



Book of Proceedings published by
Groupe de recherche en économie et territoires
Available Online at <http://gret.fsjest.ma/publications/?teamID=4>
**La 1ère édition de la Journée de recherche
des doctorants en sciences économiques et gestion
JRD/SEG 2019**

**Conception et mise en place d'un système de mesure de la performance :
contribution, facteurs clés de succès et perspectives de développement,
cas PME's Marocaines**

EL KOUIRA CHAIMAE (Doctorante-chercheuse en gestion)

Faculté Poly-disciplinaire de Larache

Université Abdelmalik-Essadi

Maroc

Chaimae.elkouraa@gmail.com

Résumé:

La diversité des définitions de la notion de *performance* prouvent sa spécificité polysémique et polymorphe qui s'appuie largement sur les notions de compétitivité, efficacité, efficience, rentabilité, productivité...etc. Sur le plan classique, le concept de performance peut être défini pour une *PME*, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Malgré l'intérêt qui a été donné au terme performance dans l'ensembles des recherches, selon des approches techniques, économiques, sociologiques, sociétales..etc. et la vaste littérature en science de gestion qui s'y attache, il n'existe pas une définition universelle de la performance et sa mesure pose des problèmes énormes au niveau des pays en développement, en l'occurrence, le Maroc.

Mots clés:

Performance, Les Petites et Moyennes Entreprise (PME), Système de mesure de performance SMP, Maroc, efficacité, rentabilité.

Abstract :

The diversity of the definitions of performance prove his specificity polysemous and polymorphic who's based on the notions of competitiveness, efficacy, efficiency, profitability, productivity ... etc. On the classic level, the concept of performance can be defined for an SME as the level of achievement of results in relation with the efforts and the resources. Despite the interest that has been given to the term

performance in all research's, according to technical, economic, sociological, societal approaches and the vast literature of management science attached to it, there is no universal definition of performance, and his measures can results a lot of problems for developing countries, case of Morocco.

Keywords:

Performance, Small and Medium Enterprises (SME), Performance Measurement System, Morocco, Efficacy, Profitability.

C'est dans ce contexte arrive notre recherche qui a pour objectif d'analyser les principales approches définitoires du concept de performance et la conception d'*un système de mesure de performance* dans le cadre d'un échantillon des PME marocaines. Cette problématique peut se subdiviser en trois sous interrogations :

- ✓ Qu'est ce que la performance organisationnel ?
- ✓ Quels sont les indicateurs de performance de l'entreprise <PME>?
- ✓ Quels sont les conséquences des systèmes de mesure de performance sur la stratégie des PME ?

1. Le désigne méthodologique :

Le désigne méthodologique représente la démarche d'investigation poursuivie pour résoudre notre question de recherche à travers les outils les plus adaptés à sa nature et au registre épistémologique choisi.

➤ **Registre épistémologique : Positivisme**

On a opté pour une démarche Hypothético-déductible, en passant du général au particulier, pour accéder à la réalité est donc répondre à notre problématique de recherche.

En effet, afin de garder le fil conducteur, on va commencer par le soubassement théorique du concept de performance. Puis on va essayer de vérifié la théorie à travers l'application d'un système de mesure. Et au final on va discuter les outputs de cette dernière.

2. La contribution theorique :

Elle réside dans le choix de la thématique elle-même ainsi le choix d'un échantillon non probabiliste des PME. Il s'agit d'une thématique d'actualité qui a pour but d'améliorer et de mesurer la performance au sein des petites et moyennes entreprises marocaines. D'où la nécessité de la mise en place d'un système de mesure de performance sur un échantillon des PME.

3. La pertinence de la recherche:

Elle se manifeste généralement de l'intérêt théorique et managérial de notre recherche. En effet, l'intérêt grandiose de cette étude trouve son importance dans l'analyse d'une panoplie de théories s'intéressant d'une part à comprendre la notion de performance, ses indicateurs et d'autre part à identifier son impact sur les PME.

