

La Performance des Organisations Publiques : Un Concept polysémique.

Auteur 1 : YOUSSEF Said.

Auteur 2 : HAMLIRI Mouhcine.

YOUSSEF Said, Enseignant chercheur École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca Université Hassan II de Casablanca -Maroc
Laboratoire Recherche Prospective en Finance et Gestion

HAMLIRI Mouhcine, Doctorant, École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca Université Hassan II de Casablanca -Maroc
Laboratoire Recherche Prospective en Finance et Gestion

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article YOUSSEF. S & HAMLIRI. M (2024) « La Performance des Organisations Publiques : Un Concept polysémique», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » pp: 1013 – 1024.

Date de soumission : Janvier 2024

Date de publication : Février 2024



DOI : 10.5281/zenodo.10824626
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Les recherches sur la performance révèlent qu'elle est polymorphe et polysémique, ce qui entraîne une confusion avec des concepts similaires tels que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la rentabilité, etc. Historiquement, la performance était définie exclusivement en termes financiers (performance financière). Cette conception unidimensionnelle traditionnelle de la performance est maintenant remise en question au profit d'une vision tridimensionnelle de la performance globale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006). Il est important de noter que malgré l'utilisation généralisée du terme « performance » dans les discours des managers et des consultants, ainsi que la vaste littérature en sciences de gestion qui y est consacrée, la définition de ce terme reste floue et englobe un large éventail de définitions (Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Lorino, 1995 ; Bessire, 1999). L'objectif principal de cette communication est de passer en revue les principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. Ainsi, nous constatons l'absence d'une définition universellement acceptée de la performance engendre d'importantes difficultés de mesure. Dans tous les domaines d'étude, le concept de performance demeure une question éminemment complexe.

Mots clés : Performance, efficacité, efficience, compétitivité, rentabilité.

Abstract

Research on performance reveals that it is polymorphic and polysemic, leading to confusion with similar concepts such as competitiveness, effectiveness, efficiency, and profitability, among others. Historically, performance was defined exclusively in financial terms (financial performance). This traditional unidimensional conception of performance is now being challenged in favor of a three-dimensional view of overall performance (Capron and Quairel-Lanoizelée, 2006). It is important to note that despite the widespread use of the term “performance” in the discourse of managers and consultants, as well as the extensive literature in management sciences devoted to it, the definition of this term remains vague and encompasses a wide range of definitions (Bourguignon, 1995; Lebas, 1995; Lorino, 1995; Bessire, 1999). The main objective of this communication is to review the main definitional approaches to the concept of performance in management sciences. Thus, we observe that the absence of a universally accepted definition of performance generates significant measurement difficulties. In all fields of study, the concept of performance remains an eminently complex issue.

Keywords: Performance, efficacy, efficiency, competitiveness, profitability

Introduction

La performance a toujours été un sujet d'intérêt en gestion, étant donné les attentes constantes des responsables en matière de performance des unités qu'ils dirigent. Cependant, le concept est difficile à cerner, car il est multidimensionnel et peut varier selon la période de référence ou les critères retenus (Kalika et Rival, 2008).

Une des définitions les plus courantes de la performance est liée à la réalisation des objectifs de l'organisation et à l'efficacité dans les activités (Brulhart et Moncef, 2010), mais cette définition est générale et peu utilisable pour les organisations qui cherchent à améliorer leur système d'évaluation. Actuellement, la performance recherchée par les organisations est la performance globale qui prend en compte plusieurs dimensions, notamment économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

Dans cette optique, il convient de noter que le management des organisations diffère de la sociologie des organisations, car il a pour objectif la recherche d'une amélioration durable de la performance. En effet, le management est défini comme un ensemble d'activités visant à piloter les structures et les comportements pour atteindre un niveau de performance optimal (Plane, 2006, p. 18). Selon Roland Pérez (2002), la performance constitue un objet d'analyse familier pour les sciences de gestion et est intrinsèquement liée à la définition de cette discipline, qui est par nature normative (Baret, 2005, p. 246). Il est important de souligner que le concept de performance est multidisciplinaire et ne se limite pas aux seules sciences de gestion, mais appartient à plusieurs domaines disciplinaires tels que l'économie, la sociologie, la philosophie, le sport, l'art, la politique, la linguistique, etc.

