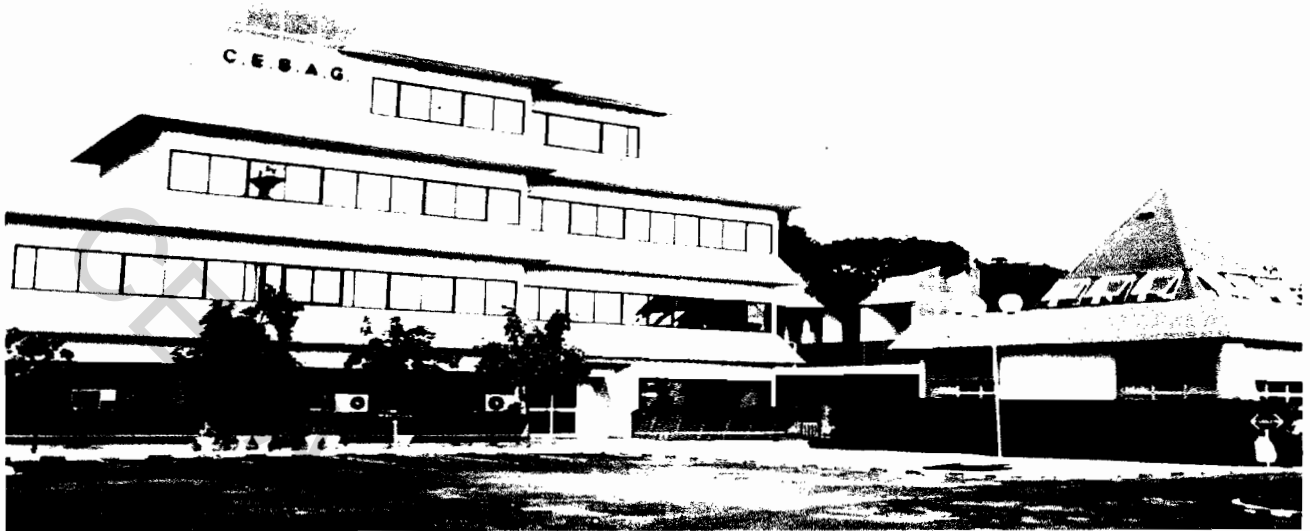


## CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE  
DE BANQUE ET DE FINANCE**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES  
EN AUDIT & CONTROLE DE GESTION**

**19<sup>ème</sup> Promotion : 2007-2008**

**THEME:**

**ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA  
PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE :  
CAS DE LA LO.NA.SE.**

**Présenté par:**

**TIGANA Lamine**



**Sous la Direction de :**

**KOUASSI Kouakou Alexis**

*Contrôleur de gestion  
Enseignant associé au CESAG*

**Janvier 2009**

**DEDICACE**

Je dédie ce travail à :

- ☞ Feu mon Grand-père, BANGALI décédé trois mois après mon départ du pays ;
- ☞ Ma tante, Madame TIKANA née Aba DEMAN ;
- ☞ Mon père, Brahima TIGANA ;
- ☞ Mon cousin, Ladjji TIKANA ;
- ☞ Mon tonton, El hadj Youssouf TRAORE

qui m'ont soutenu durant ma formation et ont trouvé les mots appropriés pour m'encourager.

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail de recherche a nécessité la contribution de plusieurs personnes. A cet effet, je tiens à exprimer mes remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, intellectuellement ou moralement, ont manifesté leur appui pour faciliter mon œuvre.

Je témoigne ma reconnaissance en particulier à mon directeur de mémoire, Monsieur KOUASSI Kouakou Alexis, Contrôleur de gestion au CESAG, qui a soutenu et guidé mes efforts. Son intervention et sa marque d'attention ont été capitales pour mener à bien ce mémoire. Sa disponibilité dans l'encadrement de ce travail et son apport méthodologique ont été d'une importance fondamentale et incommensurable.

J'exprime globalement mes sincères remerciements à tous mes enseignants et à la direction de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), en particulier à Monsieur Moussa YAZI.

J'exprime également ma reconnaissance envers Monsieur Babacar DIOP, Auditeur Financier pour la lecture de ce mémoire, sa patience et ses multiples encouragements.

Je remercie toute ma famille pour le soutien affectif, spirituel, moral et matériel qu'elle m'a apporté tout au long de ma formation

Enfin, je témoigne ma gratitude à :

- ☞ Monsieur Baïla Alioune WANE, Directeur Général de la LONASE ;
- ☞ Monsieur Mamadou GUEYE, Directeur Financier et Comptable de la LONASE ;
- ☞ Monsieur Babacar SAMBA, Chef Comptable de la LONASE ;
- ☞ L'ensemble du personnel de la LONASE pour la franche collaboration lors de mon enquête.

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

ALR : Avant La Réunion

CFA : Communauté Financière Africaine

CU : Coût Unitaire

DCG : Direction du Contrôle de Gestion

DCI/IGJ : Direction du Contrôle Interne et Inspection Générale des Jeux

DFC : Direction Comptable et Financière

DG : Direction Générale

DMACC : Direction du Marketing, de l'Action Commerciale et de la Communication

DRH : Direction des Ressources Humaines

DVD : Digital Versatile Disc (disque optique numérique de grande capacité)

EDI : Echange de Données Informatisées

ISO : International Standard Organisation

LO.NA.SE : Loterie Nationale Sénégalaise

PCA : Président du Conseil d'Administration

PLR : Pendant La Réunion

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMU : Pari Mutuel Urbain

ROI : Return On Investment

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TBP : Tableau de Bord Prospectif

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

UM : Unité Monétaire

VHS : Video Home System

## LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
Tableau 1: Réaction de l'entreprise en fonction de son environnement.....	26
Tableau 2 : Avantages attendus des systèmes flexibles.....	27
Tableau 3 : Définition opérationnelle des variables de l'étude.....	41
Tableau 4 : Indicateurs et mesures retenus .....	61
Tableau 5 : Les statistiques des réponses au questionnaire .....	63
Tableau 6 : Taux de non-réponse aux questions .....	64
Tableau 7 : Prévision et réalisation des objectifs 2007 à la LONASE .....	66
Tableau 8 : Analyse des écarts budgétaires .....	67
Tableau 9 : Comparaison entre coût unitaire prévu et coût unitaire réel.....	68
Tableau 10 : Satisfaction du personnel.....	69
Tableau 11 : Taux de satisfaction des clients.....	69
Tableau 12 : Satisfaction de l'Etat.....	70
Tableau 13 : Classement des facteurs de motivation.....	71
Tableau 14 : Synthèse relative aux facteurs de motivation.....	72
Tableau 15 : Synthèse relative à la compétence.....	73
Tableau 16 : Observations sur les composantes de la culture d'entreprise.....	74
Tableau 17 : Synthèse relative à l'alignement stratégique.....	75
Tableau 18 : Classement des moyens de communication à la LONASE .....	76
Tableau 19 : Réactivité et flexibilité organisationnelle .....	77
Tableau 20 : Effectifs observés du croisement motivation-performance globale .....	78
Tableau 21 : Effectifs théoriques du croisement motivation-performance globale .....	78

Tableau 22 : Test d'indépendance de Khi-deux : motivation-performance .....	79
Tableau 23 : Effectifs observés du croisement compétence-performance globale .....	80
Tableau 24 : Effectifs théoriques du croisement compétence-performance globale.....	80
Tableau 25 : Test d'indépendance de Khi-deux : compétence-performance.....	81
Tableau 26 : Effectifs observés du croisement alignement stratégique-performance .....	82
Tableau 27 : Effectifs théoriques du croisement alignement stratégique-performance .....	82
Tableau 28 : Test d'indépendance de Khi-2 : alignement stratégique-performance.....	83
Tableau 29 : Effectifs observés du croisement élasticité de la structure-performance .....	84
Tableau 30 : Effectifs théoriques du croisement élasticité de la structure-performance.....	84
Tableau 31 : Effectifs observés groupés du croisement de l'élasticité de la structure et des indicateurs de la performance globale .....	84
Tableau 32 : Test d'indépendance de Khi-2 : élasticité de la structure -performance .....	85
Tableau 33 : Effectifs observés du croisement entre la circulation de l'information et la performance globale .....	86
Tableau 34 : Effectifs théoriques du croisement entre la circulation de l'information et la performance globale .....	86
Tableau 35 : Test d'indépendance de Khi-deux entre la circulation de l'information et la performance globale. ....	87
Tableau 36 : Coefficient de contingence des déterminants de la performance.....	88
Tableau 37 : Récapitulation des recommandations et les acteurs de leur mise en œuvre ...	94

## **LISTE DES FIGURES**

	<u>Pages</u>
Figure 1 : Réaction en chaîne de l'économie Japonaise .....	12
Figure 2 : Evolution du coût d'obtention de la qualité .....	13
Figure 3 : Pyramide de Dupont de Nemours.....	20
Figure 4: Schéma de progression qualitative .....	21
Figure 5 : Entreprise sans vision suffisante ou avec vision mal transmise.....	25
Figure 6 : Entreprise avec vision bien transmise.....	25
Figure 7 : Différence entre "être compétent" et "avoir des compétences" .....	31
Figure 8 : Schéma du modèle d'analyse .....	40

## TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES .....	VI
TABLE DES MATIERES .....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 <sup>ERE</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ....	7
CHAPITRE I : LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE.....	9
1.1. CRITERES DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE.....	9
1.1.1. Critères traditionnels de la performance.....	10
1.1.1.1. L'efficacité : de la performance souhaitée à l'atteinte des objectifs.....	10
1.1.1.2. L'efficience : le moteur à la performance .....	11
1.1.1.3. L'économie des ressources.....	11
1.1.2. Critères modernes de la performance.....	12
1.1.2.1. La qualité : satisfaction des exigences.....	12
1.1.2.2. La durabilité comme clé de la performance à long terme.....	14
1.1.2.3. L'équité : la performance sociale .....	14
1.2. LES COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE GLOBALE .....	16
1.2.1. Performance organisationnelle.....	16
1.2.2. Performance humaine : efficacité du personnel.....	17
1.2.3. Performance stratégique : la performance à long terme.....	17
1.2.4. Performance financière.....	18
1.2.5. Performance interne et externe .....	18
1.3. DYNAMIQUE DE REUSSITE DE LA PERFORMANCE .....	19
1.3.1. La pyramide de Dupont de Nemours .....	19
1.3.2. L'approche volontariste de FEISTHAMMEL.....	21



**CHAPITRE II : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE D'UNE**

<b>ENTREPRISE .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>23</b>
2.1.1. L’alignement stratégique .....	24
2.1.2. L’élasticité de la structure organisationnelle .....	26
2.1.3. La qualité de circulation de l’information .....	27
<b>2.2. DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE HUMAINE.....</b>	<b>29</b>
2.2.1. La motivation : pivot de l’efficacité humaine.....	29
2.2.2. La compétence : source d’efficacité individuelle.....	30
2.2.3. La culture d’entreprise : garant de l’efficacité collective .....	32
<b>2.3. DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE .....</b>	<b>33</b>
2.3.1. La planification stratégique .....	33
2.3.2. Deux outils de pilotage au service de la performance stratégique .....	34
2.3.2.1. Le tableau de bord prospectif (TBP).....	34
2.3.2.2. La cartographie des risques .....	34
2.3.3. Le positionnement : condition efficacité stratégique .....	35
<b>2.4. DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....</b>	<b>35</b>
2.4.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	36
2.4.2. Le budget de trésorerie : pour une gestion efficace de la trésorerie.....	37
2.4.3. L’effet de levier.....	38
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. CONSTRUCTION DU MODELE D’ANALYSE .....</b>	<b>39</b>
3.1.1. Schématisation du modèle .....	39
3.1.2. Définitions et mesures des variables issues du modèle.....	41
3.1.2.1. La variable dépendante ou expliquée.....	41
3.1.2.2. Les variables indépendantes ou explicatives.....	41
<b>3.2. METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES.....</b>	<b>43</b>
3.2.1. Sélection de l’échantillon .....	43
3.2.1.1. Définition de la population.....	43
3.2.1.2. Détermination de la taille de l’échantillon .....	44

3.2.2. Outils de collecte de données.....	44
3.2.2.1. Les guides d'entretien .....	45
3.2.2.2. Le questionnaire.....	45
3.2.2.3. L'observation sur le terrain .....	46
3.2.2.4. L'analyse documentaire .....	46
3.3. METHODES D'ANALYSE DES DONNEES .....	46
3.3.1. Méthodes descriptives .....	47
3.3.2. Méthodes explicatives .....	47
3.3.3. Validité des résultats .....	48
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	49
2 <sup>EME</sup> PARTIE : CADRE PRATIQUE : ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE A LA LO.NA.SE.....	50
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA LONASE .....	52
4.1. OBJET ET MISSIONS .....	52
4.2. ACTIVITE ET PRODUITS DE LA LONASE.....	53
4.2.1. Produits actifs.....	53
4.2.1.1. Le pari mutuel urbain (PMU) .....	53
4.2.1.2. Le pari sportif .....	53
4.2.2. Produits passifs .....	54
4.3. RESSOURCES DE LA LONASE.....	54
4.3.1. Ressources matérielles.....	54
4.3.2. Ressources humaines.....	55
4.3.3. Ressource financières .....	55
4.4. ORGANISATION DE LA LONASE .....	55
4.4.1. Le sommet stratégique.....	55
4.4.1.1. Le Conseil d'Administration .....	56
4.4.1.2. Le Comité de Direction .....	56
4.4.1.3. La Direction Générale.....	56
4.4.2. Les structures en staff.....	57
4.4.2.1. Les Conseillers du Directeur Général .....	57
4.4.2.2. Le Contrôle de Gestion (CG) .....	57
4.4.2.3. Le Contrôle Interne et l'Inspection Générale des Jeux (CI/IGJ) .....	57

4.4.3. Les Directions fonctionnelles .....	58
4.4.3.1. La Direction Financière et Comptable (DFC) .....	58
4.4.3.2. La Direction de l'Exploitation (DEX) .....	58
4.4.3.3. La Direction de l'Administration et de la Gestion des Equipements ....	58
4.4.3.4. La Direction des Ressources Humaines (DRH) .....	59
4.4.3.5. La Direction Médico-sociale .....	59
4.4.3.6. La Direction du Système d'Information (DSI).....	59
4.4.3.7. La Direction Marketing, de l'Action Commerciale et de la Communication (DMACC).....	60
<b>CHAPITRE V : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE SUR DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE A LA LONASE .....</b>	<b>61</b>
5.1. CHOIX DES INDICATEURS .....	61
5.2. PRESENTATION DES RESULTATS DE LA PERFORMANCE.....	63
5.2.1. Présentation des résultats du dépouillement .....	63
5.2.2. Présentation du résultat sur la performance globale.....	64
5.2.2.1. L'efficacité .....	64
5.2.2.2. L'économie.....	67
5.2.2.3. L'efficience.....	68
5.2.2.4. La satisfaction des parties prenantes.....	69
5.2.3. Présentation du résultat sur la performance humaine.....	71
5.2.3.1. Présentation du résultat sur la motivation du personnel .....	71
5.2.3.2. Présentation du résultat sur la compétence à la LONASE .....	72
5.2.3.3. Présentation du résultat sur la culture d'entreprise.....	73
5.2.4. Présentation du résultat sur la performance organisationnelle .....	74
5.2.4.1. Présentation du résultat sur l'alignement stratégique .....	75
5.2.4.2. Présentation du résultat sur la circulation de l'information .....	76
5.2.4.3. Présentation du résultat sur l'élasticité de la structure.....	77
5.3. ANALYSE DE LA CONTRIBUTION ET DE L'INFLUENCE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE.....	77
5.3.1. Contribution des déterminants de la performance humaine à la performance globale 77	
5.3.1.1. Contribution de la motivation à la performance globale.....	78
5.3.1.2. Contribution de la compétence à la performance globale.....	80

5.3.2. Contribution des déterminants de la performance organisationnelle à la performance globale .....	81
5.3.2.1. Contribution de l’alignement stratégique à la performance .....	82
5.3.2.2. Contribution de l’élasticité de la structure à la performance.....	83
5.3.2.3. Contribution de la circulation de l’information à la performance .....	85
5.3.3. Influence des déterminants de la performance sur la performance globale ..	88
<b>CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE A LA LONASE.....</b>	<b>90</b>
<b>6.1. LES RECOMMANDATIONS SUR LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE HUMAINE .....</b>	<b>90</b>
6.1.1. Les recommandations sur la motivation du personnel .....	90
6.1.2. Les recommandations sur la compétence des employés .....	91
6.1.3. Les recommandations sur la culture d’entreprise.....	91
<b>6.2. LES RECOMMANDATIONS LIEES A L’ORGANISATION DE LA LONASE.....</b>	<b>92</b>
6.2.1. Les recommandations sur la communication au sein de la LONASE .....	92
6.2.2. Les recommandations sur l’informatisation des opérations .....	93
<b>6.3. MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>98</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>104</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde devenu très concurrentiel, les entreprises se doivent de gérer leur performance. Cette gestion consiste à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, à moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation. La performance est donc au cœur de la gestion des entreprises.

Désormais, il faut perpétuellement mesurer et suivre les résultats, identifier les changements, même les plus difficiles à repérer, ensuite trouver urgemment des solutions à ceux-ci. Autrement dit, une entreprise doit mesurer continuellement sa performance pour rester compétitive et assurer son futur, en d'autres termes sa pérennité.

BOUQUIN (2000 : 64) affirme qu'il a deux types d'entreprises : celles qui disparaissent tout de suite parce qu'elles n'ont pas trouvé les réponses adaptées, et celles qui disparaissent ensuite parce qu'elles les ont trouvées et les croient éternelles.

Cette sensibilité à la mesure de la performance est renforcée par l'actualité économique, dominée par l'incertitude quant au lendemain des organisations. En effet, une entreprise qui était hier leader sur un marché porteur, est aujourd'hui mise à l'index des sociétés performantes. Une autre entreprise qui semblait omnipotente sur une technologie stable, est soudain détrônée par les nouveaux entrants.

Les motifs de tels échecs sont nombreux. Mais en général, le manque de l'amélioration continue est le principal motif. Le "concept de l'amélioration continue", développé dans la norme ISO 9004, induit la nécessité d'évaluer des moyens et des résultats au regard d'objectifs préalablement définis par la politique qualité. En effet, une amélioration ne peut se concevoir qu'à partir du moment où des résultats planifiés ont été atteints. Sinon toutes les actions complémentaires destinées à compenser le manque sont dites des actions correctives.

Selon IRIBARNE (2006 : 5), « ce qui ne peut se mesurer, ne peut s'améliorer ». La mesure est le thème central du processus d'amélioration de la performance. Il serait une utopie de gérer quelques choses dont on ne peut pas mesurer. Autrement dit, pour progresser efficacement, il faut mesurer la performance. Cette démarche implique la détermination et l'utilisation d'un dispositif de mesure des moyens et des résultats permettant à l'équipe de

management de positionner les caractéristiques de fonctionnement du système par rapport à des objectifs. Le rôle des gestionnaires doit être d'évaluer régulièrement les données de l'entreprise afin d'identifier les occasions d'amélioration et de prendre des mesures correctives.

Actuellement en management, il n'est plus question de mesurer pour contrôler mais pour piloter. En clair dans un contexte stable, l'application du schéma classique n'est pas réellement critiquable.

PLANIFICATION => CONTROLE => SANCTION

Mais aujourd'hui, il est parfaitement avéré que ce système est totalement inadapté à la nouvelle configuration économique caractérisée par le changement rapide et l'imprévisibilité. De ce fait, il faut passer d'une logique de planification a priori et de constat a posteriori à une logique dynamique et réactive :

ACTION => MESURE => REACTION

Bref, il faut procéder à un pilotage proactif.

Evidemment, la mesure de la performance doit être rigoureuse et correcte puisqu'elle sert à "piloter" l'entreprise convenablement avec un objectif principal qui est d'augmenter la production et de diminuer les coûts. « Pour piloter, il faut bien mesurer » (FERNANDEZ, 2003 :2).

Connaître sa performance sert à satisfaire le client, à rassurer le fournisseur, à motiver le personnel, à permettre plus d'apports en capital des actionnaires qui attendent en retour une rémunération. Si une entreprise ne connaît pas sa propre performance, elle ne pourra pas avancer. Or un adage nous enseigne que « celui qui n'avance pas recule ».

Par ailleurs, une absence de mesure ou une erreur survenue lors de la mesure de la performance a plusieurs conséquences. Les principales sont les suivantes :

- ✓ La non maîtrise des facteurs clés de succès ;
- ✓ L'augmentation des coûts cachés ;
- ✓ La réduction de la rentabilité financière ;
- ✓ La perte des parts de marché ;
- ✓ L'incapacité de s'adapter aux changements.

En outre, retenons que les dimensions de la performance ne peuvent être définies de manière standard pour toutes les organisations et toutes les fonctions qui les composent. Autrement dit, les facteurs clés de la performance varient selon les critères suivants :

- ✓ soit la taille de l'entreprise (grande ou PME) ;
- ✓ soit le secteur d'activité (industriel, commercial, agricole,...) ;
- ✓ soit le statut de l'entreprise (privée, parapublique ou publique).

En somme, disons que chaque entreprise a ses propres déterminants de la performance selon ses activités, sa politique stratégique, son environnement politique et économique.

Par ailleurs, l'étude de la performance des entreprises a été abordée principalement par la question de sa mesure ou de son évaluation. Cette vision étroite et limitée ne répond toujours pas adéquatement aux attentes du personnel et en particulier des décideurs. En effet, évaluer la performance sans préalablement définir les différents facteurs qui contribuent à celle-ci, nous apparaît comme mettre la charrette avant les bœufs.

La Loterie Nationale Sénégalaise (LO.NA.SE) l'objet de notre étude, est une grande entreprise commerciale de l'Etat Sénégalais. Elle occupe une place importante dans le tissu économique de la nation. En effet, la LONASE assure l'une des fonctions fondamentales de l'Etat à travers sa mission de redistribution de bénéfice (60% de son bénéfice). Aussi, elle allège le budget de l'Etat en prenant la totalité de ses dépenses de fonctionnement en charge par ses propres recettes générées. C'est pourquoi, des dispositions doivent être prises pour assurer la pérennité de cette société d'Etat. C'est ainsi que, nous nous sommes intéressés à l'amélioration de sa performance.

A la LONASE, il existe une confusion entre la quantité et la pertinence des indicateurs lors de l'élaboration du système d'évaluation. Ce n'est pas parce que les décideurs disposent d'une masse volumineuse de données qu'ils seront menés à retirer les informations clés garantes de la bonne décision. RODIER (1999 : VII) souligne cette question de l'information dont a besoin un dirigeant pour piloter son entreprise, en affirmant que « le rêve de tout dirigeant est en effet de disposer de la seule poignée d'indicateurs qui lui sont réellement utiles ».

Cette confusion pose un réel problème de pilotage de la performance à la LONASE. En effet, les décideurs perdent souvent de vue face à un nombre élevé d'indicateurs. Ce qui conduit à la prise de certaines décisions inappropriées et engendre une inefficacité.

En général, les causes de ce problème à la LONASE sont :

- ✓ l'absence d'étude des déterminants de la performance,
- ✓ l'inadéquation entre les systèmes de mesure et les objectifs,
- ✓ l'insuffisance ou l'inexistence des outils de pilotage des décideurs.

La définition d'un grand nombre d'indicateurs ou la mesure d'un nombre élevé de paramètres de performance ne reste sans inconvénients. Les conséquences sont les suivantes :

Pour le manager (décideur)

- ✓ difficultés de faire le choix approprié ;
- ✓ retards dus au temps de réflexion dans la prise de décision ;
- ✓ mauvaise combinaison des éléments lors d'une tentative de synthèse....

Pour le subordonné (exécutant)

- ✓ manque de clarté et de précision des tâches à exécuter ;
- ✓ glissement d'objet c'est-à-dire ajout de tâches ou modification d'objectifs.

Pour palier aux impacts ci-dessus, des solutions adéquates peuvent être envisagées. Nous suggérons les suivantes :

- ✓ former le personnel aux critères de choix des indicateurs de performance ;
- ✓ donner la liberté aux décideurs de choisir les indicateurs qu'ils jugent pertinents ;
- ✓ précéder l'évaluation de la performance par l'analyse des déterminants de celle-ci.

Vu le coût de la première solution et le risque que comporte la seconde, la dernière solution nous paraît plus intéressante, c'est à dire précéder l'évaluation de la performance par l'analyse des déterminants de celle-ci. Hormis l'amoindrissement du coût et du risque, d'autres avantages de cette solution retenue peuvent être cités. Ce sont :

- ✓ gain de temps au cours de l'évaluation. Seuls les facteurs ayant un effet considérable sur la performance seront pris en compte ;
- ✓ réduction du nombre d'indicateurs dans la base de données. On se limitera aux plus pertinents et adaptés qui induisent la prise de la bonne décision avec rapidité.



C'est une autre approche de conception qu'il faut adopter pour identifier et sélectionner dans les flux d'informations les éléments clés susceptibles d'induire des décisions plus efficaces.

En conséquence, le manager avisé aura vite compris qu'il doit d'abord analyser tous les déterminants de performance avant de passer à la conception du système de mesure de la performance ou à l'évaluation de la performance proprement dit.

Cependant, nous nous posons la question de savoir :

- ✓ Quels sont les déterminants de la performance de la LONASE ?

D'une manière plus claire :

- ✓ Quels sont les critères et l'approche de réussite de la performance
- ✓ Quelle est la méthode adéquate pour analyser les déterminants de la performance ?
- ✓ Quelles sont la contribution et l'influence de ces déterminants sur la performance ?

Notre étude vise à apporter des réponses appropriées aux interrogations ci-dessus mentionnées. Celles-ci vont servir de fil conducteur tout au long de notre recherche à travers le thème de notre mémoire intitulé :

« Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise : cas de la LONASE ».

L'objectif principal de cette étude, est l'analyse des déterminants de la performance de la Loterie Nationale Sénégalaise.

Les objectifs spécifiques sont :

- ✓ présenter une méthodologie d'analyse en précisant les différentes étapes à suivre pour effectuer une bonne analyse des déterminants de performance,
- ✓ déterminer la contribution et l'influence de chaque déterminant sur la performance globale,
- ✓ faire des recommandations visant l'amélioration des systèmes d'évaluation de la performance.

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux :

- ✓ Pour la LONASE

Renforcer les convictions des décideurs sur le management de la performance et améliorer les outils de pilotage de la performance pour mieux gérer.

- ✓ Pour nous-même

Cette recherche nous permettra de :

- renforcer notre connaissance sur la performance à travers la revue de la littérature et l'encadrement de notre directeur de mémoire ;
- renforcer nos capacités opérationnelles et nos aptitudes dans l'utilisation des outils d'analyse.

Notre étude comprend deux parties :

- ✓ le cadre théorique et méthodologie de la recherche
- ✓ le cadre pratique

Dans la première partie, nous effectuerons la revue de la littérature sur le thème de notre étude. A cet effet, nous verrons successivement les principaux points ci-après. Nous préciserons, d'abord la performance dans une entreprise. Ensuite, nous aborderons les déterminants de la performance. Enfin, nous nous intéresserons à la méthodologie de la recherche.

Dans la seconde partie, c'est-à-dire le cadre pratique, nous verrons dans un premier temps sur la présentation de la structure qui l'objet de notre étude : la LO.NA.SE. Dans un second temps, nous présenterons les résultats de notre enquête, puis nous analyserons la contribution des déterminants de la performance. Enfin, nous terminerons notre recherche par des recommandations en vue d'une amélioration de la performance de la LONASE.

