

## **ANALYSE DES MODELES DE PERFORMANCE**

Nesrine BOUCHA, MCA, Labo Permanan, EHEC

**Résumé :** L'usage multiple du terme performance, a entraîné une diversification dans son sens, cela a entraîné plusieurs visions. Donc, notre objectif à travers ce papier est de présenter les différents modèles d'évaluation de la performance pour trouver les similarités et les divergences.

**Mots clés :** Performance, efficience, rationnel,

**Abstract:** The multiple use of the term performance, has led to diversification in its meaning, it has led to several visions. So, our goal through this paper is to present the different models of performance evaluation to find similarities and divergences.

**Keywords:** Performance, Efficiency, Rational,

### **1-Introduction**

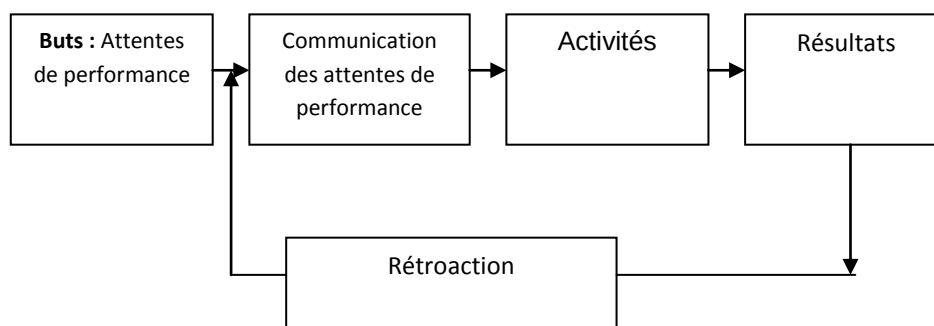
La performance occupe une place prépondérante que l'on retrouve dans l'étude des problèmes liés à tous les domaines. En effet, l'absence de définition constitue une des causes des difficultés qui empêche de parvenir à une vision partagée pour sa compréhension. En fait, il n'existe pas de base terminologique unique et cohérente de ce concept ; cela traduit bien la complexité et l'ambiguïté du terme. Cette absence de définition claire engendre des représentations éclatées de ce concept. Dans ce contexte, nous présenterons, une revue succincte de la littérature portant sur la performance, selon ses principales conceptualisations. La première section se propose de cerner les principales significations suivant ses différents usages. La seconde section synthétise les différents modèles conceptuels de la performance.

### **2- Contenu et définitions**

Le mot performance puise ses origines dans le latin. Le verbe parformer signifie accomplir, exécuter, en dérive en suite le nom associé performance. Le mot performance a été emprunté à l'anglais au 15<sup>e</sup> siècle venant du mot performance, qui signifie l'accomplissement, l'exécution et résultats [[BOURGUIGNON (2000)]. Au milieu du 19<sup>e</sup> siècle, le mot a été introduit en langue française dans le domaine de courses de chevaux. Il désigne d'abord au pluriel, l'ensemble des résultats obtenus. Ce sens s'étend ensuite

aussi au singulier à un athlète ou une équipe sportive pour désigner le succès remporté. Donc, le terme français et le terme anglais sont proches et présentent plus ou moins la même signification. Par extension de ce premier sens, la performance désigne plus généralement le succès, voire l'exploit. La performance, dans l'acceptation française du mot, est donc le résultat d'une action ou d'un fonctionnement. Elle privilégie le sens positif. Nous allons présenter un schéma qui résume le sens en gestion du terme performance :

Figure 1: Le processus de la performance



Source : BAIRD (1986)

D'après cette figure, la gestion de la performance passe par la gestion de chaque élément du processus : définir les résultats désirés (les buts) ; les communiquer ; spécifier les activités à accomplir ; contrôler les récompenses en les liant aux résultats et ensuite contrôler l'information sur les résultats. Ici, le mot performance est utilisé dans un sens plus large que le précédent. Il inclut les résultats mais aussi les activités et les tâches à accomplir.

### **3-Les conceptualisations de la performance**

Il convient de préciser que les premiers modèles étaient purement théoriques. QUINN et ROHRBAUGH furent les premiers à expliquer que la performance n'est pas un concept mais un construit. DE LAVILLARMOIS (2001) le souligna dans son article :

*«Pour QUINN et ROHRBAUGH (1983), un concept est une abstraction de faits observables, lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables. Toutefois, certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont sensés représenter. Ils sont inférés à un plus haut niveau d'abstraction à partir des événements observés, et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées construits, ceux-ci étant construits à partir*

*de concepts moins abstraits. Concernant la performance, personne ne semble capable de citer les concepts (tels la productivité ou la croissance du capital) qui doivent être inclus dans le construit de performance.*

*L'identification de l'ensemble des variables entrant dans le champ de la performance permet d'avoir un premier éclaircissement du construit. Il s'agit des indicateurs».*

Nous tenons à préciser que notre étude développe les principaux modèles qui avaient pour objectif la validation, par les praticiens, de la construction théorique. A cet effet, nous avons recensé les modèles unidimensionnels La définition de la performance est étroitement liée à la conception de l'organisation retenue ; et une variété de conceptions engendre une variété de modèles de la performance

[GOND (2003)] et [ KAPLAN et NORTHON (2001)].

