

## **Contribution**

# **Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes**

**Malika AHMED ZAID – CHERTOUK**

**Professeur, Laboratoire REDYL  
Université M. Mammeri, Algérie**

**Universidad Politécnica de Valencia  
&  
Ciriec-Espana**

**Valencia, 21-22 October 2011**

**Version provisoire**

**Résumé :** La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. A présent, comment mesurer cette performance globale ? Existe-il des outils de mesure globale de la performance ? Sinon comment approcher cette mesure ?

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. Partant des concepts fondamentaux portant sur la performance économique et financière mais également de la performance sociale déclinée dans son aspect de durabilité, il s'agira de savoir comment l'entreprise publique algérienne intègre des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes, d'une part ; et d'autre part, d'évaluer sa participation au développement humain durable.

**Mots clés :** performance globale, performance financière, performance sociale, performance durable, entreprise publique, parties prenantes, RSE, Algérie.

Dans l'acception française, la performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. L'origine du mot remonte au 19<sup>ème</sup> siècle et désignait le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté par la course, puis le résultat de l'exploit sportif. Au 20<sup>ème</sup> siècle, il indiquait de manière chiffré les possibilités d'une machine et par extension un rendement exceptionnel. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme « 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 » [BOURGUIGNON, 2000]. Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs.

Le concept de performance se fonde traditionnellement sur les aspects matériels et financiers. La littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est importante ; cependant, elle se concentre sur seulement les aspects liés à l'organisation, au système de production ou à sa stratégie c'est-à-dire généralement sur les indicateurs de performance commerciale ou financière favorisant les indicateurs de performance globale de l'entreprise. Ces dernières années ont érigé la stratégie de la rupture en système de management. La croyance aveugle dans l'efficacité de ce système de management qui a débouché sur l'investissement massif en nouvelles technologies, combinée à une course effrénée aux acquisitions, ont constitué les deux principales armes de la stratégie de rupture. Ce système de management est loin de remplir ses promesses de croissance sur la base d'une nouvelle révolution industrielle, il a même fragilisé les bases de l'écosystème capitaliste.

Les dérives des années précédentes ont constitué une démonstration par l'absurde de la nécessité de concilier les intérêts des actionnaires, des clients et des salariés. Satisfaire les uns contre les autres est le moyen le plus sûr de ne satisfaire personne. De nombreuses entreprises ont compris que la performance durable demeure le meilleur système d'allocation des ressources pour répondre à cet enjeu. Elles exploitent intelligemment l'ensemble des facteurs sur lesquels leur prospérité a toujours reposé : qualité de la relation client, motivation des hommes, leadership partagé, innovation permanente, réactivité, pragmatisme stratégique, etc.

La performance durable demeure le meilleur système d'allocation de ressources entre clients, salariés et actionnaires. Elle s'appuie sur quatre piliers : les valeurs pour la vitalité, le marché pour la compétitivité, les hommes pour la productivité et enfin les métiers pour la rentabilité.

L'entreprise est constituée d'hommes et de femmes qui prennent des décisions, travaillent ensemble, conçoivent, fabriquent, trouvent des solutions, recherchent des améliorations. La performance durable est avant tout une pratique qui a démontré son efficacité économique, d'abord parce qu'elle privilégie l'équilibre entre intérêt des actionnaires, des clients et des salariés. Ensuite, parce qu'elle ne s'intéresse qu'aux indicateurs de création de valeur : croissance et rentabilité. Enfin, par ce qu'elle repose sur les quatre fondamentaux dont dépend la prospérité de l'entreprise : valeurs, marché, hommes et métier. L'investissement sur ces quatre fondamentaux est une garantie de vitalité, de compétitivité, de productivité et de rentabilité.

La performance durable peut être définie comme la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période de performance satisfaisante (et non pas exceptionnelle) en terme de croissance et de marge. La définition de la performance s'est tellement sophistiquée ces dernières années, à travers le rôle croissant joué par la logique financière, que l'on a perdu de vue l'essentiel. Le foisonnement d'indicateurs à dominante financière a en effet contribué à troubler le système d'allocation des ressources en l'éloignant du bon sens économique. Plus précisément, une certaine pensée unique a privilégié le court terme au détriment du moyen terme, la valeur boursière au détriment de la performance d'exploitation, la rémunération de

l'actionnaire au détriment de l'investissement productif, la croissance externe au détriment de la croissance organique, au lieu de les arbitrer de façon équilibrée.

L'essentiel de la performance durable peut se résumer en deux notions extrêmement simples. D'abord, la croissance de chiffre d'affaires organique en tant que vrai témoignage de la performance client et de la pertinence de l'offre ; ensuite le résultat opérationnel en tant que traduction de la capacité de l'entreprise à exploiter au mieux ses ressources et à rémunérer le capital investi par les actionnaires.

Ce faisant le concept de performance sociale et partant de responsabilité sociale de l'entreprise s'est imposé en tant que valeur sûre confortant la durabilité de la performance. Cette « intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes » est confrontée à la réalité de l'entreprise publique algérienne en proie aux préoccupations de la performance financière et pose la dimension liée à la performance sociale. La contextualisation dans le cas de l'entreprise publique aux prises avec le respect de la rationalité économique mais ne devant pas ignorer les formes de rationalité sociale dont elle est empreinte, s'avère indispensable.

Partant des concepts fondamentaux portant sur la performance économique et financière mais également sociale déclinée dans son aspect de durabilité, il s'agira de savoir comment l'entreprise publique algérienne intègre des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes afin d'évaluer sa participation au développement humain durable. Mais avant, il nous paraît utile de revisiter un certain nombre de notions relatives à l'évaluation de la performance en entreprise, à la performance sociale de l'entreprise, au pilotage de la performance et de nous interroger sur le sens à donner à la performance financière et sociale de l'entreprise dans les pays en développement, comme l'Algérie, dans un contexte de transition complexe.