# Première partie

**CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité des changements et la constance des imprévus, conjuguées avec l'intensité de la concurrence, les plans se révèlent rapidement inadéquats. Actuellement, le pilotage de l'entreprise se rapproche plus d'une navigation en zone de turbulence.

Classiquement, les instances dirigeantes visant une finalité pour l'entreprise, bâtissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques, matérialisés par des procédures d'action. Les changements actuels portent principalement sur la recherche permanente des informations fiables et utiles, permettant aux décideurs d'orienter un temps soit peu leurs actions vers la performance.

De ce fait, compte tenu du rôle fondamental que le pilotage de la performance joue dans les entreprises, il est au centre des préoccupations du gestionnaire. C'est pourquoi la performance fera l'objet de notre étude plus précisément l'analyse des facteurs qui peuvent avoir une éventuelle incidence sur la performance de l'entreprise.

La première partie de notre recherche comporte trois chapitres. Ceux-ci aborderont successivement les points suivants :

- ✓ la performance d'une entreprise ;
- ✓ les déterminants de la performance d'une entreprise ;
- ✓ la méthodologie de la recherche.

## **CHAPITRE I : La performance d'une entreprise**

La notion de la performance se révèle à la fois plus complexe et multiforme. Entre la conception américaine de la performance financière à court terme, qui a prévalu pendant les années quatre-vingts et la logique de la performance sur le long terme des entreprises japonaises, il y a un grand fossé que la crise et l'actualité économique ont partiellement comblé au début des années quatre-vingt-dix. Essayons d'en dessiner les contours avec le sentiment que le travail sera toujours inachevé parce que les entreprises inventent chaque jour des nouvelles manières d'être compétitive dans leur milieu concurrentiel. Une certitude cependant : la performance se constate tous les jours ; elle se construit dans la durée.

Dans cette optique nous verrons à travers ce chapitre, d'abord les critères de performance d'une entreprise (section 1.1), ensuite les composantes de la performance (section 1.2), enfin la dynamique de réussite de la performance ciblée (section 1.3)

### **1.1. Critères de la performance d'une entreprise**

Dans le cadre de nos investigations, nous nous sommes rendus compte qu'il s'avère difficile de trouver une définition unanime à la performance. BOURGUIGNON & al. (2005 :60) soulignent cette difficulté à définir le mot "performance". Il s'agit pour eux d'un concept indéfinissable de façon absolue parce qu'il fait appel aux jugements et interprétations. En effet, les auteurs définissent la performance par ses critères. Alors que, la performance revêt de multiples critères complémentaires. C'est sans doute l'oubli de certains critères essentiels qui a contribué à la construction de modèles simplistes dont la robustesse n'a pas fait l'unanimité.

Nous pouvons classer ces critères en deux catégories :

- ✓ les critères traditionnels qui datent du siècle passé ;
- ✓ les critères modernes qui ont été révélés à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle.

### **1.1.1. Critères traditionnels de la performance**

Ces critères sont nombreux, mais les plus connus sont l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Selon SEPARI & al. (2001 :18), «la performance se définit par l'efficacité et l'efficience». En outre, MYKITA & al. (2002 :198) soutiennent cette définition en soulignant que « la performance se traduit par la capacité d'atteindre un objectif, tout en minimisant les moyens ou les ressources ».

Par ailleurs, BOUQUIN (2001 :51) ajoute à ces deux critères précités, un autre critère complémentaire, l'économie. Il affirme que « La performance, c'est l'efficacité, l'efficience et l'économie ».

#### **1.1.1.1. L'efficacité : de la performance souhaitée à l'atteinte des objectifs**

Dans le domaine de la gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre. Cette approche de la performance s'appuie sur le concept d'efficacité. En clair, la performance est la capacité à atteindre un objectif préalablement fixé. Ainsi, nous pourrions dire qu'une personne ou une entreprise est performante, si elle a plus ou moins réussi par rapport au challenge qu'elle s'est donnée. Il s'agit d'une appréciation relative, liée au choix de développement désiré et qui dépend de l'ambition que l'on s'est fixée antérieurement.

Cependant, « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise, en théorie. Alors qu'en pratique, elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont eux-mêmes définis de manière volontariste » (MARMUSE, 1997 : 2199).

Selon KALIKA (1995 :11), l'efficacité ne peut être appréciée qu'en distinguant trois types de mesures complémentaires. Il s'agit de :

- ✓ l'efficacité économique
- ✓ l'efficacité sociale
- ✓ l'efficacité organisationnelle.

Les entreprises publiques privilégient l'atteinte des objectifs sociaux, c'est à dire l'efficacité sociale par rapport à l'efficacité économique. Tandis que les entreprises privées font le contraire.

### **1.1.1.2. L'efficacité : le moteur à la performance**

L'efficacité est un concept proche de l'efficacité, désignant le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés. DORIATH & al. (2002 :87) attestent que « l'efficacité est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné ». Autrement dit, être efficace, c'est être efficace en utilisant rationnellement les ressources (humaines, matérielles, financières, etc.).

« Il convient de distinguer l'efficacité allocative et l'efficacité informationnelle » (MARTINET & al. 2003 :212). Selon l'auteur, l'efficacité allocative signifie que les ressources disponibles se dirigent vers les secteurs plus rentables. Tandis que l'efficacité informationnelle reflète l'intégralité des informations pertinentes à l'évaluation des actifs financiers sur le marché boursier.

En somme, la manière dont les entreprises utilisent ou allouent ses ressources peut être une source de performance. En ce sens que par l'allocation ou l'utilisation des ressources, elles peuvent effectuer des gains énormes.

### **1.1.1.3. L'économie des ressources**

La notion d'économie est liée à l'acquisition des ressources. VOYER (1999 :110-113) définit l'économie comme étant « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ».

Les économies sont observables lorsque l'entreprise bénéficie d'une diminution des coûts d'achat, non seulement avec l'augmentation du volume d'achat, mais aussi en faisant une mise en concurrence des fournisseurs par l'appel d'offre par exemple.

Par ailleurs, l'économie se rapporte également à l'utilisation rationnelle des ressources. Dans ce cas précis, elle est une gestion où l'on évite des dépenses inutiles, en d'autres termes le gaspillage des ressources.

Les entreprises peuvent améliorer leur performance en réalisant une économie aussi bien lors de l'acquisition que de l'utilisation de leurs ressources.

### 1.1.2. Critères modernes de la performance

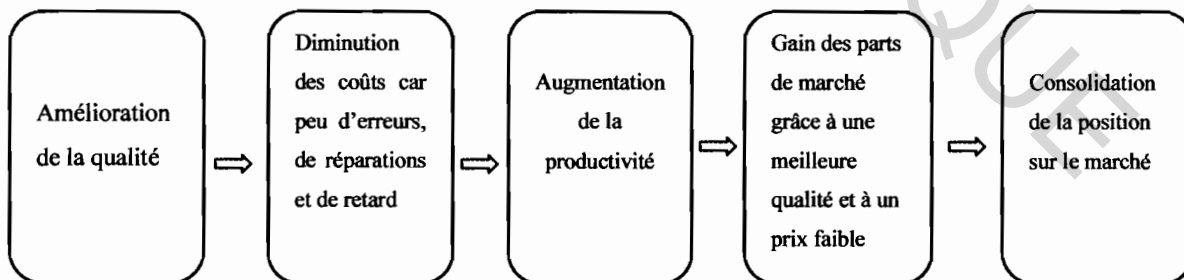
Au départ, la performance d'une entreprise n'était considérée que sous l'angle financier et économique. Il suffisait de regarder les comptes de l'entreprise pour se convaincre de sa bonne santé ou au contraire de ses risques de faillite. Mais très rapidement le milieu d'affaires (acteurs économiques) s'est rendu compte que cette vision de la performance était vraiment dépassée. Du coup, les chercheurs et les consultants se sont intéressés à d'autres aspects de la performance. Ils ont commencé à la définir selon de nouveaux critères. C'est ainsi que la satisfaction des exigences, la durabilité de la performance et l'équité ont été indiquées respectivement par la norme ISO 9000 version 2000, PINTO en 2003 puis FRASER en 2005.

#### 1.1.2.1. La qualité : satisfaction des exigences

Le mot qualité est de plus en plus utilisé dans les entreprises. La norme ISO 9000 version 2000 le définit comme étant l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. En d'autres termes, la qualité n'est rien d'autre que la recherche de la satisfaction d'un partenaire à chaque fois qu'il attend quelques choses de nous.

Selon DEMING (2002 : 20) : « la qualité est le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme d'une entreprise ». Elle améliore la productivité, la position face à la concurrence et garantit la survie de l'entreprise. En effet, l'amélioration de la qualité fait que des heures de travail et de temps machine qui auraient été gaspillées, pourraient être utilisées à la réalisation d'un bon produit et d'un meilleur service. Ceci a pour effet une réaction en chaîne (figure n°1).

**Figure 1 : Réaction en chaîne de l'économie Japonaise**



Source : DEMING (2002 :21)

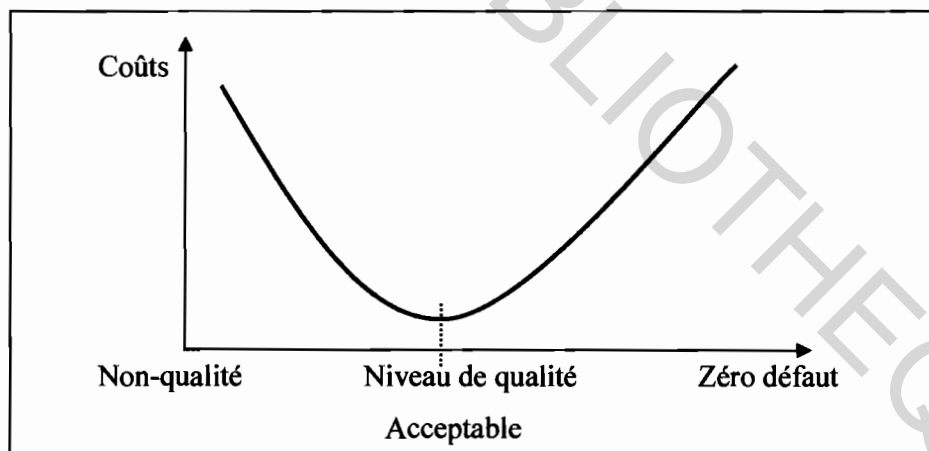


Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- ✓ la qualité interne qui correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.
- ✓ la qualité externe qui correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir des produits ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et les transformer à des partenaires extérieurs. Ainsi, la qualité externe peut améliorer la part de marché.

Selon PILLOU (2004 :1) : « il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection, plus les coûts grimpent ». En effet, la qualité a un coût qui varie en fonction du degré de perfectionnement (figure n°2). L'objet de la qualité est de fournir une offre adaptée aux clients avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût.

**Figure 2 : Evolution du coût d'obtention de la qualité**



Source : PILLOU (2004 :2)

Cependant, il s'agit de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.

### **1.1.2.2. La durabilité comme clé de la performance à long terme**

Les scandales financiers (Barings en 1995, ENRON en 2001, Société Générale en 2008, etc.) qui ont secoué le monde du business ces dernières années, ont donné lieu à des spéculations de la notion de performance. Des sociétés qui ont réalisé des performances en un temps record, se sont retrouvées en faillite. Ceci a soulevé la question de la durabilité de la performance des entreprises.

PINTO (2003 :10) nous parle de la performance durable qui tient compte de la pérennité de l'entreprise et non pas de la performance sensationnelle et destructrice. En effet, pour l'auteur la performance durable porte l'attention sur les principaux facteurs de création de valeurs de l'entreprise et concilie les intérêts des actionnaires, des clients et des salariés.

En plus de ces trois derniers groupes, lors des Entretiens de Valpré<sup>1</sup> en 2007, NOTAT, la fondatrice de Vigéo, en ajoute trois autres. Pour NOTAT (2007 :39-40) « la durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures ». En effet, la performance durable est la capacité de l'entreprise à reproduire perpétuellement sur une longue période des performances satisfaisantes pour les parties prenantes, et non une performance exceptionnelle à un moment unique.

La performance durable est alors celle du maintien d'une distance avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme, entretenue par une forte motivation (base des systèmes de récompense) de tous les membres de l'organisation.

### **1.1.2.3. L'équité : la performance sociale**

De nos jours, l'équité est un objectif primordial dans la gestion des entreprises. Ainsi, ne serons-nous l'ignorer dans les critères de performance d'une entreprise.

Selon RAUX & al. (2000 :7), l'équité doit être perçue sous deux angles : l'équité horizontale et l'équité verticale. En effet, Le concept de l'équité horizontale stipule que deux personnes dans une même situation devraient avoir les mêmes droits et obligations. Il est proche du principe de l'égalité. Autrement dit, il s'oppose aux discriminations.

---

<sup>1</sup> Le rendez-vous annuels des décideurs, cadres et dirigeants d'entreprises

Tandis que, l'équité verticale cherche à réduire les écarts entre les niveaux de vie des individus. Elle prône la distribution de biens communs selon les mérites de chacun. Elle a pour but de réduire les inégalités « injustes » et d'augmenter les inégalités « justes », selon la vision d'ARISTOTE<sup>2</sup>.

Cependant, il ne faut pas confondre "équité" et "égalité". L'équité appelée aussi justice sociale est une notion qui évolue dans le temps, ce qui est juste socialement peut devenir injuste si le contexte change. Le concept d'équité maintient des inégalités qui profitent aux plus défavorisés. Tandis que la notion d'égalité pure ne tient pas compte des cas sociaux.

Par ailleurs, MUSGRAVE (2008 :6) distingue trois conceptions de l'équité verticale :

- ✓ le sacrifice absolu égal (même sacrifice d'utilité pour chacun) ;
- ✓ le sacrifice proportionnel égal (chacun doit sacrifier la même fraction de l'utilité totale qu'il aurait pu tirer de son revenu initial) ;
- ✓ le sacrifice marginal égal (les impôts et prestations doivent être tels que l'utilité marginale de tous les revenus devienne égale après ces transferts).

En somme, l'équité verticale est une justice au mérite, selon l'effort de chacun. Alors que, l'équité horizontale ignore les différences entre les individus et donne à chacun la même part.

Au vu de ce qui précède, l'équité est un concept complexe qui doit être compris comme le point de départ de trois dimensions séparées bien que entremêlées : la question de la distribution des ressources, de la reconnaissance de contributions variées des différents groupes et de la représentation dans le langage (FRASER, 2005 :55).

L'attention portée aux relations sociales est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations modernes. « A la limite, la perception d'une injustice peut entraîner une baisse du rendement ou une augmentation du turn-over de la part de la main d'œuvre » (DAYAN, 2004 :97). En clair, l'appréciation de la performance doit prendre en compte un meilleur partage du profit, la nature des relations sociales, la fidélisation des salariés, le climat social de l'entreprise ; autrement dit, le bilan social.

---

<sup>2</sup> Philosophe grec, il fut remarqué, notamment pour son intelligence à l'Académie de Platon

De trois au départ, les principaux critères de la performance sont passés environ à une dizaine aujourd'hui. Ceci démontre bien la complexité et la multiforme de la performance. Pour mieux appréhender la performance, il serait plus intéressant de connaître les différentes composantes de celle-ci. D'où, les composantes de la performance globale feront l'objet de la section suivante.

## **1.2. Les composantes de la performance globale**

Dans la section précédente, la performance a été définie comme étant un ensemble de critères complémentaires. Dans celle-ci, nous mettrons en évidence les différentes composantes de la performance globale à savoir : la performance organisationnelle, la performance humaine, la performance stratégique, la performance financière, enfin la performance interne et externe.

### **1.2.1. Performance organisationnelle**

GIRAUD & al. (2002 :51) définissent la performance organisationnelle comme étant « un rapport entre une production de valeur (ou efficacité opérationnelle) et une consommation de ressources (coût) ». En effet, la performance organisationnelle consiste à créer des biens ou des services tout en minimisant les coûts.

Par ailleurs, MORAND (2008 :1) souligne que « la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ». En clair, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et elle impose ses exigences au système social. En outre, elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels.

En définitive, la performance organisationnelle consiste à une maximisation de la productivité grâce à une meilleure structuration de l'entreprise.

### 1.2.2. Performance humaine : efficacité du personnel

« Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement », d'après (MORAND, 2008 :2). En effet, à la satisfaction financière des actionnaires (les *shareholders*) sous forme de dividendes et de plus-values boursières, il faut adjoindre la satisfaction des autres acteurs (les *stakeholders*) également concernés par la bonne marche de l'entreprise. Parmi ceux-ci, les salariés occupent une place primordiale. L'adhésion des employés à la réalisation des objectifs constitue un élément déterminant. Cette adhésion s'aperçoit à travers l'efficacité des salariés au travail, c'est à dire la performance humaine.

En reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein,  $E = MC^2$ , DESCARPENTRIES (2008 : 2-3), suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes. D'où l'efficacité humaine (Eh) susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprime par :  $Eh = M.C.C$  avec

- ✓ M : motivation, la volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.
- ✓ C : compétence, le professionnalisme, savoir et savoir-faire.
- ✓ C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle.

La performance humaine est donc une fonction dépendante de ces trois (3) variables agissant simultanément de telle sorte que si une d'entre elles tend vers zéro (0), la performance tendra vers zéro (0) également.

### 1.2.3. Performance stratégique : la performance à long terme

Selon RAMANANTSOA (1997 :3028) : « toute stratégie n'est évaluable que par rapport à l'objectif dont s'est assigné explicitement ou implicitement la direction ou le groupe d'actionnaire ». En clair, on ne parle de performance stratégique que s'il existe des objectifs préalablement définis par les dirigeants et les propriétaires.

En outre, DEMEESTERES & al. (2002 : 120), souligne que « la performance est avant tout l'atteinte des objectifs stratégiques ». En effet, la performance stratégique est basée sur la définition d'un système de volonté visant le long terme, d'où l'appellation : performance à long terme. En plus, elle dépend de l'analyse et de la prise des décisions stratégiques.

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre suite à l'observation d'un certain nombre d'échec du modèle taylorienne. Des entreprises avec une organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché. Par conséquent, certaines entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de l'environnement. Ces entreprises ont beaucoup misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.

#### **1.2.4. Performance financière**

« La finance est dominée par un objectif spécifique, appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu du taux de rendement exigé pour les fournisseurs de fonds en fonction du risque ou du coût moyen pondéré du capital » (QUINTART, 1997 :2224). La performance financière se définit, comme étant l'atteinte de cet objectif financier.

Par ailleurs, le dirigeant a pour mission de gérer l'entreprise. Pour bien effectuer cette mission, il prend diverses décisions notamment les décisions financières (d'investissement ou de financement). Celles-ci doivent engendrer une maximisation de la valeur pour l'entreprise c'est-à-dire une performance financière.

#### **1.2.5. Performance interne et externe**

Selon MYKITA & al. (2002 :199) : la performance peut être décomposée en performance interne et en performance externe.

«La performance interne fait référence au processus et aux activités de l'entreprise» (MYKITA & al. 2002 :199). Elle concerne l'ensemble du personnel et les moyens mis en œuvre. Elle consiste à maîtriser les processus qui permettent à l'entreprise de satisfaire les clients, d'acquérir et de développer les compétences nécessaires.

Par ailleurs, retenons qu'une bonne performance interne engendre nécessairement une performance externe.

Selon MYKITA & al. (2002 :199) : « la performance externe fait référence au marché de l'entreprise. Elle concerne les actionnaires, les clients et les concurrents ». L'entreprise étant une organisation en action sur ses marchés, la performance externe est fondamentale. Elle est plus visible sur les marchés (marché de biens et services ; marché financier).

Nous pouvons dégager de ces explications précédentes, que la performance interne n'a de sens que pour servir la performance externe. En effet, elle porte sur les moyens qui permettent d'obtenir les résultats externes, qu'il s'agisse de toute l'entreprise ou d'une de ses activités.

### **1.3. Dynamique de réussite de la performance**

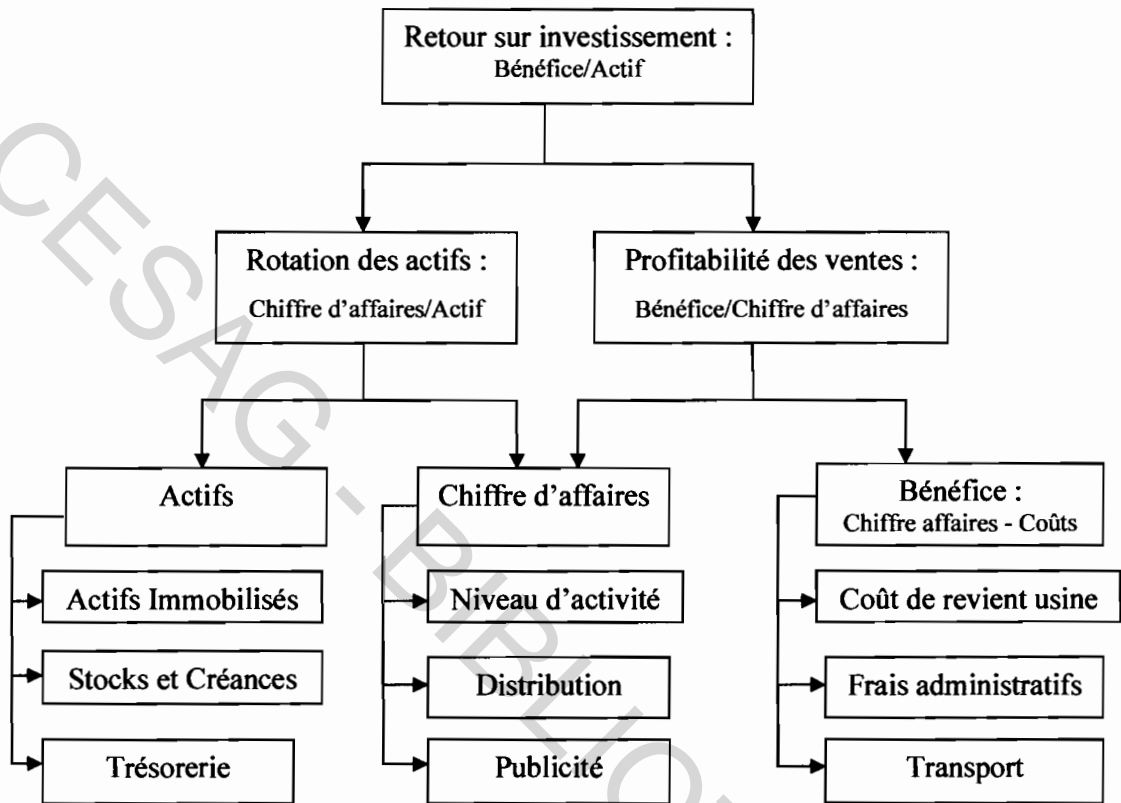
Il est difficile dans la pratique de fixer pour une équipe comme pour un individu un objectif, sans une programmation des actions dans le temps, et de se contenter de requérir la livraison finale. Cependant, comment faire pour arriver à la performance globalement souhaitée. GIRAUD en 2002 et FEISTHAMMEL en 2005, nous proposent leur solution.

#### **1.3.1. La pyramide de Dupont de Nemours**

Pour atteindre la performance globale ciblée, GIRAUD & al. (2002 :63) ont proposé leur solution. Selon les auteurs, il faut d'abord décliner la performance d'ensemble en performances intermédiaires. Ensuite chacune de ces dernières doivent, à leur tour, être décomposées en actions concrètes qui représentent les leviers sur lesquels l'entreprise va agir pour atteindre la performance globalement attendue. Enfin, il faudra orienter ces actions concrètes vers l'objectif visé.

La pyramide de Dupont de Nemours<sup>3</sup> (Figure n°3) indique l'illustration pratique de la solution des auteurs. En effet, partant d'un objectif en termes de retour sur investissement, mesurée par Return On Investment (ROI), on définit les différents éléments qui regroupent la performance totale (représentée ici par ROI).

**Figure 3 : Pyramide de Dupont de Nemours**



Source : Giraud & al. (2002 :63)

Dans la figure ci-dessus, nous remarquons bien le passage progressif de la performance d'ensemble, exprimée en termes de rentabilité, vers des performances intermédiaires dans un premier temps (la profitabilité des ventes, la rotation des actifs), puis vers des variables d'action de plus en plus opérationnelles (définition des canaux de distribution, actions de recouvrement des créances....).

<sup>3</sup> Nom de l'entreprise dans laquelle, elle fut mise en œuvre pour la première fois.

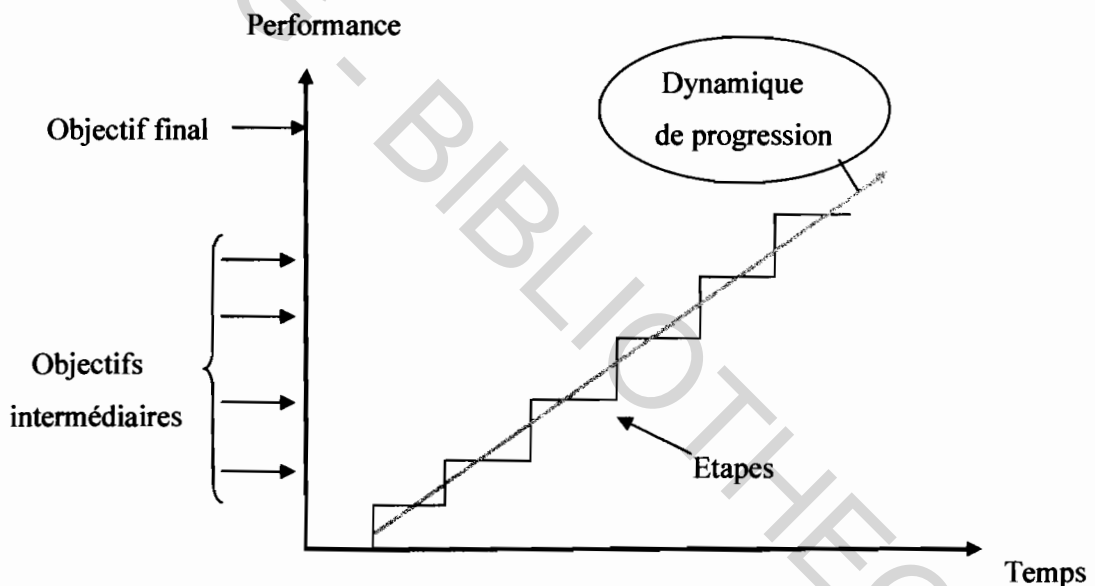


### 1.3.2. L'approche volontariste de FEISTHAMMEL

Selon FEISTHAMMEL & al. (2005 :55) : « une approche plus volontariste et plus pragmatique de la réussite s'appuiera sur la mise en place d'une progression dans les niveaux de la performance ».

Pour les auteurs, il ne s'agit pas d'une progression quantitative où l'objectif est découpé en morceaux repartis dans le temps. Mais d'une progression qualitative que l'auteur appelle : la pédagogie de la performance. En effet, chaque étape n'a pas la même nature ou le même niveau d'ambition que le précédent, sur une même échelle. La logique de cette démarche ne repose sur le postulat que pour l'atteinte de l'objectif, le « plus tôt possible » n'est surtout pas « tout de suite », car il faut du temps pour construire la réussite (figure n°4).

**Figure 4: Schéma de progression qualitative**



Source : FEISTHAMMEL & al. (2005 :55)

Chaque marche atteinte est :

- ✓ un acquis et un vécu de réussite ;
- ✓ un encouragement à s'attaquer à la suivante ;
- ✓ un renforcement dans la conviction que le sommet est à portée ;
- ✓ l'occasion d'une régulation ;
- ✓ une optimisation du ratio moyen-charge /objectif qui augmente la faisabilité résiduelle de l'objectif.