4. L'Etat d'avancement :

	2017	2018												2019												
	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	
Activité 1 : LECTURE																										
Activité 2 : PROBLEMATIQUE																										
Activité 3 : PLAN DETAILLE																										
Activité 4 : LABORATION D'ETAT D'AVANCEMENT																										
Activité 5 : CHOIX D'UN ECHANTILLION DES PME																										
Activité 6 : CAMPAGNE OBSERVATION VISUELLE																										

Source : Elaboré par nos soins

Introduction :

Depuis plus de deux décennies, les écoles de pensée managériale nous rappelle l'importance du concept de performance dans le fonctionnement des organisations, qui vivent à l'heure de la mondialisation de l'économie, ce qui rend leur performance très sensible. Dans cette optique, arrive le management des organisations qui a comme objectif principale l'amélioration durable de la performance. Cette dernière peut avoir des multiples facettes (économie, politique, linguistique, sociologie...etc) .Le concept de la performance accapare une infinité de domaines et couvre une multitude des entreprises et systèmes.

Malgré tous les efforts intensifs déployés par les chercheurs, le concept de performance demeure un terme flou, polysémique et difficile à définir. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Dans le champ des PME, le secret du succès c'est être performant afin de garantir la survie, la pérennité et la viabilité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel et sa compétitivité.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre article qui consiste à mettre en exergue le terme performance, ses indicateurs et sa contribution globale dans les PME.

I. L'intérêt de la recherche :

Ce thème représente un triple intérêt, qui sont, d'une part, théorique, d'autre part managériale, méthodologique et enfin personnel.

1. Intérêt théorique :

La littérature relative au concept de performance est très riche, la question s'est posée avec beaucoup plus d'intensité suite aux travaux des économistes tels que **D.S Sink** ou encore **T.C Tuttle**, qui l'ont placé au cœur de la macro-économie, mais les définitions se différencient d'un auteur à l'autre et donc les décideurs des entreprises se trouvent dans l'incapacité de choisir la bonne définition, Notre intérêt se traduit donc par la mise en place d'un système de mesure de performance adéquat à chaque catégorie d'entreprise.

2. Intérêt managériale :

Dans l'objectif de contrecarrer l'exposition de l'entreprise au risque de change, on a travaillé tout au long de notre recherche sur l'ensemble des points suivants :

- Analyser la situation des échantillons des PME ;
- Proposer la mise en place d'un système de mesure de performance conforme aux besoins des entreprises choisit afin d'optimiser leur résultats.

3. Intérêt méthodologique :

Sur le plan méthodologique, notre recherche s'inscrit dans l'étude de mesure de performance sur les entreprises marocaines et spécifiquement celui des PME. De ce fait, pour mener à bien notre question de recherche nous allons adopter plusieurs outils de collecte d'information dont les principaux sont les entretiens avec les personnels des entreprises et la littérature (revu, livre, recherche...).

4. Intérêt personnel :

Il consiste dans le fait de développer et mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques. Et en même temps, répondre aux exigences de notre recherche.

I. Les PME et la Performance :

La définition des PME est loin de faire l'unanimité, encore moins celle de la performance y afférent. Ce qui nous amène à préciser d'abord la définition de la PME (1.1), avant de se pencher sur la performance au contexte des PME (1.2)

1- Définitions de PME :

Il est difficile de donner une définition unique et uniforme de la PME. Sa définition dépend du degré de développement du pays et des besoins spécifiques des entités.

Au Maroc, plusieurs définitions de la PME coexistent. D'une part, selon la charte de la PME¹ il existe trois critères pour définir une PME à savoir la gérance, la propriété du capital et la taille. Néanmoins, aucune distinction n'est faite entre les TPE (Très Petites Entreprises), les PE (Petites Entreprises) et les EM (Entreprises Moyennes). D'autres part, selon Bank Al-

¹Charte promulguée en 2002 par la loi n°53-00 au Bulletin officiel 5036 du 5/9/2002.

Maghrib et de l'ANPME² (Agence Nationale pour la Promotion de la PME) la définition de la PME se basent sur le CA pour faire la distinction entre les différents catégories des entreprises.

