

Article Type: Research Article

Received: 17/04/2025

Accepted: 23/05/2025

Published: 26/07/2025

Volume/Issue: 2(2)

Pub Date Season: Summer

Pages: 91-126

Cite as: Bah, A., Diallo, A. M., Komina, A., & Zerbo, S. M. (2025). Contribution des approches contemporaines sur la compréhension de la performance organisationnelle dans le secteur public. *Interdisciplinary Finance and Development Journal*, 2(2), 91-126.

Contribution des approches contemporaines sur la compréhension de la performance organisationnelle dans le secteur public

Dr Aguibou BAH¹, Abdoulaye Mohamed DIALLO², Adama KOMINA³, Sidy Modibo ZERBO⁴

¹ Chargé de cour à Sup'Management et chef de département des ressources humaines et logistique à l'Agence de Développement du Nord du Mali (ADNM), bahaguibou02@gmail.com

² Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), dialloba41@gmail.com, ORCID : 0009-0009-0141-0822

³ Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), adamakomina@gmail.com, ORCID : 0009-0004-8022-6620

⁴ Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), zerbosidymodibo@gmail.com, ORCID : 0009-0003-7933-2787

DOI : 10.5281/zenodo.16452482

RÉSUMÉ

Dans un contexte marqué par des exigences accrues de transparence, de redevabilité et de résultats, la notion de performance organisationnelle dans le secteur public connaît une évolution significative. Cet article explore les apports des approches contemporaines telles que l'approche institutionnelle, la théorie des ressources et compétences, ainsi que les modèles intégrés de performance – à la compréhension de cette performance. L'analyse met en évidence que, loin de se limiter à des indicateurs quantitatifs, la performance publique intègre désormais des dimensions qualitatives telles que la satisfaction des usagers, l'efficacité des processus, la création de valeur publique et l'adaptabilité organisationnelle. Les approches contemporaines permettent ainsi une lecture plus dynamique, systémique et contextualisée de la performance, en tenant compte des interactions entre acteurs, des contraintes institutionnelles et des ressources disponibles.

Mots clés : Transparence, Redevabilité, Performance, Secteur Public, Indicateur

Contribution of contemporary approaches to understanding organisational performance in the public sector

ABSTRACT

In a context marked by increased demands for transparency, accountability and results, the notion of organisational performance in the public sector is undergoing a significant evolution. This article explores the contributions of contemporary approaches such as the institutional approach, the theory of resources and competencies, and integrated performance models - to understanding this performance. The analysis shows that, far from being limited to quantitative indicators, public performance now includes qualitative dimensions such as user satisfaction, process efficiency, the creation of public value and organisational adaptability. Contemporary approaches thus allow a more dynamic, systemic and contextualised reading of performance, considering the interactions between actors, institutional constraints and available resources.

Key words: transparency; accountability; performance; public sector; indicator

Introduction

La performance d'une administration dépend essentiellement de la motivation de l'agent. En effet, la motivation des RH représente la pierre angulaire de la réussite de toute structure publique aussi bien que privée et constitue une source incontournable de l'amélioration de la performance au sein du travail (Tolman, 1982).

La question de la performance organisationnelle dans le secteur public suscite un intérêt croissant tant chez les chercheurs que chez les praticiens, en raison des pressions exercées par les citoyens, les bailleurs de fonds et les institutions de gouvernance pour une gestion plus efficace, efficiente et responsable des ressources publiques (Herzberg et al, 1959). Dans un environnement marqué par la complexité, l'instabilité et les mutations socio-économiques, les modèles traditionnels de gestion, centrés principalement sur les règles, les procédures et la conformité, apparaissent de plus en plus inadaptés pour répondre aux défis actuels de la gouvernance publique (Alonso et al, 2001).

Face à ces limites, plusieurs approches contemporaines ont émergé pour repenser la manière dont la performance est conçue, mesurée et pilotée dans les organisations publiques. La nouvelle gestion publique, par exemple, introduit des logiques managériales issues du secteur privé, en mettant l'accent sur les résultats, la contractualisation et la responsabilisation (Houston, 2000). De leur côté, les théories institutionnelles et les approches fondées sur les ressources et compétences invitent à prendre en compte les spécificités des environnements institutionnels, les capacités internes des organisations et les attentes des parties prenantes (Porter et Lawler 1968 ; Locke, 1968). Ces perspectives enrichissent la compréhension de la performance publique, en l'inscrivant dans une dynamique plus globale de création de valeur publique, d'adaptation stratégique et de gouvernance participative (Mucha, 2010).

Dans ce contexte, cet article vise à analyser la contribution des principales approches contemporaines à la compréhension de la performance organisationnelle dans le secteur public. Il s'agit d'identifier les apports théoriques et pratiques de ces approches, d'en évaluer la pertinence pour les administrations publiques, notamment dans les pays en développement, et d'explorer les conditions de leur mise en œuvre effective.

Méthodologie

La présente étude adopte une démarche qualitative, fondée principalement sur une **revue de littérature systématique et analytique** des travaux académiques et institutionnels portant sur la performance organisationnelle dans le secteur public. Cette approche vise à identifier, comparer et analyser les principales contributions théoriques et conceptuelles des approches contemporaines, la théorie des ressources et compétences, l'approche institutionnelle et le paradigme de la valeur publique.

L'analyse des données s'est faite selon une méthode thématique (Paillé & Mucchielli, 2012), permettant d'identifier les grandes lignes d'évolution conceptuelle, les points de convergence ou de divergence entre les approches, ainsi que les implications pratiques pour la gouvernance publique. Une attention particulière a été portée à la contextualisation des modèles dans les pays en développement, notamment ceux d'Afrique subsaharienne, afin de mieux cerner leur applicabilité et leurs limites dans des contextes marqués par des défis institutionnels, budgétaires et politiques.

Cette méthodologie permet ainsi de construire une synthèse critique et structurée des approches contemporaines de la performance organisationnelle, tout en apportant des éléments de réflexion pour une meilleure adaptation des pratiques managériales dans les administrations publiques.

2 Résultat

2.1 Cadre conceptuel

Cette section fait un focus sur la définition des concepts clés de notre recherche à savoir : la motivation et la performance et les aspects théoriques liés aux deux (2) concepts.

Cette sous-section aborde la définition de la motivation, les types de motivations ainsi que les principales théories relatives à la motivation.

2.1.1. Concept de la motivation

La motivation en tant qu'objet de recherche, remonte aux travaux des psychologues dans les années 1930, notamment avec les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936). Suite aux problèmes de productivité auxquels font face les entreprises dans un contexte de récessions économiques après la crise de 1929, tenant compte des failles de l'organisation scientifique du

travail et des enjeux de la croissance et des gains de productivité, les psychologues ont recommandé aux dirigeants de s'intéresser, entre autres, à la motivation du personnel.

Depuis ces études, plusieurs travaux (Herzberg et al., 1959 ; Vroom 1964 ; Porter et Lawler 1968 ; Locke, 1968 ; Herzberg, 1971 ; Déci, 1971, 1975 ; Hackman et Oldham, 1975, 1976 ; Déci et Ryan, 1985, 2000) sont apparus par la suite cherchant à élargir le champ d'analyse du concept, notamment dans la discipline de l'organisation des ressources humaines.

Etymologiquement, Le mot motivation vient du latin *motivus* : motif et *movere*, ce qui signifie qui met en mouvement, la motivation est donc de ce fait les motifs qui poussent la personne à agir, autrement dit, ce qui la met en mouvement (Atlagh & Tamnine, 2021).

D'après Fenouillet (2012, p.9-11), le terme motivation vient du verbe latin « *moveo* », qui veut dire mouvoir, bouger. Il est généralement utilisé en l'absence d'une description plus précise de la nature exacte de la force qui produit le comportement ou l'action.

La motivation implique une référence première qu'est la notion de volonté. Si quelqu'un est incité à faire quelque chose, c'est parce qu'il est motivé, et s'il est motivé c'est parce qu'il a la volonté. On peut distinguer deux types de volonté : bonne et mauvaise (Thomas, 2016, p.30). Et la motivation ne pense qu'à un type de volonté : la bonne volonté. Le Français Petit Larousse a défini la motivation en 2008 comme un processus de responsabilité, de la poursuite et de l'arrêt d'un comportement. En outre, la motivation signifie qu'il s'agit d'un comportement proactif axé sur un objectif :

- Qu'est-ce qui motive les gens à agir (besoins) ?
- Personnages dynamiques (actions) ;
- Qu'est-ce qui soutient les actions actuelles (objectifs).

Selon Robbins et Judge (2006 : 196), la motivation est la trajectoire par laquelle un individu donne de l'intensité et de la persévérance à ses actions afin d'atteindre un objectif fixé.