## Conclusion

En définitive, les développements dans ce chapitre nous ont permis de bien cerner l'évolution du concept de la performance à travers ses critères anciens et modernes, ses composantes selon les grandes fonctions dans l'entreprise (organisation, stratégie, ressource humaine et finance), mais aussi dans l'espace sous l'angle interne et externe. En plus, ils ont permis de mieux appréhender la technique de réussir la performance ciblée. En effet, les entreprises doivent adopter une stratégie de programmation dans le temps. D'une part, elles décomposent la performance globale en sous-performances. D'autre part, elles déclinent l'objectif final de chacune de ses sous-performances en objectifs intermédiaires. C'est ainsi que les entreprises peuvent atteindre la performance souhaitée et déceler les déterminants de celle-ci.

## **CHAPITRE II : Les déterminants de la performance d'une entreprise**

Au chapitre précédent, notre recherche a été orientée sur les critères et les composantes de la performance ainsi que les approches permettant de réussir la performance souhaitée. La performance étant l'atteinte l'objectif désigné, son évaluation se fera en se référant à ce qui a été fixé. « La question finale de la performance est de savoir si l'entreprise a réalisé des progrès, ou si les progrès ont été annulés par des dysfonctionnements » (CAPPELLETI & al. 2004 :139). Mais aussi, « la performance suscite l'amélioration » (MINTZBERG, 2003 :150).

Pour évaluer et améliorer la performance, il se serait nécessaire de connaître les variables qui déterminent la performance. Ainsi, nous verrons les déterminants de chacune des composantes de la performance abordées dans le chapitre précédent. La section 2.1 portera sur les déterminants de la performance organisationnelle. A la section 2.2, nous aurons les déterminants de la performance humaine, puis à la section 2.3 les déterminants de la performance stratégique. Enfin, nous terminerons à la section 2.4 par les déterminants de la performance financière.

### **2.1. Déterminants de la performance organisationnelle**

Pour maîtriser les changements de leur environnement et profiter des avantages découlant de ces changements, les entreprises se sont engagées dans un processus de révision de leur organisation en s'inspirant des études de TAYLOR<sup>4</sup>. A cet effet, la plupart des chercheurs et des praticiens étaient à la recherche de la meilleure structure et de la meilleure façon de gérer l'organisation. Ils ont alors proposé une approche contingente selon laquelle la performance d'une organisation dépend d'un certains nombre de facteurs.

Lors d'un colloque, LEGER (2002) affirme : « quand on affronte les défis de demain avec les méthodes d'hier, on a les problèmes d'aujourd'hui ». Ce constat de l'auteur témoigne le besoin d'ajuster la gestion des ressources de l'organisation avec ses objectifs stratégiques et opérationnels. Autrement dit, pour atteindre les objectifs préalablement définis, il doit y avoir un alignement stratégique.

---

<sup>4</sup> Frédéric Winslow TAYLOR (1856-1915) est le fondateur l'Organisation Scientifique du Travail (OST)

En outre, KALIKA (In MORAND, 2008 :1), professeur à l'université Paris-Dauphine propose quatre facteurs d'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, l'élasticité de la structure et la qualité de la circulation de l'information.

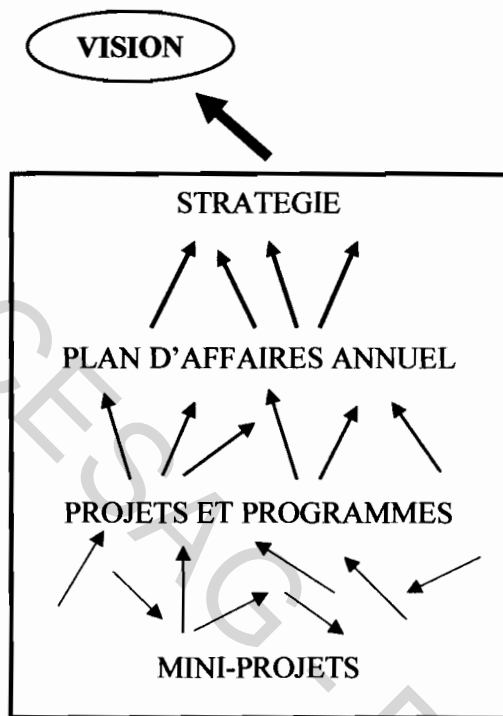
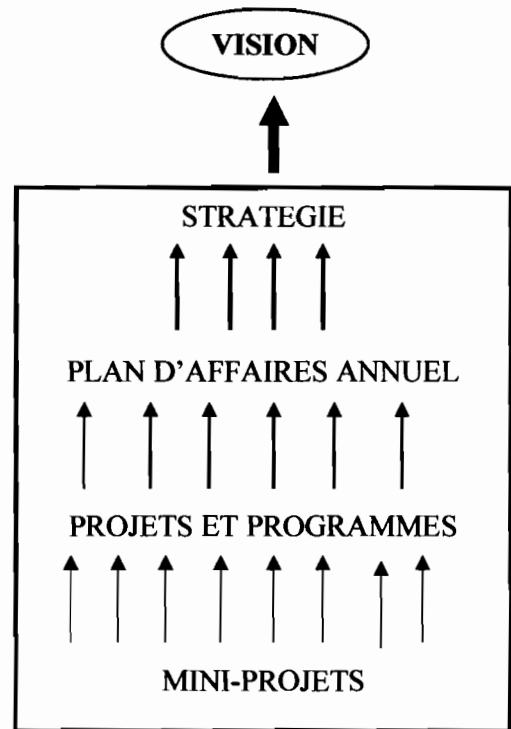
Vu ce qui précède, l'alignement stratégique, l'élasticité de la structure et la qualité de la circulation de l'information sont des déterminants de la performance organisationnelle.

### **2.1.1. L'alignement stratégique**

KALIKA & al. (2003 :92) affirment que « l'alignement stratégique est la cohérence dans les décisions prises ». Pour les auteurs, l'alignement stratégique correspond à l'ajustement entre l'objectif poursuivi et les moyens (humains, financiers, matériels, organisationnels) mis en œuvre pour y arriver. Autrement dit, la cohésion doit exister entre les choix stratégiques de l'entreprise et ses choix en matière d'outils de travail, de gestion du personnel, de mode financement et d'organisation.

JOUIROU & al. (2004 :4) ont démontré, suite à une étude empirique sur les PME, que « plus les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont alignées avec la stratégie et la structure organisationnelle de l'entreprise, meilleure est la performance ». En plus, SAVOYAT (2006 :145) affirme que « la coordination de toutes les forces stratégiques et opérationnelles de l'entreprise permet un maximum d'efficacité ». En clair, si la vision est absente ou mal transmise, les projets entrent en collision les uns contre les autres. Ceci entraîne un gaspillage de ressources et condamne l'entreprise à végéter ou à mourir (figure n°5 ci-après).

Par ailleurs, quand la vision est bien transmise, toutes les forces stratégiques et opérationnelles se mettent au service de la vision générale de l'entreprise. Ce qui conduit à un maximum d'efficacité (figure n°6 ci-après).

**Figure 6 :** Entreprise avec vision bien transmise**Figure 5 :** Entreprise sans vision suffisante ou avec vision mal transmise

Source : SAVOYAT (2006 :145)

Cependant, l'équipe dirigeante a un rôle fondamental dans l'alignement stratégique. C'est celui de la communication des orientations stratégiques. SAVOYAT (2006 :145) soutient que « la stratégie ne doit pas être un mystère. Plus le personnel connaît et s'y reconnaît, plus il apporte son élan et son accord ; et mieux elle se développe ». En outre, JAULENT (2008 :1) affirme que « Les organisations doivent ainsi faire l'effort de s'assurer que tous les employés comprennent la stratégie car, le niveau d'alignement détermine la valeur : leur capital organisationnel ». En clair, lorsqu'une organisation (publique ou privée) change de stratégie, son personnel doit également changer sa manière de faire. C'est tout le challenge des cadres à tous les niveaux de l'organisation, d'aider les employés à comprendre les changements stratégiques, de les guider et de les motiver dans leur nouvelle façon de travailler.

En bref, l'alignement stratégique est déterminant à la performance d'une entreprise parce qu'il coordonne et conduit toutes les énergies de l'entreprise vers le futur désigné.

### 2.1.2. L'élasticité de la structure organisationnelle

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à des changements fréquents et à des cycles courts. L'anticipation des demandes est devenue difficile. Subséquemment, il faut des organisations de plus en plus facilement adaptables. ORSONI & al. (2006 :303) abordent dans le même sens en soulignant que « les entreprises les plus performantes ; sont celles qui s'adaptent aux caractéristiques de leur environnement ». En clair, l'entreprise doit avoir une structure organisationnelle élastique pour être performante.

La notion d'élasticité organisationnelle signifie : Flexibilité, Réactivité et Agilité. En effet, HOHMANN (2004 :1) fait la distinction entre ces trois notions en fonction de la demande et du cycle de vie d'un produit (tableau 1).

**Tableau 1: Réaction de l'entreprise en fonction de son environnement**

	Demande Prévisible	Demande prévisible difficilement	Demande Imprévisible
Cycle de vie long	<b>Spécialisation- Optimisation</b>	<b>Flexibilité</b>	<b>Réactivité</b>
Cycle de vie court	<b>Flexibilité</b>	<b>Réactivité</b>	<b>Agilité</b>

Source : HOHMANN (2004 :1)

Par ailleurs, des auteurs nous donnent la définition de ces trois notions.

Selon EVERAERE (1997 :6) : « la flexibilité est ainsi définie comme une capacité d'adaptation sous double contrainte de l'incertitude et de l'urgence». A la lumière de cette définition, la flexibilité est l'aptitude à répondre à une demande de plus en plus diversifiée ; et malgré l'incertitude croissante, la réponse doit être immédiate et appropriée.

ORSONI & al. (2006 :339) affirment que « la réactivité est la caractéristique qui rend l'entreprise capable d'adapter en permanence sa structure organisationnelle, ainsi que ses procédures de décision aux modifications de l'environnement». Pour les auteurs, c'est parmi les entreprises dotées de cette capacité que se trouvent les plus performantes.

D'après MOLLE (2007 :1) : « l'agilité se traduit comme étant la capacité de s'adapter et à réagir à l'environnement ». En clair, une entreprise agile est celle qui a la capacité de fidéliser une clientèle exigeante et de s'adapter à un milieu très compétitif ; sujet à des changements imprévisibles.

BERANGER (2004 :1) souligne les avantages attendus des systèmes flexibles à travers trois axes d'amélioration (tableau 2).

**Tableau 2 : Avantages attendus des systèmes flexibles**

Réponse rapide aux variations du marché	Réduction des coûts de production	Amélioration de la qualité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variété du produit,</li> <li>• Quantité à produire,</li> <li>• Modification du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution des délais</li> <li>• Diminution des stocks et en-cours</li> <li>• Réduction de la main d'œuvre directe</li> <li>• Réduction des coûts indirects</li> <li>• Meilleure utilisation des équipements</li> <li>• Meilleur contrôle de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebuts réduits</li> <li>• Retouches diminuées</li> <li>• Qualité constante</li> </ul>

**Source :** BERANGER (2004 :1)

En outre, ERNY (2000 : 64) souligne que « la pérennité ou la réussite d'une entreprise réside dans la vitesse de réaction aux changements et de réponse à un besoin ». En d'autres termes, la réactivité c'est-à-dire la vitesse de satisfaction aux demandes non anticipées rend l'entreprise plus performante.

### 2.1.3. La qualité de circulation de l'information

Toute prise de décisions se fonde sur une ou des informations. Ce qui signifie qu'une mauvaise information entraîne nécessairement une décision inappropriée ou inefficace. Pour éviter une telle situation, l'entreprise doit se doter d'un système d'information de qualité. Ce dernier a deux (2) rôles essentiels. D'une part, il a pour but d'aider le travail intellectuel des managers, notamment de faciliter le processus de prise de décisions.

D'autre part, il fournit à la direction générale les informations nécessaires pour saisir et évaluer les opportunités qui se présentent, ensuite pour orienter le développement de la firme. Pour bien assurer ces rôles, le système d'information doit fournir les informations avec une rapidité compatible au rythme du travail et au flux d'affaires traitées par l'entreprise. Autrement dit, le système d'information doit rendre l'information disponible à tous les niveaux hiérarchiques ; en la transmettant en temps réel indépendamment des localisations géographiques.

PEAUCELLE (1992 :368) nous montre l'importance de cette rapidité en soulignant que « la productivité des travailleurs intellectuels dépend directement de la vitesse des systèmes d'information qui les assistent ». En plus, il soutient qu'au niveau stratégique, celui qui détient l'information le premier possède un avantage stratégique.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont très déterminantes pour la rapidité des informations. Elles permettent la décentralisation du pilotage et la délégation de l'autorité décisionnelle. En plus, elles facilitent non seulement l'accès à l'information mais aussi le partage et la diffusion de celle-ci au sein de l'entreprise (ISAAC & al. 2003 :132). En outre, les TIC tendent à transformer l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées grâce à des systèmes d'information numériques.

Par ailleurs, les TIC offrent aux entreprises la possibilité de partager des marchés avec leurs concurrents, d'accéder plus facilement à des marchés sur le plan mondial et d'établir des relations électroniques avec leurs partenaires. Allant dans la même veine ISAAC & al. (2003 :28) affirment que « les frontières juridiques de l'entreprise ont une pertinence très faible dans la mesure où la création de la valeur de l'entreprise s'appuie sur des chaînes de valeur partenaires à travers des relations de partenariats, de coopérations et d'alliances ».

En effet, une nouvelle forme de coopération plus facile a été aujourd'hui rendue possible grâce à la mise en place des dispositifs tels que l'internet, l'interconnexion des systèmes. Par exemple, la technologie Echange de Données Informatisées (EDI) permet d'amplifier l'interaction entre deux partenaires en facilitant les échanges, le style de coordination de leurs transactions et les modes de coopération entre leurs entités respectives.

En somme, la qualité de circulation de l'information présente une opportunité pour l'organisation d'acquérir un avantage concurrentiel et d'atteindre ses objectifs financiers et non financiers. Pour bénéficier de cette qualité, les entreprises doivent nécessairement avoir un système d'information avec pour support les TIC.



## **2.2. Déterminants de la performance humaine**

Selon BRILMAN (2001 :384), « la performance résulte d'une triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail ». En outre, vu la formule de DESCARPENTRIES au point 1.2.2, nous affirmons que les trois (3) facteurs déterminent la performance du personnel, à savoir : la motivation, la compétence et la culture d'entreprise.

### **2.2.1. La motivation : pivot de l'efficacité humaine**

Selon BARIL (2005 :1), « la motivation est ce qui pousse les salariés aux accomplissements et aux dépassements ». Au vu de ce qui précède, nous pouvons simplement distinguer deux grandes sources de la motivation : interne et externe. En effet, la motivation interne est celle que l'individu possède lorsqu'il présente une demande pour un poste ou lorsqu'il vient au travail. Tandis que, la motivation externe est stimulée chez l'individu par son environnement de travail.

En outre, BARIL (2005 :1) souligne que « les employés seront motivés en permanence si les objectifs sont connus et atteignables ; s'ils ont les bons moyens pour effectuer leur travail ; s'ils disposent d'un système efficace de mesure ; s'ils reçoivent du feed-back sur leur performance ; s'il y a des incitatifs à atteindre les objectifs et finalement, s'ils reçoivent une formation de qualité ». Pour l'auteur, le respect de ces six conditions essentielles permettra aux équipes d'atteindre des résultats extraordinaires tout en étant motivées à contribuer à la performance de l'entreprise.

Des enquêtes ont été menées auprès du personnel des entreprises pour connaître ce qui les motive au travail. Contrairement à la croyance populaire, le salaire n'arrive habituellement qu'en 5<sup>e</sup> ou 6<sup>e</sup> position. Les principaux éléments de motivation au travail sont :

- ✓ les défis à relever,
- ✓ le sentiment de contribuer,
- ✓ l'encouragement pour le travail accompli,
- ✓ la justice envers le personnel,
- ✓ l'environnement de travail
- ✓ la rémunération

Par ailleurs, s'il est nécessaire pour l'employeur de connaître le facteur motivateur de son employé. Si l'employeur ne découvre pas ses raisons profondes qui motivent l'employé, il risque de lui assigner un élément de motivation que l'employé appréciera peu et sa motivation baissera rapidement.

En bref, sans motivation la performance diminue, les employés quittent l'organisation, le taux d'absentéisme augmente, les clients sont insatisfaits. Par contre, des employés motivés vont permettre à l'entreprise d'atteindre des sommets sans précédents.

### **2.2.2. La compétence : source d'efficacité individuelle**

A motivation égale, les performances peuvent être différentes. Si la motivation est un vouloir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un savoir-faire c'est-à-dire la compétence professionnelle.

CHENU (2005 : 202) atteste que « la compétence est proche d'un système intégré de savoirs au sens large (savoir, savoir-faire ; savoir-être ; ...) ». En clair, la compétence permet à l'acteur, d'avoir non seulement des ressources personnelles comme les savoirs théoriques (connaissances), les savoirs procéduraux (savoir-faire techniques), les savoirs pratiques (savoir-faire d'expérience) mais aussi des ressources externes telles que les outils d'analyse et les banques de données.

Par ailleurs, GOHIER & al. (2001 : 37) affirment que « la compétence désigne essentiellement une capacité à agir dans une situation donnée en mettant en profit diverses connaissances et aptitudes ». En outre, GUY (2006 : 60) assimile « agir avec compétence » à un savoir mobiliser. En clair, la compétence consiste à combiner et à mobiliser les ressources pertinentes afin de produire des résultats satisfaisants dans une situation professionnelle. Pour l'auteur, la mobilisation du savoir qui inclut son transfert, est l'entraînement dans des situations complexes qui obligent à poser le problème avant de le résoudre, à répéter les connaissances pertinentes, à extrapoler ou à combler les vides. En général, on parle du transfert de connaissance pour déplorer les blocages. Tel étudiant qui maîtrise une théorie à l'examen, se révèle incapable de s'en servir en pratique parce qu'il n'a jamais été entraîné à le faire.

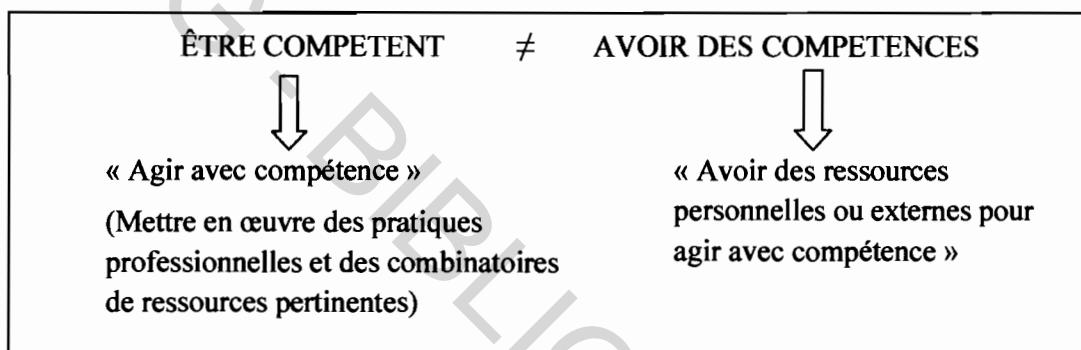
Force est de constater une complémentarité entre ces deux visions de la compétence. En effet, la compétence exige à la fois des ressources et des moyens pour mobiliser ces ressources :

- ✓ si les ressources à mobiliser font défaut, il n'y a pas de compétence ;
- ✓ si les ressources sont présentes, mais ne sont pas mobilisables à temps réel et de façon judicieuse, tout se passe comme si elles n'existent pas.

Cependant, un professionnel est compétent s'il a non seulement des compétences (ressources personnelles) mais aussi, s'il agit avec compétence (mobilisation et combinaison des ressources).

Le 6 avril 2006 lors d'une conférence, GUY fait une distinction entre "être compétent" et "avoir la compétence" (figure n°7).

**Figure 7 : Différence entre "être compétent" et "avoir des compétences"**



Source : GUY (2006 : 2)

En somme, le sens que l'on donne à la compétence varie en fonction du domaine d'activité. Pour une activité simple où le travail se caractérise par la répétition de tâches quasi-identiques, l'exécution des consignes, la compétence se résume à avoir des ressources (système intégré de savoirs). Cette définition est valable pour l'organisation taylorienne. Tandis que dans un domaine complexe où le travail se caractérise par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la prise d'initiative, la compétence va au delà d'acquisition des ressources. Elle nécessite en ce moment une combinaison de ressources pertinentes.

Au vu des différentes définitions, la compétence de l'employé est un déterminant de la performance de celui-ci, parce qu'elle lui permet d'acquérir des savoirs et d'agir efficacement dans les situations professionnelles.

### 2.2.3. La culture d'entreprise : garant de l'efficacité collective

Selon DEVILLARD & al. (2007 :120) : « la culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. Ce qui explique qu'elle n'a pas de définition précise »

En outre, DELAVALLEE & al. (2002 : 11) affirment que «Kroeber et Kluckhohm dénombrent cent soixante-quatre (164) définitions différentes du concept de culture dans la littérature ethnologique et anthropologique. La culture est un mot valise suffisamment large pour être utilisé de manières multiples ». Néanmoins, nous pouvons retenir la définition suivante.

Selon COZE & al. (2006 : 9), « la culture d'entreprise est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventée, découverte ou développée, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne ; valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, elles doivent être enseignées aux nouveaux recrutés en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires ».

Pour mieux envelopper cette définition, les auteurs nous indiquent les composantes de la culture d'entreprise. Ce sont :

- ✓ la tradition : elle regroupe l'histoire et le(s) créateur(s) de l'entreprise. Elle est destinée à exprimer les valeurs fondamentales de l'organisation et à indiquer aux membres le chemin à suivre lorsqu'ils sont confrontés à des choix ;
- ✓ le métier : c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité. Nous avons tendance à associer la compétence au métier. Nous déclinons le métier en trois aspects : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire ;
- ✓ les valeurs : elles découlent d'expériences vécues. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites ;
- ✓ les rituels : ce sont des activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie, motivant les participants à converger ;

- ✓ les symboles : ils concernent la tenue vestimentaire, l'architecture des bâtiments, le mobilier, les logos, les codes etc, facilitant la communication et la compréhension entre les acteurs.

Au vu de ses composantes précédentes, la culture d'entreprise a un double objectif :

- ✓ assurer une meilleure coordination possible entre les membres du groupe en les intégrant ;
- ✓ accroître les performances globales de l'organisation en développant un système d'information et de communication, qui garantit l'homogénéité des décisions et qui permet la convergence rapide des actions.

Vu sa définition et ses composantes, la culture de l'entreprise joue un important rôle dans la cohésion des membres du groupe et l'intégration des nouveaux embauchés. Catalyseur et moyen de facilitation, elle établit également un lien profond entre la société et ses membres. En plus, la culture d'entreprise n'est pas qu'une source de cohésion, elle apporte aussi une contribution primordiale aux fonctionnements techniques, à travers les multiples occasions de bien assurer la coordination des activités au sein de l'organisation. En un mot, elle est l'un des facteurs contribuant à la performance de l'entreprise.

### **2.3. Déterminants de la performance stratégique**

« La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre » (CHANDLER, 2009 : 1). De cette définition, nous pouvons déduire que les déterminants de la performance stratégique sont les moyens permettant l'efficacité stratégique. Ce sont la planification stratégique, les outils de pilotage et le positionnement stratégique.

#### **2.3.1. La planification stratégique**

Selon DAYAN & al (2004 :224), « la planification stratégique permet de renforcer la cohésion entre la stratégie globale et la décentralisation nécessaire à la réactivité des centres opérationnels de décision ». Dans cette optique, elle est comme un processus d'apprentissage pouvant servir de modèle de simulation pour tester les différents plans.

En outre, BOURNOIS & al. (1998 :112) affirment que, dans les PME grâce à la planification, l'entrepreneur peut adopter un mode « proactif ». Pour les auteurs, c'est lors de la planification stratégique que l'entrepreneur opte pour des comportements logiques et module son action. En plus, il évite des risques élevés en anticipant l'avenir.

En somme, la planification occupe une place capitale dans l'efficacité stratégique car elle est un outil de simulation des plans, d'anticipation des risques et de guide des opérations.

### **2.3.2. Deux outils de pilotage au service de la performance stratégique**

Tout dirigeant dont la responsabilité est engagée dans la définition d'objectifs stratégiques doit avoir comme base de travail des outils et des méthodes d'anticipation des projets. De ce fait, il lui incombe de constituer des outils de pilotage permettant non seulement d'identifier clairement les objectifs stratégiques, mais aussi d'atteindre ceux-ci. En clair, il s'agit de deux (2) outils d'aide à la prise de décision à savoir : le tableau de bord prospectif (TBP), et la cartographie des risques.

#### **2.3.2.1. Le tableau de bord prospectif (TBP)**

L'atteinte de tout objectif stratégique est conditionnée par la compréhension de la stratégie. Alors que, celle-ci est dévoilée dans le TBP, comme le soutiennent KAPLAN & al. (2003 :37) en disant que « le tableau de bord prospectif décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesures ». Mais la compréhension de la stratégie est une condition nécessaire et non suffisante, pour réaliser la performance stratégique. Il faut réussir la mise en œuvre de la stratégie. Le TBP assure encore cette tâche, car KAPLAN & al. (2003 : 51) soulignent que « le TBP est avant tout un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie ».

#### **2.3.2.2. La cartographie des risques**

Selon DAYAN & al. (2004 :125), « la stratégie est une allocation des ressources qui engage l'entreprise dans le long terme ». Or la cartographie des risques permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Comme le souligne SONIGO & al. (2001 :4) en affirmant que « la cartographie des risques est l'outil qui permet d'hierarchiser les risques entre eux, de mettre en place des plans d'action pour les gérer ».

Elle est alors, un outil qui oriente les managers dans leur prise de décisions stratégiques. Donc, elle leur permet d'adopter une attitude proactive face aux risques qui pourrait empêcher l'efficacité stratégique. Par conséquent, la cartographie des risques devient un instrument indéniable à la réalisation de la performance stratégique parce qu'elle joue deux rôles fondamentaux, à savoir : l'allocation des ressources et la gestion des risques.

### **2.3.3. Le positionnement : condition efficacité stratégique**

Le positionnement se définit comme «une démarche qui vise à orienter les productions, les méthodes et l'organisation d'une entreprise donnée pour atteindre au mieux un segment » (MARTINET & al. 2003 :932). A cet effet, le positionnement permet à l'entreprise de se différencier et d'être efficace en prenant en compte les attentes de ses clients.

« Il est banal d'observer que plus les marchés évoluent, plus le consommateur se montre de plus en plus exigeant en termes de produits ou de services » (DAYAN & al. 2004 :177). En effet, le consommateur va chercher à optimiser l'écart entre les avantages qu'il pourra retirer du produit et les coûts qu'il aura à supporter. Face à ce comportement du consommateur, l'entreprise peut adopter un positionnement pour satisfaire ses clients. Il peut alors agir sur la valeur intrinsèque du produit, sur les fonctionnalités ou le design du produit. Par ailleurs, l'entreprise pourra se positionner sur le marché à travers des délais courts de livraison, sa courtoisie envers le client, sa forme de communication etc.

En bref, l'entreprise peut fidéliser ses clients et même attirer des nouveaux par le positionnement stratégique. D'où, le positionnement peut être source de performance pour les entreprises.