La revue de la littérature révèle l'existence de quatre types de modèles : Les modèles des objectifs rationnels ; les modèles des ressources ; les modèles des relations humaines et les modèles de processus internes. Il convient de souligner que ce classement est effectué selon le critère principal d'appréciation de la performance.

### **3-1 Les modèles des objectifs rationnels**

Ces modèles reposent sur une analyse des résultats de l'organisation en terme d'efficacité économique. Dans ce type de modèles, un établissement est performant lorsqu'il atteint ses objectifs. Ces modèles sont qualifiés de rationnels ; dans le sens que la rationalité est de produire plus au moindre coût.

Selon ce type de modèles, une organisation existe pour réaliser des objectifs spécifiques

[ BARET (2006 )]. Les objectifs sont définis en termes de production de soins ; c'est-à-dire qu'il faut produire un maximum de production étant donné que les moyens sont disponibles.

L'évaluation de la performance consiste à évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Par conséquent, la performance dans ce type de modèle renvoie à l'efficacité économique (Analyse coût/efficacité), c'est-à-dire à l'efficacité technique et à l'efficacité allocative.

### **3-2 Les modèles des ressources**

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux modèles des ressources. Ces modèles reposent sur une analyse de la structure de l'organisation en postulant que plus les ressources sont élevées plus les probabilités de bonne performance sont fortes[ **BARNEY** (1995)].

Les modèles des ressources définissent la performance selon la capacité de l'organisation de s'approprier les ressources nécessaires à sa survie et à son bon fonctionnement (recrutements, subventions, compétences)

Le critère de performance retenu dans ce type de modèle est le potentiel de l'organisation, c'est-à-dire l'ensemble des ressources détenues. Donc, la performance de l'organisation s'évalue, non pas en fonction de ce qu'elle fait, mais en fonction de ce qu'elle est capable de faire [ BARNEY (1995)].

Ces modèles se basent sur l'idée selon laquelle, dans une situation caractérisée par la rareté des ressources, la performance des établissements de soins se mesure par les ressources détenues. Une organisation performante est donc une organisation qui parvient à augmenter ses ressources. Plus les ressources sont importantes, plus l'organisation est considérée performante.

Dans ce cadre, les ressources sont classées en deux catégories :

Les ressources tangibles : tels les équipements en technologie de pointe, les modes de traitement dans le cas par exemple de la santé.

Les ressources intangibles : tels les compétences internes ; par exemple, la présence de professeurs universitaires dans un établissement hospitalier.

### **3-3 Les modèles des relations humaines**

Plusieurs travaux de recherche se sont inscrits dans les modèles de relations humaines. A titre d'exemple, citons les travaux de BENNIS. (1966). ALLISON (1971) BETTIGNES. (1975), DIRIDOLLOU (1997) et DAVID (1998). [TEIL (2002)].

En effet, ces modèles reposent sur les recherches en sociologie des organisations et notamment sur la satisfaction des parties prenantes à l'organisation comme dimension de la performance de l'organisation. L'accent est mis sur les besoins de satisfaction des parties prenantes et sur les activités mises en œuvre par l'organisation pour se maintenir. La performance se définit alors comme la capacité de l'organisation à satisfaire les parties prenantes. Les modèles de ce type se sont développés à partir de la fin des années soixante avec les travaux sur le « développement des organisations ».

Selon BENNIS et a., les organisations se trouvent confrontées à leur incapacité à maîtriser les dimensions psychologiques, sociologiques et politiques inhérentes à tout système ouvert, en transaction permanente avec l'environnement. Les organisations sont prises au piège de leur souci d'efficacité.

### **3-4. Les modèles des processus internes**

Plusieurs travaux de recherche se sont inscrits dans les modèles des processus internes comme ceux de PASCAL (2000) et DIRIDOLLOU (1997). Ces modèles s'appuient sur une recherche de rationalisation des processus de production et de décision, rationalisation qui doit conduire à une amélioration de la performance. Dans ces types de modèles, une organisation performante est celle dont les processus de production respectent les normes établies. Donc, ce ne sont pas les ressources qui comptent mais la manière dont elles sont mobilisées pour la réalisation de l'activité. Ces modèles

renvoient à l'analyse des processus de production. Nous trouvons deux types d'approches [PASCAL. (2000)].

La première approche étudie les processus de production et regroupe les modèles de type « procéduriers », la seconde approche étudie les processus de décision dans les organisations et regroupe les modèles de type « décisionnel ».

**3-5 Modèles de type procéduriers :** Les méthodes utilisées dans ce type de modèles sont la formalisation des processus de production des organisations qui sont comparés à des normes établies par les procédures écrites. La procédure désigne la manière spécifiée d'accomplir une activité. Dans de nombreux cas, les procédures sont spécifiées par des documents. Lorsqu'une procédure est exprimée par un document, le terme procédure écrite est souvent utilisé. Une procédure comporte généralement l'objet et le domaine d'application d'une activité ; ce qui doit être fait et qui doit le faire ; quand, où et comment cela doit être fait ; quels matériels, équipements et documents doivent être utilisés, et comment cela doit être maîtrisé et enregistré [PASCAL (2000)].