### *Evaluation de la performance en entreprise*

L'évaluation de la performance d'une entreprise s'effectue à travers des mécanismes clés que sont le contrôle de gestion, la gestion par activité, les tableaux de bord et la stratégie mais aussi à travers la prise en compte de l'immatériel et de l'humain.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. En effet, comment évaluer la performance économique, sociale et / ou technique d'une grande entreprise ou d'une PME ? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation ? Peut-on réellement tout mesurer ? Quels paramètres entrent en ligne de compte dans une démarche d'évaluation ?

La littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est importante. Cependant, elle se concentre généralement sur seulement un aspect de l'organisation, du système de production ou de sa stratégie. Concernant les PME, les dirigeants sont à la recherche d'outils permettant d'avoir une vue plus globale de leur entreprise ou même d'un secteur d'activité. En effet, les dirigeants cherchent à évaluer une performance multicritères touchant aussi bien au social (performance humaine), à la technique (aspect industriel) qu'à l'économique. Concept flou et polysémique [BOURGUIGNON, 1995], la performance prend son sens lorsqu'elle est envisagée de façon instrumentale. C'est ainsi que l'on considère comme « performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » et « est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût » [LORINO, 1998].

Il existe de nombreuses pistes en matière d'évaluation de la performance. Les plus courantes utilisent les notions de stratégie et de tableaux de bord stratégique comme le

*Balanced Scorecard*, le *navigateur Skandia* et autres modèles normatifs, la gestion par les activités (ABC / ABM) ou le contrôle de gestion.

Dans le présent travail, il s'agira dans un premier temps d'essayer d'approcher le concept de performance tout en mettant l'accent sur ses quelques indicateurs de mesure, puis nous nous consacrerons dans un deuxième temps à l'évaluation de ladite performance au niveau de celui d'entreprise avec une présentation en l'occurrence des quelques modèles précités ci-dessus. Enfin la notion de compétence collective doit également être étudiée [DEVISE & VAUDELIN, 2001] conformément aux tableaux de bord et la stratégie.

Les tableaux de bord à orientation stratégique sont des systèmes d'indicateurs qui cherchent à mesurer la performance globale (et son évolution) dans ses différentes dimensions constitutives [GERVAIS, 2000]. Ils permettent de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles concrètes. Ils assurent aussi un déploiement de la politique générale à l'intérieur de l'organisation et un retour d'expérience sur la stratégie pour l'affiner progressivement.

Les entreprises ont fortement évolué ces dernières années. En effet, il faut noter un fort développement des activités de support ainsi que l'accroissement des fonctionnalités et des services liés aux produits. L'augmentation de l'automatisation des appareils de production ainsi que la segmentation des marchés doivent également être mentionnées. Ceci a pour conséquence une modification des structures des coûts industriels, du fait qu'il n'existe plus de facteur de production dominant et que les coûts indirects se sont fortement accrus [LORINO, 1998 ; MEVELLEC, 1995 & 1998 ; ECOSIP, 1999 ; CFPC, 1996].

Le contrôleur de gestion est donc responsable de sa mise en place, de sa cohérence et des analyses qui en découlent. Enfin, il prend en charge les tableaux de bord qui doivent permettre d'effectuer un suivi par exception des réalisations, des performances ou des insuffisances du processus d'exploitation ; de même, il est chargé de l'évaluation de la rentabilité des investissements envisagés et des risques qu'ils peuvent entraîner ainsi que de la gestion de leurs budgets lorsqu'ils sont engagés ainsi que de la gestion par activité.

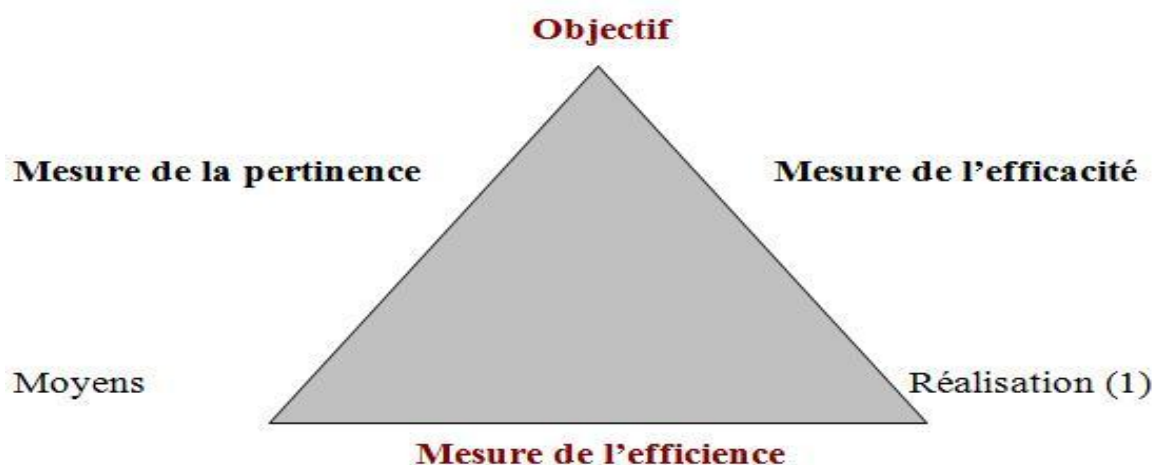
Nous nous intéresserons d'abord principalement à la méthode ABC qui est une des méthodes les plus souvent rencontrées dans la littérature actuellement et qui est souvent citée concernant les évolutions futures de l'évaluation des performances, notamment grâce à sa prise en compte de la création de valeur et de la notion de processus.

La productivité, notion que l'on retrouve souvent dans les médias comme concept pour mesurer le travail, servira de base. C'est un indicateur d'efficacité synthétique et pertinent.



**Figure 1 : Mesure de la performance globale de l'entreprise**

Dans le schéma de la figure 1 ci-dessus, il apparaît que le résultat à atteindre (réalisation) doit s'évaluer selon les moyens mis en œuvre mais aussi la cohérence avec les objectifs initiaux. Décrocher une commande (résultat) peut se faire avec une utilisation optimale de moyens, mais ne pas être en cohérence avec la vision de l'entreprise. La mesure de la performance globale de l'entreprise doit aller de pair avec le contrôle de cette dernière fondée sur la mesure de l'efficacité constituant la base de la pyramide alors que les côtés sont constitués par les mesures de la pertinence et de l'efficacité comme le montre le schéma de la figure 2 ci-dessous.