## **2.4. Déterminants de la performance financière**

BOISVERT (1995 :55) affirme que « la performance a posteriori est un fait accompli et a priori un objectif à atteindre ». En effet, la performance est perçue tantôt comme un résultat exceptionnel ; tantôt comme l'obtention d'un futur désiré. Les déterminants de la performance financière sont soit des indicateurs témoins de la performance passée (résultat exceptionnel), soit des indicateurs d'orientation vers la performance souhaitée (futur désiré). Dans cette section, nous verrons les soldes intermédiaires de gestion (indicateurs témoins), le budget de trésorerie et l'effet de levier (indicateurs d'orientation).

#### **2.4.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Selon LANGLOIS & al (2000 :99), « les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont utilisés pour évaluer l'activité, la profitabilité et la rentabilité d'une entreprise ». En effet, ce sont des éléments intermédiaires du compte de résultat. Ils sont utilisés pour apprécier la performance des entreprises de manière plus fine et pour comparer les entreprises les unes par rapport aux autres.

Les SIG jouent un rôle indispensable dans l'appréciation de la performance financière. Ils permettent :

- ✓ d'apprécier la performance de l'entreprise à travers la création de la richesse générée par son activité ;
- ✓ de décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les parties prenantes (les salariés, l'Etat, les actionnaires, ....) ;
- ✓ de comprendre la formation du résultat net.

En bref, les SIG sont des indicateurs témoins qui indiquent l'effet des actions engagées sur la performance. Autrement dit, ils déterminent l'efficacité des décisions prises au cours de l'exercice.

Le tableau des SIG comprend neuf (9) soldes, mais nous choisirons les plus importants pour la détermination de la performance. Ce sont : la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le résultat net.

- ✓ La valeur ajoutée (VA) est égale à la différence entre la production globale et les consommations en provenance des tiers. Elle permet de mesurer le poids économique en déterminant la richesse créée et constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même. Son analyse dans le temps permet de mesurer la croissance ou la régression de l'entreprise.
- ✓ L'excédent brut d'exploitation (EBE) représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique les ressources générées par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement et du mode de financement. C'est un indicateur de la performance industrielle et commerciale c'est-à-dire de la rentabilité économique.



- ✓ Le résultat net traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré. Il relève d'un concept patrimonial et non de trésorerie. De ce fait, il s'agit de la part résiduelle du résultat d'exploitation revenant aux actionnaires après que les créanciers et l'Etat aient perçu leur part.

Au vu de ce qui précède, ces trois SIG sont déterminant pour la performance. Pour la simple raison qu'ils permettent d'abord de mesurer la performance économique et financière, ensuite de découvrir les impacts financiers des décisions sur la performance globale et enfin de prendre des mesures correctives pour mieux orienter les actions futures.

#### **2.4.2. Le budget de trésorerie : pour une gestion efficace de la trésorerie**

Selon VERNIMMEN (2005 :51-52), la gestion de la trésorerie est une activité consistant à gérer les risques de liquidité et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise, à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque, et à pouvoir faire face aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières nécessaires. Par conséquent, il s'agit de définir une stratégie, c'est-à-dire une politique de financement, de placement, de couverture des risques de change, puis l'appliquer au fil du temps.

LEROY (1999 :27) indique plusieurs avantages de la gestion de la trésorerie. Parmi ceux-ci, le plus important dans le cadre de notre étude est : « la négociation à l'avance des éventuels placements d'excédents de trésorerie ou des éventuels crédits pour faire face aux insuffisances de trésorerie ». En clair, le manager peut saisir les opportunités de rendement élevé s'il dispose d'un délai relativement long. A cet effet, la gestion de la trésorerie permet d'optimiser le résultat financier soit par une minimisation du coût de financement ou soit par une maximisation des revenus de placement.

Selon GAETAN & al. (2003 :23), « la présentation d'une bonne santé financière permet d'instaurer une relation de confiance avec des prospects ». En effet, cette relation de confiance fidélise les clients de l'entreprise et attire de nouveaux partenaires. En d'autres termes, la gestion de la trésorerie permet de conserver voire d'augmenter la part de marché à travers un meilleur équilibre financier.

La gestion de la trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle qui permet à la société, d'acquérir une performance financière. Le budget de trésorerie est un outil efficace pour réussir cette gestion. QUIRY & al. (2008 :1085) soutiennent cette affirmation en disant que « le budget de trésorerie donne une anticipation des excédents et des déficits de trésorerie en montant et en durée ».

### **2.4.3. L'effet de levier**

« L'effet de levier financier permet l'accroissement de la rentabilité des capitaux propres par recours à l'endettement » (THOUMIEUX, 1996 :24). C'est donc un outil qui oriente le décideur dans sa prise de décision d'endettement. Autrement dit, il le guide vers la performance recherchée.

Par définition, il est égal à la différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique. Lorsqu'il est positif, le recours à l'endettement permet d'augmenter la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. En revanche, lorsque la rentabilité économique est inférieure au coût de l'endettement, l'effet de levier joue négativement.

Indicateur d'orientation comme le budget de trésorerie, l'effet de levier permet de guider les décideurs dans le choix de leur prêteur.

## **Conclusion**

En définitive, ce chapitre nous a permis d'appréhender la performance à travers ses déterminants. En effet, la notion de la performance a connu une évolution, passant d'un système d'évaluation basé sur des indicateurs financiers à un système d'évaluation non financier. Ce dernier type d'évaluation permet un meilleur pilotage de l'entreprise, parce qu'il est basé sur des déterminants de la performance. L'analyse de ceux-ci nécessite tout un processus allant de la déclinaison de la performance globale en sous-performances, et ensuite à l'identification des facteurs contribuant à chacune des sous-performances. C'est suite à ce processus complexe que le manager définira des leviers d'action permettant ainsi une bonne conduite de la performance de l'entreprise.

## **CHAPITRE III : Méthodologie de la recherche**

En absence d'une expérimentation dans un laboratoire, une bonne recherche est celle qui obéit à une démarche méthodologique. Cette dernière donne de la valeur à la recherche car elle se présente comme un système de contrôle de qualité du processus.

La méthodologie de la recherche qui comprend en grande partie la collecte de données, est une phase nécessaire pour notre étude. En effet, la collecte de données, sa structuration et son analyse nous permettront de confirmer le modèle théorique. C'est une phase qui nécessite la disponibilité, la collaboration de la direction et de l'ensemble du personnel.

Nous partirons des connaissances et des théories existantes pour résoudre le problème soulevé au départ. Nous choisirons une méthode statistique pour répondre à notre question de recherche.

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter les types d'informations dont nous avons besoin pour faire notre étude. En outre, comment faut-il chercher ces informations et de quelle(s) manière(s) seront-elles analysées ? Pour mener à bien ce travail, ce chapitre traitera d'abord la construction du modèle d'analyse, ensuite les outils de collecte de données et enfin les méthodes d'analyse des données.

### **3.1. Construction du modèle d'analyse**

La conception de notre modèle s'est effectuée en de grandes étapes, à savoir :

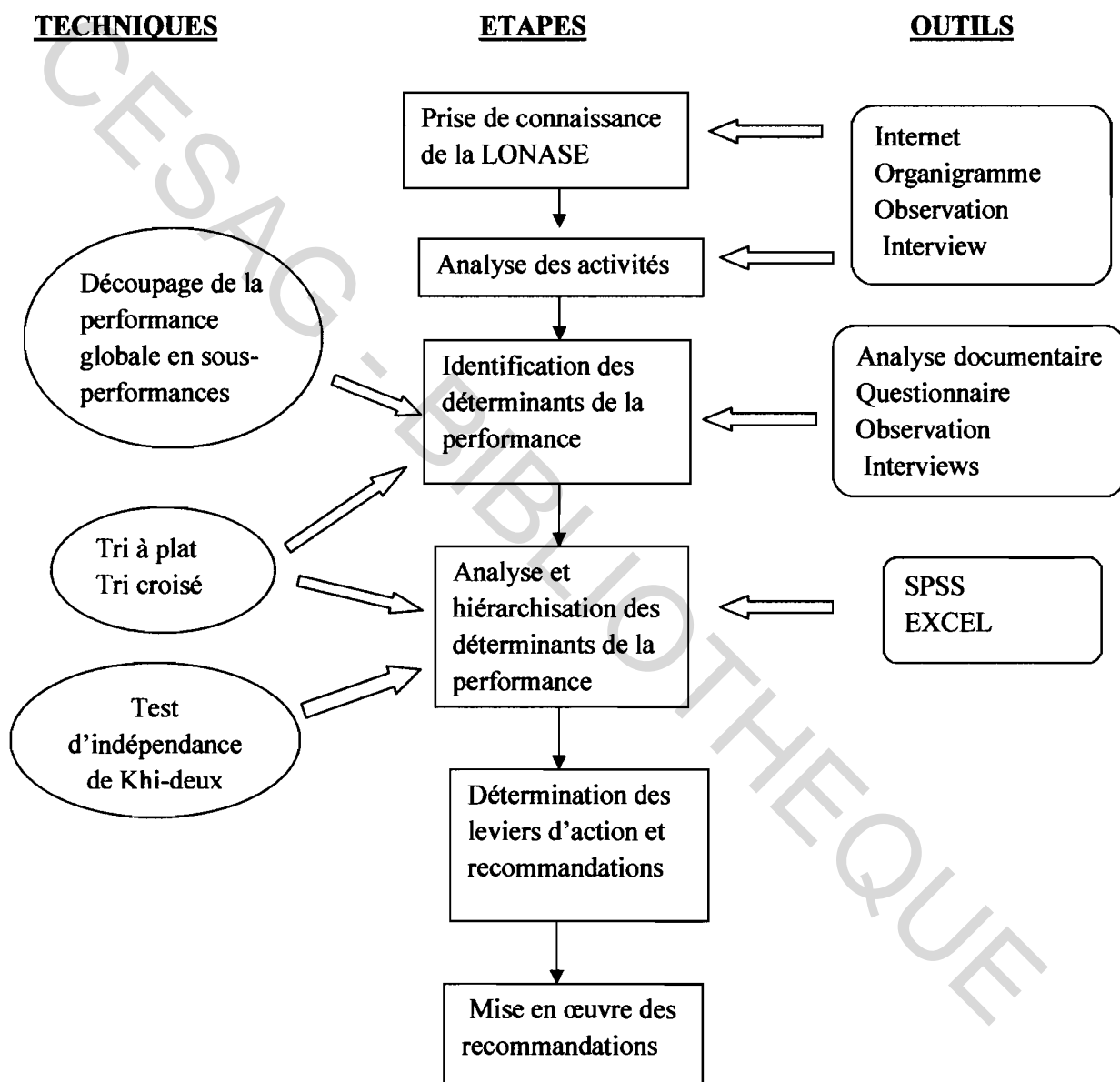
- ✓ La schématisation du modèle
- ✓ La définition et les mesures de variables issues du modèle.

#### **3.1.1. Schématisation du modèle**

Le modèle conceptuel permet l'établissement des relations possibles entre les différentes variables. Il est l'aboutissement de la revue de littérature. Le travail théorique effectué précédemment, nous a permis de proposer un modèle théorique pour résoudre le problème posé.

Par ailleurs, nous n'avons pas tenu compte de la performance stratégique et de la performance financière lors de notre analyse. En effet, les difficultés d'accès aux informations pertinentes pour faire une bonne analyse de la performance stratégique et de la performance financière, conjuguées à la contrainte de temps justifient la non-prise en compte de ces deux dernières. Le schéma de notre modèle d'analyse se présente de la manière suivante (figure n°8).

**Figure 8 : Schéma du modèle d'analyse**



Source : Nous-même

### 3.1.2. Définitions et mesures des variables issues du modèle

Au regard de la revue de la littérature, nous avons synthétisé les variables en deux groupes, à savoir : la variable expliquée et les variables explicatives.

#### 3.1.2.1. La variable dépendante ou expliquée

La performance globale représente la variable dépendante. Elle rassemble quatre (4) critères essentiels, à savoir : l'efficacité, l'efficience, l'économie et la satisfaction des parties prenantes. Celles-ci sont inéluctables à chaque fois que l'on aborde le concept de la performance.

#### 3.1.2.2. Les variables indépendantes ou explicatives

Elles sont constituées des facteurs influents de la performance globale appelés leviers d'action, c'est-à-dire sur les lesquels le manager peut agir pour atteindre la performance souhaitée.

Nous les avons regroupés en fonction des composantes de la performance globale. Elles sont composées de : la motivation, la compétence, la culture d'entreprise, l'alignement stratégique, la circulation de l'information et l'élasticité de la structure.

Les variables, leurs indicateurs et leurs mesures sont présentés dans le tableau n°3 ci-dessous.

**Tableau 3 : Définition opérationnelle des variables de l'étude**

<b>Variabiles</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Motivation	Climat social	Taux de satisfaction du personnel par rapport aux deux indicateurs
	Avantages sociaux	
	Reconnaissance du travail accompli	Nombre d'employés primés
	Rémunération	Niveau des salaires
	Equité	Nombre de personnes mécontentes de leur traitement par rapport aux autres employés

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Culture d'entreprise	Tradition	Histoire de l'entreprise
	Métiers	Capacité à résoudre les problèmes et à traiter la réalité
	Valeurs	Idées et croyances partagées
	Rituels	Coutumes et activités de l'entreprise
	Symboles	Existence et utilisation des symboles
Compétence	Niveau de formation des agents	Nombre d'agents formés
	Savoir faire des agents	Expérience professionnelle
		Maîtrise les outils observés
Alignement stratégique	Qualité des outils de travail	Etat de vétusté des matériels observés
	Disponibilité des outils de travail en temps réel	Résultat du sondage
	Adéquation des moyens avec les tâches à exécuter	
Communication des objectifs stratégiques aux employés		
Circulation de l'information	Moyens de communication utilisés	Résultat de l'enquête
	Niveau de formation des employés en TIC	
	Frais engagés dans la communication	
	Elasticité de la structure	Flexibilité
Réactivité		Rapidité pour résoudre les problèmes
Agilité		Capacité à s'adapter à son environnement
Efficacité	Atteinte des objectifs	Taux de réalisation des objectifs fixés
Efficienc	Capacité à minimiser les ressources engagées	Rapport ressources engagées/objectifs atteints
Acquisitions des ressources	Dépassements budgétaires	Ecart entre prévisions et réalisations

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction des clients	Satisfaction par rapport à l'offre, à la proximité et au prix des produits
	Satisfaction du bailleur (Etat)	Ratio d'autofinancement, taux d'exécution des recettes et des dépenses, le taux des dépenses non budgétisées
	Satisfactions du personnel	Taux de satisfaction du personnel par rapport au climat social, au salaire et aux avantages sociaux

Source : Nous-même

## **3.2. Méthodologie de la collecte des données**

La collecte des données doit se faire sur une population bien définie. Mais compte tenu des difficultés que l'on peut rencontrer dans l'étude des populations exhaustives, nous nous limiterons à l'utilisation d'un échantillon représentatif de la population d'étude. Dans cette perspective, nous allons effectuer une sélection de l'échantillon, puis des outils de collecte de données.

### **3.2.1. Sélection de l'échantillon**

Le choix de notre échantillon suit un processus séquentiel en deux (2) phases : la définition de la population et la détermination de l'échantillonnage.

#### **3.2.1.1. Définition de la population**

La population d'une étude est l'ensemble des éléments concernés par l'objet de cette étude. Dans notre cadre, elle est constituée de l'ensemble des personnes employées par la LONASE.

### **3.2.1.2. Détermination de la taille de l'échantillon**

Pour déterminer la taille de l'échantillon, d'abord nous avons commencé par un cadrage d'échantillonnage. Il est constitué de la liste exhaustive de toutes les unités à partir desquelles nous tirerons l'échantillon. Normalement, il doit être confondu à la population, mais la prise en compte de certains critères peut le restreindre.

En effet, la dispersion des structures de la LONASE sur toute l'étendue du territoire sénégalais, sans oublier les longues distances qui séparent les villes et les régions, nous a obligé à adopter un critère de proximité par rapport à notre lieu de résidence. Vu cette contrainte, notre cadre d'échantillonnage est constitué de toutes les structures de la LONASE implantées à Dakar.

L'une des normes scientifiques de la recherche empirique à base d'un échantillon est la représentativité de la population dans laquelle cet échantillon est issu. Compte tenu de ce critère et de nos contraintes de temps et de moyens, l'ensemble des individus du siège de la LONASE est notre échantillon. En effet, cet échantillon a un grand effectif et englobe les pilotes de la performance (l'objet de notre étude). Notre échantillon se scinde en deux sous groupes. D'une part, nous avons le top management : le Directeur Général, les conseillers du Directeur Général et les Directeurs fonctionnels. De l'autre, part nous avons l'ensemble des employés exerçant au siège de la LONASE.

### **3.2.2. Outils de collecte de données**

Pour obtenir les informations nécessaires à notre analyse, nous avons utilisé un questionnaire adressé aux employés et un guide d'entretien au Top management. Nous avons également procédé à des observations sur le terrain et à des analyses documentaires. Dans cette section nous exposerons chacun de ses outils.



### **3.2.2.1. Les guides d'entretien**

Composés d'un ensemble de questions ouvertes, les guides d'entretien en annexe II, nous ont permis d'avoir une vue globale sur la performance de la LONASE.

Des entretiens ont eu lieu avec trois (3) Directeurs fonctionnels (DFC, DRH et DMACC) et deux (2) Directeurs en staff (DCI/IGJ et DCG). Ils ont porté sur le climat social et la communication des objectifs dans leurs directions respectives, puis sur les outils de pilotage et l'efficacité des moyens (matériels et humains) mis à leur disposition.

En outre, des entretiens ont été également tenus avec des chefs de service. La participation aux prises de décisions, la facilité à émettre leur idée, l'encouragement à l'initiative, les difficultés rencontrées ont été abordées lors nos entretiens.

Ces interviews effectuées en face à face, ont permis aux responsables de donner leur opinion sur les facteurs de la performance de leurs directions ou départements.

### **3.2.2.2. Le questionnaire**

Nous avons libellé nos questions d'une manière simple, dans un français courant, permettant ainsi aux répondants une bonne compréhension de celles-ci. Le questionnaire (annexe III) est destiné exclusivement à trente-huit (38) employés. Il se présente en cinq (5) parties qui concernent respectivement la cohérence entre les moyens et les objectifs, la flexibilité de l'organisation, le système d'information, la motivation et la compétence des employés.

En principe, l'administration du questionnaire peut se faire de quatre (4) façons : par internet, par téléphone, par voie postale et par contact direct. Dans notre cas, nous avons choisi le contact direct avec l'enquêteur. Cette méthode a pour avantages d'accroître le taux des réponses et de contrôler la représentativité de l'échantillon. En contrepartie de ces avantages, ce mode de recueil est plus coûteux et il exige beaucoup plus de temps. Sa mise en œuvre nécessite assez de déplacements et de patience.

### **3.2.2.3. L'observation sur le terrain**

Un planning établi dès le début de notre stage, nous a permis de faire un séjour d'une semaine dans chacune des quatre (4) directions suivantes : DRH, DMACC, DCG et DCI/IGJ. Le reste de la durée du stage a été effectué à la DFC. Cette rotation nous a permis d'observer l'organisation des directions visitées, puis d'échanger avec le personnel. En outre, nous avons participé à certaines activités de la LONASE à savoir : le classement des dossiers, le suivi budgétaire, une mission d'audit, la comptabilisation des opérations....

Par ailleurs, cette rotation nous a permis d'observer certains comportements du personnel qui peuvent être une source de performance ou de contre-performance. Ce sont : la disponibilité à recevoir leurs partenaires, la coopération entre les chefs de service, la rétention des données, etc. C'était aussi pour nous, l'occasion de constater l'état vétusté des matériels de travail et la maîtrise de ces matériels par leurs utilisateurs.

### **3.2.2.4. L'analyse documentaire**

Une analyse documentaire a été faite pour collecter certaines données. Nous avons consulté les journaux officiels du 27 février 1987, du 4 et 18 mars 1989, le plan stratégique 2004-2009, le rapport d'activité 2007 et des documents comptables.

Nous avons aussi obtenu les fichiers du suivi budgétaire, le chiffre d'affaires sur les trois dernières années, les notes de service sur la mise en œuvre de la stratégie, le procès verbal de la réunion du syndicat des agents de la LONASE tenue le 13 Octobre 2008,...

## **3.3. Méthodes d'analyse des données**

Pour analyser les données, nous avons opté pour des méthodes statistiques qui nous semblent les mieux adaptées.

Le dépouillement des résultats aux questionnaires s'est effectué manuellement. Le traitement des données se fera à l'aide des logiciels Excel et Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) et des techniques de statistique descriptives. En clair, nous utiliserons deux (2) méthodes descriptives (tri à plat et tri croisé) et deux méthodes explicatives (test du khi deux et coefficient de contingence).

### 3.3.1. Méthodes descriptives

Les méthodes descriptives que nous avons utilisées sont le tri à plat et le tri croisé.

Le tri à plat consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises par une variable. Cela nous amène à construire les tableaux de pourcentage à partir du dépouillement des données. C'est une étape préalable à l'analyse proprement dite.

Quant au tri croisé, il permet de croiser deux variables entre elles de sorte à observer les effectifs entre les variables croisées.

### 3.3.2. Méthodes explicatives

Vu notre modèle d'analyse, nous utiliserons les méthodes explicatives suivantes : le Khi deux ( $\chi^2$ ) et le coefficient de contingence (C). Elles nous permettront d'effectuer la phase d'analyse proprement dite.

✓ Le Khi deux permet de déterminer l'indépendance entre deux variables qualitatives. Il calcule une statistique  $\chi^2$  au moyen de la formule suivante :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

où  $A_{ij}$  = est la fréquence réelle à la i-ème ligne et à la j-ème colonne

$E_{ij}$  = est la fréquence prévue à la i-ème ligne et à la j-ème colonne.

Afin d'interpréter le  $\chi^2$ , l'utilisation de la table des valeurs critiques est indéniable. Pour utiliser cette table, il est nécessaire de déterminer le degré de liberté et de choisir un seuil de signification. Le seuil de signification indique la probabilité de commettre une erreur en prenant la décision. La règle de décision est de rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), si le Khi deux est supérieur à la valeur critique.

✓ Quant au coefficient de contingence (C), il est une suite approfondie du Khi deux. Il mesure l'intensité de l'association c'est-à-dire l'influence entre deux (2) variables qualitatives. Il élimine l'effet du nombre. En clair, il permet « calibrer » les résultats sans tenir compte l'effectif total. La formule du C est la suivante :

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}}, \text{ où } N \text{ représente l'effectif total et } \chi^2 \text{ la valeur du Khi deux.}$$

### 3.3.3. Validité des résultats

Le test du  $\chi^2$  permet de conclure l'existence d'une éventuelle dépendance entre les variables. En cas de rejet de  $H_0$ , une analyse détaillée des différentes cellules du tableau permet de mettre en évidence les écarts les plus importants.

Comme le montre la formule, la valeur de  $\chi^2$  est toujours positive ou nulle. Elle n'est égale à zéro (0) que lorsque  $A_{ij} = E_{ij}$  pour chaque cellule  $i, j$ .

Le test khi-deux utilise la distribution  $\chi^2$  avec un nombre défini de degrés de liberté (dl). Si  $L > 1$  et  $C > 1$ , alors  $dl = (L - 1) (C - 1)$  avec  $L$  le nombre de ligne et  $C$  celui de colonne. Si  $L = 1$  et  $C > 1$ , alors  $dl = C - 1$  ou si  $L > 1$  et  $C = 1$ , alors  $dl = L - 1$ . Par contre  $L = C = 1$  n'est pas autorisé.

L'utilisation du test khi-deux est plus appropriée lorsque les  $E_{ij}$  sont grandes. Certains statisticiens suggèrent que chaque  $E_{ij}$  soit supérieure ou égale à cinq (5). Si ce n'est pas le cas, il est nécessaire d'opérer des regroupements.

Le  $C$  permet mesurer l'influence d'une variable sur une autre. Il varie de 0 à 1. Son utilisation est plus adéquate, lorsque les tableaux ont des effectifs totaux ( $N$ ) différents

Les intérêts du  $\chi^2$  et du  $C$  sont de mettre en évidence l'existence d'une relation entre deux variables qualitatives. Si les variables sont quantitatives, d'autres méthodes sont mieux adaptées, en particulier la régression linéaire (coefficient de corrélation «  $r$  »).

## Conclusion

Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes appuyés sur un modèle d'analyse avec des variables convenablement identifiées, des indicateurs admissibles et des mesures bien indiquées. Mais également nous avons utilisé des outils de collecte de données (observation sur le terrain, questionnaires, entretiens) et des outils d'analyse de données (tri à plat, tri croisé, le khi deux et le coefficient de contingence).

Par ailleurs, nous avons examiné l'approche retenue pour répondre de façon complète et appropriée à notre question de recherche. Il convient de préciser que nous avons retenu une méthode statistique.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En définitive, les deux premiers chapitres ont permis de faire une rétrospective des données théoriques sur notre thème. Nous avons développé les critères de la performance ainsi que ses composantes et la dynamique de progression pour réussir la performance souhaitée. Nous avons décomposé la performance globale en quatre (4) sous-performances, puis les déterminants pour chacune de ces sous-performances ont été déterminés. Ces développements ont contribué à l'élaboration de notre modèle d'analyse que nous venons de présenter dans le troisième chapitre. Ce modèle d'analyse sera pour nous un canevas pour analyser les déterminants de la performance de la LONASE.

L'analyse des informations recueillies se déroulera en deux phases successives d'abord par les méthodes descriptives ensuite par les méthodes explicatives. Les méthodes descriptives permettront de déterminer les effectifs et de construire les tableaux de contingence.

Les méthodes explicatives permettront de faire l'analyse proprement dite. En effet, le test du khi-deux nous permettra, d'abord de connaître la contribution de chaque déterminant à la performance globale, ensuite de confirmer ou d'infirmier la dépendance entre les variables explicatives et la variable expliquée. Quant au coefficient de contingence, il permettra de déterminer l'influence des déterminants de la performance sur la performance globale.

# Deuxième partie

**CADRE PRATIQUE : ANALYSE  
DES DETERMINANTS DE LA  
PERFORMANCE A LA LO.NA.SE**

L'étude théorique menée dans la première partie nous a permis de découvrir les critères, et les déterminants de la performance. En outre, sur la base de ces critères et ces déterminants, nous avons élaboré une méthodologie d'étude.

La seconde partie de notre étude, nous donne l'occasion de mettre en pratique les aspects théoriques développés dans la première partie. Elle consistera d'abord à présenter la mission, l'activité et l'organisation de la structure d'accueil pour notre stage (LONASE) dans le quatrième chapitre.

Ensuite, au cinquième chapitre, nous allons présenter et analyser les résultats de l'enquête menée durant les deux mois de notre stage (Septembre - Octobre 2008). D'une part, il sera question d'évaluer la performance globale, humaine et organisationnelle de la LONASE. D'autre part, nous analyserons la contribution des déterminants de la performance humaine et organisationnelle à la performance globale. En outre, nous identifierons les déterminants ayant une influence sur la performance globale.

Enfin, au dernier chapitre, nous proposerons des solutions d'amélioration et de pilotage de la performance à travers des recommandations.

## **CHAPITRE IV : Présentation de la LONASE**

Les journaux officiels de la République du Sénégal du 27 février 1988, 4 et 18 mars 1989 retracent l'histoire ainsi que les statuts de la LONASE.

Dans ce chapitre, nous présenterons la Loterie Nationale Sénégalaise. Cette présentation commencera d'abord par l'objet et les missions de la LONASE, suivi de son activité et de ses produits. Ensuite, nous aborderons les ressources qu'elle dispose pour accomplir ses missions. Enfin, la présentation se terminera par la manière dont la LONASE est organisée pour assurer ses missions et atteindre l'objet qui lui est assigné.