Le principe fondamental de ces modèles repose sur l'idée que seule une programmation et une standardisation complète de tous les actes permet d'obtenir la qualité. En d'autres termes, si les dispositifs préétablis sont satisfaisants et respectés, les produits ou les services produits seront bons.

Donc, ce type d'approche se focalise sur les moyens et non sur les résultats qui sont difficiles à être évalués. Dans ce contexte, de nombreux travaux de recherche sont menés actuellement pour étudier le lien entre certaines formes de processus de production et la performance d'une organisation. A titre d'exemple, citons les travaux de SHORTELL (1994) qui tenta de déterminer s'il existe des pratiques organisationnelles qui permettraient d'améliorer la performance de l'organisation [TEIL (2002)]. L'auteur considéra qu'un bon management améliorerait la performance de l'organisation.

Dans ce type de modèles, l'appréciation de la performance de l'organisation passe par l'évaluation de la conformité des processus de production aux dits standard de qualité sans prendre en considération les coûts.

**3-6 Les modèles décisionnels :** Ce deuxième type de modèles repose sur les processus de production. Autrement dit, une organisation performante est alors une organisation qui fonctionne sans heurt, sans tension interne. Il s'agit d'analyser les processus de décision afin de pouvoir déterminer la performance des organisations. En effet, chaque membre de l'organisation doit avoir une idée de la finalité de l'action engagée par l'entreprise. La

coordination interne se matérialise par un contrôle le plus strict possible des procédures mises

en place pour l'organisation du travail et le respect des objectifs stratégiques globaux

[TARONDEAU (1995)].

Dans ce type de modèles décisionnels, l'appréciation de la performance se base sur la coordination interne à savoir le degré d'information, de contrôle et de suivi des activités à l'intérieur de l'organisation et sur la validité de prise de décision.

Autrement dit, il s'agit de définir clairement les rôles et les tâches de chaque membre de l'organisation. L'avantage principal de ces modèles est de poser un problème fondamental qui est la prise de décision dans les organisations bureaucratiques, ce qui revient à déterminer les responsabilités de chaque membre de l'organisation. En effet, la prise de décision est un enjeu majeur dans ce type de modèles.

#### 4 Synthèse des modèles unidimensionnels

Chacun de ces modèles se propose d'évaluer la performance de l'organisation en se basant sur une dimension principale. Nous résumons les quatre modèles dans le tableau ci dessous:

Tableau 1: Les modèles de performance unidimensionnels

| Types de modèles                 | Dimension principale de la performance                   | Critère de la performance                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Modèles des objectifs rationnels | Produire au moindre coût                                 | Efficiences productive                       |
| Modèles des ressources           | Maximisation des ressources détenues                     | Moyens et compétences acquis                 |
| Modèles des relations humaines   | Satisfaction des parties prenantes                       | Climat social                                |
| Modèles des processus internes   | Formalisation des processus de production et de décision | Respect des processus de production standard |

Source : TEIL (2002)

## 5. Conclusion :

Chacune des dimensions envisagées dans chacun des modèles est légitime. Cependant, le fait de privilégier une dimension au sein d'un modèle entraîne donc la négligence des autres dimensions qui conduisent à une dégradation au sein de l'organisation. Cela se répercute, certes, sur la performance de l'organisation. Citons à titre d'exemple le fait d'une négligence de coût par l'organisation ; la conséquence sera néfaste sur le rendement, sur les ressources et sur la satisfaction des parties prenantes. Donc, la minimisation des coûts est un facteur important dans l'évaluation de la performance à cause de la rareté des ressources.

Malgré cette critique, si nous analysons d'une manière approfondie les différents modèles, il existe une interaction entre ces modèles. C'est pourquoi selon l'angle de regard des modèles, ceux-la peuvent être classés dans chacun des types proposés.

## Bibliographie

- BERGER, A., DIANA H., et HUMPHREY D. « *Bank Efficiency Derived from the Profit Function* ». in Journal of Banking & Finance 17, n° 2-3, 1993, pp 317-47.
- BERGER A., DIANA H., et HUMPHREY D., « *Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research* ». in European journal of operational research 98, n° 2, 1997, pp. 175–212.
- BERGER A. et MESTER L., « *Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions?* » Journal of Banking & Finance (1997), n° 21, 1997, pp. 895-947.
- BONIN JP., HASAN I., et WACHTEL P., « *Bank performance, efficiency and ownership in transition countries* ». in Journal of banking & finance 29, n° 1,2005, pp.31–53.
- CASU B. et FERRARI A., « *Dynamics of Bank Efficiency in the EU and Southern Mediterranean: Is there a convergence?* », 2013.
- DE LA VILLARMOIS O., « *évaluer la performance des réseaux bancaires : La méthode DEA* ». in Décisions Marketing, n° 16, 1999, pp.39-51.