**Figure 2 : Contrôle de la performance**

### ***Le pilotage de la performance***

La problématique du pilotage de la performance dans un environnement économique en crise se pose avec acuité. Il s'agit d'un domaine en constante évolution. De la maîtrise des coûts à la création de valeur, le pilotage de la performance revisite les principes de valorisation des entreprises, et leur mode managérial. L'émergence d'une nouvelle approche de pilotage de la performance a été favorisée par divers éléments micro - et macro-économiques à l'image de l'accroissement du nombre de fusions et d'acquisitions dans un contexte économique mondial qui implique de repenser les principes de valorisation d'une entreprise. En effet, les acteurs économiques ont réalisé que la valeur financière n'est pas suffisante à elle seule pour rendre compte de la richesse et du potentiel d'une entreprise. De plus en plus, les facteurs immatériels entrent en jeu dans les motivations de rachats d'entreprises. Cette évolution des fondements de la valeur a conduit à une redéfinition du pilotage de la performance des entreprises.

En dépit de l'environnement hétérogène, de nouvelles techniques permettent d'obtenir rapidement des résultats probants. La nécessité de faire la lumière sur certaines contraintes auxquelles font face les entreprises telles que la finalité des équipes de contrôle, les bonnes pratiques en matière de mise en place de reporting, de référentiels et d'analytiques, de processus d'outils et de systèmes permettant aux entreprises de piloter leur performances. L'actualisation des systèmes d'information doit être également abordée en mettant l'accent sur l'importance de mise en place de systèmes fiables et répondant aux normes actuelles.

Le management de l'entreprise revêt une importance capitale au regard de ces grandes composantes tant internes qu'externes, du projet entrepreneurial dont elle est porteuse que des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité de son fonctionnement sur les objectifs qui lui sont assignés. Les attentes des parties prenantes et les conflits qui peuvent être générés par

l'exercice de son activité se doivent d'être identifiés dans une dynamique de pilotage de la performance déclinée sous l'angle économique ou sociale.

La solution choisie doit être souple et évolutive tant il est vrai que la stratégie de l'entreprise est appelée à évoluer. Elle doit être adaptée aux besoins de ses principaux utilisateurs que ce soit les responsables de la stratégie, les contrôleurs de gestion impliqués dans le pilotage, les services qualité et amélioration des processus, et bien sûr les managers. Cette solution doit aussi être un outil collaboratif car l'un des principes fondateurs du pilotage de la performance est de développer la communication entre ces différents décideurs afin de permettre un management par objectif. Enfin, il est essentiel que les données qui servent au pilotage soient extraites du système d'information de façon immédiate et automatisée, afin que la constitution des indicateurs ne puisse pas faire l'objet de doute. L'élaboration de ces indicateurs doit en effet résulter de règles de gestion communes et partagées.

Cependant, il s'avère à travers la majeure partie des analyses portant sur les outils de pilotage mis à l'essai qu'il existe une chaîne de causalité précise structurant les processus de création de valeur, et par conséquent la performance. De fait, ce présupposé s'avère contestable. Plusieurs auteurs ont souligné la fragilité d'un tel postulat. A titre d'exemple, la logique du « *balanced scorecard* », selon laquelle des employés bien formés conduisent à des processus plus performants, donc à des clients plus satisfaits et, pour finir, à des actionnaires plus heureux, est très discutable. Pour sa part, LORINO juge ce type de raisonnement standard quelque peu stéréotypé, arguant du fait que le modèle causes-effets présidant à l'élaboration d'un système de pilotage est spécifique à la stratégie et à l'environnement de chaque entreprise, et que de surcroît sa construction résulte d'une analyse du système d'activités de l'entreprise [LORINO, 2001].

### ***Management et services de l'entreprise***

L'entreprise comme le management pour des raisons de responsabilisation sont composés de six grandes composantes (deux externes et quatre internes) et d'un projet entrepreneurial stratégique assurant la production par l'utilisation de ressources matérielles dont les ressources en matière première et les consommables.

Toutes ces composantes doivent trouver une satisfaction dans leur association, elles doivent travailler en symbiose autour du projet entrepreneurial et y trouver, toutes, un avantage important. C'est une sorte de « contrat social » incarné par l'entreprise qui signifie aussi que tout le monde est dans le même bateau et en supporte les conséquences. L'entreprise appartient aussi bien aux actionnaires qu'aux employés, même si les actionnaires en sont les propriétaires légaux, et cela implique une certaine équité. Pour cela, chaque profit de l'entreprise doit être partagé entre chaque composante interne : les actionnaires, les salariés, du PDG à l'ouvrier, le renouvellement des machines ou l'implémentation de systèmes d'information. Les composantes externes ne doivent pas non plus être lésées : satisfaire le client et ne pas décourager les fournisseurs c'est-à-dire qu'il est important d'avoir des contrepouvoirs attentifs pour éviter que l'une des composantes internes, voire externes, par une vision à trop court terme, essaie de monopoliser l'attribution des profits (actionnaires rapaces, syndicalistes irresponsables ou patrons égocentriques, fournisseurs spéculateurs).

La stratégie d'entreprise est le choix d'orientation à long terme de l'entreprise et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement. Elle constitue donc l'art de diriger l'organisation et les hommes de l'entreprise d'un point de vue long terme et extérieur. Définir une stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser. La prise de décision est précédée par une phase de diagnostic et suivie par une phase de mise en œuvre. La stratégie peut être envisagée selon deux niveaux : la formulation stratégique et le management

stratégique. La formulation stratégique a pour objet de structurer la démarche de réflexion des dirigeants pour arriver à des choix stratégiques. Le management concerne les conditions de mise en œuvre de ces choix et l'organisation des actions collectives qui permettront d'obtenir la performance attendue.

Se fondant sur cette stratégie, les problèmes doivent être résolus « durablement », c'est-à-dire de positionner l'entreprise dans des conditions où une performance accrue a plus de chance d'apparaître. D'où l'importance de la stratégie qui peut assurer la capacité d'anticipation de l'entreprise. Dans la pratique, la stratégie donne généralement lieu à la planification d'actions pour atteindre des objectifs précis sur une période donnée. Tous les outils de la gestion courante vont permettre au manager d'atteindre les objectifs définis dans le cadre de la vision stratégique de l'entreprise. Chaque petite décision prise sur le plan financier, économique, marketing, de la clientèle et autres, fait partie d'un ensemble plus large que l'on nommera management opérationnel. Le management devra rester conscient des limites du pouvoir prédictif de la stratégie relative à toutes prises de décision (autoréalisation de la stratégie, difficultés à faire accepter le changement) et de son coût.

### ***Management et gouvernance de l'entreprise***

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés. Les attentes des parties prenantes et les conflits sur les objectifs à assigner à l'organisation peuvent se manifester en dehors des structures classiques de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et direction générale). C'est en ce sens que la construction par le management des structures de gouvernance est particulièrement complexe.

Le management fait appel à l'audit interne et au contrôle de gestion pour collecter, traiter, remonter et valider l'information de gestion. Ces informations, essentielles au pilotage de l'organisation, contribuent aussi à la réduction de l'asymétrie d'information entre les parties prenantes. Par cette réduction, il est donc possible d'envisager une diminution des conflits et des rapports de force au sein de l'entreprise source parfois d'inefficacité. C'est en reliant les processus aux différentes parties prenantes que l'entreprise peut assurer sa cohésion et sa cohérence. Le modèle du tableau de bord prospectif (*Balanced scorecard*) constitue un exemple d'approche formalisée pour intégrer et gérer simultanément les différentes facettes d'un processus. L'entreprise a une responsabilité par les décisions qu'elle prend et les actions qu'elle met en œuvre.

Mais cette responsabilité doit aussi se rendre visible par l'information que l'entreprise transmet aux diverses parties prenantes. Comme toute responsabilité, celle-ci repose sur la prise en compte de l'éthique dans les relations avec les autres. En effet, le comportement des managers ont des répercussions directes sur leurs subordonnés, et ainsi, sur les résultats de l'entreprise. C'est ainsi que, depuis le début du vingtième siècle, le management analyse les répercussions qui découlent des types de leadership.

Pour développer ce type de gestion le Management équitable recouvre un certain nombre de pratiques de management fondées sur le principe d'un juste équilibre entre la performance économique et opérationnelle de l'entreprise et l'épanouissement personnel au travail. Il place la personne humaine au cœur des préoccupations de l'entreprise en proposant un traitement équitable, respectueux des droits de chacun et porteur de bien-être social.

## *Performance sociale de l'entreprise*

Afin de comprendre et d'évaluer la performance sociale, il est d'abord opportun d'en situer les contours. On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales (définition de la *Social Performance Task Force* (SPTF), l'organisation en charge de coordonner les efforts de recherche à ce sujet dans le secteur de la microfinance). Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale (RSE) des entreprises. La performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Les études sur les entreprises montrent bien souvent que les entreprises gèrent bien leurs relations avec leurs principales parties prenantes et n'intègrent pas dans leur démarche les questions sociales plus globales. Partie intégrante d'un projet RSE, la question de la performance sociale et de son évaluation ne doit pas être minorée. Très souvent, l'évaluation de cette performance sociale se limite à la satisfaction des principales parties prenantes (salariés, actionnaires). Mais la notion de satisfaction peut-elle à elle seule permettre d'évaluer la performance sociale ?

Dans son livre intitulé *Tableaux de bord sociaux: pilotage, animation, décision*, B. MARTORY détaille quatre questions que les organisations doivent se poser avant de mesurer leur performance sociale. Tenir compte des conditions favorables ou défavorables de l'environnement de l'entreprise sur le développement de sa performance intrinsèque c'est-à-dire savoir si la performance est héritée ou intrinsèque. Il existe plusieurs niveaux d'appréciation de la performance, donc plusieurs types d'évaluation à mettre en place. Il est opportun de savoir quelle performance mesurer ? Celle de l'homme, du groupe, etc. Quelle période de temps est prise pour évaluer la performance ? La base annuelle doit être ajustée en fonction du domaine à évaluer ; c'est-à-dire de savoir si la performance est à réaliser dans l'immédiat ou à long terme. Se fier à mesurer le travail est vain, car la performance passe par d'autres indicateurs, comme l'ajout de compétences externes, les investissements matériels ou financiers en prenant en compte le caractère apparent ou réel de la performance.

Il revient alors à développer des valeurs sociales pour garantir une meilleure performance. Certaines recherches empiriques menées sur le marché américain à partir des ratings KLD, comme celles de BERMAN et AL. [1999] ou de HILLMAN et KEIM [2001], attestent de l'existence d'une relation positive entre la performance financière et certaines notations sociétales concernant plus particulièrement les salariés, les clients ou la société civile. En revanche, la notation environnementale apparaît sans relation réelle avec la performance financière, remettant ainsi en question l'hypothèse fondamentale d'une convergence entre les différents types de performance » peut-on lire dans l'ouvrage de C. GERMAIN et S. TREBUCQ intitulé *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*. Il apparaît donc que l'ajout de considérations extra financières est positif dans une organisation. D'ailleurs, l'intégration d'informations, autres que financières, dans la mesure de la performance n'est apparue que récemment comme une nécessité et accréditent les agences de notation extra financière qui font leur arrivée massive depuis une dizaine d'années.

Pour bien mesurer la performance sociale d'une organisation, il faut avoir à l'esprit les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficacité concerne le degré d'atteinte des objectifs. Alors que l'efficience fait la relation entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. A l'image de l'efficience dans différents domaines, tels que la consommation de carburant et d'énergie en automobile, il faut parler d'efficience en entreprise afin de parvenir



aux résultats obtenus. Un résultat seul ne suffit pas, ce sont les moyens mis en œuvre et leurs impacts qui permettent d'avoir une meilleure vue d'ensemble.

Les critères d'évaluation la situation de l'entreprise sur le plan social et humain se déclinant par rapport à l'efficacité sociale doivent impérativement prendre en compte les données relatives au pourcentage de salariés n'ayant pas reçu de formation dans les 3 dernières années, à la qualité du recrutement (nombre de CV examinés / nombre de CV reçus), la durée moyenne d'un processus de recrutement, le taux de départ et l'année moyenne de départ, le pourcentage d'intérimaires, de CDD, de CDI, le respect des normes en termes d'emplois handicapés, etc.

La question de la performance sociale est incomplète si elle n'intègre pas le concept de responsabilité social ou sociétale – si l'on veut être plus inclusif – de l'entreprise.

### ***Performance et responsabilité sociale de l'entreprise***

Dans un contexte économique aussi complexe que celui induit par le processus de la mondialisation, parler de la performance de l'entreprise en la réduisant au seul volet financier serait incomplet. Il serait plus convenant de lui associer la notion de performance sociale qui est elle-même en relation directe avec la notion de responsabilité sociale de l'entreprise c'est-à-dire cette intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes comme phénomène d'innovation économique, sociale et environnementale.

Même si au regard de l'abondante littérature relative à la responsabilité sociale de l'entreprise, le concept semble récent, dans les faits, le vocable apparaît plutôt comme le marqueur d'une question centrale que véhicule nécessairement l'entreprise, comme le montre l'histoire longue de cette dernière [MARTINET, 2007]. La responsabilité sociale de l'entreprise constitue une question pertinente qui ne peut être définitivement résolue et qui appelle des traitements divers et provisoires tant elle touche le cœur des régimes capitalistes, en l'occurrence, les relations entre l'entreprise et la société. Il est utile de rappeler que l'entreprise est une machine à produire des externalités positives mais aussi négatives telles que les pollutions, les licenciements, les assèchements de sites, abrutissements de cerveaux, etc. L'évolution de la question de la RSE dans les entreprises des pays développés n'est pas séparable de l'histoire des régimes économiques et de l'évolution des idées. On peut faire remonter l'émergence du débat sur la question au début du XIXème siècle pour être prise en charge par les chercheurs au milieu du XXème siècle jusqu'à sa résurgence et ses transformations en 1995 [ACQUIER, 2007]. Le champ de la recherche sur la RSE est sujet à des requalifications périodiques selon que l'on adopte le point de vue de l'entreprise ou celui de la société, ou encore si l'on cherche à concilier les deux. C'est ainsi que l'on relève le caractère statique des analyses qui privilégient les parties prenantes. Pour parer aux limites de ces analyses, il est recommandé d'intégrer les évolutions organisationnelles – entreprises fondées sur la connaissance, dilution des frontières des firmes, etc. – sans trop se focaliser sur les échanges contractuels. Les pratiques de la RSE passent par la construction de nouveaux lieux de régulation tels que les filières, les territoires, etc. [DUPUIS, 2007].

Cependant, cette approche analytique est contrebalancée par une vision de l'entreprise comme une entité séparée de la société et par sa traduction méthodologique qui transparait à travers de nombreux travaux sur la RSE. Ce qui se traduit par le caractère mitigé des réponses apportées aux problématiques sociales et sociétales [BENSEBAA & BEJI-BECHEUR, 2007].

Dans cette dernière approche, la responsabilité sociale de l'entreprise doit être envisagée comme un parcours initiatique que l'organisation construit à travers ses interactions et ses expériences avec les parties prenantes. Cette hypothèse alternative adopte le pragmatisme et la méthode des récits de vie pour mettre en lumière ces cheminements et se

fait l'écho de la richesse, la complexité et le caractère innovant des pratiques qui ont cours dans les entreprises. Enfin, depuis quelques années, on assiste à l'émergence de la théorisation de l'entreprise sociale, sans pour autant affirmer que la responsabilité sociale de l'entreprise conduit forcément à celle-ci. Ce qui donne davantage d'assise à la nécessité d'une analyse fine des trajectoires et des partenariats pour évaluer l'évolution des pratiques qui occultent souvent les affrontements dogmatiques et parfois les débats théoriques [MARTINET & PAYAUD, 2007].

Ce bref aperçu sur l'évolution des approches et des idées sur la notion de la responsabilité sociale des entreprises montre à quel point celle-ci constitue une variable importante que l'on ne peut occulter de notre temps dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. Sa prise en compte met en jeu le couple [entreprise/société] qui, par la diversité des relations et interactions qui s'y développent, induit un certain nombre de contingences qui peuvent influencer sur la performance de l'entreprise, à travers la nature et l'intensité des externalités, que celle-ci produit. Peut-on parler de RSE dans le cas des entreprises publiques algériennes ?

### ***Quelle performance pour les entreprises publiques algériennes ?***

Dans leur conception actuelle, du moins dans les Etats modernes, les entreprises publiques sont sujettes à reddition de comptes, ce qui exige d'elles un étalonnage des résultats par rapport à des objectifs préalablement définis. C'est ainsi que l'on assigne aux entreprises publiques des mandats de haut niveau ainsi que des objectifs annuels assortis d'indicateurs de performance. A ce titre, elles se trouvent tributaires d'obligations de service public et autres obligations spéciales et de ce fait, elles doivent se soucier beaucoup de leur efficacité et de leur efficience, en somme de leur performance afin de jouer pleinement le rôle et les missions qui leur sont assignés. Depuis, l'avènement du concept de développement durable les choses se sont complexifiées : l'entreprise n'est plus cette machine à produire et se soucier uniquement de ses bénéficiaires, mais elle est devenue responsable devant la société. Aussi l'entreprise d'aujourd'hui se trouve à la confluence de l'économique, du social et de l'environnemental et sa performance devient globale et résultant de l'imbrication des performances économiques, sociales et environnementales.

Avant d'aborder la question de performance proprement dite dans le cas des entreprises publiques algériennes, il est intéressant de relater les conditions qui ont conduit à leur état actuel, tout au moins pour celles qui ont pu survivre. S'il y a un invariant que l'on peut repérer facilement dans l'évolution tumultueuse des entreprises publiques algériennes c'est bien cette omniprésence de l'Etat qui, après avoir prôné pendant longtemps une politique d'assistanat continu à ces entreprises, s'est vu s'engager dans une politique de dissolution puis de cession au privé, sous les contraintes du plan d'ajustement structurel et du processus de la mondialisation induisant une série de réformes dont le champ économique a été le premier laboratoire d'expérimentation.

L'année 1988 constitue incontestablement une année charnière pour les réformes économiques en Algérie. Le principal changement qui y est apporté concerne surtout le mode de régulation de l'économie nationale. Si durant la période de la planification centralisée, la croissance et le fonctionnement de l'entreprise publique faisaient l'objet de décisions volontaristes, actuellement, graduellement, ce sont les mécanismes de marché qui devraient sinon prédominer, du moins agir. La privatisation des entreprises publiques en Algérie a constitué un « moment fort » des réformes en Algérie. Cette décision, fondée sur des critères économiques d'efficacité relative, constitue d'abord une option consécutive au processus de réformes née au lendemain d'octobre 1988, ensuite une nécessité engendrée par le processus de Washington renforçant ainsi la mondialisation par l'ouverture des marchés.

L'entreprise algérienne, à ce moment précis, souffre d'un manque d'investissements ou plus exactement de l'inefficacité des investissements. En effet, le constat le plus probant reconnaît qu'elle n'arrive à financer que l'exploitation et non l'investissement à une période où les réformes sont à un stade assez avancé. Période critique pour l'entreprise algérienne qui est tenue de se mettre à niveau assez rapidement pour pouvoir affronter la concurrence et assurer sa pérennité. A la même période, les banques sont en surliquidité. S'agit-il d'une inefficacité du processus d'intermédiation comme cela a été pour les pays de l'Europe de l'Est ? Or, un marché financier est supposé efficace s'il dirige, avec un coût réduit les ressources vers les investissements les plus rentables.

De nombreux auteurs dont M.J. FRY posent le développement financier comme condition nécessaire du développement économique. En effet, pour les pays de l'Europe de l'Est, par exemple, les besoins de financement occupent une place importante parmi les déterminants de la croissance. La réussite des réformes économiques dépend en grande partie de la capacité d'adaptation de l'entreprise, face aux transformations opérées et à leur rythme sur les plans micro et macro-économiques. En effet, la compétitivité est d'abord la liberté d'agir à laquelle s'ajoute le couple efficacité et performance.

Les réformes économiques mises en œuvre s'inscrivent en grande partie dans le cadre du programme d'ajustement structurel adopté par l'Algérie en concertation avec le FMI et la Banque Mondiale. Parmi les changements introduits dans la reconfiguration de l'économie du pays figurent des mesures monétaires et financières. L'impact de ces mesures sur l'entreprise algérienne a été fatal dans ce processus. Il a endigué la liberté de l'entreprise car une économie compétitive doit reposer sur une entreprise libre de ses « mouvements », disposant des moyens humains, financiers et matériels, mais surtout d'une stratégie pour pouvoir faire face à la concurrence.

Il n'est pas dans nos préoccupations d'aller dans les détails d'une approche généalogique des entreprises publiques algériennes mais de rappeler au moins les grandes ruptures dans l'histoire de leur évolution depuis leur mise en place dans le cadre du système de gestion socialiste de l'économie privilégiant le tout public jusqu'à la période de transition vers le système libéral en passant par les plans de restructuration des entreprises, les plans de sauvetage des entreprises publiques, le démantèlement, la vente ou la liquidation des entreprises publiques avec la mise en œuvre de la politique de privatisation tous azimuts, et enfin, l'insertion des EP dans un plan de protection de l'économie nationale avec les plans de revitalisation, de mise à niveau, voire de recréation d'entreprises publiques en cette phase de crise financière et économique mondiale. Cette dernière opération intervient évidemment avec le retour à l'intervention publique brandie comme bouclier pour faire face aux soubresauts de cette crise un peu partout dans le monde.

A ce titre, d'importants programmes de réhabilitation des EP voire de création d'EP locales dans des domaines relevant du service public d'intérêt général ayant un potentiel et un marché [Transport, Eau et assainissement] ou dans des secteurs jugés vitaux pour la réalisation du PIP dans le cadre du quinquennat 2010-2014 [Mécanique, Hydraulique, Travaux publics, etc. ] avec l'injection de capitaux importants. Au total, pas moins de 450 milliards de dinars, soit près de six milliards de dollars, seront dédiés dans ce programme de réhabilitation du secteur public marchand industriel qui s'étalera sur une période de cinq ans. Cela s'est traduit par exemple par la création du Groupe Ciment d'Algérie (GICA) avec un programme d'investissement de 141 milliards de dinars, soit près de 1.8 milliards de dollars, et la mise en œuvre d'un plan de développement pour le groupe pharmaceutique SAIDAL avec un budget de 16 milliards de dinars, soit environ près de 220 millions de dollars. Ce plan a touché également la filière mécanique avec des investissements initiaux de 44 milliards de dinars, soit près de 580 millions de dollars. Auparavant, l'Etat devait doter les secteurs des travaux publics, de l'hydraulique et de l'habitat d'un budget de 600 milliards de dinars dans le

cadre d'un plan de réhabilitation des entreprises publiques activant dans ces secteurs.

Dans la même dynamique, le Conseil de Participations de l'Etat aura en charge d'étudier la création de groupes industriels par la restructuration de certaines sociétés de gestion des participations (SGP) dans les secteurs de l'électronique, l'électrodomestique, les constructions métalliques et la transformation sidérurgique. Le coût de cet ambitieux programme de développement de ces groupes en cours de maturation est estimé à 300 milliards de dinars, soit l'équivalent de plus de 4 milliards de dollars. L'objectif de cet effort à l'endroit des entreprises publiques est de contribuer à la hausse de la part du secteur industriel dans la valeur ajoutée nationale pour la porter à 10 % à l'horizon 2014, contre 5 % actuellement. Evidemment l'atteinte de cet objectif est tributaire de l'amélioration de la performance de ces entreprises, en somme cet important investissement doit contribuer grandement à la consolidation des facteurs qui la contrôlent.

Par ailleurs et dans le même souci, un programme ambitieux est affiché par le Ministère de l'industrie, des PME et de la promotion de l'investissement pour mettre à niveau celles-ci, avec l'injection de 380 milliards de DA. Ce programme de mise à niveau et de modernisation touchera plus de 20 000 PME. Il vise à renforcer les capacités de gestion et d'organisation des PME, à améliorer la qualité de leurs produits, à la formation des ressources humaines et à l'appui des investissements matériels de ces PME. Les objectifs affichés ciblent apparemment la participation plus efficace des PME algériennes dans la mise en œuvre du plan quinquennal mais aussi à asseoir une meilleure performance de l'entreprise en la conformant aux standards en vigueur dans le contexte international. Les entreprises ciblées par ce programme opèrent dans les secteurs de l'industrie, du BTP, de la pêche et des services. Selon le ministère de l'industrie et des PME, l'Algérie compte actuellement 607 297 PME pendant que 23 400 nouvelles PME avaient été créées dans le pays au cours du premier semestre de l'année 2010.

A ce niveau, il faut souligner que les PME ont déjà bénéficié d'un programme de mise à niveau dans le cadre de la coopération avec l'Union Européenne, le MEDA I. Mais il semblerait, de l'aveu même du Président du Conseil National Consultatif de la PME, que cette action a été un échec, les objectifs fixés n'ayant pas été atteints. Il est envisagé un second programme du même type, le MEDA II dont il est attendu davantage de performance. Celui-ci portera sur la compétitivité et concernera 220 entreprises, notamment celles qui exportent.

Mais est-ce pour autant que ces objectifs seront atteints tant que la culture prévalant à la fois dans les entreprises publiques et les PME n'évolue pas ou peu ?

C'est à ce titre que des entreprises rescapées de la politique de privatisation à l'image de SAIDAL, AIR ALGERIE, SNVI, ENIEM, ENIE, GENISIDER, EPIC ADE, ONA et bien d'autres intervenant dans des secteurs divers et, tout aussi stratégiques les uns que les autres, constituent des cas dignes d'intérêt pour une évaluation de leur performance tout en intégrant la question de la responsabilité sociétale, autrement dit, aller vers une évaluation de leur performance globale. Mais en absence d'une tradition et étant la complexité des contraintes dans lesquelles évoluent encore les entreprises publiques algériennes, on ne peut que réaliser l'ampleur des difficultés à tenter ne serait-ce qu'une évaluation primaire de la performance globale des entreprises publiques algériennes.

En effet, il est d'abord tout à fait pertinent et légitime de s'interroger si le recours à l'entreprise publique entraîne un effet positif sur l'efficacité micro et macro-économique ? La réponse à cette question semble bien délicate tant que l'on s'accorde à admettre qu'il y a une grande ambiguïté qui réside dans l'accession à la mesure de la performance tout court, ne serait-ce que la performance prise dans sa dimension financière ou économique sans tenir compte des dimensions sociale et environnementale.

Commençons par le cas d'une entreprise privée qui réalise un revenu R avec un coût global C, alors sa performance est  $(R - C) / C$ . Ce cas ne présente pas de souci majeur tant

que l'objectif de l'entreprise privée est justement de maximiser R, étant donné C (ou minimiser C, étant donné R). Mais si l'on introduit les dimensions sociale et environnementale dont la mesure n'est pas si simple que cela peut le paraître, la problématique devient plus complexe et la tentative de mesure est également inopérante sinon que l'on doit imaginer d'autres approches.

Si l'on considère maintenant le cas d'une entreprise publique, la performance ne peut être envisagée de manière aussi simplifiée étant donné la pluralité des objectifs. Supposons que l'entreprise réalise les résultats R1, R2, ..., Rn, R1 représentant par exemple le revenu financier, R2 le montant des salaires distribués (approximation du nombre d'employés) et R3 la valeur de la production dans une région donnée (approximation de la politique d'aménagement du territoire), etc. Le résultat de l'entreprise est donc représenté par un vecteur ligne  $R = (R1, R2, \dots, Rn)$ . Mathématiquement, on ne peut retrancher le coût C qui est un scalaire du résultat R qui est un vecteur, la performance de l'entreprise publique ne peut être mesurée qu'après conversion en scalaire du vecteur R, en accordant un poids à chaque composante du résultat de l'entreprise. A défaut, on ne peut juger de la performance de l'entreprise publique.

Bien entendu, en cherchant à mesurer la performance de l'entreprise publique, d'autres difficultés peuvent apparaître comme on l'a signalé plus haut, tant les objectifs assignés sont parfois contradictoires. A titre d'exemple, il en est ainsi de la rentabilité financière et de l'emploi. Très souvent, ces objectifs sont mal définis. Certaines entreprises se trouvent détournées de leurs objectifs initiaux, en particulier dans les pays sous-développés. Enfin, la difficulté de mesure est accentuée par le fait que l'entreprise publique ne s'approprie pas la totalité du résultat de son activité et ce, en raison de l'une de ses vocations, à savoir générer des effets externes positifs sur le reste de l'économie. Ces derniers n'étant pas comptabilisés à son profit, de fausses appréciations sont possibles. On voit donc toute la complexité de l'évaluation de la performance de l'entreprise combien même on ne s'inscrit que dans une logique mathématique, de là à intégrer des variables dont l'appréciation ou la quantification échappe à cette logique, comme la dimension environnementale, la problématique se complexifie encore plus.

Dans la même foulée, l'analyse de la performance des entreprises algériennes, à travers quelques agrégats fournis par la Banque mondiale, montre que, paradoxalement à ce qui est admis, la variable propriété n'est pas forcément corrélée avec la performance. En d'autres termes, à une ou deux exceptions près, qu'il s'agisse d'entreprises de statut privé ou d'entreprises publiques, le niveau de performance se décline de la même manière, les pressions de l'environnement institutionnelle, managérial et culturel étant identiques.

### *Conclusion*

Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour la mise en œuvre de stratégies de développement durable par les entreprises et rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes ou *stakeholders*, c'est-à-dire tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise. Ce concept est indissociable de celui de la responsabilité sociétale des entreprises [RSE] que la Commission Européenne définit dans le Livre vert comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes [CE, 2001], cet aspect n'étant en fait que la déclinaison des principes de développement durable à l'échelle des entreprises. La performance globale est alors comprise comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales et relève donc d'un concept multidimensionnel techniquement difficilement mesurable [BARET, 2006]. En effet, les dispositifs utilisés aujourd'hui par les

entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent de réponses satisfaisantes.

Concernant les entreprises publiques algériennes, la difficulté réside dans la capacité à mesurer les interactions entre les diverses composantes de leur performance globale. Mais ce n'est pas pour autant que l'on ne peut pas se poser la question de la mesure de la performance globale ou d'essayer de comprendre quels sont les obstacles pouvant l'entraver. Les aspects institutionnels ne constituent-ils pas des outils à utiliser dans l'évaluation de la performance à l'image de ceux utilisés pour les entreprises proactives proposés en utilisant la théorie des conventions [BERLAND & DOHOU, 2009].

Il apparaît alors utile de prendre la mesure des processus de régulation en cours en mettant en avant l'impact des réformes et dispositions financières sur l'entreprise concernant le rythme de réalisation des principes de l'économie de marché dans un premier temps et graduellement au retour de l'intervention de l'Etat consécutif au contexte de crise financière mondiale afin d'entrevoir l'appréhension des véritables enjeux de l'économie algérienne et partant des répercussions sur l'entreprise publique. L'objectif est de savoir si ces réformes favorisent ou suffisent pour insuffler une dynamique marchande durable répondant aux impératifs de performance globale.

Les mécanismes de régulation de la vie économique et sociale telle que prédit par la pensée keynésienne et post keynésienne et notamment ceux inhérents à la régulation dans le contexte de crise financière mondiale apporteront certes leurs lots de mutations dans l'entreprise publique algérienne et permettront de revisiter le concept de performance aussi bien financière que sociale dont la consonance ne se conjuguera pas forcément avec profit et ouverture des marchés.

L'avenir de la RSE en Algérie, dans un contexte de compétitivité et de concurrence marqué par des exigences de plus en plus draconiennes et des standards de plus en plus serrés est incertain. Dans ce contexte, les entreprises publiques algériennes sont préoccupées par des problèmes vitaux tels que l'amélioration de leurs capacités managériales, la sauvegarde des emplois, la modernisation de leurs outils de gestion et la rénovation de leurs outils de production et accordent une fonction partielle à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il est vrai que des efforts sont en train de s'accomplir mais la rupture avec la culture et les réflexes acquis à l'époque de l'économie administrée sont encore omniprésents chez les gestionnaires de ces entreprises.

### **Bibliographie générale**

- AGBODAN MAVOR Michel. ASSOUSSOGO Fulbert Gero, (1995), *Les facteurs de performance de l'entreprise*, Edition 5L, Paris.
- BEAUYOLIN, BILLET Rachel, (2004) *Flexibilités et performances : stratégie d'entreprise réglementaires, transformation du travail*, Ed. La découverte, Paris.
- CHANDLER Alfred (1992), *Organisation et performances des entreprises*, Ed. Organisations, Paris.
- FONTAGNE Lionel, TOUBAL Farid, DEBONNEUIL Michèle, (2010), *Investissement direct étranger et performance des entreprises*, Edition la découverte française, Paris.
- LESCA Humbert, (1986), *Structure et système d'information facteurs de compétence*, Edition Masson, Paris.
- PINTO Paul, (2003), *La performance durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent*, Edition Dunod, Paris.
- PAUCHER Pierre, (1999) *Mesure de la performance financière de l'entreprise*, OPU, Alger
- RIVAL Vann, (2009), *Internet et les performances de l'entreprise : une analyse des stratégies internet appliquée au secteur du tourisme*, Edition L'harmattan, Paris.
- ROBERT John, (2004), *Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance*, Edition Economica, Paris.
- ZARIFIAN Philippe, (2005), *Compétences et stratégies d'entreprises*, Edition Liaisons, Paris.

CHARPENTIER, Patricia, (2004), *Gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel*, Edition Hachette, Paris.

(1986), *Modèles culturels et performances économiques : les hommes, les entreprises, les Etats*, Edition Hommes et techniques, Paris.

(2002), *Performances et équilibre : une dynamique pour l'entreprise industrielle*, Edition Village mondial, Paris.

(1997), *Entreprises et performance globale : outils, évaluation, pilotage* Ed. Economica, Paris.

PERETTI Jean-Marie (avec J. CERDIN), (2005), *Performances économiques et performances sociales à l'heure de la R.S.E.*, Cergy-Pontoise, ESSEC Business School.

PERETTI Jean-Marie avec R. COLLE, J. CERDIN, (2005), "La GRH à la carte" : facteur de la performance économique et sociale", In : *Performances économiques et performances sociales à l'heure de la R.S.E.*, Cergy-Pontoise, ESSEC Business School.

MARTINET, A.C., (2007), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, 11, n°180, p. 105-107.

ACQUIER, A., AGGERI, F., (2007), *Une généalogie de la pensée managériale de la RSE*, Revue Française de Gestion, 11, n°180, p. 131-157.

DUPUIS, J.C., (2007), *La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau*, Revue Française de Gestion, 11, n°180, p. 159-175.

BENSBAA, F., BEJI-BECHEUR, A., (2007), *Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, n°180, p. 177-198.

HADJAR, A., *Les effets de la privatisation d'une entreprise publique sur le développement humain durable : le cas de Mittal Steel-Annaba*, L.A.R.M.O., Université d'Annaba.

MARTINET, A.C., PAYAUD, M., (2007), *Formes de RSE et entreprises sociales*, Revue Française de Gestion, n°180, p. 199-214.

GERMAIN C. et TREBUCQ S., *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Audencia Nantes – école de management, Université Montesquieu Bordeaux IV.

BERLAND, N., DOHOU, A., (2009), *Mesure de la performance globale de l'entreprise*, Article en ligne sur le site de l'université de Poitiers.