### **4.1. Objet et missions**

Vu l'article 2 des statuts de la LONASE, celle-ci a pour objet l'exploitation de toutes les formes de loteries, de jeux de hasard, de pronostic et assimilés. Elle est concessionnaire exclusif de l'exploitation du monopole appartenant à l'Etat en matière de loteries, jeux, pronostics, suivant l'article 3 de la loi n°87-43 du 28 décembre 1987.

Par ailleurs, le slogan « la fortune aux souscripteurs, les bénéfiques à la nation » résume les missions de la LONASE. En effet, elle s'est donnée pour missions :

- ✓ la commercialisation et l'exploitation des jeux ; ce qui fait d'elle une société commerciale ;
- ✓ la redistribution de revenus à l'Etat et aux souscripteurs. C'est ainsi qu'elle distribue 60% de son bénéfice à ses clients (souscripteurs) ;
- ✓ la participation au développement économique et social de la nation, d'où son engagements dans le sponsoring des activités culturelles et sportives, dans la distribution des manuels scolaires et dans bien d'autres actions sociales.



## **4.2. Activité et produits de la LONASE**

La LONASE a pour activité la commercialisation des jeux de hasard sur le territoire du Sénégal. A ce jour, la LONASE vend deux familles de produits : les jeux de pronostics (produits actifs) et les jeux de loterie (produits passifs).

### **4.2.1. Produits actifs**

Les produits actifs sont basés sur des événements réels comme des courses de chevaux ou sur des matches de football. Ce sont : le pari mutuel urbain (PMU) et le pari sportif.

#### **4.2.1.1. Le pari mutuel urbain (PMU)**

Le PMU a été lancé en 1987 et s'organise avec le PMU-France. C'est un jeu de pronostics portant sur les courses Hippiques. Le PMU consiste à désigner soient trois chevaux (le tiercé), soient quatre chevaux (le quarté) ou soient cinq chevaux (le quinté) d'une même course ; ensuite à préciser leur ordre de classement à l'arrivée. La mise est à deux cents (200) F CFA pour le quinté et à trois cents (300) F CFA pour le tiercé ou le quarté.

En outre, Le couplé consiste à trouver deux chevaux parmi les trois premiers à l'arrivée et la mise est à cinq cents (500) F CFA. Tandis que pour le 2/4 le parieur doit trouver deux chevaux parmi les quatre premiers de la course. La mise de base est à mille (1000) F CFA.

Par ailleurs, le PMU a deux composantes : ALR (avant la réunion) et PLR (pendant la réunion). Pour l'ALR, il n'y a qu'une seule course et les résultats sont connus le lendemain de la course. Au niveau du PLR, les ventes se font avec des terminaux 2012. Les parieurs suivent en direct la course sur un écran et peuvent parier jusqu'à cinq (5) minutes de la fin de la course.

#### **4.2.1.2. Le pari sportif**

Le pari sportif, lancé en janvier 2003, est un jeu basé sur la prévision des résultats d'événements sportifs. Il est dit simple lorsque l'on pronostique un seul résultat par match. Tandis qu'il est dit multiple, quand l'on pronostique simultanément deux ou trois résultats pour un ou plusieurs matches. La mise de base est fixée à deux cents (200) F CFA.

Pour les produits actifs, le gain du parieur est la somme des mises réparties entre les gagnants après déduction des prélèvements opérés par l'organisateur, pour son propre compte et celui des pouvoirs publics.

#### **4.2.2. Produits passifs**

Les produits passifs sont des jeux de loterie instantanée basés sur un système de grattage. Le grattage doit faire apparaître des symboles ou des montants identiques qui déterminent la nature du gain. Certains produits de grattage donnent droit à la participation d'un tirage de la roue pour déterminer le montant du gain. Les prix des tickets de grattage varient de deux cents (200) à trois cents (300) F CFA selon le produit.

A ce jour, le Jackpot TV est le produit phare de la loterie instantanée. Entre le mois de Mai et d'Août 2008, deux millions de tickets Jackpot TV ont été vendus et plus trois cent millions (300 000 000) F CFA redistribués aux parieurs.

Afin de bien mener son activité, la LONASE s'est dotée de certaines ressources qu'il semble utile d'aborder.

### **4.3. Ressources de la LONASE**

Il s'agit des ressources matérielles, humaines et financières.

#### **4.3.1. Ressources matérielles**

Pour mener à bien ses missions, la LONASE dispose d'un patrimoine mobilier et immobilier qu'elle met à la disposition des directions opérationnelles. Elle possède entre autres des véhicules de service et de livraison, des biens meubles et immeubles, des fournitures de bureau, différents moyens de communication (téléphone, fax, Internet...)

Au niveau de la direction comptable et financière par exemple, les moyens matériels sont composés de dix sept (17) ordinateurs, de dix (10) imprimantes, d'une (1) photocopieuse, de véhicules, de dix sept (17) téléphones, de sept (7) climatiseurs et d'un (1) logiciel comptable SAGE Ligne 1000 permettant de tenir la comptabilité à temps réel.

### **4.3.2. Ressources humaines**

Les ressources humaines sont au centre de la bonne marche de l'entreprise. Afin d'être plus efficace, la direction des ressources humaines de la LONASE s'est adaptée au fur et à mesure à son environnement. Ainsi, nous sommes passés d'une administration pure et simple du personnel à une gestion des compétences, des motivations et de culture d'entreprise.

Pour remédier aux divergences dues à l'effectif pléthorique du personnel, la LONASE a du mettre en place un plan robuste de redressement social. Ainsi, depuis juin 2007, le statut du personnel de la société a été uniformisé. En outre, des départs à la retraite anticipée avec des mesures d'accompagnement ont été proposés aux anciens. Aujourd'hui, la LONASE compte trois cents soixante-douze (372) employés permanents et une centaine de contractuels et stagiaires.

### **4.3.3. Ressource financières**

Pour son fonctionnement, la LONASE dispose des capitaux propres mais aussi elle bénéficie des subventions de l'Etat, d'emprunts à court et long terme et de crédits spots que lui accordent les différentes banques.

## **4.4. Organisation de la LONASE**

Pour assurer son bon fonctionnement la LONASE a opté pour un organigramme de type fonctionnel<sup>5</sup>. En tête de celui-ci se trouve le sommet stratégique, ensuite viennent les structures en staff suivies des directions fonctionnelles.

### **4.4.1. Le sommet stratégique**

C'est à ce niveau que se prennent les décisions stratégiques. Le décret n°89-034 du 09 Janvier 1989 (articles : 20, 21 et 22) approuvant les statuts de la LONASE désigne comme organes dirigeantes : le Conseil d'Administration, le Comité de Direction et la Direction Générale.

---

<sup>5</sup> Organigramme de la LONASE en annexe I

#### **4.4.1.1. Le Conseil d'Administration**

Il est composé d'un président nommé par décret présidentiel, d'un représentant du secrétariat général de la présidence, d'un représentant du ministère de l'économie et des finances, d'un trésorier général et d'un représentant du personnel de la LONASE. Le Directeur Général et le contrôleur financier y siègent également.

La durée du mandat des administrateurs est de deux (2) ans renouvelables sans limitation de mandat. Le Conseil d'Administration doit se réunir au moins trois (3) fois par ans et ne peut délibérer valablement que selon les règles de quorum, de majorité et dans le strict respect des règles d'organisation et de fonctionnement prévues. Le Directeur Général fait office de secrétaire lors des réunions du Conseil d'Administration. A cet effet, il établit le procès verbal qui, une fois signé par le PCA, est transmis en même temps que les délibérations du conseil au ministre de tutelle. Le conseil doit veiller à l'application effective de ses délibérations à travers le Directeur Général.

#### **4.4.1.2. Le Comité de Direction**

Ce comité est composé de trois (3) membres élus par le Conseil d'Administration et des représentants du ministère de tutelle qui sont les membres de droits. Il est présidé par le PCA ou le vice président. Il rend compte de ses activités au Conseil d'Administration. Le comité de direction peut recevoir des délégations en matière de transfert, de virement ou de report de crédits.

#### **4.4.1.3. La Direction Générale**

Elle est placée sous autorité du Directeur Général. Ce dernier est nommé aux termes de l'article 19 de la loi 90-07 du 26 Juin 1990 par décret présidentiel, après avis du ministre et sur proposition du Conseil d'Administration. La durée de son mandat est de trois (3) ans renouvelables. Il assure la gestion de l'entreprise et veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants et les autorités de tutelle. Il veille également à l'exécution du budget. Il a accès à tous les documents comptables. En fin d'exercice, il présente au Conseil d'Administration les états financiers, le rapport de gestion et le rapport social. Par ailleurs, le Directeur Général représente la LONASE, en cas de litige à la justice.

Le Directeur Général est assisté dans ses fonctions par un Secrétaire Général. Celui-ci contrôle l'ensemble des directions et des services. Il assure la suppléance du Directeur Général en cas d'absence ou d'empêchement.

#### **4.4.2. Les structures en staff**

Ce sont les structures suivantes : les Conseillers du Directeur Général, le Contrôle de Gestion, le Contrôle Interne et Inspection Générale des Jeux.

##### **4.4.2.1. Les Conseillers du Directeur Général**

Les conseillers sont au nombre six (6) et aident le Directeur Général dans les différents domaines techniques. Les différents conseillers sont : le conseiller chargé des affaires juridiques, du contentieux et des ressources humaines ; le conseiller spécial chargé de la modernisation ; le conseiller spécial chargé des affaires techniques et des relations internationales et trois (3) conseillers chargés de missions. Les attributions de chaque conseiller sont définies et adressées à toutes les structures, par une note de service du Directeur Général.

##### **4.4.2.2. Le Contrôle de Gestion (CG)**

Le contrôleur de gestion assure l'élaboration et l'exécution du budget de la LONASE. Il vérifie les dépenses et analyse les écarts budgétaires. Il a rang de directeur et son avis est pris en compte pour la signature de tout document par le Directeur Général.

##### **4.4.2.3. Le Contrôle Interne et l'Inspection Générale des Jeux (CI/IGJ)**

Il veille à la bonne marche des structures de la LONASE. A cet effet, il est chargé du contrôle permanent de la bonne application du manuel de procédures, des normes, ainsi que des instructions de la Direction Générale. Il audite les comptes, contrôle les caisses. En plus, il veille à la sécurité et à la transparence des jeux.

#### **4.4.3. Les Directions fonctionnelles**

Elles sont au nombre de six (6). Elles ont pour rôle d'assurer les différentes activités de la LONASE.

##### **4.4.3.1. La Direction Financière et Comptable (DFC)**

Elle se décompose en trois divisions qui sont ci-dessous.

- ✓ La division comptable : son rôle est de produire les états financiers annuels (le bilan, le compte de résultat, les états annexés). En plus, elle fournit toutes les informations financières à ses clients internes (par exemple la DG, CI&IGJ).
- ✓ La division financière : elle est responsable de la définition et de l'application de la politique financière conformément aux orientations et objectifs de la Direction Générale. A cet effet, elle maximise le résultat financier en anticipant le placement des excédents de trésorerie et en négociant également des déficits de trésorerie. Le budget de trésorerie est son outil privilégié dans ses prises de décisions.
- ✓ La division des valeurs inactives : elle a pour tâches de sauvegarder le solde concessionnaire de la LONASE. A cette fin, elle procède à un second contrôle des lots (bulletins et tickets) gagnants qui ont été payés.

##### **4.4.3.2. La Direction de l'Exploitation (DEX)**

Cette direction est directement rattachée à la direction générale. Elle est chargée de l'exploitation et du traitement des jeux, de la formation et de l'encadrement du personnel chargé du dépouillement des bulletins de jeux. Elle est scindée en divisions et chacune de celles-ci s'occupe d'une famille de produit.

##### **4.4.3.3. La Direction de l'Administration et de la Gestion des Equipements**

Elle est subdivisée en deux divisions : la division de l'administration générale et celle des approvisionnements.

- ✓ La division de l'administration générale gère le parc automobile, les dotations en carburant, la répartition des chauffeurs. Elle veille à la bonne exécution des contrats d'entretien, d'assurance et de bail.

- ✓ La division des approvisionnements centralise les besoins d'achats, gère les appels d'offres et les bons de commande. Par ailleurs, elle réceptionne les biens achetés et veille sur les stocks en quantité et en valeur.

#### **4.4.3.4. La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle regroupe deux subdivisions à savoir :

- ✓ le département gestion administrative et du personnel qui a pour tâches la supervision du paiement des salaires, la préparation des dossiers du personnel et des projets de décisions concernant le personnel ;
- ✓ le département acquisition et développement des compétences vient d'être créé suite à un audit. La note définissant ses attributions est en cours de signature.

#### **4.4.3.5. La Direction Médico-sociale**

Précédemment rattachée à la Direction des Ressources Humaines comme un service de celle-ci, elle vient nouvellement d'être érigée en direction. Elle se chargera des affaires sociales et sanitaires touchant le personnel de la LONASE ainsi que de la gestion de l'assurance maladie du personnel.

#### **4.4.3.6. La Direction du Système d'Information (DSI)**

Elle est chargée de l'automatisation des systèmes de jeux et de gestion de la LONASE.

Elle comprend deux départements :

- ✓ le département automatisation des jeux qui est chargé de rendre automatique le processus des jeux. Il veille également à la réduction des fraudes et de toutes les difficultés liées à la gestion manuelle des jeux ;
- ✓ le département automatisation des systèmes de gestion qui est un service de soutien. A cet effet, il crée les outils nécessaires à la gestion efficace et efficiente des directions fonctionnelles.

#### **4.4.3.7. La Direction Marketing, de l'Action Commerciale et de la Communication (DMACC)**

Elle a pour mission principale de concevoir, de proposer et de mettre en œuvre les stratégies marketing, les politiques commerciales, les plans d'actions en vue de l'atteinte des objectifs commerciaux. Pour assurer la mission qui lui est assignée, la DMACC s'est structurée en trois (3) départements.

- ✓ Le département des ventes, qui a en charge la mise en œuvre de la politique commerciale conçue. Il comprend deux (2) services : service gestion de réseau commercial et service encadrement et formation de la force de vente. Il a sous son contrôle cinq (5) agences dans la région de Dakar, huit (8) agences et deux (2) bureaux repartis sur l'ensemble du territoire Sénégalais.
- ✓ Le département communication, qui comprend deux (2) services. Un service de la promotion et de l'action commerciale, qui est chargé de concevoir et de réaliser tous les plans de communication des produits. Puis un second service nommé relations publiques et publicité. Celui-ci mesure et met en place les actions publicitaires et promotionnelles.
- ✓ Le département étude, stratégie et développement, qui est composé de deux (2) services (étude et stratégie puis développement des produits). Il est chargé de concevoir et conduire toutes les études et recherches.

### **Conclusion**

En définitive, l'évolution statutaire fulgurante de la LONASE de 1966 à 1987, conséquence de sa santé financière, a provoqué l'appropriation par l'Etat du monopole de l'exploitation de l'ensemble des jeux de hasard, de loterie et jeux assimilés sur tout le territoire du Sénégal. Dès lors les recettes générées par la LONASE sont devenues un puissant adjuvant aux sources traditionnelles de recettes que sont les impôts, les taxes et redevances.

Pour accomplir les missions qui lui sont assignées, la LONASE s'est structurée en choisissant un organigramme fonctionnel. Elle bénéficie du soutien de l'Etat qui la protège contre la concurrence.



## CHAPITRE V : Présentation et analyse des résultats de l'étude sur des déterminants de la performance à la LONASE

Les chapitres précédents nous ont permis de définir et de mieux cerner les différents concepts de l'étude que nous menons, entre autres les critères de la performance, la dynamique de progression pour réussir la performance, les déterminants de la performance, etc. Tous ces éléments présentés, nous permettront de mener une étude expérimentale consistant à collecter des données, de déterminer un échantillon puis à appliquer une méthode scientifique.

Dans le présent chapitre, nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats de notre recherche. Plus précisément, il sera question d'abord, de présenter la performance globale, la performance humaine et la performance organisationnelle de la LONASE. Ensuite, nous déterminerons à l'aide du khi deux, la contribution des déterminants de la performance humaine et organisationnelle à la performance globale. Enfin, nous calculerons le coefficient de contingence pour étudier l'influence des variables explicatives sur la variable expliquée. Mais auparavant, quels sont les indicateurs que nous avons retenus pour effectuer notre étude ?

### 5.1. Choix des indicateurs

Nous avons énuméré un certain nombre d'indicateurs pertinents dans le tableau n°3 du chapitre III. L'absence ou la non disponibilité de certaines informations, nous a contraint à ne pas les analyser tous. Les indicateurs et les mesures que nous avons finalement retenus sont les suivants (tableau 4).

**Tableau 4 : Indicateurs et mesures retenus**

Variables	Indicateurs	Mesures
Motivation	Climat social	Taux de satisfaction du personnel par rapport aux deux indicateurs
	Avantages sociaux	
	Reconnaissance du travail accompli	Nombre d'employés primés
	Rémunération	Niveau des salaires

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Culture d'entreprise	Tradition	Histoire de l'entreprise
	Métiers	Capacité à résoudre les problèmes et à traiter la réalité
	Valeurs	Idées et croyances partagées
	Rituels	Coutumes et activités de l'entreprise
	Symboles	Existence et utilisation des symboles
Compétence	Niveau de formation des agents	Nombre d'agents formés Budget alloué à la formation
	Savoir faire des agents	Expérience professionnelle Maîtrise les outils observés
Alignement stratégique	Qualité des outils de travail	Etat de vétusté des matériels observés
	Disponibilité des outils de travail en temps réel	Résultat du sondage
	Adéquation des moyens avec les tâches à exécuter	
Circulation de l'information	Communication des objectifs stratégiques aux employés	Réponses données par les enquêtés
	Moyens de communication utilisés	
	Niveau de formation des employés en TIC	
Elasticité de la structure	Flexibilité	Rapidité de la structure à exécuter les demandes
	Réactivité	Rapidité pour résoudre les problèmes
Efficacité	Atteinte des objectifs	Taux de réalisation des objectifs fixés
Efficiences	Capacité à minimiser les ressources engagées	Rapport ressources engagées /objectifs atteints
Acquisitions des ressources	Dépassements budgétaires	Ecart entre prévisions et réalisations
Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction des clients	Satisfaction par rapport à l'offre, à la proximité et au prix des produits
	Satisfaction du bailleur (Etat)	Ratio d'autofinancement, taux d'exécution des recettes et des dépenses, le taux des dépenses non budgétisées
	Satisfaction du personnel	Taux de satisfaction du personnel par rapport au climat social, au salaire et aux avantages sociaux

Source : Nous-même

## 5.2. Présentation des résultats de la performance

L'intégralité des résultats de l'enquête se trouve en annexe IV, sous forme de tableaux de fréquence et de tableaux croisés. Nous avons sélectionné quelques chiffres remarquables pour construire des tableaux de synthèse. Ce qui facilitera la compréhension et l'interprétation des résultats.

Dans la présente section, nous présenterons d'abord les résultats sur la performance globale, ensuite les résultats sur la performance humaine, enfin les résultats sur la performance organisationnelle. Mais avant, nous verrons les résultats du dépouillement du questionnaire.

### 5.2.1. Présentation des résultats du dépouillement

Les tableaux suivants nous indiquent les résultats des réponses au questionnaire.

**Tableau 5 : Les statistiques des réponses au questionnaire**

Réponses	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5A	Q5B	Q5C	Q5D	Q6
Valide	36	34	36	33	37	37	37	37	36
Manquante	1	3	1	4	0	0	0	0	1

Réponses	Q7A	Q7B	Q7C	Q7D	Q7E	Q7F	Q8	Q9	Q10
Valide	36	36	35	36	36	36	36	23	33
Manquante	1	1	2	1	1	1	1	14	4

Réponses	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17A	Q17B	Q17C
Valide	25	31	31	28	34	33	36	34	33
Manquante	12	6	6	9	3	4	1	3	4

Réponses	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Valide	21	28	19	29	34	18	13	37	31
Manquante	16	9	18	8	3	19	24	0	6

#### **Commentaire :**

Après dépouillement des réponses au questionnaire, nous avons constaté que les enquêtés se sont retenus à ne pas répondre à certaines questions. Il s'agit des questions dont les réponses manquantes ont un grand effectif par rapport aux réponses données. Il y a au total six (6) questions : trois (3) questions relatives à la variable compétence (Q9, Q18 et Q20), une question relative à la variable efficacité (Q23), une question relative à la variable motivation (Q11), puis une dernière question relative à la variable économie (Q24).

**Tableau 6 : Taux de non-réponse aux questions**

QUESTIONS	Nombre de personnes n'ayant pas répondu à la question
Q9 : Le niveau de salaire à la LONASE est-il supérieur à celui des autres entreprises ?	14 sur 37 soit 37,8%
Q11 : Vos problèmes sociaux intéressent-ils la Direction Générale ?	12 sur 37 soit 32,4%
Q18 : Cette formation a-t-elle un lien avec votre activité actuelle ?	16 sur 37 soit 43,2%
Q20 : Avez-vous suivi une formation suite à un changement de poste ?	18 sur 37 soit 48.6%
Q23 : Atteignez-vous les objectifs fixés par la DG ?	19 sur 37 soit 51.4%
Q24 : Votre service fait-il des dépassements budgétaires ?	24 sur 37 soit 64,9%

**Commentaire :**

Le taux de non réponse dépasse 50% pour les questions Q23 et Q24. Nous pouvons alors conclure que plus de la moitié des personnes interrogées n'ont pas d'information sur les objectifs fixés et le budget de leur service.

**5.2.2. Présentation du résultat sur la performance globale**

L'efficacité, l'efficience, l'économie et la satisfaction des parties prenantes (Etat, le personnel et les clients) ont été retenues comme les éléments de la performance globale. Pour évaluer la performance globale, nous apprécierons la mesure de ces différents éléments à la LONASE. Pour garantir la confidentialité des données financières de l'entreprise, tous les montants en F CFA ont été convertis en unité monétaire (UM).

**5.2.2.1. L'efficacité**

A la LONASE, en début d'année, le sommet stratégique en collaboration avec les différentes directions développe le plan opérationnel en tenant compte du plan stratégique. A cet effet, des objectifs ont été fixés aux différentes directions. Pour étudier l'efficacité de la LONASE, nous allons examiner le niveau de réalisation de ces objectifs.

Le plan stratégique 2004-2009 a pour axe principal l'informatisation et l'automatisation des jeux. Au regard ce plan, en 2007, les objectifs suivants ont été ciblés :

- ✓ Réaliser un chiffre d'affaires de 1600 Unités Monétaires (UM) et un bénéfice net de 400 UM soit 25% du chiffre d'affaires.
- ✓ Réduire des charges de fonctionnement de 220 à 200 UM, soit de 10%
- ✓ Construire cinquante (50) kiosques de vente dont dix (10) à Dakar, quinze (15) dans les banlieues et vingt-cinq (25) dans les régions.
- ✓ Achever les trois (3) terminaux 2012 en construction et construire cinq (5) nouveaux dont deux à Dakar et trois dans les agences régionales.
- ✓ Réduire les délais de remontées d'une semaine à un jour au maximum par une comptabilité en temps réel.
- ✓ Redynamiser l'équipe par l'embauche de trente-cinq (35) jeunes et par la retraite anticipée avec mesure d'accompagnement de vingt (20) personnes.
- ✓ Former quarante-trois (43) personnes en informatique (TIC).

Le tableau ci-après, nous indique la prévision et la réalisation de ces objectifs ciblés.

**Tableau 7 : Prévision et réalisation des objectifs 2007 à la LONASE**

Objectifs	prévus	réalisés entièrement		réalisés partiellement	
		Valeur	Taux		Taux
Chiffre d'affaires	1600*	1670,3*	104%	-	
Bénéfice net	400*	380*	95%	-	
Réduction des charges de fonctionnement en %	10	5	50%	-	
Construction de kiosques	50	36	72%	5	10%
Achèvement de terminal	3	3	100%	-	
Construction de terminal	5	3	60%	1	20%
Recrutement des jeunes	35	25	71%	8**	23%
Retraites anticipées	20	15	75%	-	
Formation des employés en TIC	43	46	107%	-	
Réduction des délais de remontées (en jour)	1	2	50%	-	

\* en Unité Monétaires    \*\* Contractuels

**Source :** Nous même à partir du plan opérationnel et des documents comptables

**Commentaire :**

Nous remarquons que trois (3) objectifs fixés ont été atteints à 100% sur les dix (10). Ce sont ceux liés au chiffre d'affaires, à l'achèvement des terminaux et à la formation des employés en TIC. En outre, Cinq (5) objectifs ont été réalisés à plus 70%. Mais les objectifs liés à la baisse des charges de fonctionnement et à la réduction des délais de remontées n'ont pu être réalisés qu'à 50%. En effet, la LONASE a pu diminuer les charges de fonctionnement de 220 à 210 UM soit une réduction de 5%. Elle a également réduit le délai des remontées de sept (7) à deux (2) jours grâce au logiciel Sage comptabilité connecté en réseau avec les agences régionales. Bien que tous les objectifs ciblés n'aient pas été atteints à 100%, nous pouvons affirmer que la LONASE est efficace.

### 5.2.2.2. L'économie

Pour étudier l'économie effectuée lors de l'acquisition des ressources, nous avons retenu le dépassement budgétaire comme l'indicateur. Nous analyserons les écarts entre les prévisions et les réalisations des ressources engagées pour l'atteinte des objectifs cités au point 5.2.2.1 (tableau n°8 ci-après). Nous avons tenu uniquement compte que des réalisations entièrement achevées et des ressources prévues pour celles-ci.

**Tableau 8 : Analyse des écarts budgétaires**

Libellés	Dépenses (en unités monétaires)		Écarts	
	prévues	réalisées	Valeur	Taux
Charges de fonctionnement	200	210	10	5%
Construction de 36 kiosques	50	51,5	1,5	3%
Achèvement des 3 terminaux	93	95	2	2,15%
Construction des 3 terminaux	150	149	-1	-0,67%
Recrutement des 25 jeunes	3	2,5	-0,5	-16,67%
Retraite anticipée des 15 personnes	20	22	2	10%
Formation des employés	10	10	0	0%
Matériels informatiques (logiciels, ordinateurs, câblages...)	102	100	-2	-1,96%
<b>TOTAL</b>	<b>628</b>	<b>640</b>	<b>12</b>	<b>1,91%</b>

**Source :** Nous même à partir du budget et des pièces comptables

#### Commentaire :

Au terme de notre calcul, la LONASE a dépensé moins que prévu au niveau de trois (3) objectifs. Pour réussir cette économie, elle a mené une politique d'achats groupés et de mise en concurrence des fournisseurs. En effet, la Direction de l'Administration et de la Gestion des Equipements procède par une centralisation des besoins d'achats, puis lance un appel d'offres.

Par contre, des dépassements budgétaires sont constatés sur les charges de fonctionnement, de retraites anticipées et de construction des kiosques. En effet, ces dépassements se justifient d'abord par une sous-estimation des charges de fonctionnement, ensuite par les exigences radicales des partants volontaires, enfin par l'inflation. En somme, un dépassement global de 12 UM soit 1,91%. Nous pouvons dire que la LONASE a des efforts à faire en matière d'économie dans la gestion de ses ressources

### 5.2.2.3. L'efficience

Sachant que l'efficience est l'efficacité combinée à l'économie, les analyses effectuées aux points 5.2.2.1 et 5.2.2.2 nous permettent de dire que la LONASE n'est pas efficiente. Néanmoins, nous allons procéder par des calculs pour élucider notre assertion. Il s'agit de calculer le rapport entre les ressources engagées (en montant) et les objectifs réalisés (en quantité) c'est-à-dire le coût unitaire (CU). Puis procéder à une comparaison entre le coût unitaire prévu et coût unitaire réel. Il aura efficience si le coût unitaire réel est inférieur au coût unitaire prévu (tableau n° 9).