De la performance individuelle d'un athlète ou de la performance collective d'une équipe, à la performance d'une organisation, d'un pays voire du monde entier, le concept de performance englobe une multitude d'entités et de systèmes. Malgré les nombreux écrits qui l'ont traité et interprété selon des approches techniques, économiques, sociologiques, systémiques, sociétales, sociopolitiques, etc., le concept de performance demeure flou, polysémique et difficile à cerner.

Dans ce contexte, notre article a pour but de mettre en lumière deux aspects : tout d'abord, il examinera le terme « performance », son origine et son utilisation dans les différentes disciplines des sciences de gestion. Ensuite, il se concentrera sur les principales approches utilisées pour définir le concept de performance dans le contexte des entreprises ainsi que dans la sphère publique. Nous visons à répondre à ces questions théoriques fondamentales en

adoptant une méthode axée principalement sur l'analyse littérature de la performance au sein des établissements publics, dans le cadre de la relation entre gouvernants et gouvernés.

1. Genèse du concept de la performance :

Le terme « performance » remonte au 13^{ème} siècle et provient de l'ancien français « parformer » signifiant accomplir ou exécuter. Au XV^{ème} siècle, il est emprunté à l'anglais avec le sens de la réalisation de résultats concrets.

À partir du 19^{ème} siècle, le terme est utilisé pour mesurer les résultats d'un cheval de course sur les hippodromes, ainsi que pour évaluer le succès remporté dans cette course. Au fil du temps, le terme s'étend au secteur sportif pour mesurer le sport de haut niveau. Du domaine de sport, la notion de performance s'est étendue à de nombreux autres domaines avant de se recentrer autour des sciences de gestion. Cette évolution a contribué à la polysémie du concept de performance, qui revêt désormais plusieurs significations distinctes.

Au début du 20^{ème} siècle, le terme « performance » est appliqué aux indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine, généralement employé au pluriel. Par extension, il désigne un rendement ou une fiabilité exceptionnelle (Hamliri, 2009).

2. Usages du mot performance en sciences de gestion

En sciences de gestion, il n'existe pas de vision partagée entre les différents auteurs sur la notion de performance. Bourguignon (1995) est considéré comme l'un des chercheurs les plus importants qui se sont penchés sur cette question à travers de nombreux travaux. Il a notamment consacré un article entier pour clarifier la définition de ce terme¹.

En sciences de gestion, le concept de performance est considéré comme central, mais les multiples définitions proposées par de nombreux chercheurs ne permettent pas d'esquisser avec précision les contours et les implications de cette notion (Salgado, 2013). Ces définitions sont nombreuses et présentent souvent de grandes divergences, selon le domaine et le contexte d'utilisation. Elles varient de la plus simple à la plus complexe. Par exemple, la définition de Jung (2011) est une illustration de la première catégorie, car il se limite à définir la performance comme « l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Cette définition réduit la performance à la simple réalisation des objectifs fixés. En revanche, la définition de Lebas (1995) appartient à la deuxième catégorie, car il considère que « la performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité. Ainsi, elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs et se définit par un vecteur de paramètres reflétant un modèle