Dans le contexte de notre recherche, nous prenons comme PME, dans son aspect qualitatif, une entreprise qui fonctionne dans un environnement restreint, et dont les moyens financiers et effectifs sont limités.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des critères et des définitions des PME

Organismes ou pays	Critères retenus	Micro-entreprise ou TPE	Petite Entreprise PE	Entreprise Moyenne EM
OCDE	Effectif	<10 salariés	10 a 49 salariés	50 a 249 salariés
UE	Effectif et CA	Effectif<10 Et CA<2M euro	Effectif<50 Et CA< 10M euro	Effectif<250 Et CA<50M euro
Charte de PME MAROC	La gérance, La propriété du capital, l'effectif et le CA	La gérance doit être assurée directement par des personnes physiques ; Le capital ne peut être détenu à plus de 25% par une entreprise ou un ensemble d'entreprises ne correspondant pas à la définition de PME ; Effectif < 200 salariés et CA ≤ 75 Mio MAD		

Source : European Scientific Journal April 2017 edition Vol.13, No.10 ISSN: 1857

2- Concept de Performance :

Selon Lebas (1995), une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le moyen terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance. Elle peut être également définie comme un rapport entre une production de *valeur* et une *consommation de ressources*. Jean-Michel Plane³ souligne que la performance se décline en six défis telle que la *maitrise des couts*, la *qualité* en terme de la satisfaction client, le *temps* dans sa valeur économique, l'*innovation*, la *variété* et la *flexibilité* selon la notion de la capacité d'adaptation a l'environnement.

² Depuis 2015, l'Agence a adopté une nouvelle identité visuelle : « Maroc PME® » et un nouveau slogan : « entrepreneuriat – croissance – compétitivité » pour accompagner sa nouvelle mission stratégique.

³ 2009,p.19

Les gestionnaires et les économistes la définissent quant à eux comme le produit de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence ⁴.

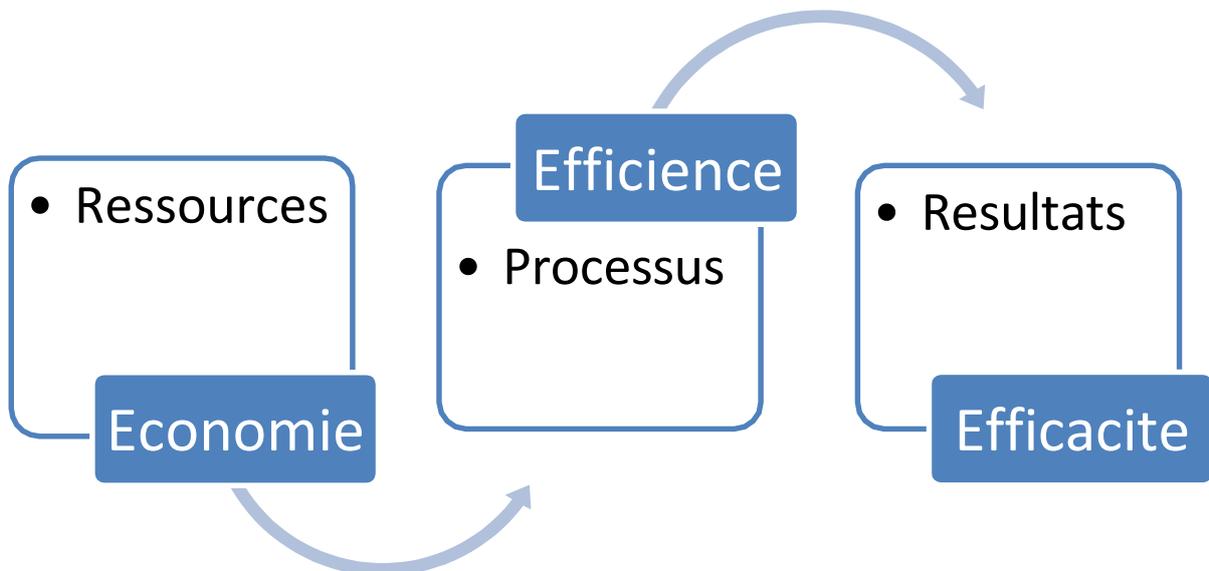
- **La performance comme amélioration du couple valeur-cout :**

La performance de l'entreprise repose sur sa capacité à produire de la valeur utile pour ses clients en consommant le minimum de ressources. D'après Lorino, 1997 « ...est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-cout ou le ratio valeur-cout) », La performance apparait donc comme un ratio. Dans le même contexte, Lorino explique le problème opérationnel qui existe dans ce couple valeur-cout, ce qui traduit l'importance d'avoir des objectifs concrets stratégiques.