**Tableau 9 : Comparaison entre coût unitaire prévu et coût unitaire réel**

Libellés	Objectifs atteints	Prévisions		Réalizations		Observations
		Ressources	CU	Ressources	CU	
Construction de 36 kiosques	36	50	1,39	51,5	1,43	Non efficience
Achèvement de terminal	3	93	31,00	95	31,67	Non efficience
Construction des 3 terminaux	3	150	50,00	149	49,67	Efficience
Recrutement des 25 jeunes	25	3	0,12	2,5	0,10	Efficience
Retraite anticipées de 15 personnes	15	20	1,33	22	1,47	Non efficience
Formation des employés	46	10	0,22	10	0,22	Non efficience

#### **Commentaire :**

Nous remarquons deux (2) lignes efficaces et quatre (4) lignes non efficaces. Donc, il y a plus de « non efficience » que « d'efficience ». En plus, nous avons démontré que tous les objectifs n'ont pas été atteints à 100% (section 5.2.2.1), par contre les ressources réellement engagées ont été supérieures à celles prévues (section 5.2.2.2). Ainsi, nous avons montré que la LONASE n'est pas une entreprise efficiente.



#### 5.2.2.4. La satisfaction des parties prenantes

Des mesures ont été retenues pour évaluer la satisfaction de chaque partie. Dans les tableaux ci-après, nous avons synthétisé les résultats de notre enquête sur la satisfaction des parties prenantes.

✓ La satisfaction du personnel a été mesurée par rapport au climat social, au salaire et aux avantages sociaux à la LONASE. Les résultats ont été résumés dans le tableau n°10.

**Tableau 10 : Satisfaction du personnel**

Libellés	Très satisfaits	Satisfaits	Peu satisfaits	Pas satisfaits
Climat social	11,1%	63,9%	19,4%	5,6%
Salaire	0	57,6%	36,4%	6,1%
Avantages sociaux	6,5%	74,2%	0	19,4%

#### **Commentaire :**

Comme indiqué dans le tableau, la majorité des employés à la LONASE sont satisfaits de l'environnement de travail, du salaire et des avantages sociaux. La satisfaction est plus grande au niveau des avantages sociaux et du climat social par rapport au salaire.

✓ Par ailleurs, pour connaître la satisfaction des clients, une enquête a été faite auprès de 100 clients repartis dans les différentes agences de Dakar. Il était question de savoir leur satisfaction par rapport à la disponibilité des produits chez les revendeurs (l'offre), puis à la distance parcourue pour trouver les produits (la proximité) et à la cherté des produits (prix). Les réponses données par les clients sont dans le tableau n°11 suivants.

**Tableau 11 : Taux de satisfaction des clients**

Libellés		Très satisfaits	satisfaits	Peu satisfaits	Pas satisfaits
Offre	Produits actifs	20%	71%	6%	3%
	Produits passifs	2%	53%	31%	14%
Proximité	Produits actifs	5%	10%	70%	15%
	Produits passifs	28%	49,5%	20%	2,5%
Prix	Produits actifs	0	18%	34%	0
	Produits passifs	0	22%	39%	0

#### **Commentaire :**

91% des clients sont satisfaits de l'offre des produits actifs contre 55% pour les produits passifs. Par ailleurs, 85% des clients se plaignent de l'éloignement des produits actifs. En effet, ils doivent se déplacer pour rejoindre un terminal 2012 et suivre la course en direct afin de parier. Ce qui engendre des coûts en termes de transport et de temps. Par contre, les produits passifs sont disponibles dans les quartiers chez les revendeurs.

Le taux de personnes satisfaites pour la proximité des produits passifs est 67,5%. Il est difficile de se prononcer sur la satisfaction des clients par rapport au prix à cause de l'abstinence des enquêtés sur cette question. Nous retenons simplement que les clients sont plus satisfaits du prix des produits passifs que celui des produits actifs.

✓ Quant à la satisfaction de l'unique actionnaire (l'Etat), le ratio d'autofinancement, le taux d'exécution des recettes et des dépenses et le taux des dépenses non budgétisées ont été les mesures retenues. Le tableau suivant, nous indique les résultats de notre analyse.

**Tableau 12 : Satisfaction de l'Etat**

<b>Libellés</b>	<b>Valeurs en unités monétaires</b>
Chiffre d'Affaires Réel (CAR)	1670,3
Charges Totales Réelles (CTR)	1290,3
Chiffre d'Affaires Prévu (CAP)	1600
Charges Totales Prévu (CTP)	1200
Dépenses non budgétisées (DNB)	90,3
<b>Taux de couverture des charges (CAR/CTR)</b>	<b>129,4%</b>
<b>Taux d'exécution des recettes (CAR/CAP)</b>	<b>104,4%</b>
<b>Taux d'exécution des dépenses (CTR/CTP)</b>	<b>107,5%</b>
<b>Taux des dépenses non budgétisées (DNB/DR)</b>	<b>7%</b>

**Commentaire :**

La LONASE couvre la totalité ses charges par ses propres ressources générées (129,4%). Elle a même effectué un bénéfice de 380 UM (1670,3-1290,3) en 2007. En plus, elle a atteint son objectif en termes de Chiffre d'affaires (104,4). Par contre, la LONASE a fait des dépassements budgétaires. En effet, 7% des dépenses étaient non budgétisées.

Il est difficile de faire une affirmation sur la satisfaction de l'Etat parce que l'Etat n'a pas fixé de standard pour apprécier la performance. En effet, le ministère de l'économie et des finances ne fait que classer les sociétés d'Etat en fonction de ces quatre (4) ratios. Néanmoins, au vu de ces chiffres, l'Etat devrait être satisfait.

### 5.2.3. Présentation du résultat sur la performance humaine

A ce niveau, nous présenterons les résultats des trois (3) déterminants de la performance humaine. Il s'agit plus précisément de la motivation, de la culture d'entreprise et de la compétence du personnel de la LONASE. Rappelons que ces trois éléments sont parfaitement complémentaires. Autrement dit, aucun d'entre eux pris isolément ne peut conduire à la performance.

#### 5.2.3.1. Présentation du résultat sur la motivation du personnel

Les facteurs de motivation ont été retenus comme indicateurs. Dans le tableau n°13 ci-après, nous avons les pourcentages des personnes motivées par facteur et celles satisfaites du facteur.

**Tableau 13 : Classement des facteurs de motivation**

<b>Facteurs de motivation</b>	<b>Personnes motivées</b>	<b>Personnes satisfaites</b>
La reconnaissance du travail	66,7%	
Le salaire	44,4%	57,6%
Le climat social	42,9%	75%
Les avantages sociaux	25,0%	80,6%
La disponibilité des moyens de travail	13,9%	
La performance des résultats	2,7%	

#### **Commentaire :**

Selon les statistiques de l'enquête, le facteur qui motive le plus, les employés de la LONASE, est la reconnaissance de leur travail (66,7%). Le salaire (44,4%) ne vient qu'en deuxième position, suivi du climat social (42,9%). Par ailleurs, plus de la majorité des personnes sont satisfaites du salaire et du climat social à la LONASE. En plus, 54,1% des personnes interrogées pensent que la DG s'intéresse à leurs problèmes sociaux contre 13,5%. Par ailleurs 32,4% n'ont pas voulu répondre à cette question (Annexe IV, tableau n° Q11).

Pour mieux étudier la motivation, nous avons élaboré le tableau de synthèse ci-dessus.

**Tableau 14 : Synthèse relative aux facteurs de motivation**

Libellés	Oui	Non	Néant
Supériorité du niveau de salaire de la LONASE par rapport aux autres entreprises	32,4%	29,7%	37,8%
Conformité du salaire par rapport aux textes en vigueur	54,1%	21,6%	24,2%
Instauration d'un système d'évaluation du personnel par la Direction Générale	86,5%	5,4%	8,1%
Les primes soient fonction du résultat de l'évaluation du personnel	86,5%	2,7%	10,8%

**Commentaire :**

En général, les salariés de l'entreprise comparent leur salaire à celui des autres entreprises. Ils seront motivés, si leur entreprise paie mieux que les autres. A ce sujet, vu la première ligne du tableau ci-dessus, il est difficile d'affirmer si la LONASE paie mieux par rapport aux autres entreprises parce que 37,8% des personnes se sont abstenues de répondre à la question (Q9) relative à ce point. En plus, la majeure partie du personnel (51,4% contre 21,6%) affirme que le salaire (2<sup>ème</sup> facteurs de motivation à la LONASE « Tableau n°13 »), est conforme aux textes en vigueur. En outre, 41,9% des personnes, ayant répondu à la question Q13, trouvent que leur salaire est à la hauteur de leur attente (annexe IV, tableau Q13). En somme, nous dirons que même si la LONASE ne paie pas mieux, elle ne paie pas non plus mal ses employés.

Nous avons remarqué l'absence d'un système d'évaluation individuelle du personnel suite à nos interviews. Bien que le premier facteur de motivation du personnel de la LONASE soit la reconnaissance du travail (tableau n°13), les salariés qui souhaitent l'instauration d'un système d'évaluation représentent 94,1%. Par ailleurs, 97% des personnes interrogées veulent que les récompenses (primes distribuées) soient fonction du résultat de cette évaluation (Annexe IV, tableaux Q15 et Q16).

**5.2.3.2. Présentation du résultat sur la compétence à la LONASE**

Trois (3) indicateurs nous permettront d'analyser la compétence à la LONASE. Il s'agit du savoir faire des agents, de la disponibilité et de la qualité des outils de travail. Le tableau n°15 ci-après récapitule les résultats de notre étude concernant ces indicateurs.

**Tableau 15 : Synthèse relative à la compétence**

Libellés	OUI	NON
Disponibilité des outils de travail	72,2%	27,8%
Agents ayant suivi une formation étant à la LONASE	50%	50%
Formation après recrutement	28,6%	71,4%
Agents formés et financés par la LONASE	68,8%	31,2%
Agents formés il y a moins de 2 ans	76,5%	23,5%
Adéquation entre les attributions du poste et la formation	94,4%	5,6%
Expérience professionnelle (+5ans Ancienneté)	67,6%	32,4%

**Commentaire :**

Selon les dénombrements, 72,2% des employés ont les outils nécessaires pour accomplir leur mission. Même si certains agents soulignent, la lourdeur administrative qui entraîne souvent des ruptures de stocks causant ainsi la non-disponibilité en temps réel des outils. D'une manière générale, nous pouvons dire que la disponibilité des outils de travail est acceptable à la LONASE.

Parmi les personnes interrogées, 50% ont effectué une formation étant à la LONASE dont 28,6% après leur recrutement. En outre, 94,4% contre 5,6% des employés formés affirment avoir effectué une formation en adéquation avec les attributions de leur poste. La formation de 68,8% de ces personnes a été financée par la LONASE contre 31,2% qui se sont formés par leurs fonds propres. La plupart des employés (76,5%) ont été formés, il y a moins de deux (2) ans. 67,6% des employés, ont une expérience professionnelle supérieure à cinq (5) ans. Ce qui fait dire que les employés de la LOANSE ont un réel savoir-faire.

En bref, la LONASE engage assez de ressources pour acquérir et mobiliser les compétences nécessaires à son fonctionnement.

**5.2.3.3. Présentation du résultat sur la culture d'entreprise**

Les observations que nous avons effectuées sur les composantes de la culture d'entreprise, nous ont permis de les apprécier (tableau n°16). L'appréciation consiste à donner une note sur dix (10) à chacune des composantes de la culture d'entreprise.

**Tableau 16 : Observations sur les composantes de la culture d'entreprise**

<b>Composantes de la culture d'entreprise</b>	<b>Observations</b>	<b>Appréciations</b>
Traditions : histoire et le(s) dirigeant(s)	Nationalisation de la LONASE en 1981 (détenue à 100% par l'Etat) ; destitution du DG en 2004 puis nomination du même DG en 2006, résultats bénéficiaires (de 1966 à 2002) et négatifs en 2003	5/10
Métiers	Coopération entre les directions pour résoudre les problèmes ; Souvent des prises de décision lentes pour des raisons politiques ; traitement de la réalité, réunions de coordination...	6/10
Valeurs	Intégration des employés par des mariages entre collègues et des associations ; fraternité et solidarité entre les agents...	9/10
Rituels	Colonies de vacance et cadeaux de Noël pour les enfants du personnel ; financement du pèlerinage à la Mecque d'une dizaine d'agents chaque année...	9/10
Symboles	Existence de logo et slogan ; pas d'architecture spécifique des bâtiments, ni de tenues vestimentaires, ni de badge pour le personnel ;	4/10
	<b>Moyenne</b>	<b>6,6/10</b>

**Commentaire :**

D'une manière plus détaillée, les "rituels" et les "valeurs" sont des éléments favorables à la performance. Tandis que les autres composantes en particulier les "symboles" comportent des faiblesses que la LONASE peut améliorer.

Au terme de la présentation des résultats de la performance humaine, nous avons mis en exergue les facteurs de motivation et les éléments de la compétence du personnel ainsi que les composantes de la culture d'entreprise à la LONASE

**5.2.4. Présentation du résultat sur la performance organisationnelle**

La performance organisationnelle d'une entreprise dépend fortement de l'agilité du processus de prises de décisions et du système d'information. C'est ainsi que nous avons retenu comme déterminants de cette performance : l'alignement stratégique, la circulation de l'information et l'élasticité de l'organisation mise en place. Pour chacun de ces déterminants cités, des indicateurs ont été définis ainsi que des mesures qui nous permettront d'étudier la performance organisationnelle de la LONASE.

#### 5.2.4.1. Présentation du résultat sur l'alignement stratégique

L'alignement stratégique est l'adaptation permanente de la vision des décideurs aux opérations sur le terrain. Pour y arriver, la clarté des objectifs visés et les moyens adéquats sont indispensables. C'est pourquoi, nous avons choisi comme indicateurs de l'alignement stratégique la communication des objectifs et l'adéquation des outils de travail pour construire le tableau de synthèse relative à l'alignement stratégique ci-après (Tableau n°17)

**Tableau 17 : Synthèse relative à l'alignement stratégique**

Réponses	Oui	Non
Communication des objectifs stratégiques	82,4%	17,6%
Accès facile au supérieur pour une clarification	83,3%	16,7%
Adéquation entre les moyens matériels et les tâches	72,2%	27,8%
Formation suite à un changement de poste	10,5%	89,5%

#### **Commentaire :**

Au vu du tableau de synthèse ci-dessus, plus de 80% des salariés affirment que les supérieurs leur communiquent les objectifs stratégiques. Mais aussi, ils ont facilement accès aux supérieurs pour des clarifications ou des précisions sur des points mal compris. En outre, 72,2% des répondants soutiennent avoir les matériels nécessaires pour exécuter les différentes tâches. En d'autres termes, il y a une adéquation entre les moyens matériels et les tâches.

Mais par contre, en ce qui concerne la formation des salariés suite à un changement de poste, il est difficile de se prononcer sur ce point. En effet, bien vrai que 89,5% des répondants disent n'avoir pas suivi une formation suite à un changement de poste. Une prise de position peut être erronée, car nous avons souligné au point 5.2.1 que le taux d'abstention relative à cette question est élevé. 18 sur 37 personnes n'ont pas voulu répondre à cette question. Néanmoins, vu l'ensemble du tableau n°17, nous pouvons dire que la LONASE s'aligne à sa stratégie.

#### 5.2.4.2. Présentation du résultat sur la circulation de l'information

Notre présence à la LONASE, nous a permis dans premier temps, d'observer qu'elle dispose d'assez ordinateurs ayant office 2007 puis connectés à l'internet. Dans un second temps, nous avons remarqué des difficultés de manipulation des TIC au niveau des personnes âgées et du personnel des agences régionales.

Les moyens de communication couramment utilisés à la LONASE sont le téléphone, le fax, l'internet, le réseau informatique, les notes de service et les circulaires. Le tableau suivant (n°18), nous donne le classement des moyens de communication

**Tableau 18 : Classement des moyens de communication à la LONASE**

Moyens de communication	Réponses	
	Oui	Non
Téléphone	100%	0
Internet	35,1%	64,9%
Réseau informatique	5,4%	94,6%
Autres moyens (fax, notes....)	8,1%	91,9%

#### **Commentaire :**

Nous remarquons que tous les employés utilisent le téléphone. Le fax est le moins utilisé à la LONASE. Cela peut se justifier par le fait qu'il est l'un des moyens de communication très coûteux de nos jours. Par contre, les autres moyens de communication moins coûteux tels le réseau informatique, l'internet sont très peu exploités.

L'internet n'est utilisé que par 13 personnes sur 37 soit 35,1 %. Quant au réseau informatique, seule la Direction Comptable et Financière travaille en réseau avec les agences sur le logiciel comptable SAGE ligne 1000. Ce qui a pour avantages de réduire les risques d'erreurs et de fraudes mais aussi de tenir la comptabilité en temps réel.

Nonobstant tous ces constats, nous notons que la LONASE est dans une phase de transition de l'entreprise traditionnelle vers l'entreprise numérique où ses données seront transportées par un système d'information numérique.



### 5.2.4.3. Présentation du résultat sur l'élasticité de la structure

A ce stade, notre critique portera sur la flexibilité et la réactivité de l'organisation mise en place à la LONASE. Ces deux indicateurs nous aideront à faire un examen approfondi de la souplesse administrative. Le tableau n°19 nous indique le taux de personnes satisfaites du temps que mettent leurs collaborateurs à réagir sur un problème ou à traiter des dossiers.

**Tableau 19 : Réactivité et flexibilité organisationnelle**

Libellés	Réponses	
	Oui	Non
Rapidité des fournisseurs pour satisfaire leurs clients internes	45,5%	54,5%
Satisfaction par rapport au temps de réponse des collaborateurs	66,7%	33,3%

#### **Commentaire :**

Plus de la moitié des employés (54,5%) trouvent que leurs fournisseurs internes ne réagissent pas rapidement pour exécuter leurs demandes. Par contre 66,7% des agents sont satisfaits du temps de réponse de leurs collaborateurs. Au vu de ce qui précède, nous soulignons que l'organisation de la LONASE est peu agile.

### 5.3. Analyse de la contribution et de l'influence des déterminants de la performance

Notre analyse consistera à connaître les facteurs les plus influents de la performance. Pour atteindre cet objectif, nous ferons, d'abord le test de khi deux entre la variable dépendante et les variables indépendantes. Ce test permettra de déterminer la contribution des déterminants de la performance humaine et organisationnelle à la performance globale. Ensuite, nous calculerons les coefficients de contingence des déterminants de la performance. Ces coefficients nous indiqueront l'intensité d'association, en d'autres termes l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante.

#### 5.3.1. Contribution des déterminants de la performance humaine à la performance globale

Ce présent point vise à déterminer la contribution et le degré d'indépendance de la motivation et de la compétence à la performance globale de la LONASE.

### 5.3.1.1. Contribution de la motivation à la performance globale

Dans la partie première au point 2.2.1, nous avons suggéré qu'il est bon de connaître les raisons qui motivent l'employé, au risque d'assigner des éléments motivateurs que l'employé appréciera peu. Partant de cette thèse, nous avons ordonné les facteurs de motivation au point 5.2.3.1.

Maintenant, nous allons voir l'effet des trois premiers facteurs de motivation sur la performance, à l'aide du test de Khi-2. Notre hypothèse nulle  $H_0$  est suivante : les facteurs de la motivation contribuent aux composantes de la performance globale. Le tableau ci-dessus, nous indique les effectifs observés ( $E_o$ ). Il a été obtenu à l'aide du logiciel SPSS par le croisement des tableaux des facteurs de motivation avec ceux des indicateurs de la performance globale (Annexe IV).

**Tableau 20 : Effectifs observés du croisement motivation-performance globale**

Motivation	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficiencie	
Reconnaissance du travail	7	7	13	19	46
Salaire	4	6	7	14	31
Climat social	7	5	8	13	33
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>46</b>	<b>110</b>

La première étape consiste à calculer l'effectif théorique ( $E_t$ ) pour chacune des cellules en multipliant le total de la ligne ( $T_l$ ) par le total de la colonne ( $T_c$ ) divisé par le total général ( $T_g$ ). Ainsi,  $E_t = T_l \times T_c / T_g$ .

A la première cellule (ligne 1 colonne 1), nous avons :  $E_t = 18 \times 46 : 110 = 7,5273$ . Les effectifs théoriques ont été calculés et sont dans le tableau n°21 suivant.

**Tableau 21 : Effectifs théoriques du croisement motivation-performance globale**

Motivation	Performance globale			
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficiencie
Reconnaissance du travail	7,5273	7,5273	11,7091	19,2364
Salaire	5,0727	5,0727	7,8909	12,9636
Climat social	5,4000	5,4000	8,4000	13,8000

L'étape suivante est le calcul le khi-deux ( $\chi^2$ ), en appliquant la formule suivante :

$$\chi^2 = \sum (E_o - E_t)^2 / E_t$$

Après calcul, nous obtenons le tableau ci-dessous.

**Tableau 22 : Test d'indépendance de Khi-deux : motivation-performance**

Motivation	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficiencie	
Reconnaissance du travail	<b>0,0369</b>	0,0369	0,1423	<b>0,0029</b>	0,219
Salaire	0,2268	0,1695	0,1006	0,0829	0,580
Climat social	0,4741	<b>0,0296</b>	<b>0,0190</b>	0,0464	0,569
<b>Khi-2</b>					<b>1,368</b>

**Commentaire :**

Nous obtenons Khi-deux égale à 1,368. Le degré de liberté (dl) est le résultat de la multiplication du nombre de ligne (L) moins 1 fois le nombre de colonne (C) moins 1. Ici, il y a 4 colonnes et 3 lignes. Ceci nous donne  $(4-1) \times (3-1) = 6$ . Nous avons 6 comme degré de liberté. La valeur critique au seuil de signification de 5% est égale 12,59. Le Khi-deux étant inférieur à la valeur critique ( $1,368 < 12,59$ ), nous acceptons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ). Ce qui signifie que les facteurs de motivation contribuent aux indicateurs de la performance globale.

Par ailleurs, le résultat du test de khi-deux doit être examiné à la fois dans son ensemble et en fonction des contributions de chacune des cellules. En observant attentivement les contributions au khi-deux, nous remarquons que la reconnaissance du travail a une petite contribution au résultat. Ce qui décrit qu'elle a un grand effet sur les composantes de la performance surtout l'efficacité et l'efficiencie. Ensuite, le climat social a plus d'effet sur la satisfaction des parties et l'économie. Nous constatons que le salaire, le facteur de motivation classé avant le climat social (le tableau n°13), a moins d'impact sur la performance que ce dernier.

### 5.3.1.2. Contribution de la compétence à la performance globale

Après avoir montré que le vouloir- faire (la motivation) contribue à la performance globale au point précédent. Nous allons chercher à savoir présentement, si le savoir- faire c'est-à-dire la compétence contribue également à la performance globale. En clair, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) est : les indicateurs de la compétence contribuent à la performance globale. Le scénario est fait comme précédemment. Les effectifs observés et théoriques se trouvent respectivement dans les tableaux n°23 et n°24 ci-après.

**Tableau 23 : Effectifs observés du croisement compétence-performance globale**

Compétence	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficienc	
Disponibilité des outils	10	11	10	20	51
Agents formés	5	4	9	17	35
Expérience Professionnelle	6	8	12	20	46
Adéquation emploi-formation	5	4	9,00	16,00	34
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>73</b>	<b>166</b>

**Tableau 24 : Effectifs théoriques du croisement compétence-performance globale**

Compétence	Performance globale			
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficienc
Disponibilité des outils	7,99	8,30	12,29	22,43
Agents formés	5,48	5,69	8,43	15,39
Expérience Professionnelle	7,20	7,48	11,08	20,23
Adéquation emploi-formation	5,33	5,53	8,19	14,95

Le tableau ci-dessous présente le calcul du test d'indépendance du khi-deux entre les indicateurs de la compétence et ceux de la performance globale.

**Tableau 25 : Test d'indépendance de Khi-deux : compétence-performance**

Compétence	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficienne	
Disponibilité des outils	0,5068	0,8820	0,4264	0,2628	2,0780
Agents formés	0,0424	0,5034	<b>0,0380</b>	0,1681	0,7518
Expérience Professionnelle	0,2015	<b>0,0359</b>	0,0756	<b>0,0026</b>	0,3156
Adéquation emploi-formation	<b>0,0199</b>	0,4234	0,0795	0,0735	0,5963
<b>khi-deux</b>					<b>3,7416</b>

**Commentaire :**

Nous avons Khi-deux égale à 3,74 et un degré de liberté égale à  $3 \times 3 = 9$ . En se référant à la table Khi-deux (Annexe V), nous avons une valeur critique de 16,919 à un seuil de signification de 5%. Le khi deux est inférieur à la valeur critique ( $3,74 < 16,919$ ). Ceci étant, nous acceptons l'hypothèse nulle  $H_0$ .

En examinant le tableau n°25 ci-dessus, nous apercevons que l'expérience professionnelle a le plus d'impact sur la performance à travers les indicateurs : Economie et Efficience.

En outre, l'adéquation entre l'emploi et la formation contribue beaucoup l'indicateur principal de la performance (Efficience).

**5.3.2. Contribution des déterminants de la performance organisationnelle à la performance globale**

Dans le but de vérifier la thèse, selon laquelle l'alignement stratégique, la circulation de l'information et l'élasticité de la structure influencent la performance globale, nous allons examiner les croisements entre ces derniers et les indicateurs de la performance globale.

### 5.3.2.1. Contribution de l'alignement stratégique à la performance

Nous avons montré au point 2.1.1, que l'alignement stratégique est la cohérence entre la décision stratégique et son exécution. La qualité, l'adéquation des moyens et la communication des objectifs ont été choisis comme les indicateurs de l'alignement stratégique. Ces indicateurs ont été croisés avec ceux de la performance pour étudier leur interdépendance. Les deux tableaux n°25 et n°26 ci-après, nous indiquent les effectifs observés et les effectifs théoriques. L'alignement stratégique contribue à la performance est l'hypothèse nulle  $H_0$ .

**Tableau 26 : Effectifs observés du croisement alignement stratégique-performance**

Alignement stratégique	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficience	
Adéquation des outils de travail avec les tâches à exécuter	10	11	10	20	51
Communication des objectifs stratégiques	11	10	13	22	56
Accès aux supérieurs	10	11	13	25	59
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>67</b>	<b>166</b>

**Tableau 27 : Effectifs théoriques du croisement alignement stratégique-performance**

Alignement stratégique	Performance globale			
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficience
Adéquation des outils de travail avec les tâches à exécuter	9,5241	9,8313	11,0602	20,5843
Communication des objectifs stratégiques	10,4578	10,7952	12,1446	22,6024
Accès aux supérieurs	11,0181	11,3735	12,7952	23,8133

Le tableau n°28 ci-dessus, nous présente la contribution des indicateurs de l'alignement stratégique au khi-deux.

**Tableau 28 : Test d'indépendance de Khi-2 : alignement stratégique-performance**

Alignement stratégique	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficienne	
Qualité et adéquation des outils de travail avec les tâches à exécuter	<b>0,0238</b>	0,1389	0,1016	0,0166	0,2809
Communication des objectifs stratégiques	0,0281	0,0586	0,0603	<b>0,0161</b>	0,1630
Accès aux supérieurs	0,0941	<b>0,0123</b>	<b>0,0033</b>	0,0591	0,1688
<b>Khi-deux</b>					<b>0,6127</b>
Valeur critique au seuil de signification de 5%					12,5916

**Commentaire :**

Au terme des calculs, nous avons  $\chi^2 = 0,6127$ . Il est largement inférieur à la valeur critique au seuil de signification de 5%. D'où, nous acceptons l'hypothèse nulle. Ce qui nous permet de dire que l'alignement stratégique a un impact considérable sur la performance globale. Une analyse détaillée montre que, la communication des objectifs stratégiques aux employés contribue moins au Khi-deux. En effet, c'est cette dernière qui a la plus grande contribution à l'indicateur "efficience" de la performance globale.

