contrôle de gestion DECF n° 7 - Manuel et applications
- [11] Taibi , H. (2020). La performance publique au Maroc: Approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 301-313.
- [12] [Zineb Issor](#) Dans [Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 \(n°17\)](#), pages 93 à 103
- [13] YOUSSEF. S& HAMLIRI. M (2024) «La Performance des Organisations Publiques : Un Concept polysémique»,*African Scientific Journal* « Volume 03, Numéro 22» pp: 1013–1024.Date de soumission: Janvier 2024Date de publication :Février 2024DOI: 10.5281/zenodo.10824626Copyright © 2024–ASJ
- [14] Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures. Gaëtan Morin Éditeur.
- [15] Lévy M. (2006), Les 100 mots de la communication, PUF, "Que sais-je ?".
- [16] DESREUMAUX A. et BRECHET J.-P. (2009), Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet, In Baudry B. et Dubrion B. (dir.), p. 61-89.
- [17] Maze D. (2004), Fondements et mesures de la performance d'un groupe coté, Mémoire de Master Ingénierie Financière, Université de Brest.
- [18] Saulquin J.Y. & Schier G. (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Congrès Grefige Nancy 2005.
- [19] Fiorucci D. (2008), « Leadership : clé du développement durable », Revue économique et sociale, vol. 66, n°3, pp. 75-81.
- [20] Saint-Onge, S., & Magnan, M. (2007). Chapitre 1. La gestion des performances des organisations et des personnes. In Gestion des performances au travail (pp. 15-52). De Boeck Supérieur.
- [21] Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy. University of Michigan Press.
- [22] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(3), 305-360.