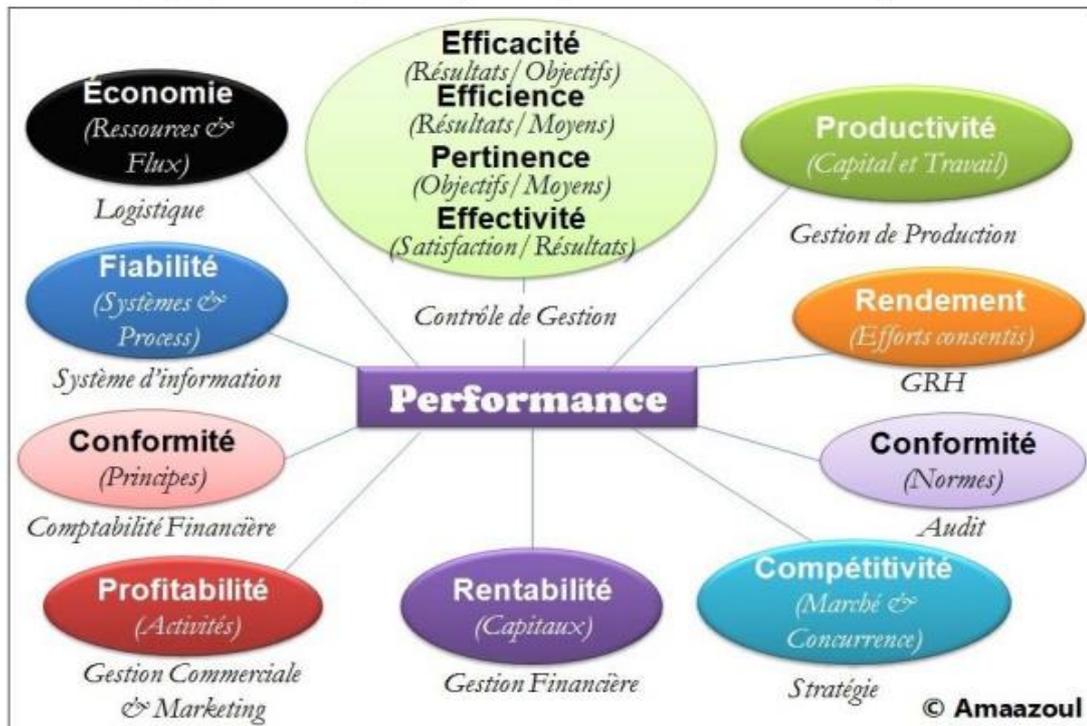
¹ Bourguignon, A. (1998). L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclatée. In *La GRH éclatée*.

de causalité dans l'espace et dans le temps ». On constate donc une grande différence entre ces deux définitions pour quelqu'un qui cherche à comprendre et à cerner ce concept de la manière la plus simple et la plus claire possible. Cependant, il existe de nombreuses définitions situées à mi-chemin entre ces deux extrêmes.

Bourguignon (1995) identifie trois sens variables du terme performance, bien que très proche. Tout d'abord, la performance en tant qu'action renvoie à la mise en œuvre d'une compétence qui n'était auparavant qu'une potentialité. Pour Bourguignon, la compétence et la performance sont distinctes, cette dernière étant un processus plutôt qu'un résultat ponctuel. Le deuxième sens évoque la performance en tant que résultat d'une action, sans impliquer un jugement de valeur, mais simplement une évaluation a posteriori des résultats obtenus par rapport à un objectif préalablement défini selon Jung (2011). Enfin, la performance peut être associée à un succès, un accomplissement ou un fruit des efforts. Ces différentes nuances font de la performance un concept polysémique.

Les multiples significations du concept de performance ont été soulignées par la plupart des chercheurs en sciences de gestion, mais Bourguignon (1997) est celle qui a le plus approfondi cet aspect. Dans un article éclairant, elle a analysé les différentes facettes de la polysémie du terme performance, mettant en évidence l'usage de la métaphore en tant que moyen discursif lié à cette notion. Selon elle, cet usage contribue grandement à l'utilisation répandue de ce terme, non seulement dans la communauté des chercheurs, mais également auprès du grand public.

Figure 1. Les multiples visages de la performance en sciences de gestion



Source : AMAAZOUL H. (2018)²

3. Performance des organisations publiques : Essai de définition

Le concept de performance est difficile à définir clairement, car il a plusieurs sens, il est imprécis et il comporte plusieurs aspects. Quand on parle des organisations publiques, c'est encore plus difficile de comprendre ce concept, car ce milieu a des caractéristiques et des difficultés particulières qui rendent ce concept flou et ambigu.