**5.3.2.2. Contribution de l'élasticité de la structure à la performance**

Comme le point précédent, nous allons calculer le Khi-deux entre les indicateurs des deux variables afin de connaître leur interdépendance. A l'aide du logiciel SPSS, nous avons obtenu les effectifs observés (tableau n°29) à partir des tableaux croisés. Par contre le tableau des effectifs théoriques (tableau n°30) a été établi par un calcul. Nous avons déduit l'effectif théorique (Et) de chaque cellule, en multipliant le total de sa ligne (TL) par le total de sa colonne (TC) divisé par le total général (TG).

$$Et = TL \times TC / TG$$

**Tableau 29 : Effectifs observés du croisement élasticité de la structure-performance**

Elasticité de la structure	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficiencie	
Flexibilité	7	7	12	20	46
Réactivité	7	5	8	12	32
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>78</b>

**Tableau 30 : Effectifs théoriques du croisement élasticité de la structure-performance**

Elasticité de la structure	Performance globale			
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficiencie
Flexibilité	8,26	7,08	11,79	18,87
Réactivité	5,74	4,92	8,21	13,13

**Commentaire :**

Nous avons souligné au point 2.3.3 (Validité des résultats) que l'utilisation du test de khi-2 est plus appropriée lorsque les effectifs théoriques sont grands. Certains statisticiens suggèrent que ces derniers soient supérieurs ou égal à cinq (5). Dans le cas présent, l'effectif théorique du croisement de la réactivité et de l'économie est égal 4,92 c'est à dire inférieur à cinq (5). Nous allons procéder à un regroupement c'est-à-dire additionner les effectifs des deux indicateurs de l'élasticité de la structure. Ainsi, nous avons le tableau n°31 ci-après.

**Tableau 31 : Effectifs observés groupés du croisement de l'élasticité de la structure et des indicateurs de la performance globale**

Elasticité de la structure	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficiencie	
Flexibilité-Réactivité	14	12	20	32	78

**Commentaire :**

Le tableau ayant une seule ligne, les effectifs théoriques sont identiques aux effectifs observés. D'où le khi-deux est nul. Le degré de liberté est égal à 3 (4-1). La valeur critique au seuil de signification de 5% est 7,81. Nous acceptons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) parce que le khi-deux est inférieur à la valeur critique ( $0 < 7,81$ ). Nous ne pouvons pas mener une étude poussée à cause du regroupement des deux indicateurs.



Par ailleurs, si nous ne faisons pas de regroupement (en ignorant l'effectif théorique 4,92 inférieur à 5), nous obtenons le résultat du test de khi-deux dans le tableau n°32 ci-après.

**Tableau 32 : Test d'indépendance de Khi-2 : élasticité de la structure -performance**

Elasticité de la structure	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficienne	
Flexibilité	0,1912	0,0008	0,0036	0,0674	0,2630
Réactivité	0,2748	0,0012	0,0051	0,0970	0,3781
<b>Khi-deux</b>					<b>0,6412</b>
Valeur critique au seuil de signification de 5%					9,4877

**Commentaire :**

En ne tenant pas compte de l'étrécissement de l'effectif théorique, nous avons le même résultat que la situation précédente c'est à dire l'hypothèse nulle est également acceptée. Nous apercevons que les indicateurs de l'élasticité de la structure contribuent à la performance, en particulier la flexibilité. En effet, la flexibilité a plus d'impact que la réactivité sur tous les indicateurs de la performance globale. Mais cette position est à discuter pour la simple raison que l'une des conditions d'application du test de khi-deux (Effectif théorique  $\geq 5$ ) n'est respectée.

**5.3.2.3. Contribution de la circulation de l'information à la performance**

PEAUCELLE (1992 :368) nous montre l'importance de la circulation de l'information en soulignant que la productivité des travailleurs intellectuels dépend directement de la vitesse du système d'information qui les assistent. En d'autres termes, la performance des employés peut résulter de la qualité de circulation de l'information. Sur le plan pratique, nous allons tester l'indépendance entre la circulation de l'information et la performance globale. Notre étude consiste à vérifier notre hypothèse nulle ( $H_0$ ) selon laquelle les éléments engendrant la bonne circulation de l'information contribuent à la performance. Les effectifs observés et théoriques sont dans les tableaux n°33 et n°34 suivants.

**Tableau 33 : Effectifs observés du croisement entre la circulation de l'information et la performance globale**

Circulation de l'information	Performance globale				TOTAL
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficienc	
Téléphone	12	13	18	31	74
Internet	10	10	12	19	51
Clarification du supérieur	10	11	13	25	59
Satisfaction par rapport au temps de réponse	7	4	12	20	43
Communication des objectifs	11	10	13	18	52
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>68</b>	<b>113</b>	<b>279</b>

**Tableau 34 : Effectifs théoriques du croisement entre la circulation de l'information et la performance globale**

Circulation de l'information	Performance globale			
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficienc
Téléphone	13,2616	12,7312	18,035842	29,9713
Internet	9,13978	8,77419	12,430108	20,6559
Clarification du supérieur	10,5735	10,1505	14,379928	23,8961
Satisfaction par rapport au temps de réponse	7,70609	7,39785	10,480287	17,4158
Communication des objectifs	9,319	8,94624	12,673835	21,0609

Après calcul des effectifs théoriques, nous pouvons facilement déterminer le khi deux en calculant la contribution de chaque cellule (tableau n°35).

**Tableau 35 : Test d'indépendance de Khi-deux entre la circulation de l'information et la performance globale.**

Circulation de l'information	Performance globale				Total
	Efficacité	Economie	Satisfaction des parties	Efficienne	
Téléphone	0,1200	0,0057	<b>0,0001</b>	0,0353	0,16
Internet	0,0810	0,1713	<b>0,0149</b>	0,1327	0,40
La clarté du message	<b>0,0311</b>	0,0711	0,1324	0,0510	0,29
Temps de réponse des collaborateurs	<b>0,0647</b>	1,5606	0,2204	0,3835	2,23
Communication des objectifs	0,3032	0,1241	0,0084	0,4449	0,88
<b>Khi-deux</b>					<b>3,96</b>
Valeur critique au seuil de signification de 5%					21,03

**Commentaire :**

De façon globale, nous pouvons affirmer que l'hypothèse nulle est vérifiée avec 5% d'erreur dans la mesure où le khi-deux est inférieur à la valeur critique. Par ailleurs, le tableau ci-dessus, nous montre que les moyens de communication (le téléphone et l'internet) contribuent plus à la satisfaction des parties prenantes. D'une manière plus précise, la contribution du téléphone est supérieure à celle de l'internet, bien vrai que ce dernier soit moins coûteux. En outre, la clarté du message et le temps de réponse des collaborateurs contribuent plus à l'efficacité qu'aux autres indicateurs de la performance.

Les différents tests d'indépendance ont montré que les déterminants de la performance organisationnelle ; à savoir l'alignement stratégique, l'élasticité de la structure et la circulation de l'information ont des impacts sur les indicateurs de la performance globale. Une analyse approfondie a permis de découvrir la contribution de chaque composante des déterminants aux indicateurs de performance globale.

### 5.3.3. Influence des déterminants de la performance sur la performance globale

Aux points 5.3.1 et 5.3.2, nous avons déterminé la contribution des déterminants à la performance globale. Dans cette section, nous calculerons le coefficient de contingence (C) de chaque déterminant pour évaluer son influence sur la performance globale. En effet, le coefficient (C) mesure l'intensité de l'association des déterminants. Il élimine l'effet de l'effectif total et ramène les résultats sur une même base. Le tableau n°36, nous indique la valeur du Khi deux et du coefficient de contingence des déterminants.

**Tableau 36 : Coefficient de contingence des déterminants de la performance**

Déterminants de la performance	Effectif total (N)	Khi deux ( $\chi^2$ )	Coefficient de contingence (C)
Motivation	110	1,3679	0,11
Compétence	166	3,7418	<b>0,15</b>
Alignement stratégique	166	0,6128	0,06
Elasticité de la structure	78	0,6411	0,09
Circulation de l'information	279	3,9564	0,12

#### **Commentaire :**

En ramenant les déterminants sur la même base, la compétence a la plus grande influence sur la performance de la LONASE. Ensuite, viennent la circulation de l'information suivie de la motivation. Ces deux dernières ont presque le même degré d'influence. L'alignement stratégique et la flexibilité de LONASE ont également influence sur la performance. Mais cette influence est minime par rapport celle des autres déterminants de la performance.

## Conclusion

Nous avons mis en exergue la méthode du test de khi deux. En effet, le processus d'analyse par cette méthode consiste d'abord à faire un croisement entre les variables explicatives et les variables expliquées pour avoir les fréquences observées. Ensuite par calcul, les fréquences théoriques et les contributions pour chaque variable sont déterminées. Enfin, l'indépendance entre les variables est confirmée ou infirmée avec une probabilité d'erreur. Ce chapitre nous a permis de faire une analyse plus ou moins approfondie des déterminants de la performance humaine et de la performance organisationnelle. C'est sur ces deux dernières que repose la performance globale, car elles conduisent non seulement à la performance financière, mais aussi permettent à l'entreprise de se maintenir face à la concurrence. Ainsi, les variables ayant les plus grandes contributions aux indicateurs sont qualifiées déterminants de la performance. A la LONASE, ce sont : la motivation par la reconnaissance du travail, la compétence acquise par l'expérience professionnelle, l'alignement stratégique grâce à la qualité et l'adéquation des outils avec les tâches à exécuter, puis la communication des objectifs stratégique et la flexibilité de la structure.

Quelles recommandations nous pouvons alors donner pour améliorer les manquements de certains points faibles et pour tirer profits des points forts. Tel est l'objet du dernier chapitre de notre étude.

## **CHAPITRE VI : Recommandations pour une amélioration de la performance globale à la LONASE.**

Tout au long de notre étude, nous avons examiné les déterminants de la performance. Notre étude a montré que ceux-ci contribuent à la performance à des degrés différents, mais aussi ils influencent la performance globale. En outre, il en résulte que certains de ces déterminants ont une portée convenable par contre d'autres ont des insuffisances qu'il faudra combler. Dans ce chapitre, nous proposerons des pistes d'améliorations pour rendre plus performante la LONASE.

### **6.1. Les recommandations sur les déterminants de la performance humaine**

Notons que la gestion des ressources humaines est la gestion la plus complexe. Il serait difficile de satisfaire tout le monde à la fois. En effet, l'être humain est versatile dans son comportement. En plus, les goûts et les préférences varient d'un individu à un autre. Il serait difficile de satisfaire tout le monde à la fois. Par conséquent, nous avons tenu compte de la position de la majorité en faisant nos recommandations. Celles-ci s'articulent d'abord autour de la motivation du personnel, ensuite de la compétence des employés, enfin de la culture d'entreprise à la LONASE.

#### **6.1.1. Les recommandations sur la motivation du personnel**

A l'issue de notre étude, nous proposons au Top management de la LONASE :

- ✓ d'instaurer d'un système d'évaluation objective et individuelle du personnel. En effet, le facteur le plus motivateur à la LONASE est la reconnaissance du travail des employés (tableau n°13). D'où, les employés seront plus motivés au travail que s'ils se verront décorer ou récompenser. Pour mener à bien, la mise en œuvre de cette recommandation, la Direction Générale doit d'une part négocier des objectifs individuels avec les employés, d'autre part élaborer une base d'évaluation objective afin d'éviter les conflits d'intérêts, l'inégalité et les compétitions internes. Cette évaluation peut servir de base fiable sur laquelle les nominations et les promotions du personnel peuvent s'effectuer ;

- ✓ de tenir compte des facteurs de motivation (tableau n°13), mais aussi de la contribution de ces facteurs à la performance (tableau n°22) lors des prises de décisions liées à la motivation. En effet, le facteur qui motive le plus n'est pas toujours celui qui contribue le plus à la performance globale. C'est le cas entre le "climat social" et "le salaire" à la LONASE. Au terme, de notre analyse, nous remarquons qu'à la LONASE, le climat social contribue plus à la performance que le salaire. Par contre, le salaire motive plus que le climat social. Dans ce cas, la LONASE doit faire un arbitrage entre la motivation du personnel et la performance, tout en tenant compte ses objectifs fixés.

### **6.1.2. Les recommandations sur la compétence des employés**

Suite à notre étude, nous avons constaté que la LONASE mobilise assez de ressources pour la formation de ses agents mais aussi pour l'acquisition des outils de travail. Néanmoins, elle doit :

- ✓ encourager son personnel à l'utilisation de l'internet et du Logiciel comptable SAGE Ligne 1000, en particulier les anciens et le personnel des agences et bureaux.
- ✓ encourager la formation des nouveaux employés par les anciens après leur recrutement. En outre, les anciens doivent suivre une formation de mise en niveau ou d'adaptation après à un changement de poste.
- ✓ réadapter sa gestion de stock au rythme du travail afin de réduire les coûts de pénurie. Autrement dit, elle doit fournir les outils de travail en temps réel.

### **6.1.3. Les recommandations sur la culture d'entreprise**

Nous avons présenté les composantes de la culture d'entreprise au point 2.2.3. Nos recommandations concernent l'une de ces composantes. Il s'agit des symboles. Nous proposons à la LONASE de confectionner des badges qui permettront de faire la distinction entre le personnel des différentes directions, les stagiaires et les visiteurs. Cette proposition a pour finalité d'assurer la sécurité du personnel, des biens et des informations confidentielles ; mais aussi de réduire la méfiance des uns envers les autres.

## **6.2. Les recommandations liées à l'organisation de la LONASE**

Dans cette présente section, nos propositions viseront une meilleure gestion par la prise en compte des dysfonctionnements observés. Elles porteront sur la communication au sein de la LONASE et l'informatisation des opérations.

### **6.2.1. Les recommandations sur la communication au sein de la LONASE**

Sur le plan interne, la communication permet aux agents d'être informés de ce qui se passe dans les autres services et directions. Elle permet également d'harmoniser les divergences et de coordonner les idées. Nous suggérons que :

- ✓ les anciens écoutent attentivement les jeunes diplômés nouvellement recrutés et les orientent vers les idées et les croyances partagées. En effet, il arrive souvent que la pratique et la théorie divergent en fonction de la réalité sur le terrain. L'ancien ayant une expérience du terrain doit enseigner le jeune diplômé avec diplomatie sans le frustrer. Le cas contraire peut également se produire. Le jeune peut connaître une nouvelle méthode plus rapide, il n'a pas à minimiser son ancien au risque de se voir priver des données ou des informations nécessaires. Il doit plutôt trouver les voies et moyens pour le convaincre car l'habitude est une seconde nature.
- ✓ la Direction Générale adopte, à l'image des réunions de coordination du top management, une méthode de négociation directe des objectifs individuels. Cette méthode renforcera non seulement les relations professionnelles entre chaque individu et son supérieur hiérarchique direct, mais aussi elle incitera des comportements productifs du personnel.



### 6.2.2. Les recommandations sur l'informatisation des opérations

De nos jours, l'informatisation des opérations est une priorité. Elle permet la fiabilité et la sécurité de données, l'évolution vers le commerce électronique et la rapidité des opérations. En bref, elle améliore la productivité et la performance des entreprises. Les dirigeants de la LONASE, l'ont très vite compris. C'est ainsi qu'ils se sont engagés à l'automatisation des jeux et l'informatisation de toutes les opérations depuis quelques années.

Nous proposons à la Direction Générale de la LONASE de :

- ✓ créer un système de commerce électronique par le biais de l'internet. L'évolution du monde des affaires montre que les transactions se feront ou se font déjà par un moyen de paiement électronique (carte et monnaie numérique). Ce système permettra à la LONASE de conquérir des parts de marché à travers le monde entier. En effet, quelque soit le lieu où les clients se trouvent, ils peuvent effectuer leurs jeux sans difficulté.
- ✓ créer un réseau informatique sécurisé permettant de relier toutes les directions et les locaux de la LONASE. Ceci aura pour avantage le partage et la diffusion des données au sein de l'entreprise évitant ainsi la rétention de données. Par exemples, les auditeurs internes n'auront pas besoin de se rendre à la Direction Comptable et Financière pour effectuer les contrôles d'imputations comptables. Etant dans leur bureau, ils auront des mots de passe limités à la consultation de la comptabilité. Leurs déplacements seront effectués qu'en cas des contrôles physiques. En plus, du partage de l'information, nous avons également la réduction de l'investissement en matériels informatiques. Par exemple les agents qui sont dans un même bureau peuvent partager une même imprimante connectée en réseau.

Vu tous ces avantages non-exhaustifs, le commerce électronique est une dimension à intégrer d'avance dans la vision future de la LONASE.

### 6.3. Mise en œuvre des recommandations

La mise en œuvre des recommandations est conditionnée par une décision de la Direction Générale et une implication de tous les acteurs concernés. Le tableau suivant récapitule les recommandations ainsi que les acteurs directement chargés de leur mise en œuvre.

Tableau 37 : Récapitulation des recommandations et les acteurs de leur mise en œuvre

Recommandations	Acteurs de la mise œuvre
Instaurer un système d'évaluation objective et individuelle du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction Générale</li> <li>• Direction des Ressources Humaines</li> <li>• Consultants externes</li> </ul>
Tenir compte des facteurs de motivation et de leur contribution à la performance globale, lors des prises de décisions liées à la motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction Générale</li> <li>• Direction des Ressources Humaines</li> </ul>
Encourager son personnel à l'utilisation de l'internet et du Logiciel comptable SAGE Ligne 1000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction Générale</li> <li>• Tous les Directions opérationnelles</li> </ul>
Réadapter sa gestion de stock au rythme du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement</li> <li>• Département de l'Approvisionnement</li> </ul>
Adopter une négociation directe des objectifs individuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top management</li> </ul>
Créer un réseau informatique sécurisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction Générale</li> <li>• Direction du Système d'Information</li> </ul>
Créer un système de commerce électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction Générale</li> <li>• Direction du Système d'Information</li> <li>• Direction Marketing, de l'Action Commerciale et de la Communication</li> <li>• Consultants externes</li> </ul>

Source : Nous-même

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans la seconde partie, nous avons abordé les aspects pratiques de notre étude. Celle-ci nécessitait d'abord une prise connaissance de la LONASE. A cet effet, nous avons présenté la mission, l'activité, les produits et l'organisation de la LONASE. En outre, la performance globale de la LONASE a été évaluée. En effet, nous avons montré l'efficacité, l'économie, l'efficacité et la satisfaction des parties prenantes à la LONASE. En plus, la situation sur les déterminants de la performance humaine et organisationnelle à la LONASE a été exposée.

Après cette prise connaissance, nous nous sommes intéressés à l'analyse des déterminants de la performance. Pour effectuer cette analyse, nous avons appliqué une méthode statistique : le test d'indépendance de khi deux. Cette méthode nous a permis non seulement de déterminer la contribution de chaque déterminant à la performance globale, mais aussi de connaître l'influence des variables explicatives (déterminants) sur la variable expliquée (performance globale). A cet effet, les déterminants de la performance humaine et de la performance organisationnelle ont été analysés profondément. En clair, lors de cette analyse nous avons étudié la motivation et la compétence du personnel, la culture d'entreprise l'alignement stratégique, le système d'information et la flexibilité de la LONASE.

Au regard des résultats de notre analyse, la LONASE est une entreprise efficace. Les déterminants de la performance étudiés contribuent à sa performance. En outre, ces déterminants ont une influence sur la performance globale. Toutefois nous avons fait ressortir des manquements dans un premier temps. Ensuite, nous avons formulé des recommandations en vue d'améliorer l'existant et d'effectuer un bon pilotage de la performance à la LONASE.

## CONCLUSION GENERALE

Les managers ont le plus souvent des difficultés à choisir parmi les indicateurs de performance, ceux qui sont appropriés à la situation de leur entreprise. Avec à l'évolution du management des entreprises, le pilotage des activités et notamment la prise de décisions doit être de plus en plus basée sur des critères scientifiques. De ce fait, nous avons jugé nécessaire de mener une étude empirique des déterminants de la performance à la LONASE.

Notre étude avait pour objet d'identifier les déterminants de la performance par une méthode scientifique d'analyse de ces déterminants et de faire des recommandations.

Cette étude a été l'occasion pour nous, d'inciter une solution statistique permettant d'identifier et de sélectionner dans les flux d'informations un nombre restreint d'indicateurs pertinents. La méthode adoptée a consisté à faire un croisement entre les indicateurs de la performance globale et ceux des déterminants de la performance. En fonction du khi-deux, nous avons aperçu l'apport de chaque déterminant à la performance globale. En outre, nous avons examiné l'indépendance entre les déterminants et la performance globale.

Par ailleurs, le calcul du coefficient de contingence a permis d'éliminer l'effet des du nombre c'est à dire ramener les Khi deux sur une même base. Ceci nous a permis de déterminer l'influence des déterminants sur la performance globale.

Cette recherche nous a permis de :

- ✓ présenter la performance globale, la performance humaine et la performance organisationnelle ;
- ✓ connaître les facteurs ayant un effet considérable sur les déterminants de la performance ;
- ✓ connaître, à l'aide khi-deux, les contributions des déterminants aux indicateurs de la performance globale, à savoir : l'efficacité, l'efficience, l'économie et la satisfaction des parties prenantes ;

- ✓ déterminer, à l'aide du coefficient de contingence, le degré d'influence de chaque déterminant de la performance ;
- ✓ identifier les leviers d'action sur lesquels les managers peuvent agir pour mettre le cap sur les grandes orientations de la Direction Générale.

Au terme de notre analyse, nous avons fait des suggestions qui doivent être considérées comme une contribution à l'amélioration et au pilotage de la LONASE. En outre, elles peuvent servir de guide aux concepteurs de système de mesure ou aux évaluateurs de la performance.

Pour finir, nous soulignons que ce travail réalisé n'a pas une prétention à l'exhaustivité. Ce n'est qu'une initiative. A cet effet, l'on peut critiquer et apporter des indices d'amélioration. C'est pourquoi, nous encourageons de nouvelles initiatives de recherche dans ce domaine précis, afin de parfaire nos réflexions.

CESAG

# BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOTHEQUE

## OUVRAGES

1. BOISVERT Hugues (1995), *Le contrôle de gestion, vers une pratique renouvelée*, Edition du Renouveau Pédagogique Inc, 271 p
2. BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, 5<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 463 p
3. BOURNOIS Frank et ROUSSILLON Sylvie (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Editions d'Organisation, Paris, 478 p
4. BRILMAN Jean, (2001), *Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, 3<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 p
5. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion, volume 1*, 2<sup>e</sup> édition, Ellipses Edition Marketing, Paris, 975 p
6. DELAVALLEE, Eric ; JOLY, Elsa et YOLDJIAN, Anne (2002), *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'Organisation, Paris, 140 p
7. DEMEESTERES René ; LORINO Philippe et MOTTIS Nicolas (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 310 p
8. DEMING William Edwards (2002), *Hors la crise*, 3<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 345 p
9. DEVILLARD, Olivier et REY, Dominique (2007), *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise : la culture d'entreprise, facteur clé de différenciation et de compétitivité*, Edition Groupe Les Échos, Paris, 223 p.
10. DORIATH Brigitte ; GOUJET Christian (2002), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : corrigés processus 8 et 9*, édition Dunod, Paris, 155 p
11. EVERAERE Christophe (1997), *Management de la flexibilité*, édition Economica, Paris, 203 p
12. FERNANDEZ Alain (2003), *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité*, 3<sup>e</sup> édition, 4<sup>e</sup> tirage 2007 Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 485 p

13. FIESTHAMMEL Daniel et MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, édition AFNOR, Paris ; 203 p
14. FRASER Nancy (2005), *Qu'est ce que la justice sociale ? Reconnaissance et distribution*, édition Découverte, Paris, 179 p
15. GIRAUD Françoise ; SAULPIC Olivier ; NAULLEAU Gérard ; DELMOND Marie-Hélène ; BESCOS Pierre Laurent (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, édition Gualino, Paris, 269 p
16. GOHIER Christiane et LAURIN Suzanne (2001), *La formation fondamentale : un espace à redéfinir*, Edition Logiques, Québec, 353 p
17. GUY Le Boterf (2006), *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence*, 4<sup>e</sup> édition revue et augmentée, Editions d'Organisation, Paris, 271 p.
18. IRIBARNE, Patrick (2006), *Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, 2<sup>e</sup> Edition DUNOD, Paris, 271 p.
19. ISAAC Henri ; KALIKA Michel ; LEDRU Michel ; BEYOU Claire et JOSSERAND Emmanuel (2003), *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise*, Edition Liaison, Paris, 191 p.
20. KALIKA Michel (1995), *Structure de l'entreprise : réalité, déterminants, performance*, édition Economica, Paris, 436 p
21. KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (2003), *Le tableau de bord prospectif*, 3<sup>e</sup> tirage 2005, Editions d'Organisation, Paris, 423 p
22. LANGLOIS, Georges et MOLLET Michèle (2000), *Analyse comptable et financière*, 2<sup>e</sup> édition, Les Editions Fourcher, Paris, 238 p.
23. LEROY Michel (1999 :20), *Gestion de la trésorerie*, Edition Eyrolles, Paris, 144 p.
24. MARMUSE Christian (1997), *Performance*, Encyclopédie de gestion, tome 2, (article 118), 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 2410 p



25. MARTINET Alain-Charles ; SILEM Ahmed (2003), *Lexique de gestion*, 6<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 523 p.
26. MINTZBERG, Henri (2003), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 434 p.
27. MUSGRAVE A. Richard (2008), *Introduction aux finances publiques : Chapitre 6*, Université de Fribourg
28. MYKITA Patrick ; TUSZYNSKY Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, édition Fourcher, Paris, 287 p
29. ORSONI Jacques ; HELFER Jean Pierre ; KALIKA Michel (2006), *Management : stratégie et organisation*, 6<sup>e</sup> édition, Vuibert, 482 p
30. PEAUCELLE Jean Louis (1992), *L'évaluation des systèmes d'information*, encyclopédie du management tome 1, édition Vuibert, Paris, 1002 p
31. PINTO Paul (2003), *La performance durable*, édition Dunod, Paris, 152 p
32. QUINTART Aimable (1997), *Planification financière, Encyclopédie de gestion*, Tome 2, article 120, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 2410 p
33. QUIRY Pascal et LE FUR Yann (2008), *Pierre Vernimmen : Finance d'entreprise*, 7<sup>e</sup> édition Dalloz, Paris, 1184 p
34. RAMANANTSOA Bernard (1997), *Stratégie, Encyclopédie de gestion*, Tome 3, (article 160), 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 3621 p
35. RODIER Jean Pierre (1999), *Les systèmes de mesure de la performance*, Editions Organisation, Paris, 257 P
36. SAVOYAT Bruno (2006), *les secrets de l'efficacité : faire plus en moins de temps*, édition Maxima, Paris, 366 p
37. SEPARI Sabine ; CHARROU Jean-Luc (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise : Manuel et application DECF épreuve n°3*, édition Dunod, Paris, 469 p
38. THOUMIEUX Xavier (1996), *Le LBO : acquérir une entreprise par effet de levier*, Edition Economica, Paris, 112 p
39. VOYER Pierre (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs d performance*, 2<sup>e</sup> édition, Presse de l'université du Québec, Québec, 446 p

## **REVUES et ARTICLES**

40. BOUQUIN Henri (2000), *La recherche en management stratégique : du contrôle de gestion au pilotage*, Expansion Management Review, n°98, 58-67 p
41. BOURGUIGNON, Annick ; SAULPIC, Olivier ; ZARLOWSKI, Philippe (2005), *Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité ou Le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public*, Revue de gestion des ressources humaines, n°57, 42-61 p
42. CAPELETTI, Laurent et KHOUATRA Djamel (2004), *Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle*, Revue Comptabilité Contrôle Audit, vol : 1, (Tome 1, Juin 2004), 127-146 p
43. CHENU Florent (Janvier 2005), *Vers une définition opérationnelle de la notion de la compétence*, Education permanente, n°162, 201-208 p
44. ERNY Jean Pierre (2000), *Net-économie, la nouvelle donne : un intranet, pour quoi faire?*, Expansion Management Review, n°99, 62-71 P
45. GAETAN Breton et SCHATT Alain (2003), *Manipulation comptable : les dirigeants et les parties prenantes*, La revue du financier, n°139, 18-25 p
46. RAUX, Charles et SOUCHE, Stéphanie (2000), *L'acceptabilité des changements tarifaires dans le secteur des transports : Comment concilier efficacité et équité ?*, 36<sup>e</sup> colloque de l'Association de Science Régionale De la Langue Française, 6-9 Septembre 2000

## **SITE INTERNET**

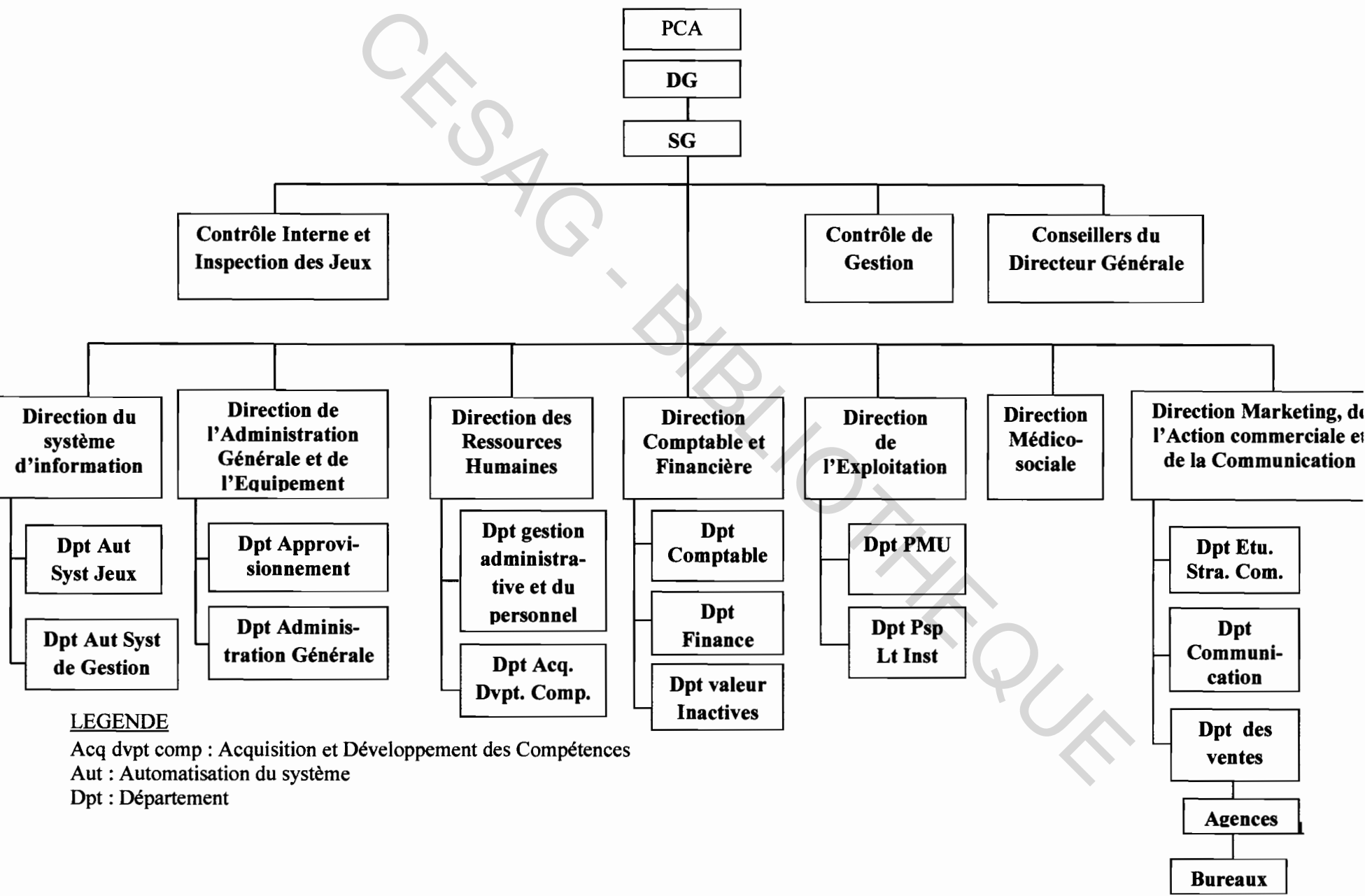
47. BARIL P. Daniel (2005), *Comment créer un environnement de travail motivant pour son personnel ?* [www.detaillant.com/Club/articles/19/3](http://www.detaillant.com/Club/articles/19/3) publié le 11 Septembre 2005
48. BERANGER Pierre (2004), *La flexibilité des entreprises : Réflexions autour d'une mutation*, [www.chohmann.free.fr/flexibilite3.htm](http://www.chohmann.free.fr/flexibilite3.htm) , Dernière mise à jour:15 Janvier 2004
49. CHANDLER, Alfred Dupont (2009), *le coin du stratège*, [www.chohmann.free.fr/strategie/index.html](http://www.chohmann.free.fr/strategie/index.html), date mise à jour 13 Février 2009.

50. COZE, Annie-Claude et POTIN, Yvan (2006), *La culture d'entreprise*, [www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE\\_D\\_ENTREPRISE\\_-\\_Fondamentaux.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf), publié le 26 Juin 2006.
51. DESCARPENTRIES, Jean-Marie (2008), *La performance globale et ses déterminants* [www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La\\_performance\\_globale.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf), publié le 20 Avril 2008
52. GUY Le Boterf (2006), Conférence *GERACFAS le 6 Avril 2006*, [www.guyleboterf.com](http://www.guyleboterf.com) publié le 15 Juin 2006
53. HOHMANN Christian (2004), *Flexibilité, réactivité et agilité* [www.chohmann.free.fr/flexibilite.htm](http://www.chohmann.free.fr/flexibilite.htm) , Dernière mise à jour : 15 janvier 2004
54. JAULENT Patrick (2008), *Alignement : si l'alignement stratégique n'est pas satisfaisant, le patron de l'organisation se trouvera dans la même situation qu'un enfant promenant son et ses 60 chiots sans laisse*, [www.decideo.fr/Patrick-JAULENT-ouvre-son-blog-Objectif-Performance-sur-Decideo-fr\\_a2203.html](http://www.decideo.fr/Patrick-JAULENT-ouvre-son-blog-Objectif-Performance-sur-Decideo-fr_a2203.html), rédigé le 05 février 2008
55. JOUIROU Nihel et KALIKA Michel (2004), *9<sup>e</sup> colloque de l'Association Management Information*, Evry (France), [www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc\\_BUBqty.pdf](http://www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc_BUBqty.pdf) consulté le 20 Septembre 2008
56. LEGER, Jean Marc (2002), *La fédération des commissions scolaires du Québec: les perceptions des Québécois à l'égard des écoles publiques*, [www.fcsq.qc.ca/perfectionnement/colloques/Defis2002/pdf/Ouverture-L.eger.pdf](http://www.fcsq.qc.ca/perfectionnement/colloques/Defis2002/pdf/Ouverture-L.eger.pdf), publié en Mai 2002
57. MOLLE, Eric (2007), *La définition de l'agilité*, [www.management-projet.org/projet1/spip.php?article201](http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article201) , publié le 14 décembre 2007
58. MORAND, Marie Caroline (2008), *La performance globale et ses déterminants*, [www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La\\_performance\\_globale.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf), publié le 20 Avril 2008.
59. NOTAT Nicole (2007), *In interview de Valpré: la performance à quel prix?* [www.entretiensdevalpre.org/media/01/02/437599399.pdf](http://www.entretiensdevalpre.org/media/01/02/437599399.pdf), date de mise à jour : 16/05/2008
60. PILOU ; Jean François (2004), *Introduction à la qualité*, [www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3](http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3), rédigé le 16 décembre 2004, Dernière modification le mardi 14 octobre 2008.
61. SONIGO Pierre ; FONTUGNE Muriel et BAPST Pierre-Alexandre (2001), *Rencontre de l'AMRAE : cartographie des risques*, [www.amrae.asso.fr/lesrencontre/toulouse-2001/actestoulouses/A7/A7bapst2.pdf](http://www.amrae.asso.fr/lesrencontre/toulouse-2001/actestoulouses/A7/A7bapst2.pdf)
62. VERNIMMEN Pierre (2005), *La gestion de la trésorerie* [www.vernimmen.net/html/glossaire/definition\\_gestion\\_de\\_tresorerie.html](http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_gestion_de_tresorerie.html), publié en septembre 2005.

# ANNEXES

CESMA BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME DE LA LONASE**



**LEGENDE**

Acq dvpt comp : Acquisition et Développement des Compétences

Aut : Automatisation du système

Dpt : Département

**ANNEXE N° 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DES DIRECTEURS**

1. Y a-t-il une cohérence entre le mode financement et les objectifs établis ? (DFC)
2. Que pensez-vous de la cohérence entre les moyens (financiers, matériels et humains) et les objectifs qui vous sont fixés par la direction générale ?
3. En cas de difficultés pour atteindre les objectifs fixés, renégociez-vous à la baisse les objectifs ou bien à la hausse les moyens nécessaires ?
4. La communication et la négociation des objectifs stratégiques avec les collaborateurs.
5. Comment vous assurez que le travail est bien compris par les subordonnés ?
6. Que pensez-vous de la mobilité des ressources nécessaires à l'accomplissement du travail ?
7. Que pensez-vous de la capacité de reconversion des machines à de nouvelles opérations ? (DG & DEX)
8. Que pensez-vous de la capacité de reconversion des hommes à de nouvelles activités ? (DG & DRH)
9. Est-il une politique de formation à la LONASE ?
10. Quelle est la culture d'entreprise de la LONASE ? (DG & DRH)
11. Avez-vous des outils d'aide à la prise de décision, tels que le T.B, la CR, le tableau exécution budgétaire...?
12. Reférez-vous à la situation de la trésorerie dans l'exécution budgétaire ? (DG & DCG)
13. Que pensez-vous des coûts cachés de votre direction ou département ?

**ANNEXE N° 3 : LE QUESTIONNAIRE**

NB :

- A. Cette enquête se situe dans le cadre d'une recherche, elle n'est pas initiée par la Direction Générale de la LONASE.
- B. L'enquête est anonyme, aucune identité ne devra apparaître sur la fiche d'enquête.
- C. Entourez la réponse qui correspond à la grille d'appréciation de votre choix.
- D. Veuillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité.

1. Avez-vous les moyens matériels nécessaires pour faire votre travail correctement ? oui non  
Sinon préciser ce que vous souhaitez disposer pour le faire .....
2. Votre supérieur hiérarchique communique les objectifs ou le but à atteindre ? oui non
3. Avez-vous facilement accès à votre supérieur pour avoir une précision sur une ou des choses que vous n'avez pas comprises ? oui non
4. Vos fournisseurs internes réagissent-ils **rapidement** pour résoudre vos problèmes de panne, d'approvisionnement en matériels, etc? oui non
5. Communiquez-vous au travail par :
  - a) Téléphone
  - b) Internet
  - c) Réseau informatique
  - d) Autre (à préciser).....
6. Est-ce que vous êtes satisfait(e) du temps de réponse de vos collaborateurs pour vous livrer les dossiers ou informations nécessaires à accomplir votre travail.
  - a) très satisfait(e)
  - b) Satisfait(e)
  - c) Peu satisfait(e)
  - d) Pas du tout satisfait(e)
7. Qu'est-ce qui vous motive au travail ?
  - a) Le salaire
  - b) Les avantages sociaux
  - c) Le climat social au sein de l'entreprise
  - d) La reconnaissance de votre travail
  - e) La mise à votre disposition des moyens de travail
  - f) Autre (à préciser).....
8. Selon vous, le climat social à la LONASE est-il ?
  - a) très satisfaisant
  - b) satisfaisant
  - c) peu satisfaisant
  - d) pas du tout satisfaisant

9. Selon vous, le niveau de salaire à la LONASE est-il supérieur à celui des autres entreprises de même dimension ? oui      non
10. Comment trouvez-vous votre niveau de salaire ?
- a) très satisfaisant
  - b) satisfaisant
  - c) peu satisfaisant
  - d) pas du tout satisfaisant
11. Vos problèmes sociaux intéressent-ils la Direction Générale de la LONASE? oui      non
12. Que pensez-vous des avantages sociaux à la LONASE ?
- a) très satisfaisants
  - b) satisfaisants
  - c) peu satisfaisants
  - d) pas du tout satisfaisants
13. Votre rémunération est-elle à la hauteur de vos attentes? oui      non
14. Votre rémunération est conforme aux textes en vigueur ? oui      non
15. Voulez-vous que la Direction Générale instaure un système d'évaluation du personnel ? oui      non
16. Voulez-vous que les primes soient fonction du résultat de l'évaluation du personnel ? En d'autre terme les méritants auront une prime élevée. oui      non
17. Depuis que vous êtes à la LONASE, avez-vous effectué une formation ? oui      non
- A- Cette formation a été faite il y a :
- a) Moins de 6 mois
  - b) 6 mois à 1 an
  - c) 1 an à 2 ans
  - d) 2 ans à 3 ans
  - e) 3 ans à 5 ans
  - f) + 5ans
- B- Cette formation était –elle financée par :
- a) Vous même
  - b) L'Etat du Sénégal
  - c) La LONASE
  - d) Autre (à préciser) .....
18. Cette formation avait t-elle un lien avec votre activité actuelle ? oui      non
19. Avez-vous suivi une formation après votre recrutement avant d'occuper votre poste ? oui      non
20. Avez-vous suivi une formation suite à un changement de poste ? oui      non



21. Combien de fois avez vous changer de poste ?

- |        |        |          |
|--------|--------|----------|
| 0 fois | 1 fois | 2 fois   |
| 3 fois | 4 fois | + 4 fois |

22. Quelle est votre ancienneté à la LONASE ?

- a) Moins de 6 mois
- b) 6 mois à 1 an
- c) 1 an à 2 ans
- d) 2 ans à 3 ans
- e) 3 ans à 5 ans
- f) + 5ans

23. Vous atteignez les objectifs fixés par la direction générale

- a) Très régulièrement
- b) Régulièrement
- c) Peu régulièrement
- d) Rarement

24. Votre département ou service fait des dépassements budgétaires

- a) Très régulièrement
- b) Régulièrement
- c) Peu régulièrement
- d) Rarement

25. Votre supérieur(e) ou la direction vous félicite pour les travaux accomplis

- a) Très régulièrement
- b) Régulièrement
- c) Peu régulièrement
- d) Rarement

26. Votre supérieur(e) ou la direction se plaint de la manière dont vous utilisez les matériels de travail

- a) Très régulièrement
- b) Régulièrement
- c) Peu régulièrement
- d) Rarement

**Veillez recevoir une fois plus, nos sincères remerciements**

**ANNEXE N°4 : Résultats du dépouillement****Tableau statistique**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5A	Q5B	Q5C	Q5D	Q6
N Valide	36	34	36	33	37	37	37	37	36
Manquante	1	3	1	4	0	0	0	0	1

**Tableau statistique (suite)**

	Q7A	Q7B	Q7C	Q7D	Q7E	Q7F	Q8	Q9	Q10
N Valide	36	36	35	36	36	36	36	23	33
Manquante	1	1	2	1	1	1	1	14	4

**Tableau statistique (suite)**

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17A	Q17B	Q17C
N Valide	25	31	31	28	34	33	36	34	33
Manquante	12	6	6	9	3	4	1	3	4

**Tableau statistique (fin)**

	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
N Valide	21	28	19	29	34	18	13	37	31
Manquante	16	9	18	8	3	19	24	0	6

**Tableaux de fréquences****Tableau Q1 : Disponibilité des outils de travail**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	10	27,0	27,8	27,8
	Oui	26	70,3	72,2	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q2 : Communication des objectifs stratégiques**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	6	16,2	17,6	17,6
	Oui	28	75,7	82,4	100,0
	Total	34	91,9	100,0	
Manquante		3	8,1		
Total		37	100,0		

**Tableau Q3 : Accès au supérieur hiérarchique**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	6	16,2	16,7	16,7
	Oui	30	81,1	83,3	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q4 : Rapidité de réactivité des fournisseurs internes**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	18	48,6	54,5	54,5
	Oui	15	40,5	45,5	100,0
	Total	33	89,2	100,0	
Manquante		4	10,8		
Total		37	100,0		

**Tableau Q5a : Communication par téléphone**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	37	100,0	100,0	100,0

**Tableau Q5b : Communication par Internet**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	24	64,9	64,9	64,9
	Oui	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Tableau Q5c : Communication par réseau informatique**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	35	94,6	94,6	94,6
	Oui	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Tableau Q5d : Communication par d'autres moyens (fax, circulaire, notes...)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	34	91,9	91,9	91,9
	Oui	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Tableau Q6 : Satisfaction par rapport au temps de réponse de vos collaborateurs**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfaisait	3	8,1	8,3	8,3
	Satisfaisant	21	56,8	58,3	66,7
	Peu satisfaisant	10	27,0	27,8	94,4
	Pas satisfaisant	2	5,4	5,6	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q7a : Personnes motivées par le salaire**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	20	54,1	55,6	55,6
	Oui	16	43,2	44,4	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q7b : Personnes motivées par les avantages sociaux**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	27	73,0	75,0	75,0
	Oui	9	24,3	25,0	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q7c : Personnes motivées par le climat social**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	20	54,1	57,1	57,1
	Oui	15	40,5	42,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Manquante		2	5,4		
Total		37	100,0		

**Tableau Q7d : Personnes motivées par la reconnaissance de leur travail**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	12	32,4	33,3	33,3
	Oui	24	64,9	66,7	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q7e : Personnes motivées par la disponibilité des moyens de travail**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	31	83,8	86,1	86,1
	Oui	5	13,5	13,9	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q7f : Personnes motivées par la performance des résultats**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	35	94,6	97,2	97,2
	Oui	1	2,7	2,8	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q8 : Satisfaction par rapport au climat social**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfaisait	4	10,8	11,1	11,1
	Satisfaisant	23	62,2	63,9	75,0
	Peu satisfaisant	7	18,9	19,4	94,4
	Pas satisfaisant	2	5,4	5,6	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q9 : Comparaison du salaire par rapport autres entreprises**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	12	32,4	52,2	52,2
	Oui	11	29,7	47,8	100,0
	Total	23	62,2	100,0	
Manquante		14	37,8		
Total		37	100,0		

**Tableau Q10: Satisfaction par rapport au salaire**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Satisfaisant	19	51,4	57,6	57,6
	peu satisfaisant	12	32,4	36,4	93,9
	Pas satisfaisant	2	5,4	6,1	100,0
	Total	33	89,2	100,0	
Manquante		4	10,8		
Total		37	100,0		

**Tableau Q11 : La DG s'intéresse t-elle à vos problème sociaux ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	5	13,5	20,0	20,0
	Oui	20	54,1	80,0	100,0
	Total	25	67,6	100,0	
Manquante		12	32,4		
Total		37	100,0		

**Tableau Q12 : Satisfaction par rapport aux avantages sociaux**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfaisant	2	5,4	6,5	6,5
	Satisfaisant	23	62,2	74,2	80,6
	Pas satisfaisant	6	16,2	19,4	100,0
	Total	31	83,8	100,0	
Manquante		6	16,2		
Total		37	100,0		

**Tableau Q13 : Rémunération à la hauteur des attentes**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	18	48,6	58,1	58,1
	Oui	13	35,1	41,9	100,0
	Total	31	83,8	100,0	
Manquante		6	16,2		
Total		37	100,0		

**Tableau Q14 : Conformité de la rémunération aux textes en vigueur**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	8	21,6	28,6	28,6
	Oui	20	54,1	71,4	100,0
	Total	28	75,7	100,0	
Manquante		9	24,3		
Total		37	100,0		

**Tableau Q15 : Instauration d'un système d'évaluation du personnel**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	2	5,4	5,9	5,9
	Oui	32	86,5	94,1	100,0
	Total	34	91,9	100,0	
Manquante		3	8,1		
Total		37	100,0		

**Tableau Q16 : Primes soient fonction du résultat d'évaluation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	1	2,7	3,0	3,0
	Oui	32	86,5	97,0	100,0
	Total	33	89,2	100,0	
Manquante		4	10,8		
Total		37	100,0		

**Tableau Q17a : Réalisation d'une formation étant à la LONASE**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	18	48,6	50,0	50,0
	Oui	18	48,6	50,0	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Manquante		1	2,7		
Total		37	100,0		

**Tableau Q17b : Ancienneté de la formation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas formation	17	45,9	50,0	50,0
	Moins 6 mois	6	16,2	17,6	67,6
	6 mois à 1an	2	5,4	5,9	73,5
	1 an à 2 ans	5	13,5	14,7	88,2
	2 ans à 3 ans	3	8,1	8,8	97,1
	+ 5 ans	1	2,7	2,9	100,0
	Total	34	91,9	100,0	
Manquante		3	8,1		
Total		37	100,0		

**Tableau Q17C : Bailleurs de la formation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas formé	17	45,9	51,5	51,5
	Vous-même	5	13,5	15,2	66,7
	LONASE	11	29,7	33,3	100,0
	Total	33	89,2	100,0	
Manquante		4	10,8		
Total		37	100,0		

**Tableau Q18 : Adéquation entre la formation et le poste occupé**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	4	10,8	19,0	19,0
	Oui	17	45,9	81,0	100,0
	Total	21	56,8	100,0	
Manquante		16	43,2		
Total		37	100,0		

**Tableau Q19 : Formation après le recrutement**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	20	54,1	71,4	71,4
	Oui	8	21,6	28,6	100,0
	Total	28	75,7	100,0	
Manquante		9	24,3		
Total		37	100,0		

**Tableau Q20 : Formation suite à un changement de poste**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	17	45,9	89,5	89,5
	Oui	2	5,4	10,5	100,0
	Total	19	51,4	100,0	
Manquante		18	48,6		
Total		37	100,0		

**Tableau Q21 : Fréquence de changement de poste**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 fois	1	2,7	3,4	3,4
	1 fois	5	13,5	17,2	20,7
	2 fois	6	16,2	20,7	41,4
	3 fois	6	16,2	20,7	62,1
	4 fois	3	8,1	10,3	72,4
	5 fois	5	13,5	17,2	89,7
	6 fois	3	8,1	10,3	100,0
	Total	29	78,4	100,0	
Manquante		8	21,6		
Total		37	100,0		



**Tableau Q22 : Expérience professionnelle des employés**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6 mois	2	5,4	5,9	5,9
	6 mois à 1 an	5	13,5	14,7	20,6
	1 an à 2 ans	4	10,8	11,8	32,4
	5 ans et +	23	62,2	67,6	100,0
	Total	34	91,9	100,0	
Manquante		3	8,1		
Total		37	100,0		

**Tableau Q23 : Atteinte des objectifs fixés**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Régulièrement	12	32,4	66,7	66,7
	Peu régulièrement	6	16,2	33,3	100,0
	Total	18	48,6	100,0	
Manquante		19	51,4		
Total		37	100,0		

**Tableau Q24 : Dépassements budgétaires**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Peu régulièrement	6	16,2	46,2	46,2
	Rarement	7	18,9	53,8	100,0
	Total	13	35,1	100,0	
Manquante		24	64,9		
Total		37	100,0		

**Tableau Q25 : Félicitation pour les travaux accomplis**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très régulière	6	16,2	16,2	16,2
	régulière	12	32,4	32,4	48,6
	Peu régulière	6	16,2	16,2	64,9
	rare	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Tableau Q26 : Plainte suite à l'usage des matériels**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Peu régulière	6	16,2	19,4	19,4
	Rare	25	67,6	80,6	100,0
	Total	31	83,8	100,0	
Manquante		6	16,2		
Total		37	100,0		

**Tableaux croisés****Tableau croisé Q17A \* Q17B**

			Q17B : Ancienneté de la formation					
			PF*	-6 mois	6 mois à 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	+5 ans
Q17A	Non	Effectif % dans Q17A	17 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%
	Oui	Effectif % dans Q17A	0 ,0%	6 35,3%	2 11,8%	5 29,4%	3 17,6%	1 5,9%
Total		Effectif % dans Q17A	17 50,0%	6 17,6%	2 5,9%	5 14,7%	3 8,8%	1 2,9%

\*PF= Pas n'ayant suivie de Formation

**Tableau croisé Q17A \* Q17C**

			Q17C : Source de financement de la formation			Total
			PF*	Vous même	LONASE	
Q17A	Non	Effectif % dans Q17A	17 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	17 100,0%
	Oui	Effectif % dans Q17A	0 ,0%	5 31,2%	11 68,8%	16 100,0%
Total		Effectif % dans Q17A	17 51,5%	5 15,2%	11 33,3%	33 100,0%

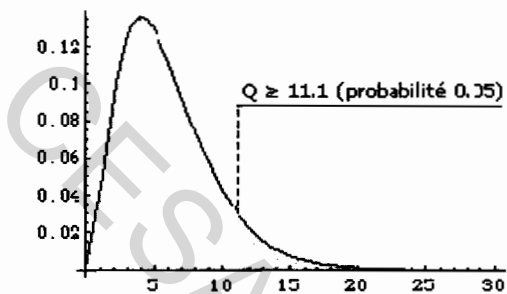
\*PF= Pas n'ayant suivie de Formation

**Tableau croisé Q17A \* Q18**

			Q18		Total
			Non	Oui	
Q17A	Non	Effectif % dans Q17A	3 100,0%	0 ,0%	3 100,0%
	Oui	Effectif % dans Q17A	1 5,6%	17 94,4%	18 100,0%
Total		Effectif % dans Q17A	4 19,0%	17 81,0%	21 100,0%

**ANNEXE N°5 : Table du khi 2**

V est le nombre de degrés de liberté et  $\alpha$  le seuil de tolérance.



Pour 5 degrés de liberté, Q (voir test du  $\chi^2$ ) sera supérieur à 11.07 dans seulement 5% des cas.

v	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.01$	$\alpha = 0.001$
1	3.84	6.64	10.83
2	5.99	9.21	13.82
3	7.82	11.35	16.27
4	9.49	13.28	18.47
5	11.07	15.09	20.52
6	12.59	16.81	22.46
7	14.07	18.48	24.32
8	15.51	20.09	26.13
9	16.92	21.67	27.88
10	18.31	23.21	29.59
11	19.68	24.73	31.26
12	21.03	26.22	32.91
13	22.36	27.69	34.53
14	23.69	29.14	36.12
15	25.00	30.58	37.70
16	26.30	32.00	39.25
17	27.59	33.41	40.79
18	28.87	34.81	42.31
19	30.14	36.19	43.82
20	31.41	37.57	45.32
21	32.67	38.93	46.80
22	33.92	40.29	48.27
23	35.17	41.64	49.73
24	36.42	42.98	51.18
25	37.65	44.31	52.62
26	38.89	45.64	54.05
27	40.11	46.96	55.48
28	41.34	48.28	56.89
29	42.56	49.59	58.30
30	43.77	50.89	59.70