- **La performance comme obtention du triptyque Economie-Efficience-Efficacité :**

La notion d'économie renvoie à une maîtrise des couts. L'efficience correspond à l'amélioration de la capacité de production à partir des ressources existantes. Alors que l'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis.

Figure 1 : Problématique générale de performance selon Henri Bouquin (2004)



Source : Dohou -Renaud et Berland (2007) , p4.

⁴Mione, 2005 ; Lusthaus et al., 1999

II. Les indicateurs de performance de l'entreprise :

C'est un outil de mesure de la santé d'une entité, qui aide à la prise de décision ainsi ils permettent de connaître une idée sur l'efficacité de la production et d'avoir la capacité de mesure quantitative de la performance.

De très nombreux auteurs ont proposé l'adaptation d'un tableau de bord qui parcourt tous les champs d'application de l'entreprise. On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon 4 axes :

1- Axe financier :

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, dans un objectif de plus-value (le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département) et la marge brute EBE ainsi que le Retour sur l'investissement ROI (Ratio court terme) .

2- Axe client :

Les indicateurs de performances sont traduits sous formes de trois notions à savoir le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition (nombre de clients perdus sur une période).

3- Axe interne :

Tous les process internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

4- Axe marché :

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque, le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

Conclusion :

D'après les premières investigations sur le terrain, nous pouvons dire que la plupart des PME marocaines focalisent généralement sur les aspects opérationnels et financiers de la performance.

Les SMP sont rarement intégrés, ils sont vus comme un obstacle à la flexibilité. Pour eux⁵, le principal frein à l'adoption de SMP, c'est celui de ressources aussi bien humaines que financières.

Il est nécessaire donc, d'avoir un système d'information adéquat et des ressources suffisantes afin de réussir l'implantation d'un SMP⁶.

Les principaux points de divergences auxquels nous sommes parvenus révèlent que les entreprises s'intéressent aux indicateurs qualitatifs et quantitatifs ainsi que la majorité des dirigeants des PME considèrent les SMP comme des véritables outils d'aide à la décision et de management de la performance.

Notre recherche est toujours en cours d'étude, plusieurs axes de recherches n'ont pas pu être abordés, ce qui nécessite la poursuite et la continuité des recherches.

« Un système de mesure de performance est simplement un mécanisme pour améliorer la probabilité du succès de l'entreprise à l'implantation de la stratégie » (Anthony, 1988).

⁵ L'échantillon de 7 entreprises dans la région Grand Casablanca

⁶ Brem et al. (2008)

Bibliographie

- Arellano, R., D'Amboise, G., Gasse, Y., « Administrative characteristics and performance of small and medium sized businesses in developing countries », Université Laval, 1989
- Abakouy Mustafa, « Performances à l'international de la PME marocaine », CIFEPME 8^e.
- Amaazoul Hassane, « Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en science de gestion », RCMP, N2, 2018.
- Banderembako, D., Influence du système d'information sur la structure et le développement de PME du Burundi. (Analyse systémique des problèmes), Thèse de doctorat, Neuchatel, Imprimerie de l'Ecole Sa Neuchatel, 1989.
- Claude Billet, le guide des techniques d'évaluation : Performances, compétences, connaissances.
- Melchior Salgado, « la performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organismes », 2013
- Gérard Lelarge, Comment réconcilier éthique et performance dans l'entreprise ?, GL formation, Cahier expertise, Tribu N 15.
- Salwa Bahyaoui, « Systèmes De Mesure De La Performance (SMP) Dans Les PME Marocaines: Les Résultats D'une Recherche Exploratoire », 2017.
- Yvon Pesqueux, « la notion de performance globale », 2005