Le concept de performance de l'organisation publique n'est pas simple ni univoque, car il dépend du contexte dans lequel il s'inscrit, qui est marqué par de nombreuses incertitudes. Par exemple, il existe une tension entre les logiques de gestion, d'économie et de politique, qui peuvent entrer en conflit. Il y a aussi une multiplicité d'acteurs qui participent à l'organisation publique, et qui peuvent avoir des objectifs différents, voire incohérents, entre eux. Enfin, il faut tenir compte de la relation entre la performance de l'organisation publique et les notions d'intérêt général et de justice sociale, qui sont difficiles à définir et à mesurer. Ainsi, dans le domaine du management public, la performance est une notion qui comporte plusieurs

² AMAAZOUL H. (2018) synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion

dimensions et qui ne peut pas être déterminée de manière exacte. (Summermatter et Siegel, 2009 ; Maurel et al., 2014).

Pour définir la performance publique, il faut tenir compte de sa complexité, de sa variabilité et de sa difficulté à être évaluée (Mazouz et Leclerc, 2008). Elle dépend en effet de plusieurs facteurs, tels que les dimensions qu'elle englobe, les ressources qu'elle mobilise, les actions qu'elle réalise et les résultats qu'elle produit. Elle est aussi influencée par le contexte et le domaine dans lequel les organisations publiques évoluent, qui sont marqués par la présence de nombreux acteurs aux attentes parfois contradictoires. Elle est enfin difficile à appréhender en raison de la coexistence de différentes logiques économiques, politiques et managériales (Carassus et Gardey, 2008 cités par Guenoun, 2009).

Le concept de performance publique n'est pas clairement défini, car il existe différentes approches qui se recoupent ou qui sont trop vagues. Parfois, on utilise des notions qui viennent d'autres domaines, comme le privé, sans les adapter au contexte public. Par exemple, on parle de rentabilité ou de productivité, mais ces termes ne signifient pas la même chose ni n'ont les mêmes conséquences dans le secteur public que dans le secteur privé (Pollit, 2001). Il faudrait donc trouver une définition spécifique et adaptée de la performance publique, qui tienne compte de ses particularités et de ses objectifs (Maurel et al., 2014).

Le concept de performance publique n'est pas univoque, mais il varie selon le point de vue de chaque acteur impliqué dans l'organisation publique. Par exemple, les usagers des transports interurbains ont une vision de la qualité basée sur la ponctualité, le confort et la rapidité des services, alors que les travailleurs ont une vision de la qualité basée sur les salaires, les horaires et le rythme de travail. La collectivité dans son ensemble a une vision de la qualité basée sur des considérations d'ordre fiscal et écologique. Ces différences de perception de la performance publique sont résumées par la citation suivante de Pestieau et Gathon (1996) : « *Il y a une divergence dans la perception de la performance. Pour le citoyen usager (client), l'organisation est performante lorsqu'elle offre un service public de qualité, alors que pour les travailleurs (les agents), la performance dépend de l'amélioration de* ». Ainsi, la performance publique est un concept complexe et multidimensionnel, qui dépend du contexte d'utilisation et de l'interprétation de chaque acteur de l'organisation publique.

La performance publique est l'art de concilier deux aspects essentiels : d'un côté, le bien-être des agents publics et la qualité de leur travail, et de l'autre, la confiance des citoyens et la légitimité de leurs administrations. Pour cela, la performance publique implique la participation de tous les acteurs du service public, qu'ils soient associatifs, concessionnaires,

territoriaux ou étatiques. Le critère de la performance publique est le degré de satisfaction des différentes parties prenantes, et c'est le but que se fixent les organisations publiques (Guenon, 2009, cité par Fouchet, 1999).