Selon Levy-Leboyer (2001), la motivation se divise en 3 niveaux, qui visent à poursuivre un certain résultat dans une même perspective d'action, donc de performance :

- Sélection d'objectifs ou acceptation par un individu des objectifs qui lui sont assignés ;
- Les décisions sont souvent simples et liées à l'intensité de l'effort que la personne mettra pour atteindre l'objectif ;
- Efforts et commentaires constants basés sur des résultats pertinents par rapport aux objectifs à atteindre.

- Par conséquent, la motivation a de nombreuses définitions. Cependant, l'analyse de la définition ci-dessus permet de déduire les éléments suivants :
- L'existence de « besoins » : L'individu est auto-motivé, c'est-à-dire qu'il ressent fondamentalement les besoins qu'il cherche à satisfaire. Ainsi, ces besoins psychologiques (agir sur les gens) et ces besoins psychologiques (agir sur soi-même) sont les causes du comportement individuel ;
- L'existence d'un « but » : un individu qui n'est pas motivé en soi, seulement un individu qui est motivé par quelque chose ou un « motif ». Cela signifie que les actions initiées par un besoin personnel sont toujours dirigées vers la réalisation d'un objectif ;

Et ce choix détermine les actions et leur durée. La motivation est mesurée directement. Il faut donc l'inférer à partir d'observation quantifiables de l'organisme.

Il existe trois possibilités principales pour capter le « quoi » et le « comment » d'un comportement :

- Observations comportementales ; par exemple, durée du comportement.
- Mesure d'indicateurs physiologiques : activité cardiaque lors du comportement.
- Questionnaire : Pose des questions sur les causes du comportement. Toutes les méthodes doivent respecter le principe d'objectivité de la recherche.

Ainsi, selon les auteurs, la motivation semble avoir diverses définitions.

Selon Mucha (2010), la motivation est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nos travaux de recherche portent sur les motivations des individus liées à leur emploi et les motivations des entreprises publiques.

2.1.2. Types de motivation

Les types de motivations sont les suivants :

- **Motivation ultime** : se définit comme l'énergie qu'un agent tire du résultat qu'il poursuit en raison des avantages que cet objectif présente à ses yeux. C'est cet objectif qui intéresse l'individu et l'incite à passer à l'action. Pour ces derniers, seuls les résultats comptent ;
- **Motivation instrumentale** : ce qui compte c'est l'art et la matière, et le résultat est toute expression parfaite de cette technique. Pour les individus dont les motivations entrent dans cette catégorie, leur intérêt pour le savoir-faire ou les techniques de production peut les motiver à agir ;

- **Motif de survie** : il gouverne l'action sans laquelle aucune autre action n'est possible ; le plus important est la survie. La situation des agents de l'état en période probatoire ou en période probatoire peut être un exemple à cet égard. Pour l'instant, tout ce qui importe à l'agent, c'est de réussir un test ou un stage et de conserver un emploi ;
- **En fin la motivation obsessionnelle** : c'est la motivation finale endogène et radicale. Elle fixe l'esprit, conduit à tous les sacrifices et « déplace la montagne ». Le but est important, mais il devient une obsession. Il s'agit d'une situation où l'individu est très friand du résultat et où la fin justifie le bon chemin.

2.2 Motivation et éléments connexes

Dans cette rubrique, nous allons nous intéresser aux différentes méthodes de motivation que les entreprises peuvent mettre en place afin de motiver leur personnel.

2.2.1 Motiver par une bonne gestion et un management efficace

Nous allons évoquer ci-dessous les points fondamentaux de la motivation par le management. Nous allons nous appuyer sur l'importance de la communication, la reconnaissance, les politiques de promotion et de formation ainsi que l'évaluation comme sources de motivation des agents :

- **La communication** :

La communication interne est un élément très important dans toute entreprise, car elle est vigoureuse dans la stratégie de motivation des agents. Elle permet de partager l'information, guider le changement et écouter aux idées et réclamations du personnel. La communication interne est constituée de deux types de communications qui sont les communications ascendantes et descendantes.

La communication descendante, est orientée de la direction générale vers les niveaux hiérarchiques plus bas (le personnel). Ce type de communication vise à diriger, motiver et manager le personnel.

« Quel est donc le lien entre communication et motivation ? » La communication interne est essentielle dans une entreprise car comme nous l'avons dit, elle permet de diriger et d'accompagner les salariés lorsque des changements surviennent dans l'entreprise, lorsque la nature du travail lui-même change ou lorsqu'il y'a changement au niveau des structures de l'entreprise tel un changement de service ou de direction.

La communication interne permet aussi de développer le sentiment d'appartenance chez les salariés. L'importance du sentiment d'appartenance réside dans le fait qu'elle rend le salarié fier d'appartenir à l'entreprise et lui permet de rester fidèle à celle-ci. L'objectif premier est que le salarié s'approprie l'image de l'entreprise autant que le manager. Les outils de communication qui peuvent être utilisés sont : les rapports écrits, le tableau d'affichage, les notes de service, les lettres au personnel, l'intranet, le journal interne et le verbalisme.

La communication ascendante est celle qui émane du personnel vers la direction (niveau hiérarchique supérieur). Elle permet au personnel de s'exprimer en remontant l'information, c'est ce qu'on appelle le « feed-back » qui permet à la direction de recevoir les impressions et les réclamations des salariés qu'elle prendra en considération lors des diagnostics internes ou des prises de décisions. Elle consiste à étudier les conséquences lors de décision de changement par exemple. Les moyens mis en place pour effectuer une communication ascendante sont : les réunions, les emails, les boîtes à idées, les sondages internes.

- **La reconnaissance**

L'appréciation du travail d'un salarié à travers de signes de reconnaissances lui permet d'être et de rester motivé. Un salarié qui ne reçoit pas de signes de reconnaissance s'ennuie facilement et devient démotivé sans aucune envie de travailler. Il est donc utile que le décideur ou le cadre de l'entreprise manifeste des signes de reconnaissances envers le travail accompli par ses collaborateurs, cela peut s'exprimer à travers des remerciements, des encouragements ou des félicitations. Une étude scientifique a démontré qu'il en existe quatre dimensions principales :

- **La reconnaissance de la personne** : Passe par la reconnaissance de l'employé en tant qu'individu et non en tant qu'employé de l'entreprise. Cela peut se faire en connaissant par exemple le prénom du salarié ou le jour de son anniversaire ou bien par le fait de discuter amicalement avec lui et de l'échanger des banalités dans le but de lui faire sentir qu'on le considère et qu'on s'intéresse à lui.
- **La reconnaissance de l'effort** : Passe par la reconnaissance des efforts fournis par le salarié, des engagements. Cette reconnaissance peut se faire à travers des encouragements verbaux afin de l'inciter et l'encourager à poursuivre les efforts.
- **La reconnaissance des résultats** : Ici la reconnaissance passe par l'appréciation des résultats de travail du salarié. Celle-ci peut se faire verbalement en le félicitant pour ses résultats positifs en lui versant une prime de mérite.

- **La reconnaissance des compétences** : Elle se fait en reconnaissant les prestations et les compétences du salarié. Des primes de mérite peuvent être accordées aux salariés suite à leur travail afin de les encourager à faire davantage d'efforts.

Plusieurs travaux de recherche, ont considéré la reconnaissance comme un important facteur de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (Bourcier & Palobart, 1997 ; Wils & al. 1998 ; Tremblay & al. 2005 ; Brun & Dugas, 2005 ; St-Onge et al. 2005 ; Lamontagne, 2006).

Ce que nous pouvons retenir de cette partie, c'est que la reconnaissance est un facteur important qui suscite la motivation chez des personnels salariés, une simple communication verbale avec eux peut leur faire sentir qu'ils sont reconnus.

- **La promotion**

Le système interne de motivation dont la promotion est une stratégie très motivante pour l'agent de l'entreprise. Cette stratégie incite les salariés à donner le meilleur d'eux même dans l'espoir de décrocher une éventuelle promotion, car leur implication et leurs efforts au travail pourront être suivi d'une évolution de carrière.

La promotion d'un salarié est appliquée lorsque ce dernier atteint un certain niveau d'excellence dans son travail en plus de ses années d'expérience au sein de l'entreprise. Selon Maslow, le besoin d'accomplissement et le besoin d'estime de soi sont les plus forts dans sa pyramide des besoins, et sont considérés comme des besoins engendrant la motivation.

- **La formation**

Considérée comme un investissement, la formation est l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés par l'entreprise afin d'accroître les compétences de ses employés. Ces dispositifs leur permettent également de s'adapter aux changements structurels, technologiques ou économiques.

