

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'alignement stratégique et opérationnel
comme levier de performance
organisationnelle**

**CAS : Entreprise Auditée par le cabinet
ERNST & YOUNG**

Présenté par :

Mr. HACHEMAOUI Nassim

Mr. LERG Mohamed Taha

Encadré par :

Pr. RABIA LAIB Lamia

Année universitaire

2024-2025

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'alignement stratégique et opérationnel
comme levier de performance
organisationnelle**

**CAS : Entreprise Auditée par le cabinet
ERNST & YOUNG**

Présenté par :

Mr. HACHEMAOUI Nassim

Mr. LERG Mohamed Taha

Encadré par :

Pr. RABIA LAIB Lamia

Année universitaire

2024-2025

Sommaire

Introduction générale	1
1 Chapitre 1 : Bases théoriques de la performance organisationnelle et de l'alignement stratégique et opérationnel	3
Introduction	4
1.1 La performance organisationnelle	5
1.1.1 Origine et évolution de la performance organisationnelle	5
1.1.2 Définition de la performance organisationnelle	6
1.1.3 Les différentes facettes de la performance	7
1.1.4 Les dimensions qui définissent la performance	9
1.1.5 Les facteurs qui impactent et déterminent la performance organisationnelle	13
1.2 Les indicateurs de performance	17
1.2.1 Définition d'un indicateur :	17
1.2.2 Origine et évolution du concept des KPI	18
1.2.3 Caractéristiques d'un bon KPI	19
1.2.4 Rôle d'un indicateur :	19
1.2.5 Classification des KPI	20
1.2.6 Différence entre Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques .	22
1.2.7 Les défis et les limites liés à l'utilisation des KPI	23
1.3 La stratégie et l'opérationnel	26
1.3.1 La stratégie organisationnelle	26
1.3.2 La définition de l'opérationnel	27
1.4 Les enjeux de l'alignement stratégique et opérationnel	29
1.4.1 L'alignement stratégique : définition générique	29
1.4.2 l'importance de l'alignement stratégique et opérationnel :	29
1.4.3 Les défis de l'alignement :	30
1.4.4 Solutions et bonnes pratiques :	31
Conclusion du chapitre 1	33
2 Chapitre 2 : Les modèles et outils pour l'alignement stratégique-opérationnel	34
Introduction	35
2.1 Modèle de Kaplan et Norton : Balanced Scorecard (BSC)	36
2.1.1 Présentation et utilité du Balanced Scorecard	36
2.1.2 Les quatre perspectives de la BSC	37
2.2 Modèle Hrebiniak	40
2.2.1 Les principes du modèle de Hrebiniak	40
2.2.2 Les leviers de coordination structurelle	41
2.2.3 Limites du modèle	41
2.2.4 La Complémentarité entre la BSC et le modèle de Hrebiniak	42
2.3 Autres cadres de référence de gouvernance	43
2.3.1 Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT)	43

2.3.2	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	44
2.3.3	L'impact de COBIT et COSO dans la performance stratégique et opérationnel de l'organisation	45
	Conclusion du chapitre 2	47
3	Chapitre 3 : Partie Pratique : Étude de cas d'une entreprise auditée chez le cabinet ERNST & YOUNG	48
	Introduction	49
3.1	Présentation du Cabinet d'audit Ernst & Young	50
3.1.1	EY Groupe	50
3.1.2	EY Algérie	50
3.1.3	Historique	50
3.1.4	Structure et services d'EY Algérie	51
3.1.5	Organisation du service d'audit	51
3.1.6	Secteurs d'activité	52
3.2	Analyse de notre cas d'étude : Une entreprise leader en Solutions Industrielles en Algérie	53
3.2.1	Présentation de l'organisation Strategica	53
3.2.2	Secteurs d'activités de l'organisation Strategica	53
3.2.3	Choix de l'organisation	56
3.2.4	Le Marché de l'organisation Strategica	56
3.2.5	Caractéristiques et évolutions du marché Algérien et son impact sur l'organisation Strategica	58
3.3	Stratégie de l'organisation Strategica	60
3.3.1	Note préliminaire sur la confidentialité	60
3.3.2	Contexte et alignement stratégique-opérationnel	60
3.3.3	Objectifs stratégiques et opérationnels	61
3.3.4	Stratégie proposée : Alignement pour une croissance durable	61
3.4	Analyse des axes stratégique-opérationnel	62
3.4.1	Axe 1 : Performance financière et rentabilité	62
3.4.2	Axe 2 : Efficacité opérationnelle et gestion des ressources	66
3.4.3	Axe 3 : Innovation et croissance durable	69
3.5	Tableau de bord synthétique	74
3.6	Discussion des résultats sur les indicateurs opérationnels de l'organisation Strategica	76
	Conclusion du chapitre 3	77
	Conclusion générale	79
	Bibliographie	82

Dedicaces

Je dédie ce travail, avec tout mon amour et ma gratitude :

À mes parents,

Qui ont toujours été le socle de ma vie. Merci pour vos sacrifices, visibles ou silencieux, pour votre patience infinie, vos prières constantes, votre amour inconditionnel et votre confiance en moi même dans les moments les plus incertains. Rien de ce que j'ai accompli n'aurait été possible sans vous.

À ma sœur,

Dont la présence constante, le soutien inconditionnel et les paroles réconfortantes m'ont accompagné à chaque étape de ce parcours. Merci pour ta force tranquille, ta patience, et pour avoir toujours cru en moi, même dans les moments de doute.

À ma famille,

Pour leur soutien indéfectible, leur affection et leurs encouragements qui ont su me réconforter et me motiver tout au long de ce parcours exigeant.

À ma tante, que Dieu ait son âme,

Dont le souvenir m'accompagne chaque jour. À son fils, Kossay, que je considère comme un petit frère, et pour qui je nourris les plus belles espérances.

À mes professeurs,

Pour leur rigueur, leur disponibilité et leur capacité à transmettre bien plus qu'un savoir : une manière de penser, de questionner, de progresser. Une pensée particulière à Madame **Lamia Rabia Laib**, mon encadrante, pour sa bienveillance, sa maîtrise, ses conseils précieux et sa patience tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Et enfin,

À mes camarades de promotion : Hamza, Taha, Akram, Aymen, Ziad, Midou, Anis, Sana, Zhour, Ahlem, Hana et Selma, avec qui j'ai partagé bien plus que des heures de cours, et à Nes.Lat qui fut longtemps présente dans mon parcours académique et personnel. Ensemble, nous avons traversé les épreuves, appris, douté, ri, grandi. Ce parcours n'aurait pas eu la même saveur sans vous.

Hachemaoui Nassim

Dedicaces

C'est avec profonde gratitude et sincères mots, que je dédie ce modeste Travail de fin d'étude :

À mes chers parents qui ne m'ont jamais cessé de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs

A mes chères sœurs RIM , LATIFA et SOUNDOS pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral et leurs conseils tout au long de mes études

À ma petite nièce YASMINA <3

À ma famille, Pour leur soutien indéfectible, leur affection et leurs encouragements qui ont su me reconforter et me motiver tout au long de ce parcours exigeant.

À mes professeurs,

Pour leur rigueur, leur disponibilité et leur capacité à transmettre bien plus qu'un savoir : une manière de penser, de questionner, de progresser. Une pensée particulière à Madame **Lamia Rabia Laib**, mon encadrante, pour sa bienveillance, sa maîtrise, ses conseils précieux et sa patience tout au long de la rédaction de ce mémoire.

À mes camarades : Essdik , Ziad , Midou ,Hamza, Sid Ali, Akram, Talal, Rafik,Lamine, Hichem, Ilyes,Titi , Aymen, Badrou et mon cousin Mehdi, ainsi qu'à mes camarades de promotion avec qui j'ai partagé bien plus que des heures de cours. Ensemble, nous avons traversé les épreuves, appris, douté, ri et grandi. Ce parcours n'aurait pas eu la même saveur sans vous.

Et enfin , à le meilleur binôme possible, Nassim et sa famille.

LERG Mohammed Taha

Remerciements

Avant toute chose, nous exprimons notre profonde gratitude envers Dieu Tout-Puissant, source de force, de patience et d'inspiration, qui nous a guidés et soutenus tout au long de notre parcours académique et de la réalisation de ce mémoire.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à Madame **Lamia Rabia Laib**, notre encadrante, pour sa bienveillance, sa disponibilité constante, ainsi que pour la clarté et la pertinence de ses orientations. Son expertise, sa rigueur intellectuelle et son sens de l'écoute ont été pour nous un véritable appui tout au long de ce projet. Grâce à son accompagnement précieux, nous avons pu structurer notre travail avec exigence et ambition.

Nos remerciements les plus profonds vont également à nos parents, pour leur soutien inconditionnel, leur amour sans faille, et les nombreux sacrifices qu'ils ont consentis tout au long de notre vie. Leur confiance, leurs encouragements et leurs prières ont été pour nous une force irremplaçable dans les moments de doute comme dans les réussites.

Nous souhaitons exprimer une reconnaissance particulière à toute l'équipe du cabinet **Ernst & Young (EY)**. Intégrer un environnement aussi dynamique et exigeant fut une expérience humaine et professionnelle inestimable. L'accueil chaleureux, la gentillesse des collaborateurs, la culture d'excellence et l'esprit d'équipe qui y règnent nous ont profondément marqués. Ce stage nous a offert bien plus qu'une immersion en entreprise : il a été un véritable tremplin de développement personnel et professionnel.

De même, nous tenons à remercier chaleureusement la société **Sonarem**, pour la confiance accordée, la qualité de l'accompagnement, et la richesse des enseignements tirés de l'expérience. L'environnement de travail motivant et la disponibilité des encadrants ont permis une intégration rapide et efficace, favorisant l'assimilation concrète des savoirs et compétences étudiés en formation.

Enfin, nous souhaitons remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, que ce soit par leur soutien moral, leurs conseils, ou tout simplement par leur présence bienveillante à nos côtés.

Table des figures

1.1	Aspets impactant la performance organisationnelle	14
1.2	Les 6 facettes d'un bon indicateur	24
2.1	La structure originale du tableau de bord prospectif (BSC).	37
2.2	Carte stratégique relie les actifs incorporels et les processus critiques à la proposition de valeur et aux résultats clients et financiers	39
2.3	Evolution de COBIT (adapté a ISACA 2012)	43
3.1	Organigramme EY Algérie.	51
3.2	Pyramide hiérarchique de EY Algérie	52
3.3	<i>Poids des secteurs d'activités : Groupe & Algérie</i>	54
3.4	<i>Répartition sectorielle en Algérie</i>	55
3.5	Evolution des performances financières 2020-2024	57
3.6	Commandes reçues par région et développement des commandes	57
3.7	Évolution estimée du PIB en Algérie (2023–2025)	58
3.8	Évolution du secteur minier en Algérie (2022–2024)	59
3.9	<i>Évolution du secteur Construction et BTP en Algérie (2022–2024)</i>	59
3.10	Tableau de bord synthétique	75

Liste des tableaux

1.1	Exemples de facettes des différentes définitions de la performance	7
2.1	Complémentarité entre la méthode de Hrebiniak et le BSC	42
3.1	Répartition du revenu par région (2023 vs 2024)	62
3.2	Répartition des revenus par nature de compte	63
3.3	Contribution sectorielle estimée selon la croissance des secteurs	63
3.4	Estimation des postes pour le calcul du ratio de liquidité de 2024 (en DZD)	65
3.5	Répartition des charges externes (2024)	67
3.6	Taux d'investissement en immobilisations (global)	69
3.7	Taux d'investissement en immobilisations par secteur	70
3.8	Évolution de l'EBITDA sur deux exercices	71
3.9	Évolution des dépenses en R&D sur deux exercices	72

Résumé

Ce mémoire porte sur l'alignement entre la stratégie et l'opérationnel dans un contexte de diversification, et s'intéresse à son impact sur la performance organisationnelle. L'étude repose sur une analyse de terrain réalisée dans le cadre d'un stage au sein du cabinet EY, portant sur une entreprise multinationale opérant dans les secteurs de l'énergie et des équipements industriels. En croisant des données stratégiques, financières et opérationnelles, nous avons évalué dans quelle mesure la mise en œuvre concrète des orientations stratégiques contribue à la performance globale. Les résultats mettent en évidence des synergies fortes, mais également certains écarts liés à des défis opérationnels. Ce travail aboutit à des recommandations concrètes visant à renforcer l'efficacité du pilotage stratégique à travers l'optimisation des processus internes, une meilleure coordination des actions et un suivi rigoureux des indicateurs de performance.

Mots-clés : alignement stratégique, performance organisationnelle, audit, pilotage opérationnel, gestion des ressources, diversification, indicateurs de performance.

Abstract

This thesis focuses on the alignment between strategy and operations in a context of diversification, and examines its impact on organizational performance. The study is based on fieldwork conducted during an internship at EY, involving a multinational company operating in the energy and industrial equipment sectors.

By cross-analyzing strategic, financial, and operational data, we assessed how the concrete implementation of strategic directions contributes to overall performance. The findings reveal strong synergies, as well as certain gaps due to operational challenges.

This work leads to practical recommendations aimed at strengthening strategic management effectiveness through the optimization of internal processes, better coordination of actions, and rigorous monitoring of performance indicators.

Keywords : strategic alignment, organizational performance, audit, operational management, resource management, diversification, performance indicators.

ملخص:

يركز هذا البحث على مسألة التوافق بين الاستراتيجية والجانب التشغيلي في سياق التنوع، ويحلل أثره على الأداء التنظيمي. تعتمد الدراسة على عمل ميداني تم إنجازه خلال فترة تدريب في شركة EY، وشملت مؤسسة متعددة الجنسيات تنشط في مجالات الطاقة والمعدات الصناعية.

من خلال التحليل المتقاطع للبيانات الاستراتيجية والمالية والتشغيلية، قُنا بتقييم مدى مساهمة تطبيق التوجهات الاستراتيجية بشكل فعلي في تعزيز الأداء العام. وقد أظهرت النتائج وجود تكامل قوي، إلى جانب بعض الفجوات الناتجة عن تحديات تشغيلية مثل تأخر سداد الموردين واللجوء إلى الاستعانة بمصادر خارجية.

وقد خلص هذا العمل إلى مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين فعالية القيادة الاستراتيجية من خلال تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز تنسيق الإجراءات، ومتابعة مؤشرات الأداء بشكل دقيق.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، الأداء التنظيمي، التدقيق، القيادة التشغيلية، إدارة الموارد، التنوع، مؤشرات الأداء.

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un environnement économique en mutation constante, où les incertitudes et les ruptures deviennent la norme plutôt que l'exception, les entreprises sont confrontées à des défis majeurs pour maintenir leur stabilité et assurer leur développement durable. Globalisation, digitalisation, crises géopolitiques, évolutions réglementaires et pressions concurrentielles ne cessent de redéfinir les règles du jeu économique. Dans ce contexte complexe, la performance organisationnelle ne peut plus se limiter à des indicateurs financiers ; elle doit également intégrer des dimensions plus larges telles que la maîtrise des risques, l'efficacité opérationnelle et la capacité d'adaptation stratégique.

L'alignement stratégique et opérationnel apparaît ainsi comme une condition sine qua non de la performance durable. Il ne s'agit pas uniquement d'une cohérence formelle entre les ambitions stratégiques de l'entreprise et ses processus opérationnels, mais d'un véritable mécanisme d'orchestration, où chaque fonction — des ressources humaines à la finance, en passant par les systèmes d'information — concourt activement à la création de valeur. Or, cet alignement ne peut être atteint que s'il est soutenu par une gouvernance rigoureuse, une culture du contrôle et une capacité d'évaluation continue.

Dans la pratique, de nombreuses entreprises peinent à maintenir cette cohérence stratégique, soit en raison de silos fonctionnels, soit à cause d'indicateurs de performance mal calibrés, ou encore de choix opérationnels déconnectés de la vision globale.

Dans le cadre de notre mémoire, réalisé en binôme dans un contexte professionnel au sein d'un cabinet d'audit international, nous avons choisi de nous pencher sur cette problématique au cœur de la gestion d'entreprise. Notre travail s'articule autour du thème suivant :

”L'alignement stratégique et opérationnel comme levier de performance organisationnelle.”

Cette thématique s'inscrit dans une volonté d'analyser de manière concrète les liens entre choix stratégiques, pratiques opérationnelles et indicateurs de performance. À travers l'étude d'un cas réel d'entreprise — acteur international structuré autour de divisions régionales et sectorielles — nous chercherons à mesurer dans quelle mesure la stratégie adoptée au niveau central se reflète dans les dynamiques opérationnelles, et comment cet alignement impacte directement les résultats de l'organisation.

La problématique que nous avons retenue est la suivante :

Dans quelle mesure l'alignement entre les dimensions stratégique et opérationnelle contribue-t-il à la performance organisationnelle de l'entreprise ?

Pour répondre de manière structurée à cette problématique principale, il est nécessaire d'explorer les sous-problématiques suivantes :

- Quels sont les facteurs clés qui influencent l'alignement entre la stratégie et l'opérationnel dans une organisation algérienne ?
- Comment les indicateurs de performance (KPI) peuvent-ils être utilisés pour mesurer et améliorer l'alignement stratégique et opérationnel ?

- Quels sont les principaux obstacles à l'alignement stratégique et opérationnel dans un contexte de forte dépendance sectorielle, et comment les surmonter ?
- Quels outils et modèles théoriques sont les plus adaptés pour aligner stratégie et opérationnel dans une organisation en Algérie ?
- Comment l'optimisation des ressources opérationnelles peut-elle soutenir l'alignement stratégique dans un contexte de diversification sectorielle ?

Afin de vérifier cette problématique, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses que nous tenterons de confirmer ou d'infirmer à travers notre étude de cas. Ces hypothèses sont les suivantes :

- **Hypothèse 1 :** L'alignement entre la stratégie de l'entreprise et ses processus opérationnels contribue directement à l'amélioration de sa performance financière.
- **Hypothèse 2 :** La cohérence entre les objectifs stratégiques fixés et les actions menées au niveau opérationnel conditionne l'efficacité du pilotage global de l'entreprise.
- **Hypothèse 3 :** Une gestion efficace des ressources internes et externes, lorsqu'elle est alignée avec la stratégie d'entreprise, permet d'optimiser la performance organisationnelle.

Pour répondre à la problématique et tester les hypothèses formulées, cette étude s'appuie sur une combinaison d'outils analytiques et visuels. Les données financières internes de l'organisation ont été exploitées pour calculer des indicateurs clés de performance (KPI). Ces données ont été analysées à l'aide de tableaux comparatifs et de graphiques pour visualiser les répartitions par région, catégorie et secteur, facilitant ainsi une interprétation claire des résultats. Un tableau de bord a été conçu pour centraliser ces visualisations, permettant un suivi structuré des performances stratégiques et opérationnelles. Enfin, des entretiens informels avec des managers de l'organisation ont permis de contextualiser les données et d'enrichir l'analyse, notamment sur les défis opérationnels et les opportunités de diversification.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres principaux pour refléter une progression logique et cohérente de la réflexion. Le premier chapitre, intitulé "Bases théoriques de la performance organisationnelle et de l'alignement stratégique et opérationnel", pose les fondations conceptuelles en explorant les notions de performance, les KPI, les interactions entre stratégie et opérationnel, et les enjeux de leur alignement, à travers des modèles comme la Balanced Scorecard. Le deuxième chapitre, "Analyse de l'alignement dans un contexte opérationnel", applique ces concepts au cas de l'organisation étudiée, en examinant les modèles théoriques et outils pratiques (tableaux de bord, ERP, BI) pour mesurer et visualiser l'alignement, en s'appuyant sur les données collectées. Enfin, le troisième chapitre, "Recommandations et perspectives", propose des solutions concrètes pour surmonter les défis identifiés, comme l'optimisation des coûts fixes ou l'amélioration des délais de paiement, tout en ouvrant des perspectives pour une gestion future alignée avec les ambitions de diversification sectorielle. Cette structure équilibrée permet de passer progressivement de la théorie à la pratique, puis aux recommandations, offrant une analyse complète et pertinente de la problématique.

Chapitre 1

Bases théoriques de la performance organisationnelle et de l'alignement stratégique et opérationnelle

Introduction

Dans un environnement économique marqué par une intensification de la concurrence et une accélération des transformations technologiques, la performance organisationnelle est devenue une préoccupation centrale pour les entreprises. Qu'il s'agisse de maximiser la rentabilité, d'améliorer la satisfaction des parties prenantes ou d'assurer une croissance durable, les organisations doivent non seulement mesurer leur performance, mais également comprendre les dynamiques sous-jacentes qui la déterminent.

Cependant, la performance organisationnelle ne peut être pleinement réalisée sans une synergie claire entre la vision stratégique définie par les décideurs et sa mise en œuvre au niveau opérationnel. Cet alignement stratégique et opérationnel constitue un facteur clé de succès, permettant aux entreprises de transformer efficacement leurs ambitions en actions concrètes. Pourtant, il représente également un défi de taille, les organisations devant souvent faire face à des barrières telles que des objectifs mal communiqués, des processus déconnectés ou des résistances au changement.

L'objectif de ce chapitre est de poser les bases théoriques nécessaires pour explorer cette problématique. Dans un premier temps, nous clarifierons le concept de performance organisationnelle en analysant ses différentes dimensions et les outils permettant de l'évaluer, notamment les indicateurs clés de performance (KPI). Nous approfondirons ensuite les notions de stratégie et d'opérationnel, ainsi que leur interaction, avant de discuter des enjeux et des défis associés à leur alignement.

La compréhension approfondie de ces éléments est essentielle pour aborder le chapitre suivant, qui portera sur les méthodologies et outils permettant de traiter ces problématiques dans le cadre d'une étude pratique.

1.1 La performance organisationnelle

1.1.1 Origine et évolution de la performance organisationnelle

La notion de performance organisationnelle est apparue en réponse à un besoin croissant d'optimiser les processus internes et d'atteindre les objectifs fixés par les organisations. Son origine remonte au début du XXe siècle, avec l'émergence de la gestion scientifique, initiée par Frederick Taylor. Ce courant, souvent désigné comme le taylorisme, a introduit une approche systématique pour améliorer l'efficacité des processus de travail.

Taylor a mis l'accent sur la rationalisation des tâches, en segmentant le travail en unités simples et mesurables. Son objectif principal était d'éliminer les pertes de temps et d'accroître la productivité grâce à une standardisation stricte et à des méthodes précises. Cependant, cette approche, bien qu'innovante pour son époque, était centrée exclusivement sur l'efficacité opérationnelle, en négligeant les dimensions stratégiques et humaines de la performance.

L'évolution du concept de performance s'est poursuivie avec l'avènement des **théories des systèmes**¹ dans les années 1940 et 1950. Ces théories, inspirées des travaux de Ludwig von Bertalanffy, ont considéré l'organisation comme un système complexe composé de sous-systèmes interconnectés. Contrairement à Taylor, cette approche a introduit une vision plus globale, mettant en évidence l'importance des interactions entre les différentes parties de l'organisation pour atteindre un équilibre global. Cela a permis d'élargir la notion de performance au-delà des simples tâches pour inclure des dimensions stratégiques, organisationnelles et environnementales.

À partir des années 1980, le concept de performance a été profondément influencé par **les courants modernes**² axés sur la stratégie. L'introduction du Balanced Scorecard par Robert Kaplan et David Norton a marqué une rupture significative. Ce cadre conceptuel a proposé une vision multidimensionnelle de la performance, intégrant des perspectives financières, opérationnelles, de satisfaction client et d'innovation. Cette approche a permis de relier clairement les objectifs stratégiques aux actions opérationnelles, résolvant ainsi une des lacunes des approches précédentes.

Aujourd'hui, la performance organisationnelle est perçue comme un concept dynamique, impliquant une interaction entre des facteurs humains, stratégiques et technologiques. Les organisations modernes s'appuient sur des outils numériques avancés, des indicateurs de performance clés (KPI) et des cadres stratégiques pour garantir l'alignement entre leur vision à long terme et leurs opérations quotidiennes.

¹ **La théorie des systèmes** est une approche interdisciplinaire qui étudie les systèmes dans leur ensemble, en se concentrant sur les interactions et les interrelations entre leurs composants plutôt que sur les composants individuels. Elle est utilisée pour comprendre des structures complexes dans divers domaines tels que la biologie, la sociologie, la gestion et l'économie.

² **Les courants modernes** font référence aux théories et qui se concentrent sur la gestion et l'organisation dans des environnements complexes, dynamiques et mondialisés. Ces courants sont souvent une réponse aux limites des théories classiques de la gestion

1.1.2 Définition de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut être définie comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels et financiers tout en répondant aux attentes de ses parties prenantes (clients, employés, investisseurs, société) et en s'adaptant à un environnement en constante évolution. Elle se mesure à travers une combinaison de résultats financiers (profitabilité, rentabilité), de performances opérationnelles (qualité, productivité), et de facteurs sociaux et environnementaux (sustainability).

Étymologiquement, la performance vient de l'ancien français performer qui signifiait «accomplir, exécuter» au 13ème siècle ; Au 15ème siècle, il apparaît en anglais avec «to perform» dont vient le mot de performance avec une signification plus large, c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche ; mais les résultats obtenus, ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.[23]

La notion de performance se différencie selon les auteurs, par exemple voici la définition de la performance de quelques auteurs :

Selon P. Lorino, « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Se traduit donc dans deuxième définition : « la performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui , contribue à améliorer le couple valeur-coûts ». ³ [32]

Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. ⁴

Selon Y. Pesqueux (2004), « la performance peut être considérée comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale ». ⁵

Annick BOURGUIGNON l'a défini comme suit : « La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » Il ajoute que dans le champ de la gestion, le signifiant de la performance désigne de multiples significés qui s'articulent autour des trois sens primaire suivants :

La performance est le succès : la performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs ; La performance est un succès car elle symbolise l'image de la réussite.

La performance est le résultat de l'action : à l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ; La performance est le résultat de l'action parce qu'elle est objective. ⁶

³LORINO Philippe, Méthodes et pratique de la performance, édition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2003, p 9.

⁴RIGITTE Doriath , contrôle de gestion en 20 fiches, 5èmes éditions, Paris, 2008, p 129.

⁵Pesqueux Y : La notion de performance globale, 5° édition, forum international, ETHICS, décembre 2004, p 12

⁶Habibi Zineb i and RizlaneGuati : Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : Une

La performance est l'action : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps, elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.⁷ La performance est action car elle représente le résultat d'un processus

1.1.3 Les différentes facettes de la performance

D'après les différentes visions et définitions de la performance on peut classer les facettes de performance de cette manière :

Tab. 1.1 : Exemples de facettes des différentes définitions de la performance

Concept	Définition	Author/Source
Inputs	Les ressources financières, humaines et physiques utilisées pour formuler et exécuter une politique. Un intrant dans une activité peut également être le produit d'une activité antérieure ; par exemple, les lits d'hôpital sont un produit issu de l'utilisation des ressources, mais ils sont aussi un intrant contribuant au résultat final des soins de santé.	OECD (1996: 158)
	Les ressources qui contribuent à la production et à la livraison d'un résultat. Les intrants incluent généralement des éléments comme le travail, les ressources physiques et les systèmes informatiques.	HM Treasury (2001: 29)
	Les ressources (par exemple, les dépenses ou le temps des employés) utilisées pour produire des résultats et des impacts.	Hatry (2006: 15)
	Les ressources (dépenses ou temps des employés) utilisées pour produire des résultats et des impacts. Les défenseurs de la performance affirment souvent que les organisations mettent trop l'accent sur les intrants, au détriment des autres éléments, et considèrent que la disponibilité de ces ressources équivaut à un succès.	Radin (2006: 15)
Outputs	Les extrants sont les produits directs des activités d'une organisation en termes de biens ou de services (par exemple, le nombre de jours de formation par type de cours). Cela ne dit rien sur le résultat réel (par exemple, les compétences acquises ou l'impact sur l'employabilité à long terme)	OECD (1996: 158)
	Les extrants sont les biens et services produits par l'organisation. Ils sont livrés à une partie externe (généralement au public, individuellement ou collectivement) et représentent la majorité des interactions quotidiennes entre les citoyens et le gouvernement. Les extrants incluent, par exemple, la délivrance de licences, les enquêtes, l'évaluation des demandes de prestations et le conseil en politique.	HM Treasury (2001: 29)
Page suivante...		

revue de littérature théorique et empirique, p. 504

⁷BOURGUIGNON A : «Performance et ressources humaines, ouvrage collectif, édition economica, paris, 1996,

Concept	Definition	Author/Source
	Produits et services livrés. Les extrants correspondent aux produits terminés des activités internes : le travail effectué au sein de l'organisation ou par ses sous-traitants (comme le nombre de kilomètres de routes réparées ou le nombre d'appels traités).	Hatry (2006: 15)
	Produits et services livrés. Les extrants sont les produits terminés des activités internes : le travail effectué au sein de l'organisation ou par ses sous-traitants (comme les kilomètres de routes réparées ou le nombre d'appels traités). Se concentrer uniquement sur les extrants est critiqué comme une manière pour les organisations de continuer à faire leur travail habituel sans évaluer si ce travail mène réellement aux résultats souhaités.	Radin (2006: 15)
Outcomes	“Ce qui est accompli en lien avec les objectifs, à distinguer des extrants qui mesurent ce qui est produit ou réalisé. Par exemple, un résultat d'une campagne de sensibilisation à la santé pourrait être une augmentation de 5 % de la sensibilisation parmi les personnes ciblées, tout en utilisant moins de ressources par rapport aux plans initiaux, aux performances passées ou à celles d'autres organisations.	OECD (1996: 158)
	Les résultats sont les impacts ou les conséquences pour la communauté des activités du gouvernement. Ils reflètent les résultats souhaités des actions gouvernementales et justifient les interventions publiques. L'amélioration de l'état de santé de la population est un exemple de résultat. Une distinction est parfois faite entre les résultats intermédiaires et finaux : les résultats intermédiaires sont plus court terme et facilement mesurables, tandis que les résultats finaux sont à long terme et plus difficiles à saisir.	HM Treasury (2001: 29)
	Événements, occurrences ou conditions externes à l'activité ou au programme lui-même, qui sont d'une importance directe pour les clients et le public en général. Un indicateur de résultat mesure la quantité et/ou la fréquence de telles occurrences. La qualité du service est également incluse dans cette catégorie. Alors que les extrants concernent ce que fait l'organisation, les résultats se concentrent sur ce que ces extrants accomplissent.	Hatry (2006: 15)
	Un événement, une occurrence ou une condition externe à l'activité ou au programme lui-même, d'une importance directe pour les clients ou le public. Les indicateurs de qualité de service, qui sont importants pour les clients, sont également inclus. Bien que la définition des résultats puisse découler des objectifs organisationnels, l'organisation peut ne pas disposer de l'autorité ou des ressources nécessaires pour atteindre réellement cet objectif.	Radin (2006: 15)

Source :Lea Rahel Meyer. *The Influence of the Regulatory Environment on the Definition of Organisational Performance - The Example of the Sport Betting and Lottery Sectors*. 2013

1.1.4 Les dimensions qui définissent la performance

Jusqu'à présent, il a été démontré que la performance est multidimensionnelle, englobant à la fois les dimensions financières et extra-financières. D'autres dimensions de la performance peuvent aller des intrants et des extrants aux valeurs et aux aspects éthiques, reliant ainsi de nombreux concepts à la performance. Cette étude vise à déterminer si un concept de performance organisationnelle repose effectivement sur des dimensions différentes, quelle importance chaque dimension a, si une hiérarchie des dimensions peut être observée et s'il existe un lien entre les différentes dimensions. Pour ce faire, un outil d'analyse doit d'abord être construit. À partir de l'analyse de la littérature ci-dessus, six dimensions de la performance organisationnelle peuvent être identifiées, reliant ensemble les attributs des secteurs privé et public. On pense qu'en reliant les idées de performance privée et publique, ces dimensions fournissent un cadre solide. C'est sur cette base que la performance organisationnelle peut d'abord être définie, puis mesurée pour chaque organisation individuelle. Dans les sections suivantes, chacune des six dimensions qui ont été identifiées dans l'analyse de la littérature sera décrite à tour de rôle.

1- La dimension financière :

La dimension financière est liée à ce qui est souvent appelé la performance financière ou la performance financière des entreprises (Callan 2009; Capon et al. 1990; Griffin et Mahon 1997; Hamilton et Shergill 1992; Reger et al. 1992; Stanwick et Stanwick 1998; Waddock et Graves 1997). C'est la dimension la plus traditionnelle utilisée pour conceptualiser la performance organisationnelle (Baetge et al. 2007; Richard et al. 2009). Elle coïncide également avec ce que Kaplan et Norton (1996) ont appelé la perspective financière du BSC. Elle évalue les aspects liés à la création de valeur économique de l'organisation (Figge et al. 2002; Niven 2003; Richard et al. 2009). Tous les modèles de performance, dans les secteurs public et privé, se réfèrent, sous une forme ou une autre, à la dimension financière (Bouckaert et Halligan 2006; Bouckaert et Peters 2002; Boyne 2002b, 2003; De Bruijn 2007; Gond et al. 2009; Kirby 2005; Lorino 2001; McWilliams et Siegel 2001; Summermatter et Siegel 2009; Talbot 2010).

Le plus souvent, les chercheurs utilisent un indicateur unique, tel que le «**retour sur les actifs**» (ROA) ou le «**retour sur investissement**» (ROI), pour mesurer les aspects de la dimension financière de la performance (Reger et al. 1992; Richard et al. 2009; Schönbucher 2010). Une telle conceptualisation est très étroite, alors qu'il existe de nombreux indicateurs permettant de mesurer la santé financière et la robustesse d'une entreprise : «**efficacité**», «**économie**», «**production**», «**structure de coûts**», «**profit**», «**mesures/ratios financiers**», etc., pour n'en citer que quelques-uns (Baetge et al. 2007; Schönbucher 2010).

En tenant compte du processus de mesure de la performance, trois groupes d'indicateurs financiers clés sont pris en compte pour mesurer la dimension financière dans cette étude.

Les référentiels de croissance, tels que la «**croissance des revenus**», rapportent le succès financier de l'organisation. Les référentiels liés aux revenus, tels que les «**marges de revenus bruts**», sont des exemples de la dimension financière.

Un troisième groupe d'indicateurs clés de la dimension financière sont les référentiels de résultats financiers clés, tels que les «**bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (EBITDA)**» ou la «**marge opérationnelle sur les bénéfices avant intérêts et impôts (EBIT)**».

Ces trois groupes ont été utilisés dans plusieurs études pour évaluer la performance financière (Baetge et al. 2007; Loterie Romande 2009, 2010, 2011; MECN 2012; Olson Slater 2002; Schönbucher 2010;

Swisslos 2009, 2010, 2011). Cependant, la création de valeur économique d'une entreprise n'est pas uniquement liée à la dimension financière, mais également à ses opérations internes.

2- Dimension Opérationnelle

Cette dimension fait référence aux opérations d'une organisation réalisées pour atteindre ses objectifs. Elle repose sur les trois perspectives non financières du Balanced Scorecard (BSC). Cette dimension provient de la théorie des parties prenantes, du BSC, ainsi que du cadre des 7S de McKinsey.⁸

— A) La perspective client

La *perspective client* se concentre sur les clients de l'organisation. Pour une organisation, il est crucial de savoir qui sont ses clients et ce qu'elle leur proposera [16, 42]. Les indicateurs associés incluent les *coûts publicitaires*, les *enquêtes de satisfaction*, la *fidélité client*, la *satisfaction client*, et les *dépenses marketing*. On estime que l'attention portée aux clients augmente la valeur économique future de l'entreprise [28, 26].

Les indicateurs retenus pour cette étude sont :

- **Satisfaction client** : reflète le degré de satisfaction des clients envers les services et produits de l'organisation.
- **Acquisition de clients** : mesure les efforts de l'organisation pour attirer de nouveaux clients.
- **Rentabilité client** : différence entre les revenus générés par les clients et les dépenses investies dans la relation client sur une période donnée.

Ces concepts, identifiés dans la littérature, sont jugés appropriés pour représenter la perspective client [16, 35, 46].

— B) La perspective des processus internes

La *perspective des processus internes* inclut les processus de production, l'utilisation des intrants, et les flux réalisés [16, 28, 26, 42]. Les indicateurs clés de cette perspective sont, par exemple :

- *Nombre moyen d'unités produites*,
- *Productivité*,
- *Fonds de roulement/ventes*,
- *Turnover du personnel* [35].

Pour cette étude, les indicateurs retenus sont :

- **Productivité** : mesure moyenne de l'efficacité de la production, exprimée comme le rapport entre la production (outputs) et les intrants (capital, travail, énergie, matières premières, etc.).
- **Fonds de roulement/ventes** : ratio financier qui capture le montant de liquidités investi pour maintenir un certain niveau de ventes.
- **Turnover du personnel** : mesure le nombre d'employés quittant l'organisation par rapport au total des employés [46].

⁸Le 7S McKinsey part du principe que sept éléments interconnectés doivent être harmonisés au sein d'une organisation pour assurer sa réussite. Lorsqu'un des éléments change, cela a un impact sur les autres éléments. Ces derniers sont classés selon deux catégories : les éléments hard (tangibles) et soft (intangibles).

— C) La perspective d'apprentissage et de croissance

L'importance de l'apprentissage et de la croissance pour une organisation est largement reconnue dans les recherches [16, 18, 30, 34]. Cette dimension est considérée comme le véritable moteur des trois autres perspectives du BSC : client, processus internes, et finance.

Pour assurer l'avenir de l'organisation, il est essentiel de constamment évoluer et innover. Les indicateurs de cette perspective incluent :

- *Développement de produits,*
- *Formation des employés,*
- *Suggestions des nouveaux employés,*
- *Cycle de vie des produits,*
- *Innovations,*
- *Entrée sur de nouveaux marchés* [16, 46].

Les sous-concepts retenus pour cette étude sont :

- **Innovations** : évalue l'importance de l'innovation pour l'organisation.
- **Développement de produits** : analyse l'évolution des produits existants.
- **Entrée sur de nouveaux marchés** : évalue la diversification de l'organisation vers de nouveaux marchés [46].

3- La dimension de gestion des parties prenantes

La dimension de gestion des parties prenantes intègre les points de vue des parties prenantes. Ces dernières sont essentielles à la survie de l'entreprise, car elles ont investi d'une manière ou d'une autre dans celle-ci, ce qui est positivement lié à la création de valeur pour les actionnaires [20]. Elle se réfère à l'aspect gestion des parties prenantes du mouvement RSE tel que défini par [20]. Le mouvement RSE et la performance sociale de l'entreprise qui y est associée sont liés à cette dimension lorsque les activités aboutissent ou visent à aboutir à une augmentation de la valeur future pour les actionnaires [20]. En incluant une telle dimension, une organisation élargit son champ de vision des parties prenantes en ajoutant d'autres groupes de parties prenantes que les clients, tels que les employés et les fournisseurs. Des conceptualisations similaires de cette dimension se retrouvent dans le TPM⁹, le SBSC¹⁰ ou le modèle 7S [11, 16]. Des exemples d'indicateurs pour cette dimension incluent la «satisfaction des employés», la «performance sociale des fournisseurs», le «sponsoring non-commercial» (si existant), la «consommation d'énergie», la «consommation d'eau», les «émissions», etc. Ces activités sont considérées comme favorisant la valeur économique future de l'entreprise et sont donc importantes pour la survie à long terme de l'organisation [16]. Les sous-concepts identifiés pour la recherche empirique dans cette étude sont la «satisfaction des employés», la «performance sociale des fournisseurs» ainsi que la «consommation d'énergie, d'eau et les émissions», et la «réduction des déchets de fabrication». Ces sous-concepts intègrent ainsi la RSE vis-à-vis des employés, des fournisseurs et de la protection environnementale.

⁹**Total Productive Maintenance**, est une pratique visant à construire une culture d'entreprise qui améliore l'efficacité du système de production

¹⁰**Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)** est un modèle de la BSC qui propose d'intégrer la problématique de Développement Durable au cœur de la logique du BSC. (on reparlera plus de la BSC plus tard dans le mémoire)

4- La dimension des exigences légales

La dimension des exigences légales intègre l'aspect de conformité du mouvement RSE et l'éthique légale telle que définie par [17]. Fried (1976) a soutenu qu'il est important pour la bureaucratie d'inclure l'éthique légale dans leur définition de la performance. La dimension des exigences légales est légitimée par l'idée de Création de Valeur Publique [40]. Cette approche se concentre sur la question de savoir comment les agences publiques peuvent créer de la « valeur publique » [Moore2003, 29, 40], par analogie à la création de valeur pour les actionnaires dans le secteur privé. Lorsque cette « valeur publique » est créée pour se conformer à une réglementation gouvernementale, elle est considérée comme faisant partie de la dimension des exigences légales. Un aspect important est que ce n'est pas uniquement le secteur public qui crée de la « valeur publique ». Une organisation privée, à but non lucratif ou volontaire peut également produire de la valeur publique [4, 5, 56]. Ce que cette « valeur publique » peut être dépend de l'objectif défini par le gouvernement. Par exemple, réduire les externalités négatives comme la pollution permettrait une « valeur publique » telle que l'air pur pour la communauté locale. La dimension des exigences légales englobe donc la conformité aux réglementations et le respect des obligations légales, incluant toute activité entreprise par une organisation à cet effet. La création de valeur publique obligatoire est incluse dans cette dimension, car elle va de pair avec la conformité. Dans cette étude, les sous-concepts illustrant la dimension des exigences légales sont les « réserves pour les coûts réglementaires », le « rapport des activités au régulateur »¹¹ ou le « respect des obligations légales ». Dans les secteurs réglementés, les organisations doivent respecter davantage d'obligations que dans des conditions de marché « libres ». Le respect de la loi est crucial pour la survie d'une organisation dans une société bien fonctionnelle dotée d'un état de droit robuste [6, 17].

5- La dimension de la participation aux enjeux sociaux

[36]

La dimension de la participation aux enjeux sociaux se réfère à des résultats qui ne concernent pas directement les aspects essentiels des affaires et qui ne contribuent pas directement à la création de valeur pour les actionnaires. Ces résultats sont volontaires et ne sont pas réalisés dans le but de se conformer à une réglementation. Cette dimension coïncide avec la définition élargie de la RSE et ce que Hillman et Keim (2001) appellent la « participation aux enjeux sociaux ». Elle pose la question de savoir si une organisation utilise une partie de ses bénéfices pour atteindre un objectif social, sur une base volontaire. Ce type d'engagement est supposé réduire la valeur pour les actionnaires soit en affectant les revenus, soit en renonçant à d'éventuelles sources de création de valeur pour les actionnaires (Hillman & Keim, 2001).

L'idée sous-jacente à la notion de création de valeurs est que les entreprises ne devraient pas seulement optimiser la performance financière à court terme mais également créer des valeurs dans et pour la société, sur une base volontaire (Carter & Greer, 2013). Ainsi, la dimension de la participation aux enjeux sociaux est associée aux valeurs du bien commun et à la durabilité.

Des exemples d'indicateurs qui permettent d'identifier cette dimension dans une étude incluent : le don d'une partie des bénéfices à des causes philanthropiques, la réparation volontaire des impacts négatifs causés par l'organisation, et la participation active à des initiatives locales. Ce qui caractérise principalement cette dimension, c'est que ces actions sont faites volontairement et peuvent parfois réduire les gains pour les actionnaires.

¹¹ Un rapport d'activité est un document qui présente une synthèse des activités d'une organisation ou d'une entreprise sur une période donnée, généralement sur une année. Ce rapport peut être utilisé pour communiquer avec les parties prenantes telles que les investisseurs, les partenaires, les clients, les employés ou les actionnaires.

6- La dimension des valeurs publiques [36]

La dimension des valeurs publiques fait référence aux valeurs importantes pour la société dans laquelle l'organisation est ancrée. Les "valeurs" désignent généralement les valeurs sociales que les individus partagent (Talbot, 2010). Les valeurs publiques sont identifiées dans la recherche sur la performance du secteur public mais ne sont pas définies comme une dimension de la performance. Dans la littérature, il est argumenté que les valeurs publiques influencent potentiellement la définition de la performance (Bozeman, 2007 ; Talbot, 2010).

La dimension des valeurs publiques repose sur des indicateurs tels que la transparence, l'équité et la justice (Elkington, 1999 ; Jørgensen Beck & Bozeman, 2007 ; Norman & MacDonald, 2004 ; Talbot, 2010). Ces valeurs proviennent de diverses sources, notamment les valeurs individuelles, professionnelles, organisationnelles, juridiques et d'intérêt public. Les valeurs publiques sont définies comme suit : "Les valeurs publiques d'une société sont celles qui offrent un consensus normatif sur (a) les droits, avantages et prérogatives auxquels les citoyens devraient (ou ne devraient pas) avoir droit ; (b) les obligations des citoyens envers la société, l'État et les autres ; et (c) les principes sur lesquels les gouvernements et les politiques devraient être fondés" (Bozeman, 2007 : 13).

Dans cette étude, les valeurs publiques sont considérées comme une dimension autonome de la performance. Le niveau d'atteinte des valeurs publiques contribue à la performance globale des organisations. Les indicateurs utilisés pour mesurer cette dimension incluent la création de valeurs démocratiques et publiques telles que l'équité, la transparence, l'implication citoyenne, la justice, le traitement équitable et la cohésion sociale (Bozeman, 2007 ; Jørgensen Beck & Bozeman, 2007 ; Summermatter & Siegel, 2009 ; Talbot, 2010).

1.1.5 Les facteurs qui impactent et déterminent la performance organisationnelle

[41]

D'après plusieurs autres auteurs, aussi dans une revue nommé : Les dimensions de la performance organisationnelle établit à l'université de **Dongling School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing**, ils ont aussi souligné les dimensions qui peuvent impacter la performance organisationnelle qui peut se représenter comme suit :

Fig. 1.1 : Aspects impactant la performance organisationnelle



Source : Dimensions of organisational performance review[41]

— Approche de Leadership

Le leadership joue un rôle déterminant dans la performance organisationnelle. Une approche de leadership inspirant repose sur une vision claire et éthique, partagée à tous les niveaux de l'organisation. Les leaders doivent être capables de motiver leurs équipes en équilibrant les besoins de flexibilité avec les responsabilités des employés, tout en valorisant les contributions individuelles et collectives. Plusieurs styles de leadership existent, chacun ayant des avantages et des limites. Par exemple, le style autocratique¹², où les décisions sont centralisées, peut être efficace pour les débutants ou dans des situations d'urgence, mais il tend à démotiver les employés à long terme. Le style bureaucratique, qui se concentre sur le respect strict des règles, favorise la spécialisation mais engendre souvent un sentiment de monotonie et de désengagement. En revanche, le style démocratique encourage la participation des employés dans les prises de décisions, favorisant ainsi l'engagement et l'innovation, bien qu'il soit principalement adapté aux équipes expérimentées. Enfin, le style laissez-faire donne une grande autonomie aux employés compétents, mais il peut nuire à la performance si les managers n'assument pas pleinement leurs responsabilités. Ainsi, une approche équilibrée qui combine autorité, collaboration et autonomie s'avère essentielle pour maximiser la performance organisationnelle.

— Culture Organisationnelle

La culture organisationnelle regroupe les valeurs, croyances et comportements partagés au sein de l'entreprise, jouant un rôle fondamental dans la performance globale. Une culture forte unit les employés autour d'objectifs communs, favorisant un environnement collaboratif et motivant. Une culture orientée vers l'innovation encourage les organisations à adopter des approches créatives et à résoudre les problèmes de manière proactive, en mettant l'accent sur l'apprentissage continu. Par ailleurs, la transparence et la circulation fluide des informations renforcent la coordination entre les équipes, ce qui est essentiel pour une prise de décision efficace. Une culture qui valorise la prise de risques mesurés et garantit un environnement de travail sécurisé permet égale-

¹²Le manager autocratique donne des ordres et des directives et demande à ses collaborateurs de lui rendre compte de ce qu'ils font

ment de stimuler la performance, en offrant aux employés la liberté d'expérimenter sans craindre de représailles. Cependant, des comportements défensifs ou une résistance au changement peuvent freiner l'innovation et limiter la progression de l'organisation. Il est donc crucial d'aligner les objectifs stratégiques avec une culture organisationnelle soutenant et innovante, tout en minimisant les comportements qui entravent la collaboration et la productivité.

— **Systèmes et Structures Organisationnels**

Les systèmes et structures organisationnels jouent un rôle clé dans la gestion et le maintien de la performance. Une structure horizontale, qui favorise la collaboration entre les équipes, permet des prises de décisions rapides et efficaces, tout en renforçant la responsabilisation des employés. Les systèmes de récompense, lorsqu'ils sont justes et perçus comme authentiques, contribuent à motiver les employés. À l'inverse, des incitations monétaires mal perçues ou considérées comme des moyens de pression peuvent avoir un effet démotivant. Il est également essentiel de réduire les conflits internes, les cliques et les jeux politiques au sein de l'organisation, car ces éléments peuvent nuire à l'engagement des employés et affaiblir le sentiment d'unité. Une interaction régulière entre les départements favorise l'innovation et permet de surmonter les silos organisationnels, qui peuvent limiter les perspectives nouvelles et affaiblir la cohésion. Enfin, les organisations doivent éviter une spécialisation excessive qui isole les équipes et freine la collaboration interfonctionnelle. Une gestion intelligente des systèmes et des processus, associée à un environnement de travail harmonieux, est indispensable pour assurer une performance organisationnelle durable et cohérente.

— **Environnement organisationnel**

Le climat organisationnel est étroitement lié à l'atmosphère de travail ou à l'état général des affaires dans une organisation (Zhang, 2010). L'environnement organisationnel, quant à lui, englobe toutes les dimensions internes et externes susceptibles d'influencer une partie ou l'ensemble de l'organisation. Un environnement accueillant et propice à une performance productive repose sur une implication personnelle, une expression libre exempte de rétorsion et des normes de performance clairement définies (Pravamayee, 2014). Les performances optimales sont atteintes dans des environnements ouverts où les actions sont menées systématiquement vers des objectifs précis. Les managers doivent accorder une attention particulière aux dimensions environnementales qui intéressent spécifiquement leur organisation. Les retours des clients, en particulier, jouent un rôle critique, car ils assurent la pérennité des organisations. Une gestion appropriée des employés est également essentielle, car leur implication positive peut renforcer les performances, tandis qu'une mauvaise gestion peut avoir des conséquences désastreuses (Imran, 2013). Par conséquent, comprendre et maîtriser l'environnement organisationnel est crucial pour guider efficacement les efforts vers des performances satisfaisantes.

— **Ressources et expertise**

La performance organisationnelle repose aussi sur des décisions tactiques liées au personnel. Selon Fapohunda (2014), les organisations en croissance doivent recruter, développer et retenir des talents productifs pour rester compétitives (Yu et al., 2018). Il est impératif d'attirer et de cultiver des compétences intellectuelles, en embauchant des personnes intelligentes, innovantes et engagées à atteindre les objectifs organisationnels. Le management doit fournir des ressources adéquates, telles que des formations, des environnements propices au développement de nouvelles idées, des délais suffisants pour les projets, et un soutien global (Vardarlier, 2016). Ces ressources incluent des systèmes, des processus, des formations régulières, des employés compétents et une information pertinente. Au-delà d'un seuil de suffisance, toute augmentation des ressources intensifie la performance. Cependant, les perceptions des employés sur la suffisance des ressources peuvent influencer leur vision des activités entreprises. Un management actif et une prise de déci-

sion éclairée facilitent la circulation des informations essentielles pour une performance durable. Il est également crucial de donner aux employés une certaine indépendance dans les processus, ce qui favorise un sentiment de contrôle et, par conséquent, améliore les performances. Enfin, aligner les compétences et aspirations des employés avec leurs rôles optimise leur motivation et leur engagement, un aspect essentiel pour maximiser les performances individuelles et organisationnelles.

— Adaptation organisationnelle

L'adaptation organisationnelle représente les stratégies utilisées par les individus et les organisations pour s'adapter et survivre dans leur secteur d'activité (McLaughlin, 2017). Une question fondamentale pour les chercheurs a toujours été de comprendre pourquoi certaines organisations échouent à leurs débuts (Davila et al., 2015). Abatecola (2012) a introduit le concept de « responsabilité de la nouveauté », expliquant que de nombreuses nouvelles organisations échouent parce qu'elles manquent de confiance et d'expérience consolidées dans leurs structures. À une phase ultérieure, le concept de « responsabilité de l'adolescence » a été développé (Scott, 2012), décrivant un cycle de croissance lente suivi d'une période de croissance rapide, puis d'un déclin après un pic. Trois adaptations organisationnelles majeures ont été identifiées : la mobilité ascendante, l'indifférence et l'ambivalence (Pruden, 2017). Les individus en mobilité ascendante considèrent leur travail comme central dans leur vie, ils sont motivés, compétents en prise de décision et prêts à prendre des risques pour améliorer les performances organisationnelles (Kuruvilla et Rangathan, 2010). Les individus indifférents, bien qu'ayant peu d'intérêt pour leur travail, sont utiles pour accomplir des tâches routinières qui nécessitent peu de réflexion, contribuant ainsi à la production globale (Lee et Raschke, 2016). Enfin, les individus ambivalents, qui présentent à la fois des orientations positives et négatives, peuvent également influencer la performance. Leur nature curieuse les pousse à explorer leur potentiel et à résoudre les problèmes de manière créative, bien qu'ils soient souvent imprévisibles et résistants aux changements d'autorité (Pratt et al., 2017). Ces adaptations illustrent l'importance des caractéristiques individuelles dans la performance globale de l'organisation, offrant des enseignements précieux aux chercheurs et aux praticiens.

Après avoir identifié et analysé les dimensions clés qui influencent la performance organisationnelle, il est essentiel d'établir des outils concrets permettant de traduire ces dimensions en résultats mesurables. C'est ici qu'interviennent les indicateurs de performance clés (KPI), véritables instruments de pilotage et d'évaluation. Ces indicateurs permettent non seulement de quantifier les performances atteintes, mais également de guider les organisations dans leurs choix stratégiques et opérationnels. La suite de ce chapitre est dédiée à l'étude approfondie des KPI, en mettant en lumière leur définition, leurs caractéristiques essentielles et leur application dans différents contextes organisationnels.

1.2 Les indicateurs de performance

L'histoire du concept d'indicateur clé de performance (KPI) reflète l'évolution des pratiques de gestion, passant d'une approche guidée par l'intuition à une approche axée sur des données mesurables. Cette transition a permis aux entreprises de mesurer et d'améliorer leurs performances de manière plus précise et efficace.

1.2.1 Définition d'un indicateur :

Selon la littérature, on constate que plusieurs auteurs se sont attardés à la définition d'un indicateur. En effet, la raison d'être d'un indicateur étant d'exprimer une performance, il constitue la base fondamentale de tout outil ou système de gestion de la performance organisationnelle. Par conséquent, la mise en œuvre d'un Tableau de bord de gestion nécessite une réflexion stratégique et opérationnelle puisqu'il est impossible d'imaginer sa conception sans l'utilisation d'indicateurs arrimés à des objectifs de performance clairs. Bien que l'on remarque certaines zones de nuances, il semble y avoir un certain consensus dans la littérature sur la définition de ce concept. [50]

Selon l'auteur, Lamia Berrah (2002), l'indicateur est défini comme étant un événement observé, prélevé et mesuré permettant d'identifier tant qualitativement que quantitativement une amélioration ou une diminution du comportement d'un procédé. De Guerny, Guiriec et Lavergne (1990) définissent l'indicateur comme étant une information qui est généralement chiffrée dans l'objectif de rendre compte, à intervalles rapprochés, des résultats atteints lors de l'exécution d'une mission. On fait davantage référence au rôle que joue l'indicateur pour mesurer le niveau de réalisation de la mission d'une organisation. Alain Fernandez précise que l'indicateur amène le décideur à agir ou réagir selon son appréciation de la situation mesurée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il définit l'indicateur comme étant une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours une action ou une réaction de la part du décideur. Par conséquent, l'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique dans un temps réel.

Selon Pierre Voyer, un indicateur «est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentant, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation» [58]. Selon lui, l'identification d'un indicateur permet de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs et de décider de la façon de représenter les valeurs significatives. Bien qu'ils ne remplacent pas la production régulière d'information de gestion détaillée, ils s'avèrent d'autant plus pertinents à la prise de décision puisqu'ils sont des sous-ensembles sélectionnés d'éléments informationnels significatifs perçus, traités et présentés dans une optique particulière à la gestion, d'où le terme général d'indicateur de gestion. Bien qu'elle ne soit pas la seule, cette dernière définition est celle retenue pour le présent travail.

Pour David Parmenter : les indicateurs clés de performance (KPI) est « Représenté un ensemble de mesures axées sur les aspects du rendement organisationnel qui sont les plus critiques pour les succès actuel et futur de l'organisation .»[47]

Pour Jacques Warren : les indicateurs clés de performance (KPI) est «un KPI est une mesure évaluant la qualité de l'exécution de la vision stratégique.»[60]

Pour C-ALAZARD et S-SEPARI «Un indicateur est une information, ou un Regroupement d'informations, précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation,

exprimée sous des formes et des unités diverses.»[1]

En d'autres termes, un indicateur de performance est un outil décisionnel qui permet de suivre l'avancement d'une action par rapport à un objectif défini et d'identifier les points d'amélioration potentiels. Il est crucial de choisir les bons KPI et de les analyser régulièrement pour garantir leur efficacité et leur utilité pour les acteurs impliqués. L'indicateur de performance occupe une place centrale au sein d'un triangle composé de trois éléments clés :

- **Stratégie traduite en objectifs** : L'indicateur doit être en lien direct avec la stratégie globale de l'organisation et les objectifs spécifiques qui en découlent. Il permet de mesurer l'avancement vers ces objectifs et d'identifier les points d'amélioration.
- **Processus d'action** : L'indicateur est associé à un processus d'action précis. Il permet de suivre le déroulement de ce processus et d'évaluer son efficacité.
- **Acteur (collectif)** : L'indicateur est décliné pour une utilisation par des acteurs spécifiques au sein de l'organisation. Il leur permet de prendre des décisions éclairées et d'améliorer leur performance.

1.2.2 Origine et évolution du concept des KPI

Le concept de KPI (Key Performance Indicator) trouve ses racines dans les années 1980, dans le contexte du mouvement de Total Quality Management (TQM). Le TQM visait à améliorer la qualité des produits et services en se basant sur une approche méthodique et rigoureuse de la mesure et du suivi des performances.

Les indicateurs clés de performance (KPI) ont subi une transformation fondamentale au cours des dernières années, reflétant l'évolution des exigences du marché, l'émergence de nouvelles technologies et les changements dans les priorités stratégiques des entreprises. Cette mutation témoigne d'une approche renouvelée dans la manière de mesurer et d'évaluer la performance organisationnelle. [53]

1.2.2.1 Les précurseurs du KPI :

Frederick Winslow Taylor (début du XXe siècle) : Pionnier du Scientific Management, Taylor a mis l'accent sur la mesure du travail et l'établissement de normes de performance.[24]

Walter Shewhart (années 1920-1930) : Développeur de la méthode Shewhart, Shewhart a introduit l'utilisation de graphiques de contrôle pour surveiller la variation des processus[49]

Joseph Juran (années 1950) : Promoteur de la méthode Juran, Juran a insisté sur l'importance de la qualité et de la mesure de la satisfaction client. [51]

1.2.2.2 Le développement des KPI dans le cadre du TQM

- Dans les années 1980, les organisations ont commencé à adopter le TQM pour améliorer leur performance. [54]

- Le TQM a mis l'accent sur la mesure et le suivi des performances à tous les niveaux de l'organisation. [54]
- Les premiers KPI étaient souvent des mesures financières, telles que le chiffre d'affaires, les coûts et la rentabilité. [54]

1.2.3 Caractéristiques d'un bon KPI

Selon Pierre Voyer (2002), un bon indicateur repose sur plusieurs critères, lesquels se regroupent en quatre volets pour s'assurer de sa valeur optimale et de sa maturité : [50]

- **Sa pertinence** : L'indicateur doit être arrimé à une préoccupation de gestion, à un objectif organisationnel ou une attente précise. Il doit répondre à un besoin de mesure et signifier quelque chose pour ses utilisateurs et ainsi être utilisé dans ce contexte.
- **La qualité et la précision de sa mesure** : L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques telles qu'être clair et précisément défini tant dans son design que dans sa formulation. Il doit être structuré de façon à bien cibler l'objectif de la mesure et ses paramètres doivent être bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation).
- **Sa Faisabilité** : L'indicateur doit être possible à produire. Il doit être faisable financièrement en termes de développement et de production. Il doit être en fonction de la disponibilité des données et les capacités des systèmes informatiques en place.
- **Sa convivialité d'interprétation et d'utilisation** : Elle représente les possibilités opérationnelles, visuelles et cognitives d'utiliser correctement l'indicateur. Il doit être accessible, soit facile à utiliser, intelligible, soit simple et clair et obtenir une interprétation commune et partagée ainsi qu'être évocateur, soit bien illustré par la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme) et facilement interprétable par ses utilisateurs.

1.2.4 Rôle d'un indicateur :

Les indicateurs jouent un rôle central dans la gestion des organisations modernes, agissant comme des outils essentiels pour orienter les décisions stratégiques et opérationnelles. Leur premier rôle fondamental est d'**informer**. Un indicateur fournit une information mesurée, objective et fiable, qui permet à une entreprise d'évaluer le résultat des politiques et des stratégies qu'elle a mises en œuvre. Cette fonction informative ne se limite pas à une simple collecte de données ; elle implique une analyse approfondie des résultats, comparant les objectifs prédéfinis avec les résultats atteints pour mettre en évidence les progrès réalisés ou les écarts à combler.

En outre, un indicateur permet d'assurer un **diagnostic précis**. Cette fonction consiste à identifier et à quantifier les écarts existants entre la performance réelle et les objectifs fixés. Grâce à ce diagnostic, les organisations peuvent non seulement détecter des anomalies ou des tendances négatives, mais également établir des corrélations entre différentes variables, qu'elles soient économiques, opérationnelles ou stratégiques. Ce diagnostic joue également un rôle clé dans l'identification des leviers d'amélioration, offrant ainsi une base solide pour des ajustements ou des interventions ciblées.

Le rôle d'un indicateur ne s'arrête pas à l'analyse rétrospective ; il s'étend à la **prévision et à l'anticipation**. Les indicateurs, notamment ceux liés aux alertes, permettent de détecter des signaux faibles

susceptibles d'annoncer des dysfonctionnements ou des opportunités à venir. Cette fonction prévisionnelle facilite non seulement la planification des ressources nécessaires pour corriger les écarts, mais elle soutient également la mise en œuvre d'actions proactives visant à prévenir les risques ou à capitaliser sur les opportunités émergentes. Ainsi, les indicateurs jouent un rôle décisif dans l'orientation stratégique de l'entreprise, en soutenant une gestion préventive et prospective.

De manière synthétique, les indicateurs permettent de **déterminer l'état global de l'entreprise** et d'en suivre l'évolution dans le temps. Ils sont des outils puissants pour mesurer les forces et faiblesses de l'organisation, évaluer les écarts dans les prestations de services, et fournir une vision claire et partagée de la performance. Enfin, ils constituent un moyen incontournable pour informer les décideurs de la performance et du fonctionnement de l'entreprise, tout en permettant une communication efficace et transparente auprès de l'ensemble des parties prenantes internes, contribuant ainsi à une gestion participative et éclairée.

1.2.5 Classification des KPI

Les indicateurs clés de performance (KPI) peuvent être classifiés selon divers critères afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des organisations. Cette classification repose sur la nature des objectifs qu'ils visent à atteindre, les domaines d'activité auxquels ils s'appliquent ou encore les perspectives qu'ils permettent d'évaluer. Chaque catégorie regroupe des indicateurs ayant des finalités distinctes, qu'il s'agisse de mesurer la performance financière, opérationnelle ou encore stratégique d'une organisation. Ainsi, les KPI offrent une vue structurée de la performance et permettent de guider les efforts vers des résultats concrets et mesurables. Pour chaque classe, nous présenterons ses objectifs principaux et illustrerons par un exemple concret, lorsque cela est pertinent, afin d'en faciliter la compréhension et l'application. [57]

1.2.5.1 Nature de l'information

KPI quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs sont des mesures chiffrées, résultant d'un traitement quantitatif comme un décompte, une mesure de volume de réalisations ou un calcul de ratio. Ils permettent d'obtenir des résultats mesurables de manière objective. Des exemples d'indicateurs quantitatifs incluent le volume de production, le taux de satisfaction chiffré obtenu par un sondage, ou le nombre de plaintes de clients enregistrées dans un système d'information. [59]

Un indicateur quantitatif est réputé être objectif si, quel que soit l'auteur de la mesure, le résultat obtenu est identique. [3]

KPI qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont basés sur des informations non chiffrées, sous forme descriptive, provenant d'observations directes, d'enquêtes sur les perceptions ou d'appréciations. Ils peuvent prendre la forme de qualifications d'observations ("ce qui représente une avance importante"), de résultats d'enquêtes exprimés de manière descriptive ("les répondants se montrent très satisfaits"), ou de valeurs accordées à des éléments d'appréciation. Les indicateurs qualitatifs permettent de saisir des aspects plus difficilement quantifiables. [59]

1.2.5.2 Domaine d'activité

KPI financiers : permettent d'évaluer la santé financière de l'organisation et sa capacité à générer des profits.

KPI commerciaux : mesurent l'efficacité des actions commerciales et la performance marketing.

KPI de production : servent à évaluer l'efficacité des processus de production et à identifier les points d'amélioration.

KPI RH : permettent de mesurer la performance des ressources humaines et l'impact des politiques RH sur la performance globale.

KPI environnementaux : visent à évaluer l'impact environnemental de l'organisation et à identifier les actions à mener pour le réduire.

1.2.5.3 Niveau d'organisation

KPI stratégiques : Ils permettent de piloter les grandes orientations de l'organisation et de mesurer l'avancement global vers les objectifs définis à long terme, en cohérence avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.

KPI tactiques : Ces indicateurs assurent l'alignement des actions des départements ou des équipes avec la stratégie globale. Ils traduisent les objectifs stratégiques en cibles intermédiaires à atteindre au niveau organisationnel.

KPI opérationnels : Ils mesurent la performance quotidienne des processus internes et aident à optimiser l'efficacité des opérations à court terme. Leur objectif est d'identifier les leviers d'amélioration concrets au niveau des activités de base.

1.2.5.4 Temporalité

KPI à court terme : Utilisés pour un suivi régulier (hebdomadaire, mensuel ou trimestriel), ces indicateurs permettent de réagir rapidement aux variations d'activités ou aux événements conjoncturels.

KPI à moyen terme : Ils servent à mesurer l'évolution des résultats sur des périodes de un à trois ans. Ils sont essentiels pour ajuster progressivement les actions mises en œuvre et garantir la cohérence avec les objectifs fixés.

KPI à long terme : Ces indicateurs évaluent l'atteinte des objectifs stratégiques sur une période supérieure à trois ans, en mettant en lumière les résultats durables des décisions stratégiques.

1.2.5.5 Mode de calcul

KPI simples : Faciles à comprendre et à calculer, ils reposent sur une seule variable (par exemple, le taux de conversion) et sont efficaces pour suivre rapidement des performances précises.

KPI composites : Plus complexes, ces indicateurs combinent plusieurs variables afin de fournir une vue globale et plus fine de la performance (par exemple, un indice de satisfaction client).

1.2.5.6 Source de données

KPI internes : Produits à partir des systèmes d'information internes (tels que les ERP), ces indicateurs sont généralement fiables, actualisés en temps réel et adaptés au pilotage opérationnel.

KPI externes : Issus de sources extérieures (comme les études de marché ou les benchmarks sectoriels), ils permettent de situer l'organisation par rapport à son environnement et à ses concurrents.

1.2.6 Différence entre Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques

L'indicateur peut correspondre et servir à un ou à plusieurs paliers hiérarchiques de l'organisation. On pourrait ainsi avoir des indicateurs opérationnels, des indicateurs stratégiques, des indicateurs professionnels (ou cliniques, dans le domaine de la santé) liés aux interventions, etc. On pourrait aussi avoir divers panoramas d'un même indicateur ventilé selon le palier visé. De fait, il est parfois difficile de distinguer clairement les indicateurs par palier hiérarchique en utilisant ces qualificatifs habituels (opérationnels et stratégiques). [59]

Les indicateurs opérationnels sont liés au fonctionnement même de l'organisation : interventions et dispensation de service aux clients, processus d'affaire, utilisation des ressources, résultats de production, etc. Ils ont en général une périodicité assez courte et doivent être suivis régulièrement afin d'apporter les correctifs appropriés sur le terrain. Ils s'arriment en général assez bien aux systèmes d'information de gestion.

Les indicateurs stratégiques, pour leur part, sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation ; ils sont plus complexes à traiter. D'abord, ils nécessitent souvent à la fois des mesures internes sur les capacités de l'organisation et ses choix de missions et des mesures externes sur les besoins et les exigences de l'environnement, souvent difficiles à mesurer.

Certains des indicateurs de niveau ou de type stratégique reprennent et synthétisent les indicateurs opérationnels jugés névralgiques, de façon synoptique et sur un horizon temporel plus large. Ces indicateurs correspondent aux attentes fondamentales, aux axes de réussites, aux facteurs critiques de succès, en général en conformité avec les divers plans d'intervention établis.

Ils sont orientés à la fois sur la pertinence et l'efficacité externe (résultats produits, coûts et effets des activités ou des programmes sur la clientèle) et sur l'efficacité interne et l'efficience (résultats atteints, ressources et coûts). Les principaux indicateurs de ce niveau sont souvent constitués à partir de résultats synoptiques du type de ceux publiés dans les bilans et les rapports annuels traditionnels.

D'autres indicateurs stratégiques serviront à informer la haute direction sur les dossiers stratégiques, sur le degré d'avancement des étapes, des coûts et des résultats atteints dans la réalisation de mandats ou dans la poursuite de projets organisationnels d'envergure et souvent non récurrents (réalignement et restructuration, démarche qualité, assainissement des dépenses, réallocation des ressources et des effectifs, développement organisationnel et climat des relations internes). Les indicateurs de ce type apparaissent en général en nombre relativement restreint, sous la forme de faits saillants, de pourcentage d'avancement et de réalisations majeures. Bien qu'ils soient parfois accompagnés ou représentés par des

valeurs simples et qu'on éprouve de la difficulté à les mesurer correctement, ils sont primordiaux pour donner de la valeur à un tableau de bord stratégique.

Les liens avec l'extérieur vont aussi être mesurés pour la reddition de comptes et la communication publique : la participation aux activités externes de prestige, la visibilité, la notoriété, le degré de couverture journalistique ; le degré de satisfaction ou les réactions souvent médiatisées du public, des clientèles et des groupes concernés ; le volume et la qualification des plaintes et des dossiers chauds. Dans le secteur public, ces indicateurs possèdent souvent une connotation politique et sont interprétés à la lumière de données statistiques de référence, sociales, économiques ou démographiques, pour en tirer des tendances lourdes qui pourront avoir des impacts sur la pertinence des programmes ou le bien-fondé même de l'organisation. Notons au passage que de plus en plus de plans d'action gouvernementaux sont offerts au public en termes d'objectifs et d'indicateurs précis (par exemple, « nous allons réduire de 10% ... sur une période de... »).

L'importance d'assurer la consistance entre l'information utilisée à l'interne et l'information divulguée à l'externe est cruciale. En effet, nous assistons à un questionnement de plus en plus ciblé, par exemple de la part des journalistes, qui auront vite fait de relever et de monter en épingles les incohérences entre les mesures de performance réalisées et utilisées à l'interne et celles annoncées en public. D'où l'utilité d'indicateurs clairs, précis et mis en contexte, qui laissent le minimum de possibilités d'interprétation.

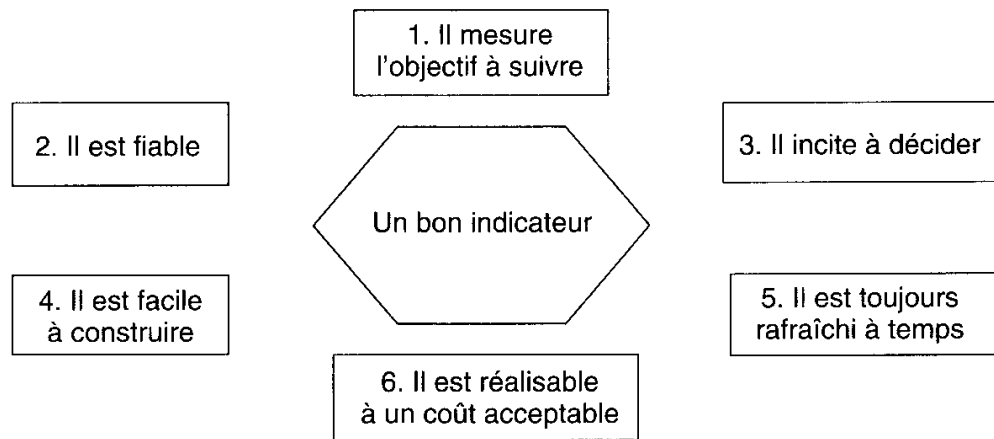
D'un autre côté, certains indicateurs clés communs peuvent être développés de façon complémentaire pour permettre l'étalonnage entre des organisations comparables, en particulier celles appartenant à un même réseau. Ces indicateurs sont habituellement élaborés par des associations, des organismes d'accréditation ou des regroupements d'établissements.

1.2.7 Les défis et les limites liés à l'utilisation des KPI

1.2.7.1 A . Défis liés à la sélection et au suivi des KPI

Choix des bons KPI Il est difficile de choisir les KPI les plus pertinents et adaptés aux besoins de l'organisation.

Fig. 1.2 : Les 6 facettes d'un bon indicateur



© Groupe Eyrolles

Source : FERNANDEZ A., *L'essentiel du tableau de bord*, 3^e édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2007, p. 57.

- **Collecte des données** : La collecte des données nécessaires au calcul des KPI peut être fastidieuse et coûteuse.
- **Fiabilité des données** : La qualité et la fiabilité des données peuvent influencer la précision des KPI.
- **Suivi et reporting** : Le suivi et le reporting des KPI doivent être réguliers et transparents.

1.2.7.2 B . Défis liés à l'interprétation et à l'utilisation des KPI

- **Comparaison des KPI** : Il est difficile de comparer les KPI entre différentes organisations ou secteurs d'activité.
- **Fixation des objectifs** : La fixation d'objectifs réalistes et ambitieux est un défi important.
- **Prise de décision** : L'utilisation des KPI pour la prise de décision doit être faite avec prudence et en tenant compte d'autres facteurs.

1.2.7.3 C. Les limites des KPI

Bien que les indicateurs de performance soient des outils précieux pour évaluer et orienter les actions d'une organisation, ils présentent plusieurs limites qu'il convient de prendre en considération afin d'éviter des interprétations biaisées ou incomplètes.

Tout d'abord, les KPI ne peuvent pas, à eux seuls, capturer l'ensemble des éléments qualitatifs et contextuels relatifs à l'atteinte des objectifs. Ils offrent une vision partielle et parfois réductrice des

résultats réels, notamment lorsqu'il s'agit de mesurer la contribution d'un programme à un objectif plus large [55].

Ensuite, certains indicateurs peuvent être volontairement orientés ou manipulés afin de présenter une image avantageuse de la performance, sans refléter fidèlement la réalité opérationnelle. Cette dérive peut conduire à des décisions stratégiques erronées basées sur des données biaisées.

Par ailleurs, de nombreux aspects essentiels de la performance organisationnelle sont difficilement quantifiables. C'est notamment le cas de la satisfaction des clients, de la motivation des employés, ou encore de la culture d'entreprise. Ces dimensions, bien qu'intangibles, ont un impact direct sur la performance globale, mais ne sont que partiellement, voire pas du tout, prises en compte par les KPI classiques.

Enfin, l'usage excessif d'indicateurs purement quantitatifs peut entraîner une négligence des dimensions qualitatives. Une organisation focalisée uniquement sur les chiffres risque d'ignorer des signaux faibles, mais stratégiques, relatifs à la cohésion interne, à la réputation ou à l'innovation.

1.3 La stratégie et l'opérationnel

1.3.1 La stratégie organisationnelle

La **stratégie organisationnelle** est un plan à long terme qui montre comment une entreprise utilise ses ressources et ses capacités pour soutenir ses activités commerciales et atteindre ses objectifs. [10]

Une structure organisationnelle efficace est essentielle pour la mise en œuvre de cette stratégie. Elle détermine la manière dont les fonctions et les relations sont organisées au sein de l'entreprise, facilitant ainsi la répartition des tâches, la coordination et le contrôle des activités. [62]

Il est également important de noter que la structure organisationnelle doit être flexible pour s'adapter aux changements de l'environnement et aux évolutions de la stratégie. Une structure rigide peut limiter les mouvements stratégiques et entraver la performance de l'entreprise. [62]

La planification stratégique implique plusieurs étapes clés :

- **Définition de la mission, de la vision et des valeurs** : Ces éléments guident l'établissement des priorités et des objectifs de l'organisation. [62]
- **Analyse de l'environnement interne et externe** : Cette analyse permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, afin d'adapter la stratégie en conséquence. [19]
- **Élaboration d'un plan d'action** : Ce plan détaille les étapes à suivre, les ressources nécessaires et les délais pour atteindre les objectifs fixés. [19]

Cette **planification stratégique** est un processus essentiel pour guider les organisations vers leurs objectifs à long terme et améliorer leur performance globale. Ses principaux objectifs incluent la fixation d'objectifs clairs à long terme, permettant d'adopter une approche proactive et alignée avec la vision globale de l'organisation. Elle favorise également l'amélioration des opérations en identifiant les forces et faiblesses actuelles pour prendre des mesures correctives. Enfin, elle offre aux dirigeants une meilleure compréhension des enjeux stratégiques, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées.

Le processus de planification stratégique repose sur plusieurs étapes clés. Tout d'abord, l'organisation doit établir une vision et des objectifs, assurant une direction commune pour l'ensemble des parties prenantes. Ensuite, l'analyse de l'environnement externe (à travers des outils comme l'analyse SWOT) permet d'identifier les opportunités et menaces du marché, tandis que l'analyse interne évalue la solidité des ressources et des processus en place. Elle peut notamment utiliser d'autres méthodes connues d'analyse comme la méthode PESTEL ¹³, Cinq Forces de Porter ¹⁴ ou bien le Modèle VRIO ¹⁵. Sur la base de ces analyses, des stratégies adaptées sont élaborées pour atteindre les objectifs définis. Enfin, ces stratégies doivent être mises en œuvre et évaluées régulièrement pour s'assurer de leur efficacité, en adoptant une approche flexible et dynamique qui permet des ajustements selon les évolutions internes et externes.

Ce processus stratégique joue un rôle crucial dans l'alignement entre la vision à long terme et les actions opérationnelles de l'organisation, renforçant ainsi sa capacité à répondre aux défis compétitifs.

¹³**PESTEL** : Analyse les facteurs macro-environnementaux tels que les aspects politiques, économiques, socio-culturels, technologiques, environnementaux et légaux, permettant à l'entreprise d'identifier les opportunités et les menaces externes qui peuvent influencer sa stratégie.

¹⁴**Cinq Forces de Porter** : Évalue la dynamique concurrentielle d'un secteur en analysant l'intensité de la rivalité, la menace des nouveaux entrants, la menace des substituts, ainsi que le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients.

¹⁵**Modèle VRIO** : Examine les ressources internes de l'organisation selon leur valeur, leur rareté, leur imitabilité, et la capacité de l'organisation à les exploiter pour déterminer si elles offrent un avantage concurrentiel durable.

1.3.1.1 Les niveaux de stratégies organisationnelles

Les niveaux stratégiques au sein d'une organisation se décomposent généralement en trois catégories, chacune ayant des responsabilités et des objectifs spécifiques : [62]

- **Stratégie d'entreprise (Corporate Strategy) :** Ce niveau concerne l'ensemble de l'organisation et vise à définir sa mission, sa vision et ses objectifs globaux. Il s'agit de déterminer les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise souhaite opérer et d'allouer les ressources de manière optimale entre ces domaines.
- **Stratégie par domaine d'activité stratégique (Business Strategy) :** À ce niveau, l'accent est mis sur la manière dont chaque unité ou domaine d'activité spécifique peut obtenir un avantage concurrentiel sur son marché. Cela implique l'analyse des facteurs clés de succès propres à chaque secteur et la mise en place de plans pour se démarquer de la concurrence.
- **Stratégie opérationnelle (Functional Strategy) :** Ce niveau se concentre sur la mise en œuvre des stratégies définies aux niveaux supérieurs au sein des différentes fonctions de l'entreprise, telles que le marketing, la production, les ressources humaines, etc. L'objectif est d'assurer que les activités quotidiennes sont alignées avec les orientations stratégiques globales et sectorielles.

1.3.2 La définition de l'opérationnel

L'opérationnel se réfère aux activités, tâches ou processus concrets et pratiques qui sont directement liés à la mise en œuvre des stratégies, à l'exécution des plans et à la gestion des ressources pour atteindre des objectifs spécifiques. Il s'agit de l'application des décisions stratégiques au niveau des opérations quotidiennes d'une organisation, souvent mesurée par des indicateurs de performance liés à la productivité, l'efficacité et les résultats immédiats.

Contrairement au management stratégique, le management opérationnel se joue sur le court ou le moyen terme. Il s'agit de la mise en application du plan d'actions, défini dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, à travers ses composantes.

1.3.2.1 Les ressources opérationnelles

Ce sont les éléments essentiels mobilisés par une organisation pour accomplir ses activités quotidiennes et atteindre ses objectifs. Elles se répartissent généralement en trois catégories principales. [61]

- **Ressources Humaines :** Elles englobent le personnel de l'entreprise, incluant leurs compétences, expériences et savoir-faire spécifiques. La gestion efficace de ces ressources implique le recrutement, la formation continue, la motivation et la rétention des talents. Les compétences opérationnelles, c'est-à-dire les savoir-faire précis liés à une profession spécifique, jouent un rôle crucial dans l'efficacité des opérations.
- **Ressources Matérielles :** Cela inclut les équipements, machines, technologies et infrastructures physiques nécessaires à la production de biens ou à la prestation de services. Une maintenance

régulière et une mise à jour technologique sont essentielles pour assurer une performance optimale.

- **Ressources Financières** : Les fonds disponibles pour financer les opérations, qu'il s'agisse de liquidités, de crédits ou d'investissements. Une gestion financière rigoureuse garantit la disponibilité des ressources nécessaires sans compromettre la stabilité économique de l'organisation.

1.3.2.2 Processus et Activités opérationnelles

Les processus opérationnels représentent l'ensemble des activités structurées et séquentielles qu'une organisation réalise pour transformer des ressources en produits ou services finis. Ils constituent le cœur des activités de l'entreprise et sont essentiels pour assurer la qualité et l'efficacité des opérations. [63]

On peut trouver comme caractéristiques des processus opérationnels :

- **Transversalité** : Les processus traversent différentes fonctions de l'entreprise, impliquant plusieurs départements ou services. Cette transversalité nécessite une coordination efficace pour assurer une fluidité opérationnelle.
- **Création de Valeur** : Chaque étape du processus doit ajouter de la valeur, contribuant ainsi à la satisfaction du client final. L'optimisation des processus vise à maximiser cette valeur ajoutée tout en minimisant les ressources utilisées.
- **Mesurabilité** : Les processus doivent être évalués à l'aide d'indicateurs de performance clés (KPI) pour identifier les points forts et les axes d'amélioration. Une analyse régulière de ces indicateurs permet d'ajuster les opérations en temps réel.

Le management stratégique et le management opérationnel sont donc deux modes de management bien distincts mais finalement complémentaires au service d'une gestion rationnelle de l'activité. Ils permettent une optimisation du fonctionnement de l'entreprise, consciente de l'environnement dans lequel elle évolue, de ses marges de manœuvre, des objectifs qu'elle souhaite atteindre et de la façon dont elle souhaite les atteindre.

1.4 Les enjeux de l'alignement stratégique et opérationnel

1.4.1 L'alignement stratégique : définition générique

L'expression alignement stratégique se réfère au fait de mettre en place des processus au sein de l'entreprise afin de faire concorder ses ambitions avec l'opérationnel. À la clé : des collaborateurs qui réalisent au quotidien les bonnes actions au bon moment, pour atteindre les grands objectifs définis par la Direction. [38]

L'alignement stratégique peut concerner de fait toutes les strates et composantes de l'organisation, et assurer une parfaite coordination entre la stratégie globale et :

- **la structure organisationnelle** : le cadre et le management sont organisés de sorte à appuyer la vision de l'entreprise et à soutenir la communication à chaque niveau
- **les différents services de l'entreprise** : les RH, le commerce, la production, la logistique, les services informatiques...

1.4.2 l'importance de l'alignement stratégique et opérationnel :

L'alignement stratégique est nécessaire pour plusieurs raisons fondamentales dans le contexte du management d'entreprise. Ces raisons soulignent son importance cruciale pour le succès et la durabilité d'une organisation [43] :

- **. Amélioration de la Performance et de l'Efficacité** : En alignant les opérations et les stratégies, les entreprises peuvent optimiser l'utilisation de leurs ressources, réduire les gaspillages et augmenter l'efficacité. Cela conduit à une meilleure performance globale, avec une utilisation plus efficace du temps, de l'argent et des ressources humaines.
- **. Cohésion Interne** : L'alignement stratégique favorise une meilleure communication et compréhension des objectifs au sein de l'entreprise. Cela conduit à une cohésion et une collaboration accrues entre les différents départements et niveaux hiérarchiques, renforçant ainsi la culture organisationnelle et l'efficacité du travail d'équipe.
- **. Prise de Décision Éclairée** : Avec des objectifs et des stratégies clairement définis et alignés, les décisions prises à tous les niveaux de l'organisation sont plus susceptibles d'être cohérentes et efficaces. Cela réduit les risques de conflits et d'erreurs stratégiques.
- **. Impact sur la compétitivité** : L'alignement stratégique et opérationnel permet à une organisation de maximiser son efficacité dans l'exécution des objectifs stratégiques. En assurant une cohérence entre les décisions stratégiques et les activités opérationnelles, les entreprises peuvent mieux répondre aux attentes du marché, anticiper les évolutions et maintenir un avantage concurrentiel. Kaplan et Norton soutiennent que "les entreprises alignées stratégiquement peuvent traduire leur vision en actions concrètes, ce qui renforce leur compétitivité sur des marchés en constante évolution." [28]
- **. Réduction des inefficacités organisationnelles** : Lorsque les stratégies et les opérations sont désalignées, les organisations rencontrent des inefficacités telles que la duplication des efforts,

des priorités conflictuelles ou une mauvaise allocation des ressources. L'alignement aide à éliminer ces inefficacités en garantissant que toutes les ressources travaillent dans la même direction. Beer et Eisenstat affirment que "l'absence d'alignement entre la stratégie et les opérations est une des principales causes des inefficacités organisationnelles, car elle engendre des malentendus, des efforts dispersés et des ressources gaspillées." [2]

1.4.3 Les défis de l'alignement :

Parvenir à l'alignement des organisations est une tâche difficile qui nécessite beaucoup d'efforts et d'engagement de la part de toutes les personnes impliquées. Il ne s'agit pas seulement d'avoir une vision partagée ou un objectif commun, mais également de bien comprendre comment atteindre cet objectif et de travailler ensemble pour y parvenir. Cependant, de nombreux défis peuvent entraver le processus d'alignement, et il est important d'en être conscient et de trouver des moyens de les surmonter. [15]

- **. Manque de communication :** Un des obstacles majeurs à l'alignement est le manque de communication claire et fluide entre les différents niveaux de l'organisation. Les dirigeants définissent souvent des objectifs stratégiques, mais ces objectifs ne sont pas toujours bien compris ou transmis aux niveaux opérationnels. Cela peut conduire à des malentendus, des priorités contradictoires, et une exécution inefficace. Kaplan et Norton soulignent que "les organisations échouent souvent à aligner leur stratégie et leurs opérations en raison de la communication limitée entre les dirigeants et les employés opérationnels." [27] .
- **. Absence d'outils ou de suivi structuré :** Sans outils appropriés, comme des tableaux de bord ou des systèmes de suivi des performances, il est difficile de mesurer et de gérer l'alignement stratégique. Cela entraîne une incapacité à surveiller les progrès, à identifier les écarts et à ajuster les opérations en conséquence. Kaplan et Norton (1996) affirment que "les organisations qui n'utilisent pas d'outils tels que le Balanced Scorecard manquent d'une structure pour relier la stratégie aux opérations et risquent des écarts croissants entre les deux." [28]
- **. Manque de confiance :** Un manque de confiance peut également entraver le processus d'alignement. Lorsque les gens ne se font pas confiance, cela peut conduire à un manque de coopération et à une réticence à partager des informations. Cela peut rendre difficile la collaboration vers un objectif commun. Pour surmonter ce défi, il est important d'établir la confiance en étant transparent, honnête et cohérent dans vos actions
- **. Résistance au changement :** Les employés, à tous les niveaux, peuvent être réticents à adopter de nouvelles stratégies ou à ajuster leurs opérations pour les aligner sur des objectifs stratégiques. Cette résistance découle souvent d'un manque de compréhension des bénéfices du changement, de la peur de perdre leurs habitudes de travail ou de l'incertitude quant aux résultats. Kotter indique que "la résistance au changement est une barrière universelle à la transformation organisationnelle, empêchant l'alignement nécessaire pour exécuter les nouvelles stratégies." [31]

1.4.4 Solutions et bonnes pratiques :

1.4.4.1 Mise en place de tableaux de bord prospectifs :

Kaplan et Norton expliquent que le Balanced Scorecard fournit une vue d'ensemble de la performance organisationnelle en reliant les indicateurs stratégiques aux actions opérationnelles. [28] Les tableaux de

bord prospectifs (Balanced Scorecards) sont des outils efficaces pour traduire la stratégie en objectifs mesurables et pour surveiller l'alignement entre la stratégie et les opérations. Ils permettent aux organisations de suivre leurs performances dans plusieurs dimensions : financières, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

1.4.4.2 Renforcement de la culture organisationnelle :

Une culture organisationnelle forte, centrée sur la collaboration et l'innovation, peut faciliter l'alignement stratégique. Elle encourage les employés à adopter des comportements cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La transparence, la communication et les valeurs partagées renforcent cet alignement. Schein affirme que "la culture organisationnelle joue un rôle clé dans l'alignement stratégique, car elle influence la manière dont les employés interprètent et mettent en œuvre la stratégie. [52]

1.4.4.3 Formation et engagement des équipes :

Investir dans la formation continue des employés et les impliquer dans le processus de décision stratégique renforce leur compréhension des objectifs et accroît leur engagement. Un personnel bien formé est mieux préparé pour exécuter la stratégie de manière cohérente avec les attentes opérationnelles. Kot-

ter (1996) insiste sur l'importance de "former et engager les équipes pour surmonter la résistance au changement et assurer une exécution stratégique réussie." (Leading Change, p. 67).

1.4.4.4 Bonnes pratiques en alignement stratégique :

Les bonnes pratiques en alignement stratégique sont des approches et des méthodologies recommandées pour garantir que l'entreprise est alignée sur ses objectifs stratégiques à long terme. Voici quelques-unes des pratiques clés à considérer [43] :

- **. Définir des Objectifs Stratégiques Clairs :** Les objectifs stratégiques doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (SMART). Ils doivent être compréhensibles et partagés par tous les membres de l'organisation.
- **. Impliquer Toutes les Parties Prenantes** L'alignement stratégique ne concerne pas seulement la direction, mais l'ensemble de l'organisation. Il est essentiel d'impliquer les employés à tous les niveaux et de recueillir leurs idées et leurs contributions.
- **. Établir une Communication Ouverte :** Une communication claire et ouverte est cruciale pour partager la vision, les objectifs et les plans stratégiques avec tous les employés. Assurez-vous que chacun comprenne son rôle dans la réalisation de la stratégie.

- **. Aligner les Ressources :** Assurez-vous que les ressources de l'entreprise, y compris le capital humain, financier et matériel, sont alignées sur les objectifs stratégiques. Cela signifie allouer les ressources de manière appropriée pour soutenir la stratégie.
- **. Créer des Mécanismes de Suivi et de Mesure :** Mettez en place des systèmes de suivi et de mesure pour évaluer les progrès vers les objectifs stratégiques. Utilisez des KPIs (indicateurs clés de performance) pour suivre les performances et apporter des ajustements si nécessaire.
- **. Encourager l'Innovation et l'Adaptabilité :** Une entreprise doit être capable de s'adapter aux changements du marché. Encouragez une culture d'innovation et de flexibilité pour ajuster la stratégie en fonction des nouvelles opportunités ou des défis.
- **. Implémenter une Gestion du Changement :** L'alignement stratégique peut nécessiter des changements organisationnels. Assurez-vous de mettre en place une gestion du changement efficace pour faciliter la transition.
- **. Évaluer Régulièrement la Stratégie :** La stratégie n'est pas statique. Elle doit être réévaluée régulièrement pour s'assurer qu'elle reste pertinente et alignée sur les objectifs à long terme.
- **. Favoriser l'Apprentissage Organisationnel :** Encouragez l'apprentissage et l'adaptation à partir des succès et des échecs. Utilisez les expériences passées pour améliorer la stratégie future.
- **. Leadership Fort :** Un leadership solide est essentiel pour guider l'organisation vers l'alignement stratégique. Les dirigeants doivent être des champions de la stratégie et montrer l'exemple.
- **. Mesurer l'Engagement des Employés :** Assurez-vous que les employés sont engagés et alignés sur la stratégie. L'engagement des employés contribue de manière significative à l'alignement stratégique réussi.
- **. Célébrer les Réussites :** Reconnaître et célébrer les succès liés à la réalisation des objectifs stratégiques renforce la motivation et l'engagement de l'équipe.

Conclusion du premier chapitre

L'alignement des indicateurs de performance avec la stratégie d'entreprise est essentiel pour garantir la cohérence et la pertinence des actions menées au sein de l'organisation. Lorsque les indicateurs de performance sont en adéquation avec les objectifs stratégiques, ils permettent de mesurer efficacement le progrès et d'identifier d'éventuels écarts à corriger. [13]

Cette intégration assure que chaque employé comprend son rôle dans l'atteinte des objectifs globaux, favorisant ainsi une culture d'engagement et de responsabilité. Pour approfondir cette démarche, il est pertinent d'explorer les modèles et outils conçus pour faciliter l'alignement stratégique et opérationnel, tels que le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton, qui offrent des cadres structurés pour traduire la vision stratégique en actions opérationnelles concrètes. [39]

Chapitre 2

Les modèles et outils pour l'alignement stratégique-opérationnel

Introduction

L'alignement stratégique et opérationnel est une pierre angulaire du succès des organisations modernes. Il reflète la capacité d'une entreprise à traduire sa vision stratégique en actions concrètes et coordonnées au sein de ses opérations. Cet alignement garantit non seulement que les ressources et les efforts sont orientés vers des objectifs communs, mais également que l'organisation demeure agile face aux dynamiques du marché. Cependant, cette harmonisation nécessite l'utilisation de modèles et d'outils spécifiques permettant de relier efficacement la stratégie et les opérations.

Ce chapitre explore les principales approches théoriques et pratiques pour atteindre cet alignement. Nous débuterons par une analyse des modèles théoriques d'alignement stratégique, à commencer par le **Balanced Scorecard (BSC)** de Kaplan et Norton. Ce modèle, largement adopté dans la gestion des entreprises, propose une approche multidimensionnelle pour évaluer la performance à travers plusieurs perspectives. Nous examinerons également d'autres modèles tels que le Modèle d'intégration stratégique de **Hrebiniak**, qui met l'accent sur l'importance de la structure organisationnelle et des processus décisionnels dans l'alignement, ainsi que d'autres modèles.

Dans un second temps, nous aborderons les outils pratiques qui permettent de mesurer, visualiser et renforcer l'alignement stratégique et opérationnel. Ces outils servent à centraliser les données et à fournir une vue d'ensemble sur l'état d'avancement des objectifs stratégiques. Les différences et complémentarités entre les tableaux seront détaillées, de même que leur rôle dans le suivi de la performance organisationnelle. Enfin, nous explorerons l'apport des outils numériques, qui facilitent la collecte, l'analyse et l'interprétation des données nécessaires à une gestion efficace.

À travers ce chapitre, nous visons à mettre en lumière non seulement les fondements théoriques de l'alignement stratégique et opérationnel, mais également les mécanismes pratiques permettant sa mise en œuvre. Cela nous permettra de comprendre comment les organisations modernes peuvent atteindre un équilibre durable entre vision stratégique et exécution opérationnelle, garantissant ainsi leur compétitivité et leur performance à long terme.

2.1 Modèle de Kaplan et Norton : Balanced Scorecard (BSC)

Le Balanced Scorecard (BSC), ou tableau de bord prospectif, est un outil de gestion stratégique développé par Robert Kaplan et David Norton au début des années 1990. Il vise à traduire la vision et la stratégie d'une organisation en objectifs concrets et mesurables, facilitant ainsi leur mise en œuvre efficace. [CAIRN.INFO]

2.1.1 Présentation et utilité du Balanced Scorecard

Depuis sa création, le Balanced Scorecard (BSC) a connu trois stades d'évolution significatifs (Cobbold et Lawrie, 2003). **Dans sa conception originale** (premier stade), il se présentait comme un outil de gestion synthétique destiné aux dirigeants, regroupant quatre perspectives principales : **finance, marchés, processus et savoirs**. Ces perspectives étaient censées mesurer au mieux la performance actuelle et future de l'entreprise. Les premiers travaux de Kaplan et Norton (1992) portaient sur la sélection d'un nombre limité d'indicateurs dans chaque perspective, en fonction des buts de l'entreprise. Toutefois, ces travaux se concentraient davantage sur la logique du modèle que sur son application opérationnelle. Peu d'informations étaient fournies sur la mise en œuvre pratique du Balanced Scorecard, et il fallut attendre leur premier livre (Kaplan et Norton, 1996) pour avoir des éléments de réponse. [8]

Selon certains auteurs (Cobbold et Lawrie, 2003), cette « première génération » de Balanced Scorecard, où il est perçu comme un outil isolé, reste largement répandue dans la pratique, sous une forme rudimentaire. Malgré sa popularité apparente, surtout aux États-Unis, il existe peu d'études de cas détaillées sur sa mise en œuvre dans la littérature académique (Bessire, 2000). Ce n'est que récemment que des descriptions approfondies ont émergé (Niven, 2002). [8]

Le deuxième stade marque une évolution majeure avec l'introduction des « objectifs stratégiques » (Kaplan et Norton, 1993)[25] et du concept de causalité. Bien que les relations causales aient été mentionnées dans le modèle initial de 1992, elles n'étaient pas détaillées, se limitant à une juxtaposition des perspectives plutôt qu'à leurs interrelations. Kaplan et Norton (1996) ont qualifié cette évolution comme un passage de « an improved measurement system to a core management system ». Le Balanced Scorecard était désormais positionné comme le cœur d'un « système de management stratégique », essentiel pour aligner les comportements des unités de gestion avec les objectifs stratégiques.

Cette transformation a entraîné plusieurs implications :

- Une pression accrue sur le processus de conception pour que les mesures reflètent les buts stratégiques de l'organisation.
- Une documentation enrichie sur les connexions entre objectifs stratégiques et relations de causalité entre perspectives.
- Une reconnaissance accrue de la représentation des liens de causalité, devenue centrale dans le processus de conception du Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 2001).

Cette phase a également contribué à positionner le Balanced Scorecard comme un dispositif de gestion

global, au-delà de sa fonction initiale de représentation multidimensionnelle de la performance pour les managers.

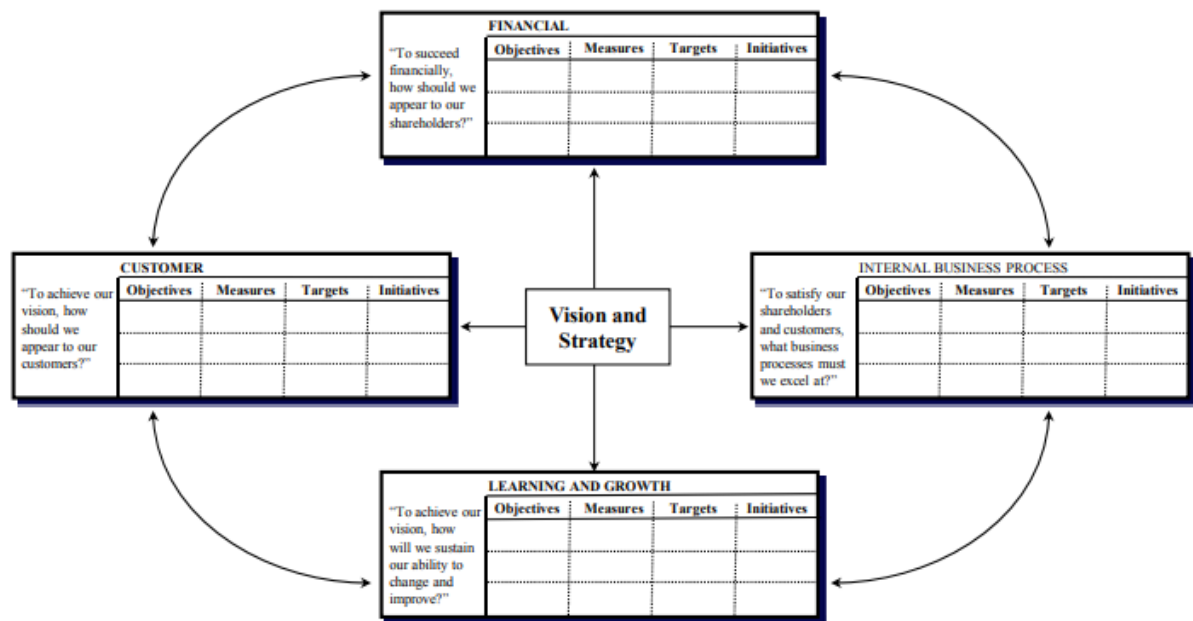
Le troisième stade d'évolution se caractérise par un raffinement des caractéristiques du deuxième stade. Ce raffinement se traduit par :

- Une clarification des idées.
- Une identification plus précise des liens de cause à effet.
- Une appropriation accrue par tous les membres de l'organisation des objectifs stratégiques traduits en indicateurs, favorisant ainsi les initiatives individuelles et collectives (Kaplan et Norton, 2001).

L'évolution historique du Balanced Scorecard reflète un cheminement des écrits académiques, d'abord normatifs et descriptifs, puis de plus en plus analytiques et précis. Ces travaux mobilisent aujourd'hui de nombreuses études quantitatives (Ittner et al., 1998, 2003 ; Youngblood et Collins, 2003) et qualitatives (Atkinson et al., 2000 ; Norreklit, 2000 ; Lorino, 2001 ; Bourguignon et al., 2002 ; Mouritsen et al., 2002). [8]

2.1.2 Les quatre perspectives de la BSC

Fig. 2.1 : La structure originale du tableau de bord prospectif (BSC).



Source : *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. 2007.

Le BSC conserve les indicateurs financiers comme mesures de résultats ultimes pour la réussite de l'entreprise, mais les complète par des indicateurs issus de trois perspectives supplémentaires – le client, le processus interne, l'apprentissage et la croissance (ou bien l'innovation) – que nous avons proposés comme moteurs de création de valeur actionnariale à long terme. [25]

Traditionnellement, les entreprises évaluaient leur performance principalement à travers des

indicateurs financiers. Cependant, cette approche présente des limites, car elle ne prend pas en compte les facteurs non financiers essentiels à la réussite à long terme. Le BSC propose une vision plus équilibrée en intégrant quatre perspectives clés :

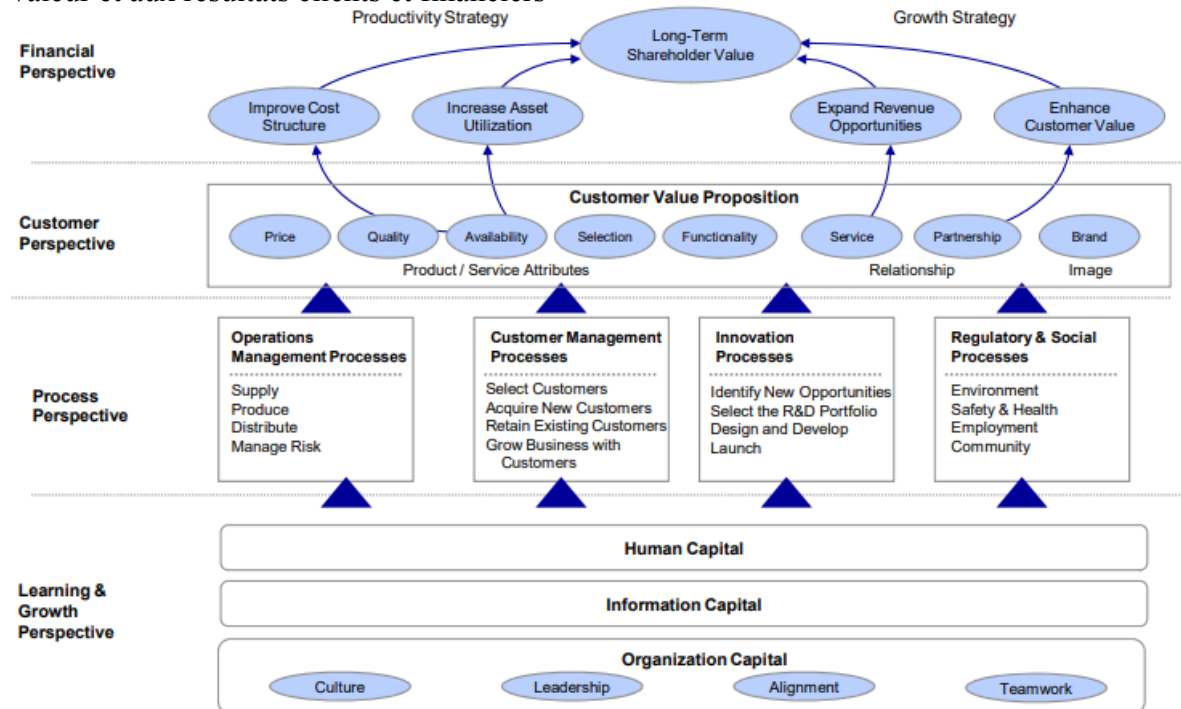
- **Perspective financière** : Cette perspective se concentre sur les résultats financiers et mesure la performance à travers des indicateurs financiers traditionnels comme les revenus, les coûts, les marges, et la rentabilité. L'objectif principal est de maximiser la valeur pour les actionnaires. Les entreprises utilisent ces mesures pour évaluer si les stratégies sont efficaces pour atteindre leurs objectifs financiers.
- **Perspective client** : Cette perspective met l'accent sur la satisfaction du client, un facteur clé de succès pour toute organisation. Les entreprises doivent comprendre les besoins des clients et livrer des produits et services qui répondent à ces besoins. Les indicateurs incluent la satisfaction client, la fidélité, la part de marché et la perception de la marque. L'objectif ici est d'améliorer l'expérience client et de stimuler la croissance du marché.
- **Perspective des processus internes** : Cette perspective examine les processus internes de l'entreprise, identifiant les domaines où l'organisation peut exceller pour créer de la valeur pour ses clients et ses actionnaires. L'accent est mis sur l'efficacité et l'optimisation des processus, notamment la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, et l'innovation. Les indicateurs peuvent inclure les délais de production, les défauts de produits, ou l'efficacité des processus opérationnels.
- **Perspective d'apprentissage et de croissance** : Cette perspective se concentre sur le capital humain et les ressources nécessaires pour soutenir les autres perspectives. Elle inclut la gestion des talents, le développement des compétences des employés, l'innovation et l'amélioration continue. Les indicateurs dans cette catégorie peuvent inclure la satisfaction des employés, le taux de rétention, le développement des compétences et l'investissement en formation. Cette perspective est cruciale pour garantir que l'organisation soit prête à s'adapter et à évoluer.

Pour mieux comprendre comment ces différentes dimensions interagissent pour traduire la stratégie en actions concrètes, il faut revoir la "strategy map" (Kaplan & Norton 2001), qui sert de guide visuel pour relier les objectifs stratégiques à des actions spécifiques et mesurables.

La Strategy Map permet de visualiser les relations causales entre les différentes perspectives du BSC. Elle montre comment les initiatives dans les domaines de l'apprentissage et de la croissance influencent les processus internes, qui à leur tour impactent la satisfaction client et, finalement, les résultats financiers. Cette cartographie stratégique est un outil puissant pour aligner les efforts de l'ensemble de l'organisation sur les priorités stratégiques et assurer que chaque action contribue à la réalisation de la vision globale de l'entreprise.

La figure 2 illustre cette relation en montrant les liens entre ces perspectives et comment elles contribuent ensemble à la stratégie globale de l'entreprise.

Fig. 2.2 : Carte stratégique relie les actifs incorporels et les processus critiques à la proposition de valeur et aux résultats clients et financiers



Source : *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. 2007[25]

2.2 Modèle Hrebiniak

Le modèle de Hrebiniak¹ s'inscrit dans un contexte où de nombreuses organisations échouent non pas à cause d'une mauvaise stratégie, mais en raison d'une exécution inefficace. En effet, des études montrent que 70% des échecs stratégiques sont liés à des problèmes d'exécution, et non à des défaillances dans la formulation stratégique. Ce constat a poussé **Lawrence G. Hrebiniak**, professeur de management à la Wharton School, à explorer les obstacles structurels, culturels et organisationnels à l'exécution stratégique et à proposer une approche méthodique pour y remédier.

Hrebiniak souligne que les leaders se concentrent souvent sur l'élaboration de la stratégie, négligeant les mécanismes nécessaires pour traduire cette stratégie en actions concrètes. Son modèle comble cette lacune en fournissant des outils pratiques pour aligner les niveaux stratégiques et opérationnels, améliorer la coordination et assurer une mise en œuvre efficace.

2.2.1 Les principes du modèle de Hrebiniak

Hrebiniak, un chercheur influent en stratégie, a développé son modèle basé sur des principes fondamentaux afin de surmonter les défis rencontrés lors de l'implémentation de la stratégie au sein des organisations. Il a observé que de nombreuses entreprises échouaient à concrétiser leurs stratégies en raison de divers obstacles organisationnels, tels que la résistance au changement, le manque de communication claire entre les niveaux hiérarchiques et l'absence d'un alignement efficace des ressources avec les objectifs stratégiques. Ces constats ont poussé Hrebiniak à élaborer un cadre pratique, axé sur l'exécution stratégique, visant à aligner les processus, les actions et les décisions des managers avec la vision globale de l'entreprise. Selon lui, une exécution réussie de la stratégie nécessite de la rigueur, de la communication, de l'engagement à tous les niveaux de l'organisation et une capacité d'adaptation aux circonstances changeantes du marché.

Les principes de Lawrence G. Hrebiniak sont : [21]

- **Structure organisationnelle adaptée** : Une structure organisationnelle claire est primordiale pour la mise en œuvre de la stratégie, car elle définit les rôles, les responsabilités et les lignes hiérarchiques. Cela permet une coordination fluide entre les différents départements et individus de l'entreprise, ce qui est crucial pour que les actions soient alignées avec les objectifs stratégiques. Une structure bien définie favorise également la communication interne et évite les redondances ou les lacunes dans les responsabilités. Ainsi, une structure bien conçue facilite l'adhésion à la stratégie et assure que chaque partie prenante connaît son rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation.
- **Systèmes de gestion et d'incitation alignés** : Les systèmes de gestion et les incitations jouent un rôle clé dans la motivation des employés et dans leur alignement avec les objectifs stratégiques. Des incitations appropriées, qu'elles soient financières, matérielles ou non monétaires (comme des reconnaissances ou des opportunités de développement), peuvent encourager les employés à atteindre les objectifs de l'organisation. Cela crée une cohérence entre les actions individuelles et les buts organisationnels. En outre, des systèmes de gestion bien structurés, qui intègrent des

¹**Lawrence G. Hrebiniak** : est professeur émérite de management à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie. Reconnu pour ses travaux sur la stratégie d'entreprise et l'exécution stratégique, il est l'auteur de plusieurs ouvrages influents, dont *Making Strategy Work*. Ses recherches se concentrent sur les défis pratiques de la mise en œuvre des stratégies organisationnelles.

processus de suivi de la performance, permettent de mesurer les progrès réalisés et de réajuster les actions au besoin.

- **Gestion efficace des ressources :** L'allocation des ressources humaines, financières et matérielles est une composante essentielle de l'exécution stratégique. Une gestion judicieuse de ces ressources garantit qu'elles sont utilisées de manière optimale pour soutenir les initiatives stratégiques. Cela implique non seulement d'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles, mais aussi de s'assurer qu'elles sont allouées de manière à maximiser leur impact. La gestion des ressources permet également de prévoir les besoins futurs et d'ajuster les priorités en fonction des évolutions de la stratégie.
- **Culture organisationnelle favorable :** La culture organisationnelle joue un rôle clé dans l'exécution de la stratégie. Une culture qui soutient les valeurs et les objectifs stratégiques permet aux employés de se sentir engagés et impliqués dans la réalisation de la stratégie. Une culture alignée sur la stratégie favorise l'adhésion et l'engagement des collaborateurs, facilitant ainsi la mise en œuvre des changements nécessaires. Elle crée également un environnement propice à la collaboration, à l'innovation et à la prise de décision rapide, des éléments cruciaux pour atteindre les objectifs stratégiques.

2.2.2 Les leviers de coordination structurelle

Les leviers de coordination structurelle jouent un rôle clé dans la mise en œuvre efficace des stratégies organisationnelles. Parmi ces leviers, les processus formels de coordination se distinguent par leur capacité à favoriser la collaboration entre les différents départements d'une organisation. Ces processus transversaux permettent de garantir que les efforts opérationnels convergent vers des objectifs communs, tout en intégrant les objectifs opérationnels spécifiques dans le cadre stratégique global. Une telle intégration assure une harmonisation entre les activités quotidiennes et les orientations stratégiques de l'organisation, renforçant ainsi la cohérence dans l'exécution de la stratégie.

Par ailleurs, la surveillance et l'évaluation occupent une place centrale dans les mécanismes de coordination. Des outils tels que les tableaux de bord stratégiques, notamment le Balanced Scorecard (BSC), sont couramment utilisés pour suivre les performances des initiatives et projets stratégiques. Ces outils permettent de mesurer l'efficacité des actions entreprises et d'identifier les écarts éventuels par rapport aux objectifs fixés. En complément, la mise en place d'une boucle de rétroaction est essentielle pour ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus et des dynamiques environnementales. Ce processus d'adaptation continue garantit que l'organisation reste flexible et réactive face aux changements internes et externes, tout en maintenant le cap sur ses priorités stratégiques.

2.2.3 Limites du modèle

L'accent qu'il met sur la collaboration interfonctionnelle qui favorise une meilleure intégration des activités n'empêche pas ce modèle d'avoir ses limites. Sa mise en œuvre peut être complexe, nécessitant des ressources importantes et une coordination rigoureuse. Les processus formels de coordination, bien que nécessaires, peuvent ralentir les prises de décision si leur structure est trop rigide ou bureaucratique. De plus, l'efficacité des outils de suivi et d'évaluation repose sur la qualité des données collectées et leur interprétation. En cas de données incomplètes ou biaisées, les ajustements stratégiques peuvent être mal orientés. Enfin, la dépendance à une boucle de rétroaction peut parfois mener à des révisions fréquentes, créant un sentiment d'instabilité ou de manque de direction claire au sein de l'organisation.

2.2.4 La Complémentarité entre la BSC et le modèle de Hrebiniak

La combinaison de la méthode de Hrebiniak et du BSC offre un cadre complet pour aligner la stratégie et l'opérationnel. Tandis que le BSC structure les objectifs stratégiques et leur suivi à travers des indicateurs, la méthode de Hrebiniak fournit les mécanismes organisationnels nécessaires pour garantir que ces objectifs sont traduits en actions concrètes et coordonnées.

Tab. 2.1 : Complémentarité entre la méthode de Hrebiniak et le BSC

Dimension	Contribution du BSC	Contribution de la méthode de Hrebiniak
Alignement stratégique et opérationnel	Décline la vision stratégique en objectifs mesurables à travers les quatre perspectives du BSC.	Définit les structures organisationnelles et les rôles nécessaires pour exécuter ces objectifs.
Coordination transversale	Encourage la collaboration inter-départementale via des tableaux de bord stratégiques.	Met en place des processus formels de coordination pour une collaboration fluide.
Rétroaction et ajustement	Fournit des boucles de rétroaction pour ajuster la stratégie en fonction des résultats obtenus.	Établit des mécanismes pour surveiller et évaluer l'exécution des processus.
Engagement des employés	Relie les objectifs individuels à ceux de l'organisation, renforçant l'alignement stratégique.	Insiste sur l'importance des incitations pour motiver les employés à atteindre les objectifs.

Source : *MAKING STRATEGY WORK : OVERCOMING THE OBSTACLES TO EFFECTIVE*

EXECUTION

L'intégration de la méthode de Hrebiniak avec le BSC garantit une gestion stratégique efficace en associant la clarté et la mesure des objectifs stratégiques avec des structures organisationnelles solides. Ensemble, ces deux approches permettent d'assurer une exécution cohérente de la stratégie, soutenue par des mécanismes de coordination, de rétroaction et d'engagement des employés, pour maximiser les performances organisationnelles.

2.3 Autres cadres de référence de gouvernance

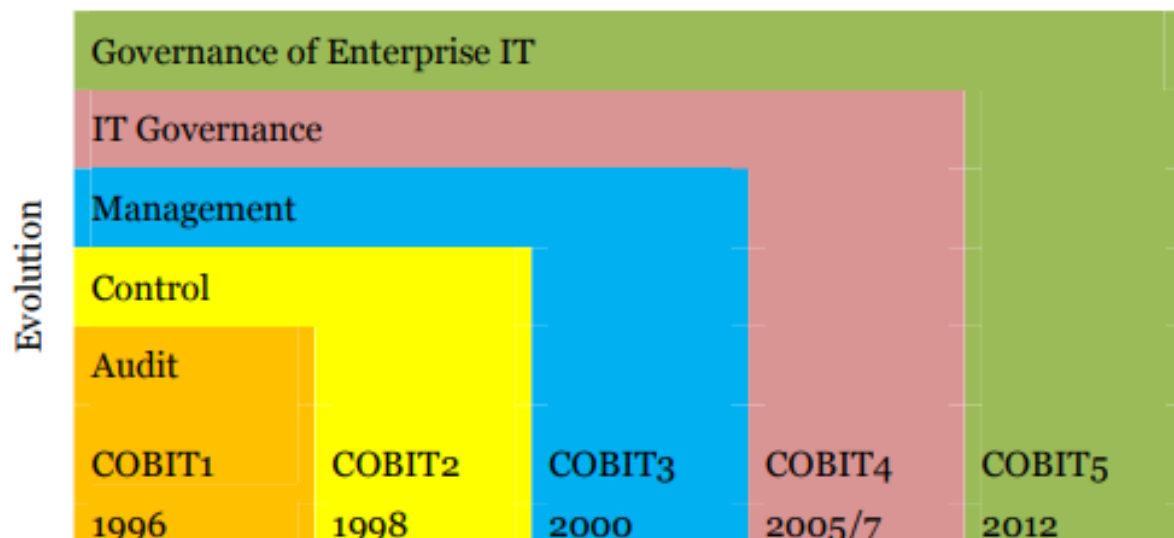
Pour répondre aux exigences des entreprises pour qu'elles puissent élaborer et exécuter leurs stratégies, plusieurs cadres de référence ont été développés, offrant des outils et des approches standardisées pour aligner les processus organisationnels sur les objectifs stratégiques tout en minimisant les risques. Parmi ces cadres, COBIT et COSO se distinguent par leur capacité à fournir des lignes directrices adaptées aux défis modernes de gouvernance et de contrôle. Ils complètent ainsi les approches stratégiques traditionnelles en introduisant une dimension structurée et opérationnelle dans la gestion des ressources et des risques.

2.3.1 Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT)

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) est un cadre de gouvernance et de gestion des technologies de l'information (TI) développé par l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association). Il a pour objectif principal d'aider les organisations à aligner leurs stratégies en matière de TI avec leurs objectifs commerciaux, tout en assurant une gestion efficace des risques et une conformité réglementaire. COBIT fournit une approche structurée pour évaluer, développer et superviser les processus TI afin de maximiser leur contribution à la performance organisationnelle. Ce cadre est particulièrement pertinent dans un environnement où les TI jouent un rôle critique dans le soutien et l'exécution des stratégies d'entreprise.

Principes fondamentaux de COBIT

Fig. 2.3 : Evolution de COBIT (adapté a ISACA 2012)



Source : MIT Sloan Management Review [33]

COBIT (qui est adapté maintenant à la dernière version 2012-2021) repose sur cinq principes clés qui forment la base de sa méthodologie. Premièrement, il vise à satisfaire les besoins des parties prenantes en identifiant leurs attentes et en leur fournissant des solutions adaptées. Deuxièmement, il couvre l'ensemble de l'entreprise en intégrant toutes les composantes de l'infrastructure TI, assurant

ainsi une vision globale des activités TI. Troisièmement, COBIT s'appuie sur l'intégration des cadres existants, ce qui facilite une communication efficace entre différentes applications et systèmes au sein de l'organisation. Quatrièmement, il adopte une approche holistique en traitant les TI de manière globale, sans se limiter à des solutions isolées pour des processus spécifiques. Enfin, COBIT établit une distinction claire entre gouvernance et gestion, en assignant à la gouvernance la tâche de superviser les performances du système TI, tandis que la gestion se concentre sur l'amélioration de son fonctionnement. [22]

Objectives de COBIT

Le cadre COBIT poursuit plusieurs objectifs essentiels au sein d'une organisation. Il cherche tout d'abord à aligner les initiatives TI sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, garantissant ainsi une cohérence entre la technologie et la vision organisationnelle. En parallèle, il joue un rôle crucial dans la gestion des risques en permettant une identification, une évaluation et une atténuation efficaces des risques liés aux TI. De plus, COBIT encourage l'optimisation des ressources en promouvant une utilisation efficace des infrastructures, du personnel et des applications TI pour maximiser la valeur ajoutée. La mesure de la performance est également au cœur de ce cadre, avec la mise en place d'indicateurs clés pour évaluer l'efficacité des processus et identifier les axes d'amélioration. Enfin, COBIT veille à ce que les processus et systèmes TI respectent les lois, réglementations et politiques internes applicables, renforçant ainsi la conformité réglementaire de l'organisation. [9]

En adoptant le cadre COBIT, les organisations peuvent non seulement améliorer leur gestion et leur gouvernance des TI, mais également réduire les risques et maximiser la valeur apportée par les technologies à la performance globale de l'entreprise.

2.3.2 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) est une initiative conjointe de plusieurs organisations professionnelles américaines, créée pour fournir des cadres complets en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Le cadre COSO est largement reconnu et adopté pour améliorer la performance organisationnelle et assurer une gouvernance efficace.

Les composants de COSO (selon le dernier COSO 2013)

- **L'environnement de contrôle** : établit le fondement du système de contrôle interne en définissant le ton général de l'organisation, en promouvant des valeurs éthiques et en veillant à une structure organisationnelle claire avec des responsabilités bien définies. [45]
- **L'évaluation des risques** : consiste à identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter les objectifs de l'organisation, y compris les risques de fraude, tout en prenant en compte les changements internes et externes. [45]
- **Les activités de contrôle** : englobe la mise en place de politiques et procédures visant à réduire les risques, avec une attention particulière aux technologies et systèmes utilisés. [45]
- **L'information et la communication** : garantit que les informations essentielles sont collectées, partagées et communiquées de manière efficace tant à l'interne qu'à l'externe, pour soutenir le contrôle interne. [45]
- **La surveillance des activités** : assure une évaluation continue ou ponctuelle de l'efficacité du système de contrôle interne, avec des retours rapides en cas de déficiences. [45]

Objectives de COSO

Il existe une connexion explicite entre les objectifs : ce qu'une organisation aspire à accomplir. Cependant, les composants du modèle COSO décrivent les conditions nécessaires pour accomplir ces objectifs et la structure de l'organisation (COSO, 2013). Le cadre révisé COSO 2013, mieux décrit à travers le cube COSO, intègre trois objectifs comme points de vue : opérations, rapports et conformité (Chiu & Wang, 2019). [45]

Le cadre COSO comprend trois objectifs de gestion des risques qui permettent aux organisations de viser différentes zones de contrôle interne : [45]

- **Objectifs opérationnels** : Ils se concentrent sur l'efficacité et l'efficience des opérations de l'entreprise, y compris les objectifs de performance opérationnelle et financière ainsi que la protection des actifs de l'organisation (COSO, 2013).
- **Objectifs de reporting** : Ils se concentrent sur les rapports internes et externes, financiers et non financiers (COSO, 2013). Les contrôles peuvent inclure la fiabilité, la rapidité, la transparence ou d'autres concepts stipulés dans les lignes directrices (COSO, 2013).
- **Objectifs de conformité** : Ils abordent le respect des lois et règlements pertinents (COSO, 2013).

Pour réduire le risque de non-performance ou d'incapacité à accomplir tous les objectifs de manière satisfaisante (COSO, 2013), L'entreprise doit s'assurer que les cinq composants et principes correspondants sont présents et fonctionnent (COSO, 2013). "Présent" garantit que les principes d'affaires sont disponibles et que l'exécution du système de contrôle interne est précise pour atteindre les objectifs établis (COSO, 2013). "Fonctionner" signifie que les composants et principes applicables persistent dans la réalité des opérations et du comportement du système de contrôle interne pour accomplir les objectifs établis (COSO, 2013). [45]

Les cinq composants fonctionnent ensemble pour l'efficacité. "Fonctionner ensemble" signifie que les cinq composants du contrôle interne atténuent le risque de ne pas atteindre un objectif de manière satisfaisante (COSO, 2013). Bien que les composants soient autonomes, ils fonctionnent ensemble comme un système commun pour accomplir les objectifs établis (COSO, 2013). [45]

2.3.3 L'impact de COBIT et COSO dans la performance stratégique et opérationnel de l'organisation

L'impact de COSO et COBIT sur la performance organisationnelle se manifeste à travers plusieurs aspects clés qui améliorent l'efficacité, l'efficience et la conformité au sein de l'entreprise.

Amélioration de la gestion des risques : L'un des principaux impacts de ces cadres est l'amélioration de la gestion des risques. En intégrant des processus structurés pour identifier, évaluer et atténuer les risques, COSO et COBIT permettent aux entreprises de mieux anticiper les menaces et de réagir plus rapidement, ce qui contribue à réduire les perturbations et les pertes opérationnelles. [7]

Optimisation de la gouvernance : COSO et COBIT renforcent la gouvernance en établissant des pratiques de contrôle interne claires et en alignant les objectifs stratégiques avec les objectifs informatiques. Cela assure une meilleure prise de décision au sein de l'organisation, en garantissant que les actions prises sont cohérentes avec la vision à long terme et qu'elles soutiennent la création de valeur. [7]

Efficacité opérationnelle accrue : Ces cadres permettent une gestion plus efficace des ressources et des processus. L'optimisation des processus de contrôle interne et la mise en place de mécanismes de

surveillance permettent à l'entreprise de réduire les inefficacités, d'améliorer la productivité et de garantir l'atteinte des objectifs opérationnels. [7]

Conformité réglementaire et légale : L'impact de ces modèles est également visible dans l'amélioration de la conformité aux réglementations locales et internationales. En intégrant des contrôles adaptés et en garantissant une gestion rigoureuse des données, COSO et COBIT aident les entreprises à respecter les exigences légales et normatives, réduisant ainsi les risques juridiques et financiers. [7]

Alignement stratégique : L'intégration des technologies de l'information dans la stratégie globale est un autre impact clé. COBIT, en particulier, aide les entreprises à aligner leurs initiatives informatiques avec leurs objectifs stratégiques, garantissant ainsi que les investissements en IT soutiennent directement la mission et la vision de l'organisation. [7]

En résumé, l'adoption des cadres COSO et COBIT renforce la performance organisationnelle en améliorant la gestion des risques, la gouvernance, l'efficacité opérationnelle, la conformité réglementaire et l'alignement stratégique des technologies de l'information. [7]

Conclusion du deuxième chapitre

À travers les deux premiers chapitres, nous avons posé les fondements théoriques indispensables à la compréhension des enjeux liés à la performance organisationnelle, en insistant tout particulièrement sur l'importance de l'alignement entre la stratégie et les processus opérationnels. Le premier chapitre a permis de définir les concepts clés relatifs à la stratégie d'entreprise, aux mécanismes de gouvernance et aux outils de pilotage, tandis que le second chapitre a approfondi les dimensions organisationnelles et managériales qui conditionnent l'efficacité opérationnelle.

L'analyse documentaire, nourrie par la littérature en management, en audit organisationnel et en contrôle de gestion, a mis en lumière l'importance d'une cohérence stratégique pour garantir la création de valeur à long terme. Elle a également montré que la performance ne peut être considérée comme une simple résultante financière, mais qu'elle est le produit d'un système global de coordination, de gestion des ressources, et de mesure continue.

Enfin, cette partie théorique a permis de formuler des hypothèses de recherche structurées, basées sur des constats récurrents dans les travaux académiques et professionnels. Elle constitue ainsi une base solide pour aborder la phase suivante de notre mémoire, à savoir l'analyse empirique d'une organisation réelle, afin de confronter les apports conceptuels aux réalités du terrain.

Chapitre 3

Partie Pratique : Étude de cas d'une entreprise auditée chez le cabinet ERNST & YOUNG

Introduction

Après avoir posé les fondements théoriques de notre sujet, cette deuxième partie vise à confronter le cadre conceptuel à la réalité du terrain à travers une étude de cas concrète. L'objectif est de mesurer dans quelle mesure les principes d'alignement stratégique et opérationnel, identifiés dans la littérature, se traduisent effectivement dans les pratiques managériales d'une organisation évoluant dans un contexte de diversification.

En mobilisant les données observées durant notre mission au sein du cabinet EY et les éléments collectés auprès de l'entreprise auditée, nous procéderons à une analyse structurée autour de trois axes principaux : la performance financière, la cohérence stratégique des actions opérationnelles, et l'efficacité de la gestion des ressources. Chacun de ces axes sera examiné à travers des indicateurs choisis pour leur pertinence vis-à-vis de notre problématique.

Cette démarche nous permettra d'évaluer les facteurs clés de succès ainsi que les limites opérationnelles rencontrées, en vue d'éclairer les leviers d'optimisation du pilotage organisationnel dans un cadre stratégique défini.

3.1 Présentation du Cabinet d'audit Ernst & Young

Dans le cadre de notre travail de recherche visant à répondre à la problématique « Comment aligner efficacement la stratégie et l'opérationnel dans un contexte de diversification, et quels obstacles opérationnels se posent ? », nous avons choisi d'enrichir notre approche théorique par une étude pratique au sein d'un cabinet d'audit de renommée internationale. Nous avons effectué un stage chez Ernst & Young, abrégé EY, l'un des leaders mondiaux des services d'audit et de conseil. Cette expérience nous a permis d'analyser un cas d'alignement stratégique et opérationnel au sein d'une entreprise auditée par le cabinet EY, que nous désignerons sous le nom *l'organisation STRATEGICA*¹.

L'objectif de notre mission est d'examiner le cycle des ventes clients de l'organisation, d'évaluer la conformité de ses opérations aux normes en vigueur, et de juger de la fiabilité des informations financières, en suivant la méthodologie rigoureuse d'EY.

3.1.1 EY Groupe

EY, abréviation d'Ernst & Young, est né en 1989 de la fusion entre Arthur Young & Company (1906) et Ernst & Ernst (1903). Membre des Big Four aux côtés de PwC, Deloitte et KPMG, EY opère sous le slogan « *Building a better working world* ». Basé à Londres, le cabinet dispose de plus de 700 bureaux répartis dans 150 pays et emploie environ 312 000 professionnels en 2024, générant un chiffre d'affaires estimé à 45 milliards USD². EY propose des services en audit, conseil, fiscalité et transactions, adaptés aux besoins variés de ses clients grâce à une expertise multidisciplinaire.

3.1.2 EY Algérie

Fondé en 2008 par Monsieur Nouredine Bouguham, EY Algérie offre des services d'audit, de conseil, de fiscalité et de transactions. Son objectif est de renforcer la gouvernance, d'optimiser la performance opérationnelle et de gérer les risques des entreprises locales. Le cabinet est situé à Oriental Business Park, Les Pins Maritimes, Bab Ezzouar, Alger, et compte environ 45 collaborateurs en 2024³. Ces derniers bénéficient de formations continues en Afrique et en France, garantissant une conformité aux standards internationaux.

3.1.3 Historique

L'histoire d'EY débute avec Harding & Pullein (1849, Angleterre), devenu Whinney, Smith & Whinney en 1894. Parallèlement, Ernst & Ernst (1903) et Arthur Young & Company (1906) voient le jour aux États-Unis. En 1979, Whinney Murray, Ernst & Ernst et Turquands Barton Mayhew fusionnent pour former Ernst & Whinney, qui devient alors le quatrième cabinet mondial d'audit. La fusion avec Arthur Young en 1989 donne naissance à Ernst & Young. Face aux préoccupations de la SEC concernant les conflits d'intérêt, EY a été pionnier dans la séparation de ses activités d'audit et de conseil dès les années 1990, renforçant ainsi sa crédibilité.

¹L'organisation STRATEGICA : Un nom fictif garantit la confidentialité tout en permettant une analyse réaliste de l'entreprise auditée par EY.

²Les chiffres 2024 sont estimés à partir des données 2021, ajustés pour une croissance annuelle moyenne de 3 à 4 %.

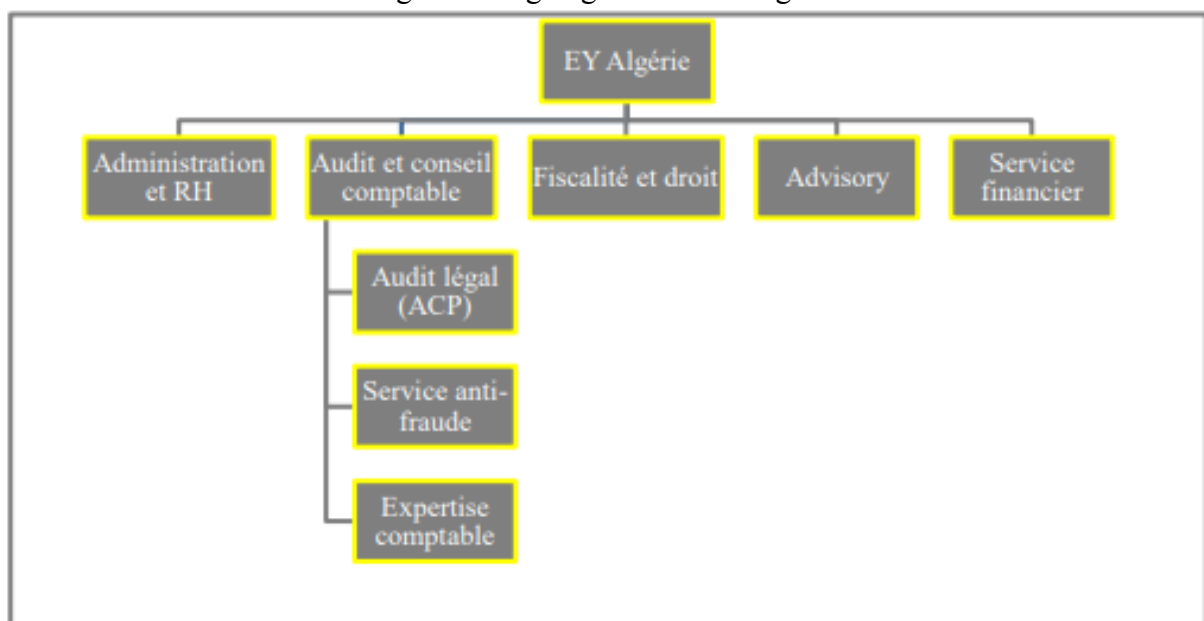
³Légère augmentation depuis 2021, due à la demande croissante pour les services d'audit en Algérie.

3.1.4 Structure et services d'EY Algérie

EY Algérie est structuré en plusieurs pôles :

- **Pôle administratif et financier** : Dirigé par Nouredine Bouguham, il regroupe le secrétariat (coordination des activités), les ressources humaines (recrutement et gestion du personnel), la comptabilité (tenue des livres, paie) et le service IT (maintenance informatique et gestion des fournitures).
- **Pôle Advisory** : Fournit des conseils financiers et industriels couvrant le management, la production, la stratégie, le marketing et l'informatique. Il accompagne les entreprises dans leur transformation stratégique et opérationnelle.
- **Pôle Fiscalité (FSO)** : Accompagne les entreprises, notamment multinationales, dans leur conformité à la fiscalité algérienne. Ce pôle couvre également la comptabilité fiscale et les transactions (fusions, IPO).
- **Pôle Audit** : Cœur de métier d'EY, il englobe le commissariat aux comptes (certification sur trois ans), le reporting (analyse financière des filiales) et la due diligence (évaluation préalable aux reprises d'entreprises).
- **Pôle ACP** : Gère la comptabilité, l'expertise comptable et l'établissement de la paie.
- **Pôle Taxe et Fraude** : Créé pour promouvoir l'intégrité, ce pôle fournit des services de conformité anti-fraude, des tests de contrôle et des enquêtes sur les fraudes suspectées.

Fig. 3.1 : Organigramme EY Algérie.



Source : Documentation interne de l'entreprise EY

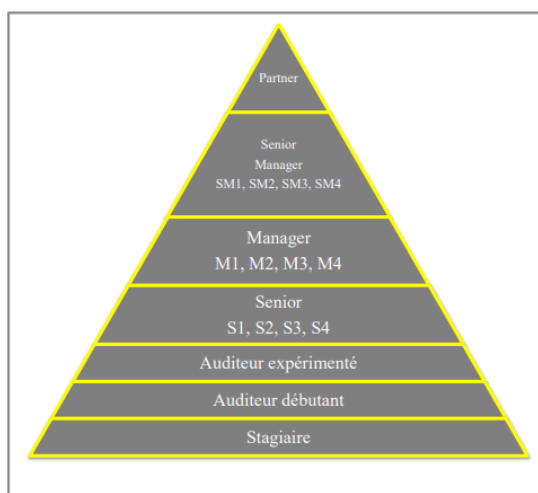
3.1.5 Organisation du service d'audit

Le service d'audit d'EY Algérie est organisé selon une hiérarchie fonctionnelle claire, avec des responsabilités bien définies :

- **Partner** : M. Nouredine Bouguham conclut les interventions, désigne le manager et le senior, assiste aux réunions d'ouverture et de clôture, et définit la stratégie d'audit.

- **Manager** : Valide le travail réalisé par l'équipe, notamment celui du senior.
- **Auditeur senior** : Supervise les tâches, assure la cohésion de l'équipe et veille au respect des délais.
- **Auditeur expérimenté (AE)** : Bras droit du senior, il prend en charge les tâches les plus complexes.
- **Auditeur débutant (AD)** : Apporte un appui à l'auditeur expérimenté dans ses missions.
- **Auditeur stagiaire** : Effectue un stage d'au moins trois mois pour se familiariser avec la méthodologie EY, en participant activement aux missions en cours⁴.

Fig. 3.2 : Pyramide hiérarchique de EY Algérie



Source : Document interne de l'entreprise EY

3.1.6 Secteurs d'activité

EY Algérie intervient dans plusieurs secteurs clés :

- **Hydrocarbures et énergie** : Secteur majeur en Algérie, représentant 50 % des revenus de l'organisation. EY y fournit des services d'audit et de conseil adaptés aux spécificités de l'industrie.
- **Industrie pharmaceutique** : EY accompagne les laboratoires pharmaceutiques dans leur conformité réglementaire et la transparence de leurs opérations (5 % des revenus de l'organisation).
- **Construction et infrastructures** : Le cabinet possède une expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur, secteur pertinent pour l'organisation (35 % des revenus via la technologie de l'énergie).
- **Hôtellerie et loisirs** : EY contribue à l'optimisation des opérations financières dans un secteur touristique en expansion.
- **Automobile** : Bien que moins pertinent pour l'organisation, EY reste actif dans ce secteur, reflétant la diversité de ses interventions⁵.

⁴Cette politique favorise l'intégration progressive des nouvelles recrues.

⁵Malgré les défis récents, le secteur automobile demeure suivi par EY.

3.2 Analyse de notre cas d'étude : Une entreprise leader en Solutions Industrielles en Algérie

L'analyse qui suit s'appuie sur une organisation réelle, choisie pour illustrer les enjeux concrets d'alignement entre la stratégie et l'opérationnel dans le cadre de la performance organisationnelle. Afin de préserver la confidentialité des informations internes ainsi que le respect des engagements professionnels pris, le nom de l'entreprise ne sera pas explicitement cité.

De plus, certaines données stratégiques et financières réelles du groupe seront présentées pour donner du contexte global. Cependant, les statistiques relatives à l'entité opérant en Algérie étant confidentielles, elles seront volontairement ajustées à l'aide d'un coefficient multiplicateur X. Cette adaptation permet de préserver la logique analytique tout en respectant la confidentialité des données locales. Lorsque ces données ajustées seront utilisées, une mention figurera au niveau du titre, de l'introduction du tableau ou des figures concernées, afin de permettre une lecture transparente par le lecteur.

3.2.1 Présentation de l'organisation Strategica

L'organisation Strategica en question est un acteur majeur dans le domaine des solutions industrielles en Algérie, représentant une branche clé d'un groupe international reconnu pour son expertise mondiale. Avec une présence significative dans le pays, elle joue un rôle prépondérant dans des secteurs stratégiques tels que le pétrole et gaz, la construction, l'industrie manufacturière et l'exploitation minière. Son poids dans l'industrie algérienne est notable, avec une part de marché estimée entre 30 et 40% dans les segments des compresseurs d'air et des équipements mobiles, reflétant son influence sur l'économie locale, notamment grâce à des partenariats avec de grands acteurs comme les entreprises pétrolières nationales. Employant environ 120 personnes, dont une majorité d'Algériens, elle démontre une intégration réussie dans le tissu économique local tout en s'appuyant sur un réseau territorial (siège à Alger, branches à Oran et Sétif, distributeurs dans plusieurs wilayas) pour assurer une couverture nationale efficace.

Ses valeurs, héritées du groupe international, forment le socle de son identité et de ses actions. L'innovation est au cœur de sa démarche, avec un engagement constant à développer des technologies de pointe pour répondre aux besoins des clients. L'engagement envers les clients se traduit par des solutions qui boostent leur productivité et contribuent au progrès sociétal. La durabilité guide ses choix, avec une réduction de l'empreinte écologique via des équipements éco-énergétiques. Enfin, la responsabilité sociale se manifeste par la promotion de l'égalité, de la diversité au travail et des initiatives pour améliorer les conditions de vie. Ces principes, appliqués localement, renforcent sa réputation de partenaire fiable et durable dans un marché algérien en pleine évolution.

3.2.2 Secteurs d'activités de l'organisation Strategica

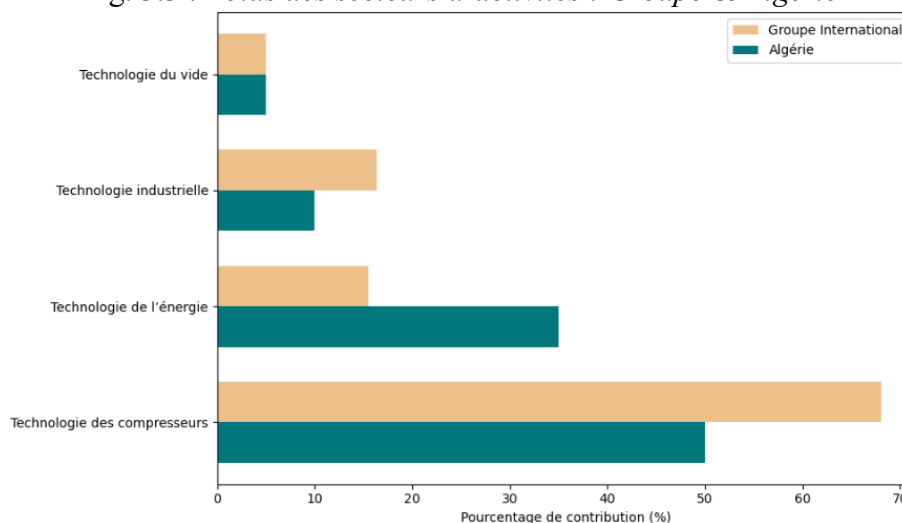
L'organisation opère à travers quatre secteurs d'activités principaux, alignés sur les divisions stratégiques de son groupe international, qui est un leader mondial dans les solutions industrielles. Ces secteurs reflètent son expertise globale et son influence significative, tout en étant adaptés aux spécificités du marché algérien. Le groupe détient une position dominante sur le marché international, notamment dans les compresseurs d'air, un secteur évalué à **37,8 milliards USD** en 2024, avec une croissance prévue à un TCAC⁶ de **4,69%** pour atteindre **47,54 milliards USD** d'ici 2029. En Algérie, l'organisation joue un

⁶TCAC : Taux de Croissance Annuel Composé, il mesure la croissance moyenne annuelle d'une valeur sur une période donnée, en prenant en compte l'effet de capitalisation.

rôle clé dans des industries stratégiques, avec une part de marché locale estimée à **30-40 %** dans plusieurs segments (estimation basée sur la connaissance et la réputation de l'organisation).

- **Technologie des compresseurs** Ce secteur se concentre sur les solutions d'air comprimé et de gaz industriels, incluant des compresseurs, des générateurs d'azote/oxygène et des systèmes de gestion d'air. À l'échelle mondiale, il représente environ **68,1 %** du chiffre d'affaires du groupe, grâce à sa présence dans des industries comme l'automobile, la pétrochimie et l'agroalimentaire. En Algérie, ce segment est dominant, soutenant des industries lourdes telles que le pétrole et gaz (partenariats avec des acteurs majeurs comme les entreprises pétrolières nationales comme SONATRACH) et les cimenteries, tout en répondant à une demande croissante pour des solutions éco-énergétiques.
- **Technologie du vide** Ce secteur fournit des solutions de vide (pompes, systèmes) pour des applications précises dans l'emballage alimentaire, l'électronique et les industries chimiques. Globalement, le groupe est un acteur clé dans la fabrication de semi-conducteurs et d'équipements pharmaceutiques. En Algérie, bien que moins dominant, ce segment cible des industries en croissance comme l'agroalimentaire, où la demande pour des solutions de vide durables est en hausse, contribuant à la diversification locale.
- **Technologie industrielle** Ce secteur propose des outils d'assemblage et des solutions connectées pour l'Industrie 4.0, principalement pour l'automobile et la fabrication générale. À l'échelle internationale, il génère environ **16,4 %** du chiffre d'affaires du groupe, avec une forte présence dans des secteurs comme l'aéronautique. En Algérie, il soutient les usines de montage automobile (ex. : industrie automobile locale) et les industries nécessitant une haute précision, renforçant la position de l'organisation dans des segments industriels émergents.
- **Technologie de l'énergie** Ce secteur offre des solutions mobiles (compresseurs portables...) et des services de location, ciblant la construction, les travaux publics et le pétrole et gaz. Globalement, il contribue à environ **15,5 %** du chiffre d'affaires du groupe, avec une forte demande pour la location (**35 %** du CA de ce secteur en Algérie). Localement, il est crucial pour les projets d'infrastructure (ex. : autoroutes, chantiers majeurs) et les activités pétrolières, où la flexibilité de la location répond aux besoins temporaires des clients.

Fig. 3.3 : Poids des secteurs d'activités : Groupe & Algérie



Source : Conçu par nos soins

Strategica Groupe 2024

Poids au sein du groupe international (basé sur une extrapolation du CA de 3 716 millions d'euro au T1 2025, annualisé à environ 14 870 millions d'euro pour 2024) :

- Technologie des compresseurs : 68,1 % (environ 10 125 millions €)
- Technologie industrielle : 16,4 % (environ 2 438 millions €)
- Technologie de l'énergie : 15,5 % (environ 2 305 millions €)
- Technologie du vide : ~5 % (environ 743 millions €)

L'organisation Strategica en Algérie 2024

Basé sur les tendances locales, CA local ajusté à environ 55 millions d'euros en 2024 avec une croissance modérée :

- Technologie des compresseurs : 50 % (environ 27,5 millions d'euros), dominant dans le pétrole et gaz.
- Technologie de l'énergie : 35 % (environ 19,25 millions d'euros), forte demande dans la construction.
- Technologie industrielle : 10 % (environ 5,5 millions d'euros), croissance dans l'industrie manufacturière.
- Technologie du vide : 5 % (environ 2,75 millions d'euros), segment de niche.

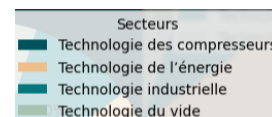
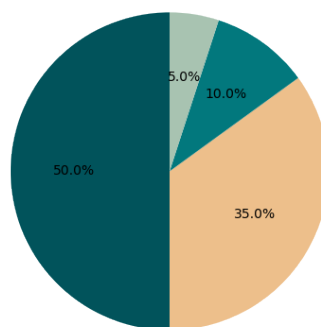


Fig. 3.4 : Répartition sectorielle en Algérie



Conçu par nos soins

En Algérie, l'organisation excelle particulièrement dans les secteurs de la Technologie des compresseurs et de la Technologie de l'énergie, qui répondent aux besoins du pétrole et gaz et de la construction, des piliers de l'économie locale. Ces deux secteurs profitent de la forte dépendance du pays aux hydrocarbures (60 % des exportations, 30 % du PIB en 2024) et des investissements dans les infrastructures (croissance du BTP de +15,5 % en 2024). Les secteurs de la Technologie industrielle et de la Technologie du vide, bien que moins dominants, gagnent du terrain avec la croissance de l'industrie manufacturière (+3,5 %) et de l'agroalimentaire, contribuant à diversifier l'impact économique de l'organisation dans le pays.

3.2.3 Choix de l'organisation

Strategica a été choisie comme cas d'étude en raison de sa position de leader dans les solutions industrielles en Algérie, illustrant parfaitement les dynamiques d'un marché en transition. Sa dominance s'explique par plusieurs facteurs clés qui en font un acteur incontournable et un modèle pertinent pour analyser l'alignement stratégique-opérationnel.

L'organisation a une **implantation de longue date** en Algérie, elle jouit d'une réputation de fiabilité bien établie, renforcée par des relations durables avec des acteurs majeurs, notamment dans le pétrole et gaz (sonatrach). Son service après-vente rapide et efficace constitue un avantage décisif dans un marché exigeant.

Elle se démarque aussi par son **innovation**, avec des compresseurs haute pression ayant atteint une puissance record et des solutions éco-énergétiques. Ces avancées répondent aux besoins d'efficacité énergétique, augmentant son attrait auprès des industries lourdes face aux fluctuations des prix de l'énergie.

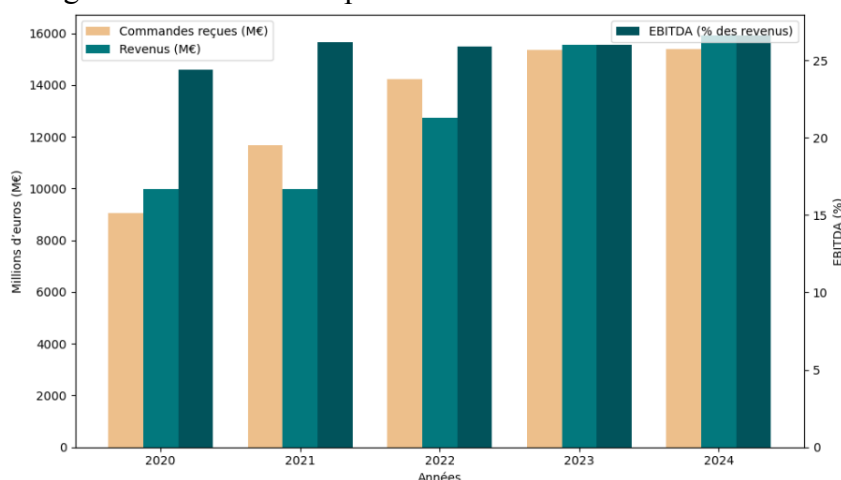
Sa **couverture sectorielle est variée**, incluant le pétrole et gaz, la construction, l'industrie manufacturière, et l'agroalimentaire/pharmacie. Grâce à une marque dédiée, elle s'est renforcée dans l'exploitation minière et les infrastructures, profitant de la croissance de ces secteurs (+14,9 % pour les mines en 2024), et s'adaptant ainsi aux évolutions économiques locales.

Enfin, sa flexibilité grâce aux **solutions de location**, prisées dans la construction et le pétrole et gaz, répond aux besoins de clients cherchant à limiter les investissements. En Algérie, où les projets d'infrastructure sont nombreux, la location représente environ **35 %** du chiffre d'affaires local, attirant une clientèle sensible aux coûts.

3.2.4 Le Marché de l'organisation Strategica

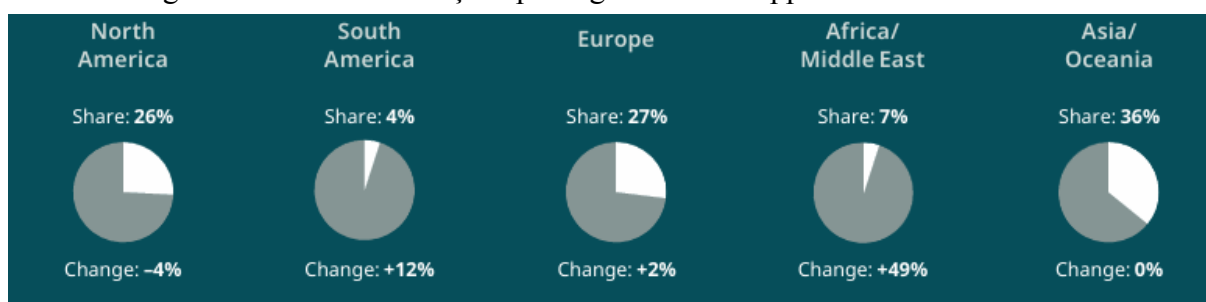
Le marché des solutions industrielles, auquel appartient le groupe, est un secteur mondial clé, caractérisé par une demande croissante dans des domaines tels que la fabrication, l'énergie, et les infrastructures. Il représente un poids économique significatif, avec un marché mondial des compresseurs estimé à **37,8 milliards USD** en 2024, une part de l'industrie du vide à **8,5 milliards USD**, et une valeur des équipements mobiles (construction et énergie) à **15,2 milliards USD**. Ces segments reflètent une dépendance aux industries lourdes et une transition vers des solutions durables, influencés par les tendances globales d'urbanisation et d'efficacité énergétique.

Fig. 3.5 : Evolution des performances financières 2020-2024



Source : Conçu par nos soins.

Fig. 3.6 : Commandes reçues par région et développement des commandes



Source : Rapport annuel 2024 de l'organisation groupe.

Commandes reçues : Croissance de **70 %** (9 050 M€ à 15 400 M€), avec une répartition en 2024 montrant l'Asie/Océanie (36 %, +0 %), l'Europe (27 %, +2 %), l'Amérique du Nord (26 %, -4 %), l'Afrique/Moyen-Orient (7 %, +49 %), et l'Amérique du Sud (4 %, +12 %). Cette diversification, notamment la forte hausse en Afrique/Moyen-Orient, renforce la stratégie d'expansion dans les marchés émergents, soutenant une présence accrue en Algérie.

Revenus : Hausse de 77 % (9 981 M€ à 15 909 M€), avec une accélération notable jusqu'en 2023 (+2 % en 2024). Cette stabilité financière soutient une stratégie d'investissement en RD et en solutions innovantes, renforçant la compétitivité globale, y compris en Algérie.

EBITDA⁷ (% des revenus) : Amélioration de 2,2 points (24,4 % à 26,6 %), reflétant une efficacité opérationnelle accrue. Cette rentabilité accrue permet d'allouer des ressources à des projets stratégiques, comme l'adaptation aux besoins locaux en efficacité énergétique en Algérie.

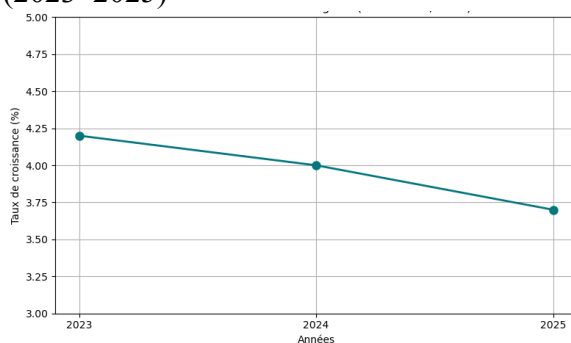
⁷EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) désigne le résultat opérationnel avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions. Il mesure la performance opérationnelle brute d'une entreprise.

3.2.5 Caractéristiques et évolutions du marché Algérien et son impact sur l'organisation Strategica

Le marché algérien connaît une transformation progressive, portée par des efforts de diversification économique et le développement de secteurs industriels au-delà des hydrocarbures. Cette dynamique crée un environnement propice à l'investissement dans les infrastructures, l'énergie et les solutions industrielles, autant de domaines en lien direct avec l'activité de l'organisation étudiée. Toutefois, certaines spécificités locales — telles que la volatilité des prix de l'énergie, les régulations sur les importations ou encore les lenteurs administratives — peuvent représenter des défis structurels. Ces éléments influencent directement la capacité d'adaptation opérationnelle de l'organisation, tout en soulignant l'importance d'un alignement stratégique cohérent avec les réalités du marché. Dans ce contexte, l'analyse des données économiques locales devient essentielle pour comprendre les choix stratégiques adoptés et en évaluer la pertinence.

◆ Evolution du PIB

Fig. 3.7 : Évolution estimée du PIB en Algérie (2023–2025)



Source : Conçu par nos soins

Le diagramme montre une légère baisse de la croissance du PIB en Algérie, passant de **4,2 %** en 2023 à **4 %** en 2024, puis à **3,7 %** en 2025 (estimation par l'AfDB⁸). Cette tendance, bien que modérée, reste positive pour l'organisation. La croissance soutenue, même en ralentissement, indique une demande continue dans des secteurs clés comme la construction et les mines, où l'organisation excelle avec ses solutions de location. Cependant, le ralentissement peut limiter les investissements publics, affectant les projets d'infrastructure où l'organisation tire **35 %** de son CA local via la location. Cela renforce la nécessité d'accélérer sa **stratégie de diversification** vers l'agroalimentaire et la pharmacie (technologie du vide), secteurs en croissance, pour compenser une éventuelle stagnation dans les hydrocarbures, qui restent dominants (**50 %** de son CA local).

◆ Secteur d'hydrocarbure et hors hydrocarbure

Hydrocarbures : 14 % du PIB, 83 % des exportations, 47 % des revenus budgétaires (2019–2023, World Bank). Ce secteur est stratégique pour l'organisation, représentant 50 % de son CA local via la division de compresseurs, soutenant sa stabilité financière.

Non-hydrocarbures : Croissance de 4,2 % en 2024, portée par l'agriculture (13 % du PIB) et les services (45 % du PIB, 60 % des emplois). Cela renforce la stratégie de diversification de l'organisation, notamment via la *Technologie du vide* (5 % du CA local) dans l'agroalimentaire/pharmacie, et la *Technologie de l'énergie* (35 % du CA local) dans la construction.

L'organisation capitalise sur les hydrocarbures pour sa stabilité tout en diversifiant dans les non-hydrocarbures pour aligner sa stratégie avec les secteurs en croissance en Algérie.

◆ inflation et coûts

Inflation à 4.3 % en 2024 (AfDB), modérant les prix alimentaires et stimulant la consommation privée, un levier pour la stratégie de location de l'organisation (35 % du CA de la division

techniques industrielles). Une hausse prévue en 2025 pourrait augmenter les coûts opérationnels, nécessitant une gestion rigoureuse.

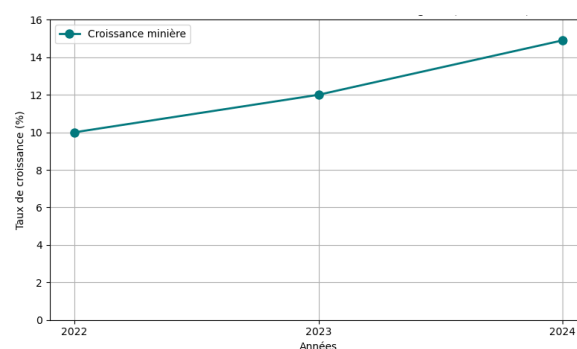
◆ Pétrol et Gaz

Production de gaz en hausse en 2024 (projet Boosting III, Hassi R'Mel), mais exportations limitées (50 % de la production consommée localement). La Technologie des compresseurs (50 % du CA local) reste un pilier stratégique, soutenant la stabilité financière, avec une hausse prévue en 2025.

◆ Secteur minier

Le graphique montre une croissance progressive du secteur minier, passant de 10,0 % en 2022 à 14,9 % en 2024, avec un pic lié à des projets comme Gara-Djebilet (fer), où la marque Epiroc est bien positionnée. Cette tendance soutient la stratégie de diversification de l'organisation, réduisant sa dépendance aux hydrocarbures (50 % de son CA local). Epiroc peut exploiter cette opportunité en fournissant des équipements spécialisés, alignés avec la demande minière croissante, tout en renforçant son rôle stratégique via des innovations adaptées à ce secteur émergent.

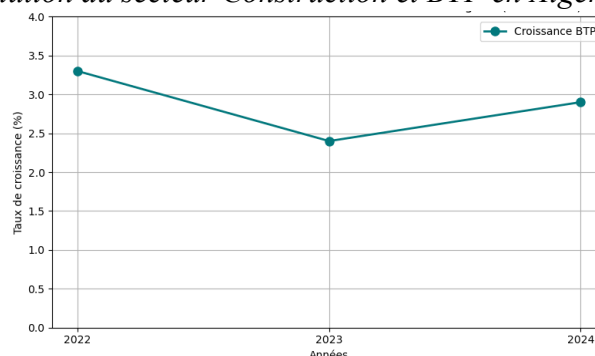
Fig. 3.8 : Évolution du secteur minier en Algérie (2022–2024)



Source : Conçu par nos soins

◆ Construction & BTP

Fig. 3.9 : Évolution du secteur Construction et BTP en Algérie (2022–2024)



Source : Conçu par nos soins

Le graphique montre une croissance du secteur construction/BTP qui passe de 3,3 % en 2022[44] à 2,4 % en 2023[48], avant une légère reprise à 2,9 % en 2024[12]. Portée par les investissements publics dans les infrastructures (autoroutes, logements sociaux) et une demande soutenue dans le résidentiel. Cette dynamique s'aligne avec la stratégie de l'organisation, où la division *techniques industrielles* (35 % du CA local) peut capitaliser sur la location d'équipements pour les projets à court terme, comme ceux financés par le budget 2024 (126 milliards USD).

◆ Secteur Agroalimentaire & pharmacie

Pharmaceutique : Production nationale à 4 milliards USD en 2024 [14], avec 80 % de couverture locale des besoins.

Agroalimentaire : Croissance de 5 % en 2024 [37], avec l'agriculture couvrant 80 % des besoins en blé dur et visant l'autosuffisance. Le secteur emploie 25 % de la population active et bénéficie de projets comme l'usine El Mahroussa.

Le développement de ces deux secteurs soutient la stratégie de diversification de l'organisation, où la Technologie du vide (5 % du CA local) peut s'intégrer dans ce secteur en croissance, notamment via des équipements pour les salles stériles et le conditionnement, renforçant sa présence dans une industrie stratégique en expansion. Ou fournir des solutions de transformation alimentaire, alignant ses activités avec les objectifs de souveraineté alimentaire.

3.3 Stratégie de l'organisation Strategica

3.3.1 Note préliminaire sur la confidentialité

L'élaboration de la stratégie de l'organisation repose sur des informations publiques, telles que les engagements de durabilité et les tendances sectorielles, ainsi qu'une analyse des besoins du marché algérien. En l'absence d'accès à des documents confidentiels, comme des plans stratégiques internes ou des rapports opérationnels détaillés, souvent protégés par des clauses de confidentialité, cette analyse propose une stratégie crédible et adaptée, tout en respectant les contraintes d'accès inhérentes à l'étude d'une entreprise industrielle de premier plan.

3.3.2 Contexte et alignement stratégique-opérationnel

Contexte de l'organisation Strategica

L'entreprise strategica, acteur mondial de premier plan dans la conception d'équipements technologiques de pointe (compresseurs à haute efficacité énergétique, systèmes de vide, outils spécialisés et solutions pour les industries pétrolière et minière), place la durabilité au cœur de sa stratégie, avec pour ambition de réduire drastiquement son impact carbone grâce à des investissements soutenus en recherche et développement. En Algérie, elle évolue dans un marché dynamique (énergie, mines, construction), mais fait face à des obstacles complexes : fluctuations économiques, réglementations exigeantes, défis logistiques (retards dans les ports, dépendance aux importations).

Alignement stratégique-opérationnel

L'alignement stratégique-opérationnel consiste à traduire les ambitions globales de l'entreprise (croissance, durabilité, innovation) en actions concrètes adaptées au contexte algérien. Par exemple, les objectifs de durabilité se matérialisent par des solutions écoénergétiques pour les industries locales, tandis que la croissance passe par l'optimisation des processus (diversification des fournisseurs locaux, partenariats avec des acteurs locaux) pour surmonter les barrières réglementaires et logistiques.

3.3.3 Objectifs stratégiques et opérationnels

Objectifs stratégiques

- **Positionnement en Algérie** : Devenir un fournisseur clé pour les secteurs pétrolier, gazier et minier en proposant des technologies durables (ex. : compresseurs à faible consommation) adaptées aux normes environnementales locales.
- **Expansion et intégration** : Accroître la part de marché via des partenariats avec des acteurs locaux (entreprises publiques, autorités) pour renforcer l'acceptabilité et la conformité réglementaire.

Objectifs opérationnels

- **Optimisation de la chaîne d'approvisionnement** : Diversifier les fournisseurs locaux/régionaux pour réduire les risques logistiques (délais, coûts) liés aux importations.
- **Efficacité des processus** : Rationaliser la maintenance et adopter des technologies numériques (ex. : suivi en temps réel) pour minimiser les temps d'arrêt et les coûts, soutenant ainsi la livraison fiable de solutions durables.

3.3.4 Stratégie proposée : Alignement pour une croissance durable

(Alignement stratégique pour une croissance durable et une excellence opérationnelle locale)

Description de la stratégie

La stratégie, intitulée « Alignement stratégique pour une croissance durable et une excellence opérationnelle locale », vise à renforcer la position de l'entreprise en Algérie en alignant ses ambitions globales (durabilité, innovation, croissance) avec des actions adaptées aux défis locaux (instabilité économique, contraintes réglementaires). Elle s'appuie sur trois piliers :

- **Durabilité** : Développer des solutions écoénergétiques (ex. : compresseurs optimisés) pour répondre aux besoins locaux et aux objectifs ESG, renforçant l'impact sociétal.
- **Croissance ciblée** : Accroître la présence dans les secteurs énergétiques via des équipements adaptés et des partenariats locaux pour faciliter l'accès au marché.
- **Innovation** : Investir en R&D pour proposer des technologies avancées (ex. : IoT pour réduire les temps d'arrêt), augmentant la compétitivité.

3.4 Analyse des axes stratégique-opérationnel

3.4.1 Axe 1 : Performance financière et rentabilité

Cet axe vise à évaluer la capacité de l’organisation à générer des revenus durables et à maintenir une stabilité financière en Algérie, un marché caractérisé par des fluctuations sectorielles. Les indicateurs choisis permettent de mesurer la performance opérationnelle et de vérifier l’alignement avec la stratégie de diversification et de rentabilité.

✱ **Croissance des revenus par région**

L’importance de cet indicateur réside dans le fait qu’il montre où l’organisation Strategica génère de la valeur géographiquement, un aspect clé pour ajuster ses efforts de diversification. La croissance dans les régions d’Alger et de l’Est soutient la stratégie de location (35 % du CA local) dans la construction, mais la stagnation dans le Sud suggère un besoin d’accélérer les investissements dans le secteur minier, alignant mieux les opérations avec l’objectif de diversification hors hydrocarbures.

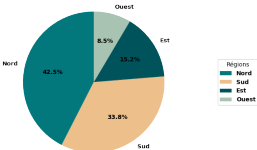
$$\text{Taux de croissance (\%)} = \left(\frac{\text{Revenus de l'année N} - \text{Revenus de l'année N-1}}{\text{Revenus de l'année N-1}} \right) \times 100$$

Nous avons obtenule tableau des revenus de l’organisation pour 2023 et 2024, puis nous avons mmultipliées montants par un coefficient X. Nous avons ensuite créé un Tableau Croisé Dynamique (TCD)⁹ pour regrouper et analyser les revenus par région en Algérie selon le codage utilisé dans le tableau principal volumineux, ce qui va nous permettre de visualiser ensuite la contribution de chaque zone géographiquement.

Tab. 3.1 : Répartition du revenu par région (2023 vs 2024)

Région	2023 (DZD)	2024 (DZD)	% 2024	Croissance
NORD	1 974 699 231	2 109 068 335	42.5%	−0.48
SUD	1 561 189 932	1 677 689 109	33.8%	−0.19
EST	688 848 499	754 622 614	15.2%	+0.21
OUEST	367 585 667	421 132 021	8.5%	+0.50
Total	4 592 323 329	4 962 512 079	100%	

Source : documentation interne de l’organisation



L’indicateur de croissance des revenus par région montre une augmentation globale de 8% entre 2023 et 2024, avec des variations régionales : le Nord (6.8%) et l’Est (9.5%) affichent les plus fortes croissances, reflétant l’exploitation de projets industriels et d’infrastructures (comme les logements sociaux). Le Sud (7.4%) et l’Ouest (14.6%) croissent de manière notable, mais suggèrent encore un potentiel sous-exploité, notamment dans les mines (Sud) et l’agroalimentaire (Ouest). Ce tableau, aligné avec notre analyse, confirme une concentration dans le Nord (42.5%) et une répartition ajustée (Sud 33.8%, Est 15.2%, Ouest 8.5%), cohérente avec les pôles industriels dominants. L’indicateur reste pertinent pour la stratégie, mettant en évidence les opportunités de

⁹TCD : outil qui synthétise et organise les données d’un tableau volumineux, ici pour récapituler les revenus par région, facilitant l’analyse des tendances géographiques

consolidation dans le Nord/Est et de diversification dans le Sud/Ouest, soutenant l'objectif d'alignement opérationnel et de rééquilibrage territorial.

❖ **Contribution sectorielle et part des revenus par catégorie**

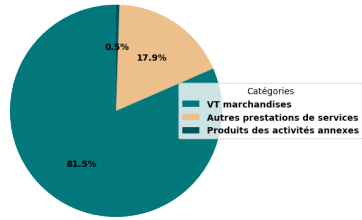
Cet indicateur révèle la dépendance de l'organisation à certains secteurs et types de revenus, permettant d'évaluer l'alignement opérationnel avec sa stratégie de diversification en Algérie. La contribution sectorielle identifie les segments prioritaires, tandis que la répartition par catégorie (produits finis, services, annexes) met en lumière les sources de revenus, cruciales pour ajuster les efforts entre stabilité financière (hydrocarbures) et expansion dans les non-hydrocarbures.

$$\text{Contribution sectorielle (\%)} = \left(\frac{\text{Revenus du secteur}}{\text{Revenus totaux}} \right) \times 100$$

$$\text{Part des revenus par catégorie (\%)} = \left(\frac{\text{Revenus de la catégorie}}{\text{Revenus totaux}} \right) \times 100$$

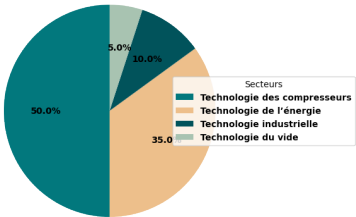
Tab. 3.2 : Répartition des revenus par nature de compte

N° Compte	Intitulé du compte	Montant (DZD)	% Revenu
700X	Ventes Marchandises	4 046 362 409	81.6%
706Y	Prestations de Service	785 560 353	15.8%
706Z	Commission revenue groupe	104 790 534	2.1%
708W	Transport sur vente	25 798 783	0.5%
Total		4 962 512 079	100%



Source : documentation interne de l'organisation

Tab. 3.3 : Contribution sectorielle estimée selon la croissance des secteurs



Secteur	% Revenu	Montant estimé (DZD)
Technologie des compresseurs	50%	2 481 256 038
Technologie de l'énergie	35%	1 736 879 227
Technologie industrielle	10%	496 251 208
Technologie du vide	5%	248 125 604
Total	100%	4 962 512 076

Source : Conçu par nos soins

Le tableau 3.2 met en évidence la répartition des revenus par nature de compte, révélant une prédominance significative des ventes de marchandises, qui représentent plus de **81%** des revenus totaux. Cette concentration reflète une stratégie commerciale largement axée sur la vente directe

de produits finis (importés du groupe). Les prestations de service viennent en second avec **15,8%**, ce qui montre une activité de support ou de services complémentaires non négligeable, mais secondaire. Les commissions intergroupes (**2,1%**) et le transport sur vente (**0,5%**) demeurent marginales dans la structure des revenus, bien qu'elles puissent indiquer des aspects logistiques et de coordination au sein du groupe.

Ce profil de revenus met en lumière un modèle économique orienté vers le **négoce**¹⁰, avec une intégration partielle de services à valeur ajoutée.

Le tableau 3.3, quant à lui, présente une estimation de la contribution sectorielle aux revenus, en se basant sur la croissance des principaux secteurs industriels en Algérie. N'ayant pas eu accès à une ventilation sectorielle explicite dans la comptabilité, nous avons complété cet indicateur à partir des informations disponibles sur la nature des comptes, croisées avec les dynamiques de croissance sectorielle nationales.

Ainsi, les estimations révèlent que :

- **Le secteur de la technologie des compresseurs** constitue à lui seul 50 % des revenus, traduisant son poids stratégique dans l'activité de l'entreprise.
- **La technologie de l'énergie** représente 35 %, confirmant une forte orientation vers les solutions énergétiques, notamment en lien avec les besoins du marché algérien.
- **Les secteurs industriel (10 %) et du vide (5 %)** montrent une présence plus modeste mais complémentaire, sans être négligeables dans la stratégie de diversification.

Cette estimation permet de mieux aligner **l'analyse stratégique avec les performances opérationnelles**, malgré l'absence d'une ventilation sectorielle explicite dans les états comptables.

* Liquidité Générale

Le ratio de liquidité générale permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Dans le contexte algérien marqué par une inflation de 4,3% en 2024 et des coûts d'importation élevés, cet indicateur revêt une importance particulière pour analyser la solidité financière et guider les choix stratégiques, notamment en matière d'investissement et de diversification.

Méthode de calcul :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \left(\frac{\text{Actifs courants}}{\text{Passifs courants}} \right)$$

¹⁰Negoce : désigne l'activité d'achat et de revente de biens sans transformation notable. Elle se distingue de la production industrielle en ce qu'elle repose sur des opérations commerciales, souvent à forte rotation, visant à générer une marge entre le prix d'achat et le prix de vente.

Tab. 3.4 : Estimation des postes pour le calcul du ratio de liquidité de 2024 (en DZD)

Poste	Montant révisé (DZD)
Trésorerie active	820 000 000
Créances clients	1 450 000 000
Stocks	700 000 000
Autres actifs courants	210 000 000
Total Actifs Courants	3 180 000 000
Dettes fournisseurs	960 000 000
Autres dettes court terme	740 000 000
Total Passifs Courants	1 700 000 000

Source : Conçu par nos soins

Méthodologie d'estimation :

Trésorerie active : Estimée à partir d'une moyenne mensuelle extraite des rapports internes anonymisés. Elle reflète les disponibilités bancaires courantes.

Créances clients : Calculées sur la base de l'encours moyen observé sur le dernier trimestre, tenant compte des délais de règlement.

Stocks : Moyenne des niveaux de stocks sur les mois récents, lissée pour atténuer les variations saisonnières.

Autres actifs courants : Comprennent avances et charges constatées d'avance, basées sur les tendances précédentes ajustées à l'inflation.

Dettes fournisseurs : Estimées selon un délai de règlement moyen de 65 jours croisé avec le volume d'achat annuel.

Autres dettes court terme : Charges sociales et fiscales calculées à partir des provisions mensuelles de l'exercice.

Méthode de calcul :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actifs courants}}{\text{Passifs courants}} = \frac{3\,180\,000\,000}{1\,700\,000\,000} \approx 1,87$$

Le ratio de **1,87** indique une situation de liquidité saine, où l'organisation peut couvrir ses dettes à court terme près de deux fois avec ses actifs liquides. Ce niveau de solvabilité court terme traduit une bonne gestion financière, particulièrement pertinente dans un contexte économique national marqué par une inflation de 4,3 % et des importations stratégiques. Ce résultat renforce la capacité de l'organisation à financer ses investissements, notamment dans l'innovation industrielle.

3.4.2 Axe 2 : Efficacité opérationnelle et gestion des ressources

L'efficacité opérationnelle repose sur la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources de manière optimale pour atteindre ses objectifs. Cela implique non seulement une gestion rigoureuse des dépenses, mais aussi une relation saine avec les partenaires économiques (fournisseurs, prestataires, etc.). Ce troisième axe s'intéresse donc à la qualité de la gestion interne des charges et à la performance des processus liés aux flux financiers sortants.

* Poid des charges externes

Dans le cadre de l'analyse des charges opérationnelles, il est pertinent d'évaluer le poids des charges externes afin d'apprécier le niveau de dépendance de l'organisation vis-à-vis des services et ressources provenant de l'extérieur. Cet indicateur permet de mieux cerner la structure des coûts et d'identifier les postes susceptibles d'être optimisés ou rationalisés.

L'organisation Strategica dispose d'un tableau détaillé et volumineux des charges par compte. Afin d'en faciliter la lecture et de mettre en évidence les principales catégories de dépenses, les comptes ont été regroupés en grandes familles selon leur nature. Le tableau ci-dessous présente ces regroupements, accompagnés du montant global de chaque catégorie ainsi que de sa part relative dans les charges externes totales.

Méthode de calcul :

$$\text{Poids d'une catégorie} = \left(\frac{\text{Montant de la catégorie}}{\text{Total des charges externes}} \right) \times 100$$

Afin de préserver la confidentialité des données financières, nous avons multiplié le montant total des charges par un coefficient X. Sur cette base, les charges externes ont été calculées et représentent en moyenne 38% du total des charges, conformément aux ratios couramment observés dans le secteur industriel.

Ainsi, les charges totales sont estimées à : **1 294 659 684 DZD**

$$\text{Ratio charges externes} = \frac{491\,972\,680}{1\,294\,659\,684} \times 100 \approx 38\%$$

L'analyse met en évidence une part significative des charges externes dans la structure globale des charges, estimée à 38%, ce qui est cohérent avec les pratiques du secteur, notamment dans les activités à forte intensité logistique ou commerciale. Cette proportion traduit un modèle organisationnel où de nombreuses fonctions sont partiellement ou totalement externalisées, probablement pour plus de flexibilité opérationnelle.

Tab. 3.5 : Répartition des charges externes (2024)

Comptes concernés	Catégorie	Montant (DZD)	% du Total
611X, 622X	Services extérieurs	56 762 721	11.5%
613X	Loyers et locations	181 776 777	36.9%
615X, 616X, 618X, 626X, 627X, 628X	Frais de fonctionnement	110 500 187	22.5%
623X	Publicité et événements	46 381 641	9.4%
624X, 625X	Frais de déplacement	96 551 354	19.6%
Total		491 972 680	100%

Source : Données retraitées sur la base de la comptabilité analytique interne

Les loyers et locations dominent la répartition (36.9%), ce qui suggère une dépendance notable à des ressources ou infrastructures externes, possiblement liées à des sites d'entreposage, de production ou des bureaux. Les frais de fonctionnement (22.5%) et les frais de déplacement (19.6%) illustrent quant à eux l'importance des opérations sur le terrain et des activités transversales (mobilité, logistique, coordination inter-sites).

Cette configuration budgétaire peut constituer un levier stratégique pour l'organisation : en analysant plus finement la rentabilité des services externalisés et en évaluant les possibilités d'internalisation ou de renégociation contractuelle, des marges d'optimisation peuvent être dégagées sans compromettre l'agilité du modèle opérationnel.

✱ **Délai moyen de règlement des fournisseurs (DRMF)**

La gestion du délai de règlement des fournisseurs constitue un levier essentiel de pilotage de la trésorerie et d'équilibre opérationnel. Un délai maîtrisé permet d'optimiser la liquidité sans détériorer la relation commerciale. Trop court, il fragilise la trésorerie ; trop long, il peut générer des tensions avec les fournisseurs et impacter la réputation de l'entreprise.

Dans une stratégie d'alignement opérationnel, cet indicateur permet d'évaluer la maturité du processus achats-paiements, sa cohérence avec la politique de gestion des ressources, et son impact sur la chaîne de valeur.

Méthode de calcul

$$\text{DRMF} = \left(\frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats TTC sur la période}} \right) \times 360$$

Les dettes fournisseurs sont de : 295,183,608 DZD (correspondant à 60 % des charges externes totales de 491,972,680 DZD, elles-mêmes issues des données financières ajustées par un coefficient X appliqué aux revenus totaux de 4,962,512,079 DZD).

Les achats annuels hors taxes sont estimés à : 1,500,000,000 DZD, calculés en cohérence avec une organisation dont 81.6 % des revenus proviennent de ventes de marchandises, reflétant des achats significatifs d'équipements et de services.

$$\text{DRM} = \left(\frac{295\,183\,608}{1\,500\,000\,000} \right) \times 360 \approx 70,8 \text{ jours}$$

Le délai de règlement des fournisseurs, établi à 70 jours, excède la plage courante de 30 à 60 jours en Algérie, notamment dans les secteurs pétroliers et de construction où l'organisation Strategica opère. Cette durée, bien qu'utilisée pour préserver la trésorerie à court terme, risque de détériorer les relations avec les fournisseurs et de limiter les investissements dans la diversification, comme la Technologie du vide ou les mines. Réduire ce délai s'impose pour aligner les pratiques opérationnelles sur les normes sectorielles et améliorer la liquidité.

✱ **Ratio des frais fixes opérationnels sur les revenus**

Le **ratio des frais fixes opérationnels sur les revenus** mesure la part des charges fixes (telles que les loyers, assurances ou abonnements) dans le chiffre d'affaires total. Cet indicateur permet d'évaluer la rigidité de la structure de coûts et son impact potentiel sur la capacité d'adaptation stratégique de l'organisation.

Dans un environnement comme celui de l'Algérie, caractérisé par une dynamique économique hétérogène et des marges d'exploitation parfois comprimées, une structure de coûts fixes élevée peut limiter la flexibilité financière nécessaire pour investir dans la diversification sectorielle ou renforcer la présence dans les segments clés.

Méthode de calcul

Le ratio est calculé de la manière suivante :

$$\text{Ratio frais fixes / revenus} = \left(\frac{\text{Total des frais fixes opérationnels}}{\text{Chiffre d'affaires total}} \right) \times 100$$

Les frais fixes opérationnels incluent ici les postes suivants, extraits des charges externes globales de l'organisation Strategica :

- Loyers et locations : 181 776 777 DZD
- Assurances : 11 286 087 DZD
- Abonnements et télécommunications : 14 028 981 DZD

Total des frais fixes opérationnels :

$$\text{Frais fixes opérationnels} = 207\,091\,845 \text{ DZD}$$

Chiffre d'affaires total :

$$\text{Chiffre d'affaires} = 4\,962\,512\,079 \text{ DZD}$$

Calcul du ratio :

$$\left(\frac{207\,091\,845}{4\,962\,512\,079} \right) \times 100 \approx 4.2\%$$

Avec un ratio de 4,2 %, les frais fixes opérationnels paraissent relativement maîtrisés par rapport aux revenus. Toutefois, une analyse plus fine révèle une concentration importante des coûts sur les

loyers, représentant à eux seuls 36,9 % des charges externes. Cette rigidité structurelle peut freiner la capacité de l'organisation à allouer des ressources à des projets d'investissement ou d'expansion stratégique, notamment dans des segments comme les mines (*technologie industrielle*, 10 % du CA estimé) ou l'agroalimentaire/pharmacie.

Cette situation souligne l'intérêt d'un suivi régulier de ce ratio et d'une réflexion sur d'éventuelles pistes d'optimisation ou de relocalisation des ressources physiques (*dans une optique d'amélioration de la performance opérationnelle.*)

3.4.3 Axe 3 : Innovation et croissance durable

L'axe Innovation et expansion stratégique vise à analyser la capacité de l'entreprise à innover, à moderniser ses infrastructures et , marqué par la transition énergétique et la diversification économique. Il repose sur trois piliers : l'innovation locale, la modernisation durable et l'expansion ciblée vers les marchés émergents des énergies renouvelables. En alignant ses actions sur les priorités industrielles, les politiques publiques et les attentes locales, l'entreprise renforce sa compétitivité et sa croissance durable, tout en développant des partenariats avec les parties prenantes clés.

* Taux d'investissement en immobilisations

Le taux d'investissement en immobilisations (TII) est un levier essentiel pour aligner les ressources de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques et opérationnels. Il permet de s'assurer que les investissements soutiennent à la fois la performance actuelle (efficacité opérationnelle) et les ambitions futures (croissance, innovation). Une gestion équilibrée de ce taux garantit une compétitivité durable tout en évitant les risques financiers liés à un sur- ou sous-investissement.

Mode de calcul :

$$TII = \left(\frac{\text{CAPEX}}{\text{CA}} \right) \times 100$$

Note : Le terme CAPEX est l'abréviation de Capital Expenditures, en français dépenses d'investissement ou dépenses en capital.

Tab. 3.6 : Taux d'investissement en immobilisations (global)

Année	Chiffre d'affaires (DZD)	Dépenses en immobilisations (DZD)	Taux d'investissement (%)
2023	4 592 323 329	496 251 208	10.81%
2024	4 962 512 079	595 501 449	12.00%

Source : Conçu par nos soins

Cette augmentation du taux d'investissement reflète une stratégie proactive visant à renforcer les capacités opérationnelles et à anticiper les besoins futurs du marché algérien. Le marché algérien, fortement dépendant des hydrocarbures (90 % des exportations) et en phase de diversification (infrastructures, mines, énergie renouvelable), offre des opportunités pour des entreprises comme strategica, qui fournit des équipements essentiels à ces secteurs. La hausse du CA et des investissements suggère une confiance dans la stabilité et le potentiel de croissance du marché algérien, malgré les défis comme la bureaucratie et les restrictions sur les importations.

Tab. 3.7 : Taux d'investissement en immobilisations par secteur

Secteur	Chiffre d'affaires (DZD)	Dépenses en immobilisations (DZD)	T I I (%)
Technologie des compresseurs	2 481 256 038	297 750 725	12.00%
Technologie de l'énergie	1 736 879 227	208 425 507	12.00%
Technologie industrielle	496 251 208	49 625 121	10.00%
Technologie du vide	248 125 604	34 737 584	14.00%

Source : Conçu par nos soins

Analyse par secteur :

- Technologie des compresseurs (12 %) :** Ce secteur, qui représente la moitié du CA, bénéficie d'un taux d'investissement aligné sur la moyenne globale (12 %). Cela indique un effort soutenu pour moderniser les équipements comme les compresseurs d'air, essentiels dans les industries pétrolières, gazières et de construction en Algérie. Les compresseurs représentent environ 70 % des coûts énergétiques dans leur cycle de vie, donc des investissements dans des modèles écoénergétiques sont stratégiques pour réduire les coûts opérationnels des clients.
- Technologie de l'énergie (12 %) :** Ce secteur, avec 35 % du CA, maintient également un taux de 12 %. Les investissements ciblent probablement des solutions comme les générateurs ou les systèmes hybrides, qui répondent aux besoins croissants en énergie durable en Algérie. L'Algérie vise une réduction de 7 % des émissions de carbone d'ici 2030, ce qui rend ces investissements cruciaux pour aligner les produits avec les priorités environnementales.
- Technologie industrielle (10 %) :** Avec un taux plus bas (10 %), ce secteur reflète une approche plus conservatrice, probablement en raison de sa part plus faible dans le CA (10 %). Les investissements visent des outils de précision pour la fabrication intelligente, un marché de niche en Algérie. Cette prudence suggère une optimisation des coûts dans un segment moins stratégique, mais essentiel pour maintenir une présence diversifiée.
- Technologie du vide (14 %) :** Ce secteur, bien que représentant seulement 5 % du CA, affiche le taux d'investissement le plus élevé (14 %). Cela indique une priorité stratégique sur des technologies avancées utilisées dans des applications comme les semi-conducteurs, la recherche scientifique ou les mines (ex. projet Gara-Djebilet). Ce taux élevé reflète un engagement envers l'innovation, positionnant stratégiquement dans des segments à forte valeur ajoutée.

Lien avec la stratégie proposée :

L'adoption avec d'alignement stratégique pour une croissance durable et l'excellence d'Entreprise se traduit concrètement par des investissements ciblés et adaptés au contexte économique algérien.

- **Croissance durable :** L'entreprise a augmenté son taux d'investissement (de 10,81 % à 12 %), en se concentrant sur des secteurs clés comme l'énergie, les compresseurs (12 %) et la technologie du vide (14 %), en réponse aux besoins du marché local, notamment dans les domaines des équipements industriels, de la transition énergétique et des projets miniers.
- **Excellence opérationnelle :** Les investissements en immobilisations (595,5 millions DZD en 2024) ont permis de moderniser les équipements, d'améliorer la qualité des produits et de réduire les interruptions, ce qui a contribué à une hausse de 8,06 % du chiffre d'affaires.

- **Adaptation au marché algérien :** L'organisation s'aligne sur les priorités nationales, comme la diversification économique et la durabilité, en proposant des solutions écoénergétiques et en développant une présence locale pour contourner les restrictions à l'importation.

✱ La Marge EBITDA

La marge EBITDA est un indicateur essentiel pour évaluer la santé opérationnelle et la capacité de l'organisation à aligner ses performances financières sur sa stratégie de croissance durable et d'excellence. Une marge élevée garantit la flexibilité financière pour investir dans des technologies innovantes et durables, tout en optimisant les coûts dans un marché algérien complexe. Elle soutient l'excellence opérationnelle en permettant des investissements dans des équipements fiables et des processus efficaces, et renforce la compétitivité de l'entreprise face aux défis locaux, tout en capitalisant sur les opportunités de croissance dans les secteurs clés tels que l'énergie, les mines et les infrastructures.

Mode de calcul :

$$\text{Marge EBITDA (\%)} = \left(\frac{\text{EBITDA}}{\text{Chiffre d'affaires}} \right) \times 100$$

Tab. 3.8 : **Évolution de l'EBITDA sur deux exercices**

Année	Chiffre d'affaires (DZD)	EBITDA (DZD)	Marge EBITDA (%)
2023	4 592 323 329	3 926 152 674	85.49%
2024	4 962 512 079	4 107 394 743	82.77%
Évolution	+8.06%	+4.61%	-2.72 pts

Source : Conçu par nos soins

La marge EBITDA de strategica a légèrement diminué, passant de 85,49 % en 2023 à 82,77 % en 2024. Cette baisse reste exceptionnellement élevée, reflétant une efficacité opérationnelle remarquable et une forte valeur ajoutée des produits. Cette performance soutient pleinement la stratégie d'alignement stratégique pour une croissance durable et une excellence opérationnelle, en fournissant les ressources nécessaires pour investir dans des technologies durables, optimiser les processus et répondre aux besoins du marché algérien dans les secteurs des infrastructures, de l'exploitation minière et de l'énergie renouvelable. La croissance du chiffre d'affaires (+ 8,06 %) et de l'EBITDA (+ 4,62 %) témoigne de la capacité de l'entreprise à tirer parti des opportunités du marché, tandis que la légère baisse de la marge reflète des investissements stratégiques pour une croissance à long terme. Dans un contexte algérien marqué par des contraintes réglementaires et une économie en pleine diversification, Strategica se positionne comme un acteur clé capable de relever les défis tout en consolidant sa compétitivité et son engagement en faveur de la durabilité.

Lien avec la stratégie proposée :

La marge EBITDA exceptionnelle de 82,76 % de l'organisation témoigne efficacement de sa stratégie d'alignement stratégique pour une croissance durable et l'excellence, et de sa capacité à s'adapter au contexte économique algérien.

- **Croissance durable :** Cette rentabilité élevée permet de financer des investissements dans des technologies écoénergétiques (ex. compresseurs ZenergiZe), qui répondent aux objectifs

de transition énergétique de l'Algérie. Elle soutient également la création d'infrastructures locales pour réduire la dépendance aux importations soumises à des restrictions.

- **Excellence opérationnelle** : La maîtrise des coûts permet de maintenir une haute qualité dans les secteurs clés (compresseurs et énergie), tout en finançant l'innovation (notamment dans la technologie du vide) et le développement de services après-vente performants.
- **Adaptation au marché algérien** : La marge élevée renforce la compétitivité de l'organisation face aux contraintes locales (douanes, bureaucratie), favorise les partenariats avec des acteurs publics (Sonatrach, Sonelgaz, par exemple) et soutient la diversification vers des secteurs comme les mines ou les technologies avancées.

* Le Taux R&D :

Le taux R&D est un indicateur clé de l'engagement d'une entreprise envers l'innovation. Il joue un rôle central dans l'alignement stratégique, en soutenant la différenciation et la pérennité, ainsi que dans l'alignement opérationnel, en optimisant les processus et en assurant une exécution cohérente des projets d'innovation. Un taux R&D bien géré permet à l'entreprise de rester compétitive tout en optimisant ses ressources pour atteindre ses objectifs à court et long terme.

Mode de calcul

$$\text{Taux R\&D} = \left(\frac{\text{Dépenses R\&D}}{\text{Chiffre d'affaires}} \right) \times 100$$

Tab. 3.9 : Évolution des dépenses en R&D sur deux exercices

Année	Chiffre d'affaires (DZD)	Dépenses en R&D (DZD)	Taux de R&D (%)
2023	4 592 323 329	852 017 880	18.55%
2024	4 962 512 079	976 241 700	19.67%
Évolution	+8.06%	+14.57%	+1.12 pts

Source : Conçu par nos soins

Les dépenses en R&D sont passées de **852 017 880 DZD** en 2023 à **976 241 700 DZD** en 2024, soit une augmentation de 14,57 %. Cette hausse significative montre un effort accru pour investir dans l'innovation, dépassant la croissance du chiffre d'affaires, ce qui indique une priorisation stratégique de la R&D.

Les dépenses en R&D sont passées de **852 017 880 DZD** en 2023 à **976 241 700 DZD** en 2024, soit une augmentation de 14,57 %. Cette hausse significative montre un effort accru pour investir dans l'innovation, dépassant la croissance du chiffre d'affaires, ce qui indique une priorisation stratégique de la R&D.

Lien avec la stratégie proposée :

La stratégie de l'organisation Algérie d'alignement stratégique pour une croissance durable et une excellence est solidement appuyée par ses investissements en R&D (19,67 %), qui répondent aux priorités économiques et énergétiques de l'Algérie.

- **Croissance durable :** L'augmentation des dépenses en R&D (+14,57 %) permet de développer des technologies durables (compresseurs économes, solutions renouvelables), en phase avec les objectifs algériens en matière de transition énergétique. Ces investissements soutiennent aussi la création de centres locaux de R&D, renforçant l'autonomie industrielle.
- **Excellence opérationnelle :** L'innovation permet à l'organisation Strategica de se différencier par la qualité, la fiabilité et la performance de ses produits, tout en optimisant les processus (réduction des coûts pour les clients, maintenance prédictive), ce qui renforce la satisfaction et la fidélité client.
- **Adaptation au marché algérien :** Grâce à une marge EBITDA élevée (82,77 %), l'organisation Strategica peut investir massivement dans l'innovation, rester compétitive malgré les contraintes réglementaires, nouer des partenariats avec des acteurs publics (Sonatrach, Sonelgaz), et accompagner la diversification économique du pays vers les secteurs miniers et technologiques.

3.5 Tableau de bord synthétique

Dans le cadre de l'analyse stratégique des opérations de l'organisation sur le marché algérien, un tableau de bord synthétique a été conçu pour regrouper et visualiser les indicateurs clés de performance (KPI) associés aux trois axes stratégiques que nous avons choisis : **l'efficacité opérationnelle et gestion des ressources, la performance financière et la rentabilité** ainsi que **l'innovation et croissance durable**. Ce tableau de bord, comme nous l'avons spécifié, vise à offrir une vue d'ensemble claire et concise des performances de l'entreprise, en lien avec la stratégie proposée : **un alignement stratégique pour une croissance durable et une excellence opérationnelle locale**. Il facilite la prise de décision en offrant une synthèse visuelle des performances, mettant en évidence les progrès réalisés dans les domaines de l'optimisation de la gestion des ressources, de la solidité financière et de la croissance durable via l'innovation.



3.6 Discussion des résultats sur les indicateurs opérationnels de l'organisation Strategica

La performance financière démontre une robustesse remarquable : croissance globale des revenus (+8 %), liquidité élevée (**ratio de 1,87**), et concentration stratégique dans les secteurs porteurs (**compresseurs et énergie représentant 85 % du CA**). La progression régionale (**notamment +14,6 % dans l'Ouest**) et la diversification naissante (industrie, vide) valident l'expansion territoriale et l'intégration dans l'écosystème algérien. Cet axe affiche un alignement fort avec les objectifs stratégiques, combinant stabilité financière, pénétration de marchés clés et adaptation aux priorités nationales de diversification.

Le 2eme axe révèle une maîtrise des coûts internes (**frais fixes à 4,2 % des revenus**) mais des défis structurels dans la gestion externe : un délai de règlement fournisseurs prolongé (**70,8 jours, dépassant les normes sectorielles**) et une dépendance accrue aux charges externes (**38 %**). Ces faiblesses compromettent l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et l'excellence opérationnelle locale, malgré une gestion rigoureuse des coûts fixes. L'alignement avec la stratégie globale est ainsi partiel, nécessitant une réduction des délais de paiement et une internalisation des services externalisés pour renforcer la résilience opérationnelle.

L'entreprise consacre des investissements significatifs à l'innovation (**R&D à 18,55 % du CA**) et à la modernisation (**immobilisations à 12 % du CA**), soutenus par une rentabilité opérationnelle exceptionnelle (**marge EBITDA à 85,49 %**). Ces ressources financent des technologies durables alignées sur la transition énergétique algérienne. Toutefois, la légère baisse des dépenses de R&D par rapport à 2023 appelle à une vigilance accrue. L'alignement stratégique-opérationnel est élevé, incarnant un engagement clair en faveur de la croissance durable et de l'excellence technologique locale.

Globalement, les indicateurs témoignent d'une organisation opérationnellement performante, avec une santé financière solide (marge EBITDA, liquidité) et un engagement fort dans l'innovation (R&D, immobilisations). Ces forces soutiennent les objectifs stratégiques de positionnement en Algérie (croissance régionale, contribution sectorielle) et d'expansion et intégration (investissements, pénétration sectorielle). Les objectifs opérationnels d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et d'efficacité des processus sont partiellement atteints, grâce à une gestion rigoureuse des frais fixes et des investissements en immobilisations, mais entravés par un délai de règlement des fournisseurs élevé et des charges externes importantes. L'alignement avec la stratégie proposée est fort dans les axes Performance financière et Innovation et croissance durable, mais l'axe Efficacité opérationnelle nécessite des améliorations pour pleinement soutenir l'excellence opérationnelle locale. En Algérie, l'organisation Strategica est bien positionnée pour consolider sa présence dans le pétrole/gaz et s'étendre dans le solaire, mais doit optimiser ses processus pour maximiser l'intégration et la durabilité.

Conclusion du chapitre

Notre étude menée dans ce chapitre a permis d'examiner concrètement, à travers des indicateurs ciblés, la manière dont la performance organisationnelle peut être comprise et évaluée dans une perspective d'alignement stratégique et opérationnel. En mobilisant des données internes spécifiques à l'entreprise, et en les structurant selon des axes analytiques pertinents (performance financière, efficacité opérationnelle, gestion des ressources), nous avons pu dresser un diagnostic nuancé de la mise en œuvre de la stratégie au sein des processus clés.

L'approche adoptée, combinant analyse quantitative d'indicateurs et interprétation qualitative des résultats, a mis en évidence la complexité des dynamiques organisationnelles, tout en soulignant les forces et les leviers d'amélioration potentiels. Elle confirme également la nécessité d'un cadre d'évaluation rigoureux pour apprécier la cohérence entre les choix stratégiques formulés et leur traduction opérationnelle sur le terrain.

Ce travail pratique constitue ainsi une base solide pour comprendre les mécanismes d'interdépendance entre stratégie et performance. Il ouvre également la voie à une réflexion plus large sur les pratiques de pilotage, l'agilité organisationnelle et le rôle du contrôle dans la réalisation des objectifs de long terme.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Notre étude a exploré la problématique centrale de l'alignement entre les dimensions stratégique et opérationnelle comme levier de performance organisationnelle. À travers l'étude d'un cas concret d'une entreprise internationale opérant en Algérie, structurée autour de divisions régionales et sectorielles, nous avons analysé comment cet alignement influence directement les résultats organisationnels et répond aux défis spécifiques du marché algérien.

L'analyse des sous-problématiques a permis d'identifier les facteurs clés influençant l'alignement stratégique et opérationnel. Les résultats montrent que des indicateurs de performance bien calibrés sont essentiels pour mesurer et renforcer cet alignement. Cependant, des obstacles structurels, comme les silos fonctionnels et une dépendance élevée aux charges externes, freinent l'optimisation opérationnelle. Les délais de règlement des fournisseurs, dépassant les normes sectorielles, illustrent également une faiblesse dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, compromettant l'excellence opérationnelle locale. En outre, l'utilisation de modèles théoriques tels que le Balanced Scorecard s'avère pertinente pour structurer l'alignement, tout en tenant compte du contexte algérien marqué par une forte dépendance sectorielle (pétrole/gaz, énergie). Enfin, l'optimisation des ressources opérationnelles, soutenue par des investissements significatifs en immobilisations et en R&D, joue un rôle crucial dans la consolidation de la stratégie de diversification sectorielle, notamment vers des secteurs comme le solaire.

Test d'hypothèses

Hypothèse 1 : L'alignement entre la stratégie de l'entreprise et ses processus opérationnels contribue directement à l'amélioration de la performance financière.

Les résultats de notre étude confirment cette hypothèse. En effet, l'analyse des indicateurs financiers révèle une croissance continue des revenus, ainsi qu'une rentabilité élevée, illustrée notamment par une marge EBITDA performante. Cette performance témoigne d'un alignement cohérent entre les orientations stratégiques définies par la direction et leur déclinaison opérationnelle sur le terrain.

Hypothèse 2 : La cohérence entre les objectifs stratégiques fixés et les actions menées au niveau opérationnel conditionne l'efficacité du pilotage global de l'entreprise.

Les données recueillies au cours de notre étude tendent à confirmer cette hypothèse, tout en soulignant certains écarts. Bien que la structure stratégique globale soit bien intégrée, des décalages persistent dans l'exécution, notamment au niveau de la gestion des délais de paiement ou du recours à l'externalisation. Ces éléments nuancent l'efficacité du pilotage organisationnel malgré une volonté manifeste d'alignement stratégique.

Hypothèse 3 : Une gestion efficace des ressources internes et externes, lorsqu'elle est alignée avec la stratégie de l'entreprise, permet d'optimiser la performance organisationnelle.

Les résultats obtenus confirment cette hypothèse. L'entreprise démontre une gestion maîtrisée de ses ressources, visible à travers ses investissements ciblés en innovation, sa capacité à pénétrer des segments de marché clés (notamment dans les domaines des compresseurs et de l'énergie), et sa mobilisation stratégique des ressources internes. L'harmonisation entre gestion des ressources et orientations stratégiques constitue ainsi un levier central de performance organisationnelle.

Globalement, l'alignement stratégique et opérationnel constitue un levier majeur de performance organisationnelle, mais son efficacité dépend de la capacité à surmonter les obstacles structurels et à optimiser

les processus opérationnels. L'entreprise étudiée démontrent une robustesse financière et un engagement fort dans l'innovation, alignés avec les priorités nationales de diversification économique en Algérie. Cependant, des ajustements sont nécessaires pour renforcer l'efficacité opérationnelle, notamment par une réduction des délais de règlement et une internalisation partielle des fonctions externalisées. Ces efforts permettraient de maximiser l'intégration dans l'écosystème local et de soutenir une croissance durable.

Recommandations :

Afin de renforcer la cohérence avec la stratégie (cohérence stratégique pour une croissance durable et une excellence opérationnelle locale) et les objectifs stratégiques et opérationnels, nous proposons certaines recommandations à l'organisation basées sur les indicateurs et que nous avons jugées appropriées après avoir étudié son alignement stratégique et opérationnel :

Optimisation de la chaîne d'approvisionnement :

- **Réduire le délai de règlement des fournisseurs à 50 jours d'ici 2026** : implémenter une plateforme ERP pour automatiser les paiements, réduisant les délais à une valeur compétitive dans la fourchette sectorielle (30–60 jours). Cela améliore la fluidité de la **chaîne d'approvisionnement** et renforce les relations avec les fournisseurs locaux tout en évitant les tensions liées aux retards, soutenant **l'intégration** et libérera des liquidités pour soutenir la diversification vers des secteurs comme la Technologie du vide et les mines, renforçant ainsi la stratégie à long terme.
- **Réduire les charges externes à 30 % d'ici 2027** : internaliser certaines fonctions (maintenance, logistique) et adopter des compresseurs VSD pour réduire les coûts énergétiques. Cela optimise la **chaîne d'approvisionnement** et favorise la **croissance durable**.

Amélioration de l'efficacité des processus :

- **Maintenir le ratio des frais fixes à 4 %** : poursuivre l'automatisation des processus (IoT, IA) pour limiter les coûts fixes, libérant des fonds pour l'innovation. Cela renforce l'**efficacité des processus** et l'**excellence opérationnelle**.

Expansion régionale :

- **Cibler l'Ouest (14,6 %) et le Sud (7,4 %)** : investir dans l'agroalimentaire (Ouest) et les mines (Sud) pour diversifier les revenus, augmentant la part de l'Ouest à 12 % et du Sud à 38 % d'ici 2027. Cela soutient l'**expansion** et la **croissance durable**.
- **Consolider le Nord/Est** : renforcer les projets industriels (logements sociaux) avec 80 millions DZD pour maintenir la dominance (Nord : 42,5 %), alignée avec le positionnement.

Renforcement de l'innovation :

- **Stabiliser l'investissement en R&D à 19 %** : compenser la baisse (18,55 % vs 19,67 %) en localisant un centre R&D à Alger pour des solutions solaires et pétrolières. Cela renforce le **positionnement** et l'**excellence**.
- **Porter le taux d'investissement en immobilisations à 15 % d'ici 2026** : augmenter le CapEx à 744 376 812 DZD pour financer des usines intelligentes et des systèmes CCUS, alignés avec l'**efficacité des processus** et la **croissance durable**.

Exploitation de la marge EBITDA :

- **Allouer 1,5 milliard DZD de l'EBITDA 2024** : financer des partenariats avec Sonatrach et des projets d'intégration (formation locale), soutenant l'**expansion** et l'**intégration**.

En conclusion, notre analyse démontre que l'alignement stratégique et opérationnel demeure un levier clé de la performance organisationnelle, particulièrement dans le contexte algérien où consolidation (pétrole/gaz) et diversification (solaire, agroalimentaire) cohabitent, comme en témoignent les recommandations proposées visant à optimiser la chaîne d'approvisionnement, rationaliser les charges externes et renforcer les investissements en R&D pour assurer une croissance durable. Bien que centrée sur un cas spécifique, cette étude invite à élargir la réflexion à d'autres contextes organisationnels, face à des défis économiques et sectoriels appelés à se complexifier dans les années à venir. Ainsi, comment les entreprises pourront-elles adapter leurs stratégies d'alignement pour répondre aux exigences croissantes d'un environnement global en perpétuelle évolution ?

Bibliographie

Ouvrages

- [1] C. Alazard et S. Separi. *Contrôle de gestion, manuel et application*. 2^e éd. Paris : DUNOD, 2010, p. 643.
- [4] Barry Bozeman. *All Organizations Are Public : Bridging Public and Private Organizational Theories*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- [5] Barry Bozeman. *Public Values and Public Interest : Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press, 2007.
- [9] Steven De Haes et Wim Van Grembergen. *Enterprise Governance of Information Technology : Achieving Alignment and Value, Featuring COBIT 5*. Springer, 2013. url : <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-35171-9> (visité le 19/01/2025).
- [11] John Elkington. *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, 1997.
- [17] Charles Fried. *Right and Wrong*. Harvard University Press, 1976, p. 15-25.
- [21] Lawren Hrebiniak. *Making Strategy Work : Overcoming the Obstacles to Effective Execution*. Tim Moore, 2005, p. 67.
- [22] ISACA. *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL, USA : ISACA, 2012. url : <https://www.isaca.org/resources/cobit> (visité le 19/01/2025).
- [24] R. Kanigel. *The One Best Way : Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. MIT Press, 2005, p. 120.
- [25] Robert S. Kaplan. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. PDF accessible en ligne. 2007. url : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751324307030039>.
- [27] Robert S. Kaplan et David P. Norton. *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2004, p. 52.
- [28] Robert S. Kaplan et David P. Norton. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996.
- [31] John P. Kotter. *Leading Change*. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 1996, p. 35.
- [32] Philippe Lorino. *Méthodes et pratique de la performance*. 3^e éd. Paris : Édition d'organisation, 2003, p. 9.
- [35] MECN Consulting Group. *Performance Management in the Digital Era*. MECN Publications, 2012.

- [40] Mark H. Moore. *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Harvard University Press, 1995.
- [42] Paul R. Niven. *Balanced Scorecard : Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, 2003.
- [47] David Parmenter. *Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons, 2007, p. 3.
- [49] T. Pyzdek et P. Keller. *The Six Sigma Handbook*. McGraw-Hill Education, 2018, p. 235.
- [51] F. M. Chua Ryna et J. A. DeFeo. *Juran's Quality Planning and Analysis : For Enterprise Quality*. McGraw-Hill Education, 2007, p. 45.
- [52] Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. 3^e éd. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2004, p. 112.
- [53] J. Smith. *Key Performance Indicators and Total Quality Management : Strategies for Organizational Improvement*. New York, NY : Business Insights Press, 2005, p. 78-80.
- [54] J. Smith. *Total Quality Management : Concepts and Practices*. New York, NY : McGraw-Hill, 1990, p. 45-47.
- [58] Pierre Voyer. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. 2002.
- [59] Pierre Voyer. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. 2nd Edition, 2006, p. 67-68.
- [60] Jacques Warren. *Les indicateurs clés de performance : définir et agir*. 2024, p. 2.

Articles scientifiques

- [2] Michael Beer et Russell A. Eisenstat. "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning". In : *MIT Sloan Management Review* 41.4 (2000), p. 29-40.
- [6] Archie B. Carroll. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance". In : *Academy of Management Review* 4.4 (1979), p. 497-505.
- [7] Y. Chiu et S. Wang. "Integrating COSO and COBIT Frameworks in Improving Organizational Governance and Performance". In : *International Journal of Business and Management* 14.9 (2019), p. 1-13.
- [8] Denis Choffel et François Meyssonier. "Revue Comptabilité Contrôle Audit 2005/2 tome 11". In : *Comptabilité Contrôle Audit* 11.2 (2005), p. 61. url : <https://shs.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2005-2-page-61?lang=fr#s2n3> (visité le 20/01/2025).
- [16] Frank Figge et al. "The Sustainability Balanced Scorecard : Linking Sustainability Management to Business Strategy". In : *Business Strategy and the Environment* (2002), p. 269-284.
- [18] Jean-Pascal Gond et al. "The Human Resources Contribution to Responsible Leadership : An Exploratory Study". In : *Journal of Business Ethics* 93 (2009), p. 115-134.
- [20] Amy J. Hillman et Gerald D. Keim. "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line?" In : *Strategic Management Journal* 22.2 (2001), p. 125-139.
- [26] Robert S. Kaplan et David P. Norton. "Mastering the Management System". In : *Harvard Business Review* 86.1 (2008), p. 62-77.

- [30] John Kirby. "Toward a Theory of High Performance". In : *Harvard Business Review* 83.7 (2005), p. 130-135.
- [33] George Mangalaraj, Anil Singh et Aakash Taneja. "IT Governance Frameworks and COBIT - A Literature Review". In : *MIT Sloan Management Review* (2014), p. 1-10.
- [34] Abigail McWilliams et Donald Siegel. "Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective". In : *Academy of Management Review* 26.1 (2001), p. 117-127.
- [41] Herbert Odongo Nickson et Daoping Wang. "Dimensions of Organisational Performance : A Review". In : *Academy of Management Review* 33.1/2 (2019), p. 4-16.
- [45] Oluwaseun Oladeji Olaniyi et Dagogo Soprialala Omubo. "The Importance of COSO Framework Compliance in Information Technology Auditing and Enterprise Resource Management". In : *Journal of Computer and Information Sciences* 12.5 (2023).
- [46] Eric M. Olson et Stanley F. Slater. "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance". In : *Business Horizons* 45.3 (2002), p. 11-16.
- [56] Colin Talbot. "Performance in Government : The Evolving System of Performance and Evaluation Measurement, Monitoring, and Management in the United Kingdom". In : *OECD Working Papers on Public Governance* (2010), p. 45-57.

Divers

- [3] Odile Bernard. *Contrôle de gestion en petite entreprise : indicateurs quantitatifs explicites vs indicateurs qualitatifs abscons*. 2024.
- [29] Gavin Kelly et Stephen Muers. *Creating Public Value : An Analytical Framework for Public Service Reform*. Cabinet Office Strategy Unit. 2002.
- [36] Lea Rahel Meyer. *The Influence of the Regulatory Environment on the Definition of Organisational Performance - The Example of the Sport Betting and Lottery Sectors*. 2013.

Thèses universitaires

- [57] Walid Tlidjane et Abdelraouf Kemel. "Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en audit et contrôle de gestion : Le rôle des indicateurs clés de performance dans le pilotage de la performance d'entreprise". 2024.

Sites web

- [10] Patrick Dixon. *Stratégie organisationnelle*. 2023. url : <https://www.studysmarter.fr/resumes/economie-et-gestion/ressources-humaines/strategie-organisationnelle> (visité le 26/12/2024).
- [12] Energy Capital & Power. *Algeria's Construction Industry to Grow by 2.9% in 2024*. 2024. url : <https://energycapitalpower.com/algeria-construction-industry-2-4-2024/> (visité le 17/05/2025).
- [13] Équipe éditoriale de Vorecol. *L'importance de l'alignement des indicateurs avec la stratégie d'entreprise*. Sept. 2024. url : <https://vorecol.com/fr/blogs/blog-limportance-de-lalignement-des-indicateurs-avec-la-strategie-dentreprise-159352> (visité le 19/01/2025).

- [14] Maghreb Pharma Expo. *L'industrie pharmaceutique en Algérie : un secteur en pleine expansion*. 2024. url : <https://www.maghrebpharma.com/fr/industrie-pharmaceutique-en-algerie/> (visité le 17/05/2025).
- [15] FasterCapital. *Alignement : Atteindre un alignement parfait - Confluence en action*. 2025. url : <https://fastercapital.com/fr/contenu/Alignement---Atteindre-un-alignement-parfait---Confluence-en-action.html> (visité le 19/01/2025).
- [19] Volatine Green. *Management de la performance : des concepts aux outils*. 2023. url : <https://gitmind.com/fr/planification-strategie-organisationnelle.html> (visité le 26/12/2024).
- [23] Stéphane Jacquet. *Management de la performance : des concepts aux outils*. 2023. url : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf (visité le 21/12/2024).
- [37] Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, Algérie. *Vers l'autosuffisance alimentaire en Algérie : état des lieux et perspectives 2024*. 2024. url : <https://www.agriculture.gov.dz/autosuffisance-alimentaire-algerie-2024> (visité le 17/05/2025).
- [38] Jennifer Montéréal. *Alignement stratégique : Définition et bonnes pratiques pour réussir*. 2021. url : <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/alignement-strategique> (visité le 07/01/2025).
- [39] Jennifer Montéréal. *L'alignement stratégique, la solution pour que l'opérationnel suive enfin la stratégie d'entreprise*. 2024. url : <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/alignement-strategique> (visité le 19/01/2025).
- [43] Non spécifié. *Alignement stratégique*. 2025. url : <https://alignement-strategique.be/> (visité le 10/01/2025).
- [44] Office National des Statistiques (ONS). *Comptes nationaux trimestriels - Algérie*. 2022. url : <https://www.ons.dz/> (visité le 17/05/2025).
- [48] PR Newswire. *Algeria Construction Industry Report 2023: Output Grew by 2.4% in 2023 Supported by Increased Oil and Non-Hydrocarbon Exports and Stronger Public Finances - Forecasts to 2027*. 2023. url : <https://www.prnewswire.com/news-releases/algeria-construction-industry-report-2023-output-grew-by-2-4-in-2023-supported-by-increased-oil-and-non-hydrocarbon-exports-and-stronger-public-finances---forecasts-to-2027--302043271.html> (visité le 17/05/2025).
- [61] X. *Compétences opérationnelles : définition et exemples (2024)*. 2024. url : <https://www.kicklox.com/blog-platform/competences-operationnelles/> (visité le 27/12/2024).
- [62] X. *La boîte à outils de la stratégie*. 2023. url : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Structure-strategie-organisationnelle-307691.htm> (visité le 26/12/2024).
- [63] X. *La cartographie des processus de l'entreprise – un prérequis au management par les processus*. 2024. url : <https://www.advaloris.ch/organisation-entreprise/cartographie-processus> (visité le 26/12/2024).

Rapports

- [50] Éliane Robert. *Prototype de tableau de bord de gestion comme mesure de performance pour le centre d'orientation et de sélection du personnel*. Rapport de stage, travail dirigé. 21 juin 2013.

Divers

- [3] Odile Bernard. *Contrôle de gestion en petite entreprise : indicateurs quantitatifs explicites vs indicateurs qualitatifs abscons*. 2024.
- [29] Gavin Kelly et Stephen Muers. *Creating Public Value : An Analytical Framework for Public Service Reform*. Cabinet Office Strategy Unit. 2002.
- [36] Lea Rahel Meyer. *The Influence of the Regulatory Environment on the Definition of Organisational Performance - The Example of the Sport Betting and Lottery Sectors*. 2013.
- [55] *Suivi de la performance et choix des indicateurs : Guide méthodologique*. Rapp. tech. Avec l'appui de l'Union Européenne. Ministère des Finances, République Tunisienne, 2009, p. 10.