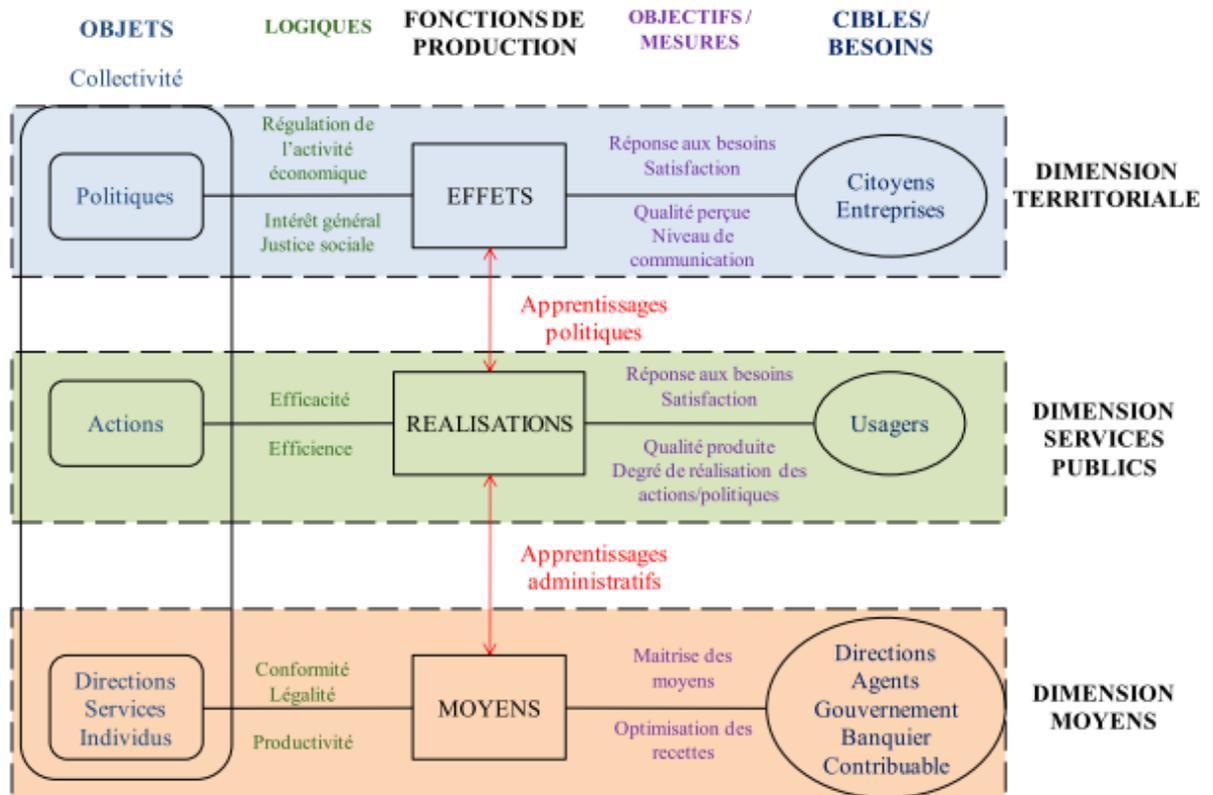
Selon Ughetto (2006), la performance des organisations publiques s'évalue selon deux critères : leur capacité à atteindre les objectifs fixés (efficacité) et leur rapport entre les coûts engagés et les résultats obtenus (efficience). La performance de l'organisation publique dépend donc de son aptitude à être efficace et efficiente.

Galdemar et al. (2012) proposent une conception plus large de la performance publique, qui ne se limite pas à l'efficacité, mais qui intègre aussi la notion de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes des entités publiques. Ils définissent la performance publique comme « le fait de réaliser non seulement des objectifs ou des résultats prévus, mais aussi de créer de la valeur. Alors que dans le secteur privé, la création de valeur est souvent liée à l'accroissement des profits, dans le secteur public, elle correspond à une amélioration des services offerts aux citoyens ». Les auteurs affirment que la création de valeur par les organisations publiques se traduit par une meilleure qualité des services fournis aux citoyens usagers.

Maurel et al. (2014) proposent une définition plus large de la performance, qui tient compte des attentes de tous les acteurs impliqués dans l'organisation publique. Ils considèrent que la performance est liée à l'aptitude d'une organisation publique à gérer efficacement ses ressources humaines, financières et organisationnelles pour offrir des services publics de qualité et en quantité suffisante, qui répondent aux besoins de ses parties prenantes et qui produisent des impacts positifs et durables sur son territoire.