L'un des objectifs visés par la formation est d'approfondir l'engagement des salariés dans l'organisation. Une implication de l'employé dans l'organisation permet de diminuer son absence ainsi que sa rotation vers l'extérieur (sa démission), ses retards inexplicables. Dès lors, l'implication du salarié contribue à améliorer la productivité de l'entreprise. En améliorant la productivité de sa main d'œuvre, l'entreprise favorise l'optimisation des ressources humaines disponibles, toute chose qui est favorable à une amélioration de sa rentabilité à court et moyen terme. La formation est dans ce cas, favorable et aux salariés, et à l'entreprise.

Si la formation permet à l'employé d'améliorer son rendement, d'acquérir de nouvelles compétences, connaissances..., elle a donc un rôle à jouer dans la motivation. En effet, dans l'hypothèse où l'employé ressent un besoin d'épanouissement, de réalisation (cf. Maslow), la formation est capable d'assouvir ces besoins, de mieux répondre à ces exigences. D'autre part, l'entreprise est obligée à tout moment d'impliquer ses salariés dans l'atteinte des objectifs organisationnels pour être encore plus performante, et ceci passe par une formation accrue et régulière.

En revanche, l'apprentissage est perçu comme un outil favorisant la motivation à travers le fait, qu'elle va permettre d'actualiser des savoirs nécessaires au quotidien dans le travail, mais aussi développer des compétences nouvelles qui permettront de ne pas rester en marge des changements. En offrant la possibilité aux salariés de se former, on sous-entend à les motiver dans leur travail. Au retour d'une formation, le salarié aura envie d'appliquer ce qu'il a appris, il aura peut-être envie de partager ses nouvelles connaissances avec ses collègues. Le fait que ses collaborateurs aient recours à lui, développe chez lui un sentiment d'estime des autres et un sentiment de responsabilité.

De même, un responsable qui répond aux besoins de formation de ses salariés, peut faire émaner en eux un sentiment de reconnaissance de sa part, et un désir d'appartenance à l'entreprise de leurs parts. Ces facteurs vont donc satisfaire le salarié et très certainement engendrer sa motivation.

- **L'évaluation**

L'évaluation consiste à apprécier les performances des salariés, c'est-à-dire évaluer leurs prestations et leurs engagements vis-à-vis des missions fixées par l'entreprise. Elle a une influence sur les prestations des salariés car elle les aide à mieux comprendre leur rôle dans l'entreprise et c'est une occasion de communication avec les supérieurs. Elle permet aussi aux dirigeants de bien définir les postes, la distribution des tâches et les responsabilités.

Lors de l'évaluation, le salarié s'exprime sur ses souhaits, ses attentes et ses suggestions mais aussi sur ce qui le perturbe ou ce qui le déstabilise durant son travail. En outre, le rôle du dirigeant sera de l'écouter, l'encourager afin de progresser dans sa carrière, et surtout prendre en considération ses réclamations afin de déceler les dysfonctionnements probables.

Un salarié qui évolue dans sa carrière peut développer d'autres compétences car la lassitude et la désillusion peuvent affecter énormément sa performance. L'évaluation demeure un indice

clé de la motivation surtout lorsqu'elle est bien utilisée, évaluer les performances individuelles de chaque salarié lors de diagnostic général peut jouer un rôle clé dans la performance de l'entreprise.

2.2.2 Motiver par la rémunération

Les récompenses sous forme de salaires, de primes, d'avantages, de bénéfices, de bonus et autres jouent un rôle crucial dans la motivation.

Selon Porter Lawler, les récompenses peuvent encourager la participation des employés et augmenter la productivité (voir Motivation et théorie de Porter Lawler, 1968). Les employés qui ont reçu un faible salaire dans le passé seront plus préoccupés par cette question que ceux qui ont reçu un salaire élevé dans le passé.

Une récompense satisfaisante de la contribution des salariés permet d'améliorer leur créativité et leur habilité. Elle engendre également leur implication ; ainsi, l'absentéisme, les démissions, les retards se verront réduire. Les salariés seront motivés et les effets positifs sur la productivité seront visibles.

Néanmoins, la rémunération présente quelques inconvénients. En effet, en se référant sur Maslow, on résume que le premier objectif de la récompense salariale est de satisfaire les besoins physiologiques (s'alimenter, se vêtir, se loger...). Si tel est le cas, la rémunération s'impose comme la principale source de motivation des salariés, surtout pour ceux à qui elle ne permettait pas de satisfaire ces besoins auparavant. Dès lors, on peut dire que la rémunération est le premier facteur de motivation des « bas salaires ».

De même, Herzberg classe la rémunération parmi les facteurs d'hygiène ou d'ambiance qui n'ont pas d'impact sur la motivation. Par exemple, un employé qui est motivé par un salaire élevé a tendance à chercher un autre emploi qui rémunère plus ; Un employé qui perçoit, que son apport est supérieur à celui de son collègue occupant un poste similaire et ayant le même niveau de rémunération, sera insatisfait de sa situation. D'autre part, même si la rémunération est insuffisante mais que le travail et les conditions de travail sont favorables, on peut assister à une satisfaction de l'employé et donc de sa motivation.

Par conséquent, la rémunération doit être associée à d'autres facteurs de motivation pour qu'elle soit un facteur de motivation efficace.

2.3 Principales théories de la motivation

Après avoir mis en exergue le concept lui-même et ses origines, ainsi que certains concepts qui lui sont proches, dans cette rubrique, nous allons tenter de présenter les principaux courants théoriques ayant traité du problème de la motivation au sein du travail.

2.1 Analyse de Taylor (1856-1917)

Frederick Winslow Taylor est l'un des premières classiques américaines à analyser les rapports entre l'homme et son travail. L'objectif de Taylor était d'augmenter la productivité en luttant contre les gestes inutiles des travailleurs. Pour cela, il a mis au point une méthode d'organiser le travail (le Taylorisme), qui repose essentiellement sur la séparation des fonctions de conceptions et d'exécutions, et une rémunération de l'ouvrier en fonction de son rendement. Selon Taylor, l'homme est un être rationnel dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins. Il pense que c'est essentiellement la motivation financière (salaire élevé par exemple), qui pousse l'ouvrier à travailler plus et donc à augmenter sa productivité.

Cette forme de motivation a permis d'accroître la productivité pendant de longues années. Les ouvriers sont de moins à moins motivés par un travail monotone, sans responsabilité et sans promotion verticale. La monotonie du travail conduisit à la fatigue de l'ouvrier et provoqua la montée des accidents de travail. L'absentéisme, le désintérêt du travail, des actions revendicatrices apparurent.

2.2 Théorie de Mayo (1880-1949)

Georges Elton Mayo est considéré comme le fondateur du mouvement des relations sociales et de la sociologie de travail. Le mouvement des relations humaines est né aux États-Unis pendant la crise économique de 1929, en réaction contre les principes et les effets de l'école classique. Ce mouvement s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein des groupes de travail, à partir d'une étude de motivation. C'est ainsi que les premières critiques de l'organisation scientifique du travail instaurées par Taylor ont été formulées par Mayo. D'après ce dernier, Taylor a oublié « la dimension humaine de l'ouvrier ».

E. Mayo a cherché à compléter l'hypothèse de Taylor, qui pensait que la technologie et les conditions de travail augmentaient la productivité au prix de l'aliénation des travailleurs. Dans ses expériences, il a montré l'importance du climat psychologique dans le comportement et la productivité des travailleurs ; les travailleurs d'E. Mayo ont contribué à démontrer que le fait de s'occuper d'eux augmentait la productivité. Il conclut que l'estime de soi et l'attachement sont

plus importants pour la productivité que les conditions matérielles de l'environnement de travail (Mucha, 2010).

2.3 Théories de contenus

❖ **La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow (1908-1970) :**

Considéré comme le fondateur de l'approche humaniste en psychologie, Abraham Maslow est un psychologue américain. Il expose son théorème de motivation en élaborant « La pyramide des besoins » à partir des différentes observations qu'il a réalisées dans les ans 1940.

Le modèle hiérarchique des besoins, dû à Abraham Maslow est sûrement le plus connu. En fait, Maslow ne s'est intéressé au motif du travail qu'à la fin de sa carrière, et ce sont, en réalité, des psychologues du travail qui ont appliqué ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans les organisations. L'objectif de Maslow était de montrer que toute la vie humaine est basée sur notre effort constant pour trouver de nouvelles satisfactions à nos besoins non satisfaits. Autrement dit, tous nos comportements sont accompagnés par la satisfaction de besoins qui caractérisent toutes les caractéristiques humaines et sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux.

Pour cela, il a schématisé une pyramide constituée des cinq besoins essentiels à l'homme, il est parti du principe que pour susciter la motivation d'un individu, il est utile que les besoins des rangs inférieurs soient satisfaits.

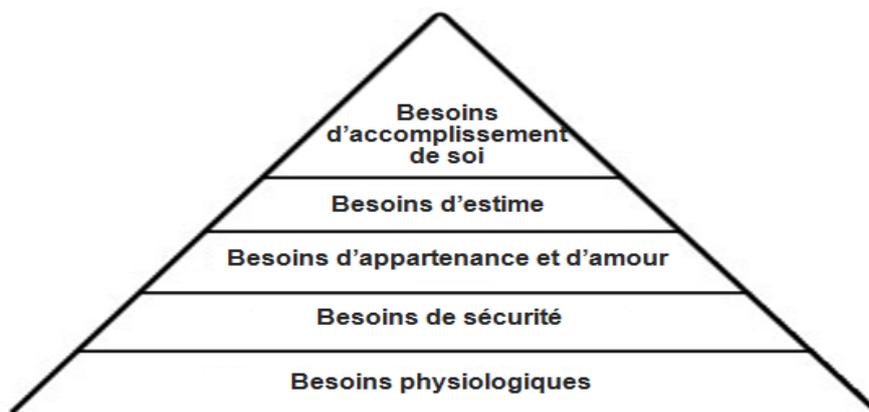
Nous allons expliquer ci-dessous ces cinq besoins :

- **Les besoins physiologiques** : ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- **Les besoins de sécurité** : ce type de besoin consiste à se protéger contre les catégories de dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- **Le besoin social d'appartenance à un groupe** : ce besoin reflète l'aspect social de l'individu qui veut se sentir accepté par le groupe dans lequel il vit (famille, travail, organisation, etc.). L'individu se définissant par l'attachement relationnel, il a besoin de faire partie d'un groupe et d'être reconnu et respecté par celui-ci.
- **Besoin d'estime de soi** : il s'agit d'un prolongement du besoin d'appartenance à un groupe. Les personnes veulent être reconnues comme une entité propre au sein du groupe auquel elles appartiennent.

- **Le désir d'épanouissement** : c'est le summum de l'aspiration humaine ; les gens ont besoin de grandir, de se réaliser et de s'accomplir. L'objectif est de dépasser l'état purement matériel et d'atteindre la réalisation de soi.

La pyramide des besoins de Maslow peut être exprimée comme suit :

Schéma 1: Pyramide de Maslow



Source : Construction de l'auteur, en s'inspirant de Mucha, 2010, p.20

Maslow a démontré scientifiquement l'importance de combler l'estime de soi et l'efficacité personnelle pour motiver une personne dans son travail. Pour cette raison, il convient d'enrichir les activités qui rendent le travail plus intéressant et utile dans l'organisation du travail.

❖ La théorie bi factorielle d'Herzberg (1923-2000)

H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux catégories de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les éléments de motivation.

Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).

Les facteurs de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. En d'autres termes, la science a démontré que pour motiver les gens dans leur travail, il faut satisfaire leurs besoins d'estime de soi et d'épanouissement. Pour cette raison, il convient d'enrichir le travail dans l'organisation du travail afin de rendre le travail plus intéressant et utile pour le salarié.

La théorie d'Herzberg a ouvert la voie à de nombreux autres travaux sur l'analyse des éléments de motivation au travail. Son modèle accessible et facilement applicable dans les entreprises a montré l'importance des facteurs intrinsèques dans la motivation. Pour Locke (2001, p.70), « *on lui reconnaîtra le mérite d'avoir stimulé les recherches sur le contenu du travail et notamment l'enrichissement des tâches* ».

Néanmoins, cette théorie fut remise en cause par rapport à la dissociation entre facteurs d'hygiène et facteurs moteurs, car au même titre que les facteurs moteurs, les facteurs d'hygiène contribuent aussi à la satisfaction et que tous constituent des sources potentielles de motivation.

❖ **Les théories X et Y de Douglas McGregor :**

Douglas McGregor (1906-1964) en formulant une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les ressources humaines pour l'entreprise. Il désigne la théorie X qui lui oppose à une autre conception celle de la théorie Y.

Théorie X :

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail. Pour le forcer à intervenir dans la lignée des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanctions.
- L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout sa sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

Théorie Y :

- La dépense physique ou mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion avérée pour le travail.
- Le système de sanction et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme ne peut se diriger et se contrôler que lorsqu'il travaille pour atteindre son but, il se sent responsable.
- L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, mais la réalisation de soi.

- L'homme est capable, sous certaines conditions, d'accepter et même de rechercher les responsabilités.
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation et largement répandue parmi les hommes.

Dans l'atmosphère de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

La théorie X sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires. La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs. Selon McGregor, le travail n'est pas désagréable pour les êtres humains.

3.4 Théories de processus de la motivation au travail

Nous présentons ci-dessous les différentes contributions des théories dites des processus, notamment les théories de Vroom, Adam et Locke.

❖ **La théorie VIE (Valence-Instrumentalité-Expectation) de Vroom**

Tout comme les autres théories dites de processus, la théorie VIE cherche également à se pencher sur la question, « comment un individu est-il motivé pour travailler » ? La réponse à ce questionnement amena Vroom à analyser la façon dont les variables interagissent pour conduire à la motivation.

Selon lui, la motivation au travail est conçue comme la résultante de trois (3) variables : expectation ou attente, instrumentalité et valence.

- ✓ « L'attente est la probabilité perçue que l'action d'un individu aboutira à un résultat ou à l'atteinte d'un certain niveau d'objectif ». (Roussel, 2001, p.9). En effet, l'individu attend un certain résultat ou une certaine performance lorsqu'il fournit un effort, il est donc motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La conscience de soi n'est pas seulement liée à la confiance en soi, mais aussi à l'environnement de travail (exemple : moyens mis à sa disposition pour réaliser un objectif, la reconnaissance de son travail par le supérieur hiérarchique). Ainsi sa perception de soi, l'image de soi, la confiance en ses propres capacités sont déterminantes pour sa motivation.

- ✓ L'instrumentalité est la probabilité d'obtenir une récompense grâce à son effort, à sa performance. Elle est le rapport entre la performance et la récompense que l'on attend de cette performance.

L'instrumentalité répond à la question, « que vais-je obtenir par ma performance » ? ou à la question, « si j'améliore mon rendement, quels avantages (ou conséquences) j'en retirerai »? La rétribution attendue peut être sous forme de primes, de reconnaissances, de fierté ou de promotion, etc.

- ✓ La valence est le nombre positif ou négatif attribué par l'individu aux résultats qu'il a produits (ou qu'il a contribué à réaliser), donc à ses efforts. La question centrale est, quelle valeur accordée aux avantages ; Dans ce cas, la satisfaction obtenue doit être valorisée dans une perspective individuelle.

Les trois variables doivent se conjuguer pour conduire à la motivation : $M = E \cdot I \cdot V$.

Pour cette raison, si un individu fait les efforts nécessaires pour atteindre un objectif sans être récompensé d'une manière ou d'une autre, il n'y aura aucune motivation. De plus, si nous ne valorisons pas l'effort de l'individu plus que la récompense attendue, il n'y aura pas de motivation. Si l'individu ne valorise pas la récompense reçue, il n'y aura toujours aucune motivation (par exemple, un individu qui souhaite principalement augmenter son salaire ne reconnaîtra pas une hiérarchie supérieure).

L'intérêt majeur de cette théorie consiste à montrer que la motivation résulte de choix individuellement rationnels et que ces choix sont contingents à des critères internes et externes à l'individu.

❖ La théorie de l'équité d'Adams

Cette théorie est développée en 1963 par Adams, se fonde sur l'hypothèse que le salarié compare sa situation professionnelle avec celle des autres salariés soit d'une même organisation, soit d'une organisation différente. Ainsi, le salarié observe, analyse son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité. Pour cela, il évalue ses contributions (C) en faveur de l'organisation et les rétributions (R) qu'il reçoit en retour de l'organisation.

Les contributions du salarié sont sous forme d'efforts ou d'énergie fournie, d'engagement, de niveau de formation, de compétence, d'ancienneté ; et les rétributions reçues en retour prennent

la forme de salaire, primes, de reconnaissance, de sécurité de l'emploi, de conditions de travail, de statut.

A partir de ses évaluations, le salarié calcule le score C/R. Cette démarche part du principe qu'il doit y avoir un lien de proportionnalité entre sa récompense et sa contribution. Ensuite, il compare ce score à celui d'un collègue qu'il prend comme référent afin de déterminer s'il y a une équité (une justice sociale).

- ✓ Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité. Cette situation provoque une tension psychologique que le salarié va chercher à réduire. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment. Ainsi, le sentiment d'iniquité perçue par le salarié peut l'amener à augmenter ses contributions s'il pense être gagnant ou à le diminuer s'il s'estime perdant. D'autre part, ce sentiment peut le conduire à changer de référent.
- ✓ S'il y a égalité entre les scores, dans ce cas, le salarié perçoit que sa contribution relative à sa rétribution est juste au regard des avantages et contributions des salariés avec auxquels il se compare. Il éprouve alors un sentiment d'équité et sa contribution n'est pas modifiée. Il est motivé.
- ✓ Les deux rapports des contributions et rétributions offrent de multiples possibilités de comparaison. La situation sera perçue comme juste par le salarié dans la mesure où le rapport de ce qu'il donne à l'organisation sous forme d'effort engagé à ce qu'il en reçoit sous forme de récompense, est cohérent avec le même score qu'il a établi pour un autre salarié qu'il estime être socialement comparable.

Le point fort de cette théorie est la prise en compte de la contribution et du mérite des salariés dans l'attribution des récompenses, et son point faible tien du fait que le salarié ne dispose pas d'informations fiables pour calculer le score du référent. On pourra alors assister à de multiples comportements de la part du salarié.

❖ **La théorie de la fixation des objectifs**

Cette théorie a été proposée par le psychosociologue Locke en 1968. Elle repose sur le principe selon lequel une organisation a des objectifs à atteindre, qui ont un impact significatif sur le comportement et les perceptions de ses employés. Locke affirme que la fixation d'objectifs pour l'organisation augmente les performances des employés. Selon Locke, les salariés sont plus motivés si on leur donne des objectifs clairs, si l'organisation les informe de la réalisation de ces objectifs et si elle les récompense lorsque les objectifs sont atteints. Locke et Lathan (1990)

soulignent les conditions dans lesquelles les objectifs mobilisent efficacement les salariés. Ils en énumèrent quatre :

- ✓ Clarté des objectifs : Les objectifs doivent être clairs, précis, bien définis (sans ambiguïté) et modulables (ex : atteindre 10 % de croissance, faire moins de 2 % d'erreurs). En effet, ils doivent être capables d'attirer l'attention du salarié sur eux ;
- ✓ Le défi ou défi de l'objectif : Les objectifs doivent représenter un défi, une sorte de problème pour que l'employé anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il obtiendra en atteignant ces objectifs. De plus, la motivation augmente lorsque l'employé comprend l'importance d'atteindre l'objectif ;
- ✓ Engagement du collaborateur sur l'objectif : Pour être pleinement engagé, les objectifs doivent être acceptés par le collaborateur. Si le salarié est particulièrement impliqué dans la définition de l'objectif, il s'engagera à atteindre l'objectif. En effet, un employé est plus susceptible de s'engager envers l'objectif (est prêt à déployer des efforts pour atteindre l'objectif), s'il croit en son importance ou en sa difficulté. Généralement, plus l'objectif est difficile (mais réalisable), plus l'engagement de l'employé est fort.
- ✓ Feedback sur les objectifs : un feedback est essentiel pour maintenir la motivation. Cela contribue à renforcer les caractéristiques de haute performance.

3. Généralité sur la performance de l'entreprise

A ce niveau d'étude, nous présenter la généralité sur la performance de l'entreprise.

3.1 Définition de la performance

Selon Claude Alazard Sabin Separi (1988) : Pour être compétitive, toute entreprise doit être efficace, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents en termes de stratégie et d'organisation.

Le terme performance en gestion est une combinaison d'efficacité et d'efficience. L'efficacité montre qu'une entreprise obtient des résultats dans les limites des objectifs fixés. L'efficience (traduction de l'anglais efficiency) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

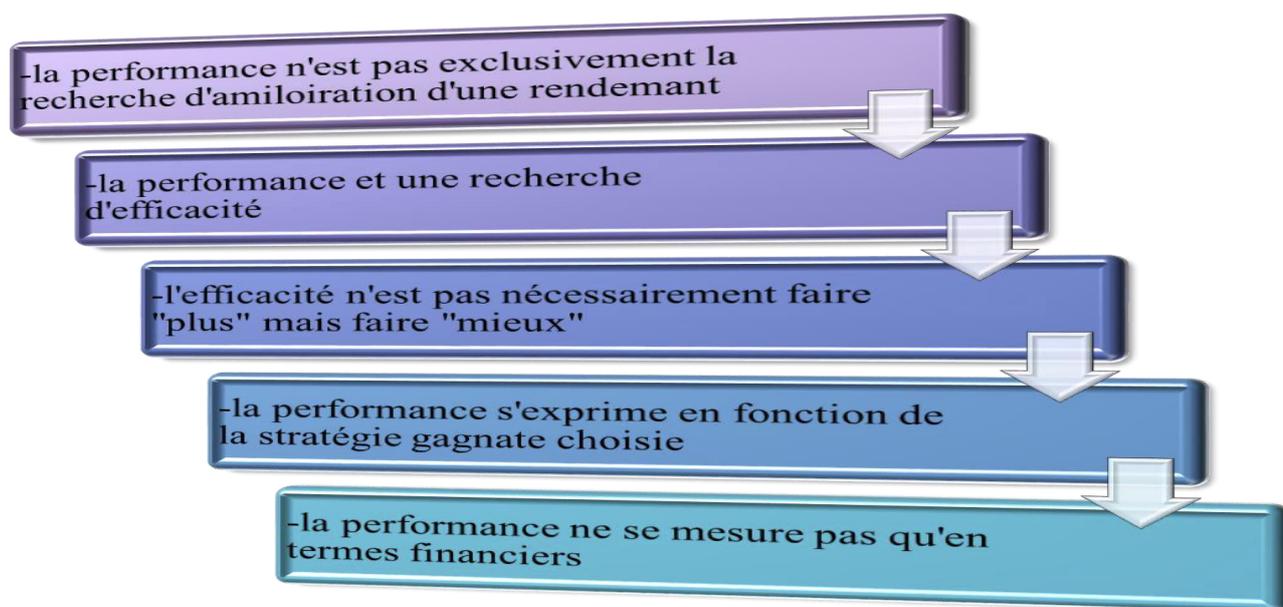
La performance a une vue d'ensemble liée à tous les paramètres internes et externes quantitatifs et qualitatifs. Ainsi, selon Claude ALAZAR et Sabine Separi : la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.

Cette définition est applicable dans les champs de la gestion (contrôle de gestion, politique générale, GRH). Elle induit que :

- La performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ;
- La performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples :
- La performance est subjective car elle consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

Selon Philippe LORINO : « La performance dans l'entreprise est primordiale et ne contribue qu'à atteindre les objectifs stratégiques ».

Figure 1 : A quoi consiste la performance ?



Source : www.piloter.org (consulté le 15/05/2022)

3.2 Objectifs de la performance

Selon Caillat et & Ducrou, (2008 : 38), la mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.

- Améliorer les processus de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.

❖ **Les types de performance :**

La performance de l'entreprise est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. Il existe plusieurs types de performance à savoir :

• **Performance externe :**

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation.

• **Performance interne :**

Les indicateurs internes concernent principalement les acteurs au sein de l'organisation. Les informations financières qui confirment la rentabilité et sa relation avec le bilan de base de l'entreprise restent les informations de performance préférées des actionnaires. Toutefois, les gestionnaires de l'organisation responsables des performances s'intéressent davantage au processus d'enregistrement des performances proprement dit.

On peut distinguer différents types de la performance interne :

- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

3.2.1 Performance économique

Cette forme de performance correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

3.2.2 Performance financière

Cette forme de performance est mesurée à partir des critères suivants : la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement de l'efficacité, et elle peut être exprimée en termes comptables et financiers.

3.2.3 Performance organisationnelle

La théorie de la performance organisationnelle repose généralement sur l'idée qu'une organisation est une association volontaire d'actifs productifs et inclut des ressources humaines, physiques et financières pour atteindre un objectif. Par conséquent, l'essence de la performance est la création de valeur. Comme indiqué précédemment dans la plupart des recherches, la performance organisationnelle comporte de multiples facettes et une performance efficace dans une direction peut nuire à une performance efficace dans une autre direction. Les différences en matière d'efficacité organisationnelle font encore clairement l'objet de nombreux débats.

Dans cette lancée, la performance d'une firme s'apprécie sur de nombreuses dimensions comme sa capacité à proposer des offres à valeur ajoutée à ses clients, sa capacité à motiver ses personnels, à rémunérer ses apporteurs de capitaux, à contribuer au bien-être de la société en général. On ne peut pas parler de performance organisationnelle sans aborder la question des firmes concernées. Chaque partie prenante cherche à satisfaire ses objectifs propres.

Les salariés recherchent un contexte professionnel enrichissant, une rémunération intéressante, des perspectives de carrière, un climat social apaisé...

Les clients vont chercher des produits ou des prestations de qualités, le respect des délais, des prix adaptés, des valeurs positives à associer à leur consommation...

Les fournisseurs vont quant à eux valoriser une firme qui crée les conditions d'une relation gagnant-gagnant, qui cherche à construire une relation de long terme et qui les amène à progresser dans leur propre activité (Sough, Otmani, & Temboukti, 2019).

Selon les études de TAYLOR et FAYOL (1915), la performance organisationnelle s'intéresse à la façon dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs.

Michel KALIKA (1988), met l'accent sur quatre déterminants de l'efficacité des organisations :

- Le respect de la formalité.
- Les liens entre les composants de l'organisation.
- La qualité de la circulation d'informations.
- La flexibilité de la structure.

Tableau 1 : Comparatifs des performances interne et externe

Performance externe	Performance interne
Destiné principalement aux actionnaires et aux institutions financières	Orienté vers le gestionnaire et axé sur le processus d'obtention de résultats à partir de l'utilisation des ressources de l'organisation.
Concerne les performances actuelles et futures et nécessite la préparation et la communication d'informations financières.	Nécessite la fourniture des informations nécessaires à la prise de décision.

Source : DORIATH B., GOUJET C. « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, p 173.

La performance organisationnelle peut être défini comme la façon par laquelle une entreprise s'organise afin d'atteindre ses objectifs, elle fait partie de la performance d'ensemble de l'entreprise et se base plutôt sur l'efficacité de la structure organisationnelle que sur des résultats économiques ou sociaux.

Plusieurs facteurs peuvent aider à évaluer la performance organisationnelle dont le respect du règlement de l'entreprise, la qualité du feedback et le type de relation entre les différents acteurs. En d'autres termes, la performance organisationnelle dépend, en partie, de l'individu.

Trois principaux facteurs déterminent la performance organisationnelle :

- L'approche processus, le collaboratif ;
- La capacité à engager des démarches d'amélioration continue ;
- La gestion du référentiel d'organisation ».⁴

Pour Kalika (1988)⁵, la performance organisationnelle renvoie à la façon avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs. Kalika considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la formalité.

⁴ <https://www.eiphedeix-international.fr/performance-organisationnelle/>, consulté le 20/03/2023

⁵ Cité par Kharrat, S. (2016). L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie. p.22.

- La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration.
- La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité structurelle est relative à la capacité organisationnelle à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire l'anticiper. Elle s'apprécie à travers le degré de réalisation d'une modification importante de la structure.

3.3 Principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle (Amrani & Mansour, (2020))

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation.

3.3.1 Efficacité organisationnelle

L'efficacité peut être définie comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mis en œuvre par l'organisation.

3.3.2 Efficience organisationnelle

L'efficience organisationnelle est la relation économique qui met en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en exergue. L'efficience organisationnelle est le ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs assignés.

3.3.4 Pertinence

Dans le contexte actuel, l'efficacité organisationnelle se rapporte à la capacité d'une organisation à garantir que sa mission, ses objectifs, ses programmes et ses activités sont alignés sur les besoins des principales parties prenantes. Cette approche a toutefois ses limites, car les parties prenantes ont généralement des attentes contradictoires. L'une des principales limites est la capacité d'innovation de l'organisation, c'est-à-dire la capacité d'innover d'une manière qui permette à l'organisation de survivre à long terme et de s'adapter à de nouvelles demandes grâce à l'apprentissage organisationnel.

3.3.5 Viabilité financière

Cela implique que l'organisation dispose de l'agence financière nécessaire. Le dernier élément est la capacité de l'organisation à vivre selon ses moyens. Pour y parvenir, l'organisation doit avoir une bonne gestion financière.

3.3.6 Indicateurs de la performance des organisations

Pour les organisations très performantes, certains auteurs développent une mesure qui établit un meilleur lien entre leurs ressources et leur performance relative par rapport à d'autres organisations et d'autres comme (Caillat et al, 2008) proposent une mesure cognitive de l'efficacité organisationnelle qui combine des mesures de l'efficacité individuelle, du programme et de l'organisation.

D'une part, on peut distinguer deux conceptions de l'efficacité organisationnelle : interne et externe. D'autre part, l'efficacité des organisations publiques doit être améliorée de manière significative, ce pour quoi Bier et Selden font appel à l'efficience, à l'efficacité et à l'équité. Par conséquent, les trois variables de l'efficacité sont à la fois orientées vers l'intérieur et vers l'extérieur.

Ces indicateurs concernent la qualité des services et leur durée. Ces indicateurs sont utilisés pour évaluer l'efficacité des ressources, des services et des processus.

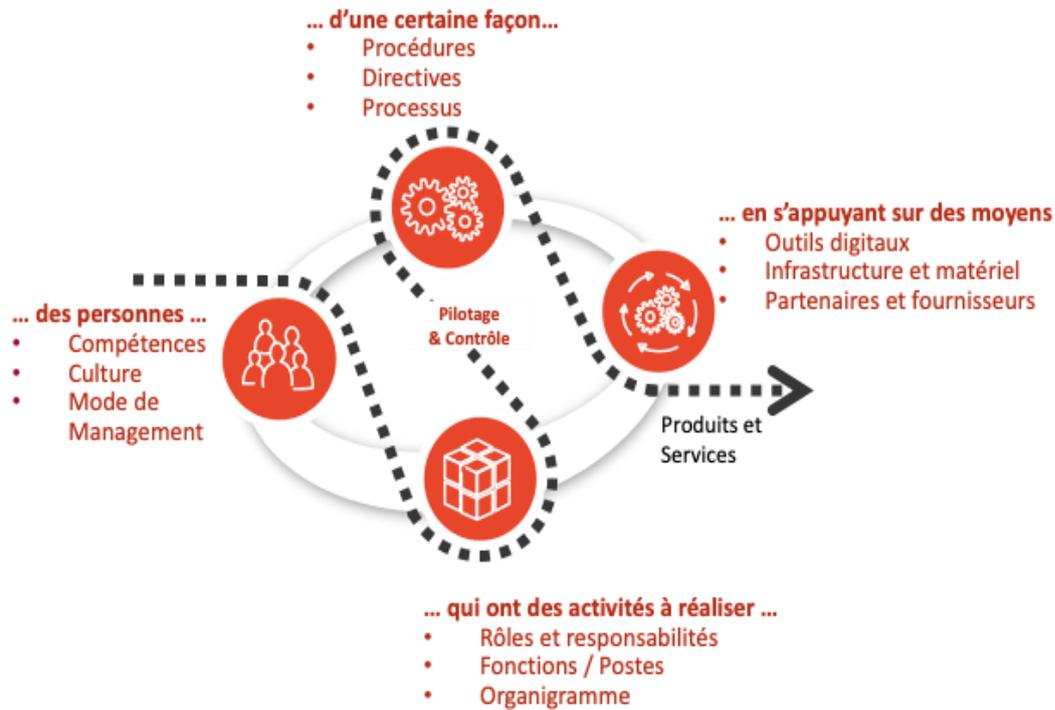
L'objectif de ce document est donc d'identifier les différents indicateurs qui peuvent être utilisés pour étudier ou mesurer la performance d'une organisation. Ces indicateurs définissent la structure de travail et la performance d'une organisation :

- **La qualité de travail et des services** : Elle fait partie des déterminants clés de la performance organisationnelle car elle détermine le degré d'importance accordé aux règles du métier et à l'engagement du personnel dans l'activité, une bonne qualité de travail est synonyme d'efficacité et d'efficience, autrement dit, la qualité de travail détermine d'une grande part l'organisation des démarches et des processus adoptés par l'entreprise afin d'être performante.
- **Le mode de management** : désigne les démarches de gestion adoptées par l'organisation et le style de leadership suivi (autoritaire ou participatif) qui permet à l'entreprise d'aboutir ou non aux résultats escomptés.
- **La fluidité des échanges** : c'est la capacité de l'entreprise à établir des échanges clairs en interne et externe, à faire circuler l'information entre les différentes parties prenantes

et à améliorer sa communication. C'est un point très important en termes de performance car elle indique l'état de déroulement des échanges qui ont un impact considérable sur la performance organisationnelle.

- **La qualité des infrastructures et du matériel :** désigne la qualité des équipements et du matériel mis à disposition du personnel afin de réaliser les objectifs fixés tel que les appareils informatiques, les logiciels, les machines...etc.
- **Le respect des délais :** si une entreprise arrive à fournir ses prestations et services à temps, ou parvient à réaliser ses objectifs au moment voulu cela veut dire qu'elle est performante. C'est un bon indicateur de performance organisationnelle car il prouve que le travail est bien organisé et que la procédure de performance fonctionne de manière satisfaisante.
- **Evaluation de la satisfaction :** la satisfaction que ce soit du personnel ou de la clientèle détermine l'état du travail qui a été fait au niveau organisationnel, si le personnel est satisfait de l'atmosphère du travail, et que les clients sont satisfaits de la qualité des prestations, cela veut dire qu'une bonne gestion organisationnelle est effectuée.
- **Evaluation de la motivation :** comme nous l'avons cité dans le premier chapitre, la motivation est un mécanisme qui fait bouger l'individu, c'est grâce à elle qu'il émet des efforts afin de réaliser les objectifs, la motivation est donc un indicateur important qui démontre non seulement le degré d'engagement du personnel aux objectifs de l'entreprise, mais aussi les stratégies adoptées par cette dernière afin d'assurer la motivation de son personnel en leur accordant les moyens et les conditions nécessaires. Afin de les satisfaire, un salarié motivé est un salarié performant qui participe donc à la performance de l'entreprise, nous allons étudier ce élément dans la troisième section de ce chapitre.
- **Respect du règlement intérieur :** le règlement intérieur détermine les règles de conduite et les règles disciplinaires à suivre à l'intérieur de l'entreprise, si ces règles sont respectées, cela nous rappelle que l'entreprise possède des directives strictes et contrôle son personnel afin d'assurer la performance.

La figure n°2 retrace les acteurs, les indicateurs et les moyens de la performance organisationnelle.

Figure 2 : Performance organisationnelle (ses acteurs, indicateurs et moyens)

Source : Bonnes stratégies d'optimisation organisationnelle des entreprises (2023)⁶

D'après cette figure, la performance organisationnelle est un système de contrôle et de pilotage dirigé par des personnes compétentes ou par des leaders qui ont des activités à réaliser, plus précisément des rôles et des responsabilités, à assurer et également des missions à accomplir qui peuvent être des procédures, directives ou processus tout en s'appuyant sur des moyens tels que les outils digitaux, les infrastructures et les partenaires.

3.4. Outils et critères d'appréciation de la performance

Nous présenterons dans cette section les quatre principaux critères d'appréciation de la performance d'entreprise qui sont : l'efficacité, l'efficience, l'économie, et la pertinence.

3.4.1 Efficacité

Tout d'abord, la performance inclut l'idée d'efficacité, c'est-à-dire le fait d'accomplir et de mener à bien des actions.

⁶ <https://www.advaloris.ch>

L'efficacité fait référence à la capacité d'une personne à atteindre des buts et des objectifs. Être efficace, c'est produire des résultats et atteindre des objectifs en temps voulu, objectifs qui peuvent être exprimés en termes de quantité, de qualité, de coût, de rapidité et de rentabilité.

Cela signifie que les actions entreprises ont permis d'atteindre les éléments stratégiques clés ; selon Henri Bouquin (1996), "l'efficacité est la réalisation des buts et des objectifs".

Cependant, selon Pierre Voyer (2008), l'efficacité peut être interne ou externe à l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, tandis que l'efficacité externe est mesurée par les bons résultats obtenus, la réalisation des buts par rapport aux objectifs, les clients et l'obtention des effets souhaités par rapport aux objectifs.

En effet, VOYER (2008) propose le ratio pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

L'efficacité = *les outputs réalisés (Réalizations) / les outputs visés (Prévisions)*

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat par rapport à un objectif donné.

3.4.2 Efficience

La performance intègre la notion d'efficacité, c'est-à-dire que les moyens utilisés pour réaliser une action sont utilisés de manière économique.

L'efficience est une composante importante de la mesure de la performance, c'est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat.

Dans un fonctionnement basé sur l'efficacité, pour tout ensemble de ressources utilisées, le rendement obtenu est élevé, ou les méthodes utilisées sont faibles pour toutes les qualités et quantités de données de service. Elle se mesure en fonction du rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. VOYER propose le ratio suivant :

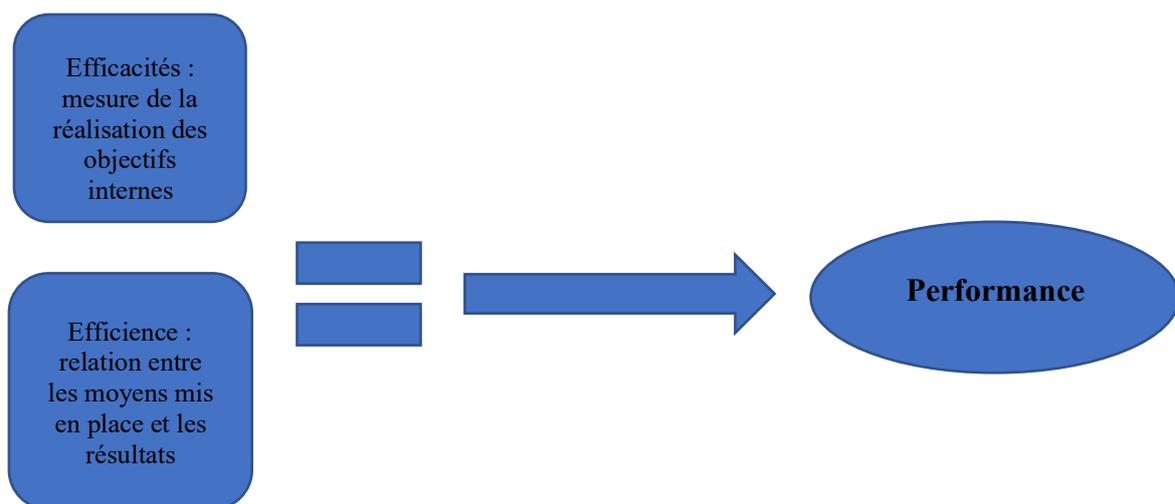
L'efficience = *résultats atteints (outputs produits) / ressource utilisées (effort fourni)*

Le tableau suivant montre les Principales différences entre l'efficacité et l'efficience

Tableau 2 : Principales différences entre l'efficacité et l'efficience

Efficacité	Efficience
-Faire des bonnes choses	-Bien faire les choses
-savoir-quoi-faire	-Savoir-comment-faire
-Pourquoi	-Comment
-But, objectif	-Moyen
-Contenu	-Méthodes et processus
-Fond	- Formes

Source : NADI ZAMBO Benoit 26-30 « l'évaluation de la performance » édition CAFRAD ; Gambie ; mai 2003 ; p.3.

Figure 3 : Efficacité et d'efficience de la performance

Source : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p.42.

3.4.3 Pertinence

Elle fait le lien entre les contraintes liées aux ressources et à l'environnement. La pertinence permet d'évaluer l'efficacité, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel, dans le domaine stratégique, sur la base d'une évaluation de l'adéquation entre les éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

Si la performance repose sur l'évaluation des processus (c'est-à-dire des différentes manières d'atteindre le résultat), les conditions d'obtention du résultat doivent être incluses dans l'analyse. Enfin, si la performance explique la réussite d'une action (BOURGUIGNON), elle apparaît comme un construit social. Dans ce cas, la performance devient un concept contingent, c'est-à-dire que sa signification change en fonction des attentes des parties prenantes.

La Performance peut être définie par cette formule :

La Performance = Efficacité+ Efficience+ Economie + Pertinence

3.5 Indicateur de la performance

Un indicateur de performance et une mesure permettent de représenter les progrès et les points faibles de la société.

Le choix des indices est d'une importance capitale, il est donc primordial de choisir correctement les indices qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir, les bons indicateurs de performance financière.

3.5.1 Définition d'indicateur de la performance

Un indicateur de performance est une information destinée à aider les acteurs à orienter leurs actions vers des objectifs spécifiques.

Les indicateurs de performance sont des données quantitatives qui mesurent l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système. Cette mesure doit être effectuée par rapport à des normes, des plans ou des objectifs qui ont été définis et adoptés dans le cadre de la stratégie globale :

❖ L'indicateur de performance en tant que donnée quantifiée

Cela signifie qu'on fait allusion à la nécessaire quantification d'un phénomène qui n'est pas quantifiables, ainsi, si on fait, par exemple, référence à de phénomènes psychologiques, la quantification pose problème, en particulier, si l'on cherche à mesurer la motivation des personnes sur leur lieu de travail, la pertinence de la mesure est loin être évidente.

❖ L'indicateur en tant que mesure l'efficacité

Donc l'aptitude d'un processus à générer une performance, dans ce cas, l'indicateur paraît indissociable d'une démarche d'amélioration continue, le fait de mesurer doit servir à saisir des

décisions d'action pour l'amélioration, il peut s'agir d'une amélioration au niveau d'un poste de travail, d'une section d'atelier, d'un atelier, d'une usine, ou de l'entreprise dans sa globalité.

L'indicateur s'exprime dans le cadre d'une stratégie d'ensemble, il est nécessaire de vérifier la cohérence de l'ensemble des indicateurs, utilisés à tous les niveaux dans l'entreprise.

3.5.2 Différents types d'indicateurs de performance

Pour les types, on distingue trois types d'indicateurs qui sont :

❖ Les indicateurs d'activité ou de production

Ils permettent de mesurer le résultat direct du processus productif du service, ce qui est appelé résultat intermédiaire par rapport au résultat final.

• Les indicateurs d'activité

Il suit chaque mois le chiffre d'affaires et son évolution par rapport au même mois de l'année précédente ; de préférence l'entreprise élabore en début de chaque année un budget prévisionnel avec lequel on peut comparer les ventes effectuées par rapport aux projections.

• Les indicateurs de production

Ils permettent de mesurer l'évolution de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires et le suivi doit être mensuel aussi. Toute entreprise doit avoir des critères pour évaluer la productivité de son travail car il permet de mesurer l'efficacité de son organisation et comparer ses performances à celles des concurrents. Le choix des indicateurs dépend des caractéristiques de l'entreprise et des objectifs de son dirigeant.

❖ L'indicateur de moyens

Ils visent à décrire le volume ou le coût des moyens utilisés (volume horaire, prestation de services,) dans le processus de production d'un besoin ou d'un service.

Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, il est nécessaire de les traduire en unités monétaires.

❖ L'indicateur d'efficacité

L'indicateur d'efficacité est classé avec les précédents indicateurs mais leur nature est différente.

Dans la mesure où l'efficacité est bien, le rapport entre les réalisations et les objectifs qui ont été définis, il mesure le taux d'atteinte des objectifs.

3.5.3 Notion de mesure de la performance

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats obtenus et le degré de réalisation de l'objectif, à l'issue de la comparaison (ou rapport) de la mesure physique à l'objectif.

❖ Les indicateurs de performance : une vision synthétique de l'entreprise

Établir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise une vision d'ensemble de la santé de l'opération. Il s'agit d'un véritable tableau de bord couvrant tous les domaines d'application de l'entreprise. Ces indicateurs de performance sont généralement regroupés selon quatre (4) axes :

- **L'axe financier**

Les indicateurs de performance sont conçus pour souligner la valeur et la rentabilité de l'investissement auprès des partenaires et des investisseurs afin d'en augmenter la valeur, par exemple lors de la revente. Ces indicateurs doivent être hiérarchisés dans les documents comptables. Les indicateurs les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (total, par produit/service et par segment), la marge brute et l'EBITDA (excédent brut d'exploitation).

- **L'axe client**

Les indicateurs de performance sont utilisés pour mesurer la satisfaction des clients et la qualité des relations avec eux. Par exemple, ces indicateurs peuvent être trouvés par le biais de forums en ligne, d'enquêtes auprès des clients et d'outils de gestion de la relation client. Les indicateurs de performance dans ce domaine sont les taux de fidélité (le nombre de clients fidèles en pourcentage du nombre total de clients), les coûts d'acquisition des clients (le coût d'acquisition de nouveaux clients) et les taux de désabonnement (le nombre de clients perdus au cours d'une certaine période).

- **L'axe interne**

Tous les processus d'une entreprise peuvent être contrôlés à l'aide d'indicateurs de performance afin d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un département ou d'une organisation. Parmi les indicateurs de performance les plus couramment utilisés figurent le temps consacré aux tâches

administratives, les taux d'absentéisme et de licenciement des employés, les niveaux de formation et le nombre d'interactions par employé.

3.6 Modèle des buts de performance et d'apprentissage de Dweck et Leggett (1988)⁷

Ces auteurs présentent un modèle d'objectifs. Selon eux, ils distinguent deux motivations les plus courantes au travail et les plus courantes dans la performance : la motivation à performer (Roas, Nicole, 1984) et la motivation à apprendre (combinaison de la tâche).

- ❖ **Les buts de performance** sont de deux types :
 - ✓ **Les buts d'approche de la performance** pour lesquels la personne cherche avant tout à montrer ou à se prouver ses capacités (ce but se développe si la personne a au préalable une expérience de réussite et un fort sentiment d'auto-efficacité) ;
 - ✓ **Les buts d'évitement de la performance** pour lesquels la personne cherche à éviter de paraître incompétente (ce but se développe si la personne n'a pas au préalable une expérience de réussite et un sentiment d'AE).

Ces trois buts ont des implications multiples sur les affects et les cognitions :

Apprendre les objectifs émotionnels et la confiance en soi. Un effort soutenu lié à l'interprétation des échecs en termes instables et uniques. Ces influences et perceptions génèrent des stratégies d'apprentissage efficaces : se donner des moyens d'apprendre et de grandir.

L'objectif d'une démarche de performance a des effets sur les aspects similaires à l'objectif d'apprentissage.

Vouloir éviter l'échec peut créer des sentiments – et une faible estime de soi. Ces effets et perceptions génèrent des stratégies d'apprentissage inadaptées : une stratégie d'auto-perturbation visant à limiter les implications d'un faible potentiel d'estime de soi.

Selon Dweck et al., le choix de ces objectifs est déterminé par les croyances des individus liées aux capacités. Dweck distingue deux types de croyances :

- ✓ Croyance aux compétences fixes (théorie de l'entité) : selon cette théorie, les compétences ont tendance à être stables dans le temps, associées à une dotation plutôt

⁷ <http://psychonice06.free.fr/L1%20%282005-2006%29/cambon/motivation.pdf>

qu'à des compétences générales (paradigme de la connaissance). Crée des orientations pour la performance.

- ✓ Croyances en une compétence périssable (théorie de l'incrément) : selon cette théorie, cette compétence se développe au fil du temps, est liée au travail/effort, plutôt que discrète. Cela crée une courbe d'apprentissage.

Conclusion

L'évolution des paradigmes de gestion publique a profondément transformé la manière dont la performance organisationnelle est appréhendée dans le secteur public. Les approches contemporaines, loin de se substituer les unes aux autres, offrent une complémentarité analytique précieuse pour mieux comprendre la complexité des organisations publiques, leurs missions multiples, ainsi que leurs contraintes institutionnelles et contextuelles. La Nouvelle Gestion Publique a permis d'introduire une culture des résultats et une logique d'efficacité, tandis que les approches institutionnelles rappellent l'importance des normes, des contextes sociaux et politiques, et des interactions entre acteurs. Quant aux théories des ressources et compétences, elles réhabilitent la capacité stratégique des organisations publiques à se transformer, innover et créer de la valeur publique.

Ces différentes perspectives enrichissent non seulement la compréhension théorique de la performance publique, mais offrent aussi des leviers concrets d'action pour les décideurs. Elles soulignent que la performance ne peut être réduite à une simple mesure quantitative, mais doit être conçue comme un processus multidimensionnel, impliquant la légitimité des actions, la satisfaction des citoyens, l'efficacité des ressources et la durabilité des résultats.

Dans les pays en développement, notamment en Afrique subsaharienne, l'enjeu est désormais d'adapter ces approches aux réalités locales, en tenant compte des spécificités institutionnelles, des capacités administratives et des attentes sociétales. La consolidation d'une gouvernance publique performante passe ainsi par une appropriation critique de ces cadres théoriques, et par la mise en œuvre de dispositifs de pilotage adaptés, participatifs et orientés vers l'impact.

Bibliographie

Alonso, P. et Lewis, G. B. (2001) Public service motivation and job performance -- Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31 (4): 363-380.

Atlagh, M., & Tamnine, L. (2021). Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 182-196. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730578>

Brun, J.P., Dugas, N., (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, numéro 2, été 2005, P. 85

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

Bourcier, C., Palobart, Y., & Rio, E. Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*.

Fenouillet, F. Les théories de la motivation. Dunod, Paris, 2012.

Hackman, J.R. et Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, vol.60, p.159-170

Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959): *The motivation to work*, New

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713-728.

Lamontagne, S. (2006). *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs ?* (Doctoral dissertation, Université Laval).

Levy-Leboyer, C. « La motivation dans les entreprises : Modèle et stratégies », Editions d'Organisations, Paris 2001.

Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*, Harper and Row.

Locke E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.

Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois: R. D Irwin.

Mucha, L. (2010). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* (No. dumas-00542732).

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Robbins, S. P., Judge, T., & Gabilliet, P. (2006). *Comportements organisationnels* (p. 422). Paris: Pearson education.

Sough, S., Otmani, K., & Temboukti, G. (2019). *L'influence de la motivation des employés sur la performance de l'entreprise* (Doctoral dissertation, Université Abderrahmane Mira/Aboudaou).

St-Onge, S., Haine, V., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G., 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 30, P.89-101

Thomas, W. (2016). *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte Haïtien*. Thèse de doctorat en

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M., 1998. « Qu'est-ce que la 'mobilisation' des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Revue internationale de gestion*, vol. 32, no 2, P.30–39, York, John Wiley.