Il ressort de cette définition que la performance de l'organisation publique est une notion qui change et qui est subjective. Elle varie selon le contexte et la vision de chaque acteur concerné. En effet, la performance n'a pas la même signification selon les époques et les lieux, reflétant la capacité des parties prenantes à exprimer leurs opinions, souvent différentes, et à imposer leurs propres visions (Poissonier et Drillon, 2008).

Figure n° 2 : Schéma de caractérisation de la performance publique



Source: Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel, C. (2011, June).³

³ Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel, C. (2011, June). La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales. In *Colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public*.

Conclusion

Le concept de performance est un sujet complexe et controversé dans le domaine des sciences de gestion. Il existe de nombreuses façons de définir et de mesurer la performance d'une entreprise, selon les critères et les objectifs choisis.

Dans ce texte, nous avons exposé les principales approches qui tentent de cerner la notion de performance, en mettant en évidence ses multiples facettes et dimensions. Parmi celles-ci, on peut citer la productivité, la compétitivité, la rentabilité, le rendement, l'efficacité, l'efficience, etc. Nous avons également souligné que la performance de l'entreprise n'est pas seulement le résultat de ses actions internes, mais qu'elle dépend aussi de facteurs externes tels que sa taille, son âge, sa propriété, l'intensité concurrentielle du marché et la conjoncture économique. Ainsi, la performance est un concept dynamique et relatif, qui nécessite une analyse approfondie et contextualisée.

La performance n'est pas une notion fixe et immuable, mais elle se construit et se modifie en fonction de la façon dont plusieurs éléments interagissent entre eux. Ces éléments sont, par exemple, les valeurs communes qui guident les actions, les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs, la structure organisationnelle qui définit les rôles et les responsabilités, les systèmes de management qui coordonnent et contrôlent les activités, les choix opérés à chaque étape du processus et les styles de direction qui influencent le climat de travail. Pour mesurer la performance, il ne suffit pas de se baser sur des indicateurs quantitatifs, mais il faut aussi tenir compte des différentes significations que la performance peut avoir selon les points de vue des acteurs impliqués. Il faut également utiliser des représentations graphiques et des modèles mathématiques qui permettent de délimiter le champ de la performance et de simplifier son évaluation.

BIBLIOGRAPHIE

- AMAAZOUL H. (2018) synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion, RCMP, N° 2, décembre 2018.
- Bourguignon, A. (1998). L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclatée. In La GRH éclatée.
- Bourguignon A. (1995), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » in Fericelli A.-M., Sire B. (dir.), Performances et ressources humaines, Paris, Economica, pp.18-31.
- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Revue de l'organisation responsable.
- HAMLIRI A. (2019) Contribution à l'analyse des pratiques de mesure de la performance organisationnelles des PME marocaines, Thèse de doctorat.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Projectics/Proyética/Projectique, (2), 93-103.
- JIBRAILI Z. (2019) Les déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives marocaines, Thèse de doctorat.
- Lebas M. (1991), « Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités », Revue Française de Comptabilité, n°226, Septembre, pp. 47-63.
- Maurel C. et al (2011) Les démarches locales de performance publique face à la LOLF mimétisme ou innovation
- Maurel 1, C., Carassus 2, D., Favoreu 3, C., & Gardey 4, D. (2014). Characterization and definition of public performance: an application to local government authorities. Gestion et management public, (1), 23-44.
- Maurel 1, C., Carassus 2, D., Favoreu 3, C., & Gardey 4, D. (2014). Characterization and definition of public performance: an application to local government authorities. Gestion et management public, (1), 23-44.
- Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.
- OUASHIL M. (2020), contribution à l'étude de l'impact d'un système de contrôle interne sur la performance globale des EEP, Thèse de doctorat

- Oubya, G. (2016). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur).
- Saulquin J.Y. & Schier G. (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Congrès Grefige Nancy 2005.
- Summermatter, L., & Siegel, J. P. (2009, April). Defining Performance in Public Management: Variations over time and space. In Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM).