

Les déterminants de la performance organisationnelle : Etude empirique sur quelques entreprises économiques algériennes

Determinants of organizational performance: empirical study on some Algerian economic companies

Abdelhak MEZIANI¹

Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), Algérie.

Email : mezianiabdelhak@hotmail.com

Mehdi BOUCHETARA

Enseignant chercheur à l'école nationale supérieure de management (ENSM), Algérie.

Email : m.bouchetara@ensm.dz

ORCID : 0000-0001-9826-8985

Date de Reception : 25 /11/2022

Date acceptance : 25/12/ 2022

Date de Publication : 31/12/2022

Résumé

Le succès d'une entreprise se manifeste dans sa performance organisationnelle face aux challenges et la compétition du contexte actuel de la mondialisation. Dans cette recherche, nous avons mis en évidence les différents facteurs déterminants de la performance organisationnelle. Nous avons réalisé une étude quantitative auprès de 104 entreprises économiques algériennes, par le biais d'un questionnaire. Les données recueillies ont été traitées par une analyse factorielle en composantes principales.

Les résultats attestent que cinq facteurs (environnement externe, leadership, mesure de performance, innovation et développement et technologies d'information) fortement significatifs à la performance totale. A la fin la performance organisationnelle est une composante importante pour une mise en valeur durable du l'écosystème.

Mots clés : Diagnostique ; Facteurs ; La performance organisationnelle ; La mesure de performance.

Code Jel : P32, P23, M52

Abstract

A company's success is reflected in its organizational performance, which puts it in a competitive position in the face of the challenges of the current context of globalization. In this research, we have identified the various factors that affect the organization's performance. For this purpose, we carried out a quantitative survey of 104 Algerian economic companies using a survey. The data collected were processed by principal component factor analysis. According to the results, five factors (external environment, leadership, performance measurement, innovation and development, and information technology) are very important for global performance. In the end, organizational performance is an important component for the sustainable development of the ecosystem.

Keywords: Diagnostic; Factors; Organizational performance; Performance measurement,

JEL Codes : P32, P23, M52

¹Auteur Correspondant

1- Introduction

Le développement des pays a besoin des organisations qui excellent face au nombre des défis qui touchent l'écosystème. (Corina, Liviu, & Roxana, 2011), dans un cadre actuel de la mondialisation (Mustafa, Arif, & Derya, 2018). La préoccupation courante des organisations est versée dans le contexte de la performance et ses principaux facteurs (Zibasa & George, 2020) qui représentent un large choix des déterminants de performance organisationnelle (Elona & Anri, 2020). Les objectifs de l'organisation sont de maintenir un avantage concurrentiel et atteindre la performance organisationnelle reflétant la façon d'exploitation des ressources disponibles (Ying, Ramudu, & Pamela, 2014).

Plusieurs modèles de recherches ont été établis afin d'identifier les facteurs qui influencent la performance organisationnelle ce qui a rendu le sujet en termes d'importance académique pertinent dont la Liaison environnement-performance, traduite dans les résultats des pratiques managériales des organisations. (R.T, 1981).

2- Revue de littérature

2.1 Environnement interne

2.1.1 La stratégie :

L'adoption d'une nouvelle stratégie doit implémenter des valeurs correspondantes et aligner l'effectif à la stratégie pour assurer sa réussite (Kaplan & P.Norton, 2004). La stratégie d'entreprise est considérée comme un facteur majeur qui influence la performance organisationnelle et les mesures de la performance Govindarajan & Gupta dans (Zhouhua, 2021).

L'étude causale de Mura (2017) affirme que le système de mesure de performance permet la mise en œuvre des différentes stratégies : différenciation et la domination par les coûts qui induisent respectivement sur la performance de l'innovation et la performance globale de l'organisation. Chee, Thomas, & Wim, (2006) ont abordé une étude du lien entre la stratégie qualité de production fixant une multitude de types de mesures de performance (financière et non-financière). D'après les résultats, l'organisation avec un système de mesures de performance diversifié et quoi qu'il en soit la stratégie la performance globale a été très significative.

2.1.2 La structure

Selon Mintzberg la structure organisationnelle est le cadre des relations en matière des emplois, des systèmes, des processus opérationnels, des personnes et des groupes qui travaillent à l'atteinte des objectifs (Ahmady, Mehrpour, & Aghdas, 2016).

Dans l'étude de (Basol & Dogerlioglu, 2014) qui a examiné le rôle de la structure organisationnelle afin d'accroître la performance organisationnelle en tenant compte des principales variables liées à la structure organisationnelle : la centralisation, la spécialisation, la formalisation, l'âge, et la taille de l'organisation, d'une industrie spécialisée dans les logiciels informatiques. Les résultats ont montré que la formalisation et la spécialisation impactent positivement la performance organisationnelle, Par contre l'augmentation de la taille d'organisation a fait diminuer la performance organisationnelle.

2.1.3 La Mesure de la performance

La mesure de la performance a été considérée comme une activité des Ressources humaines, mais l'apparition du tableau de bord équilibré a changé cela. (David & Ron, 2001). Le tableau de bord prospectif est un cadre multidimensionnel qui traduit la stratégie d'une entreprise en objectifs

mesurables. Ceci inclut un ensemble de mesures financières et non financières les premières indiquent les résultats des mesures prises précédemment, et la deuxième orientent la potentialité de la performance. (Tahereh, 2016)

Roland & Frank (2009) ont étudié l'influence de l'utilisation des systèmes de mesure de performance dans le secteur public. Sur la performance globale de 101 organismes du secteur public. à conditions (contractibilité) de fixer des objectifs claires, avoir la capacité de choisir les indicateurs de performance adéquats et les mesures appropriées au savoir et le contrôle du processus de transformation par les managers. L'étude relève que les conditions modèrent la relation entre l'utilisation incitative du système de mesure de performance et la performance globale. L'utilisation incitative du système de mesure de performance a un impact négatif sur la performance de l'organisation, en parallèle lors d'un niveau élevé de respect aux conditions l'effet est moins significatif contrairement à l'utilisation exploratoire qui tend à améliorer la performance indépendamment des conditions (contractibilité).

TUAN, (2020) a montré d'après son étude un impact positif du tableau de bord prospectif sur le secteur bancaire. compris 109 managers et chefs de département des banques commerciales vietnamiennes. Qui a examiné l'application du tableau de bord prospectif sur ses 4 axes.

2.1.4 L'information de la technologie

Les nouveaux progrès dans le secteur des technologies de l'information fournissent aux organisations plusieurs outils et techniques pour atteindre leurs objectifs (Shadi, Abdulaziz, & Hashbol, 2019). Les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) sont parmi ces outils qui ont montré une amélioration possible de la gestion de ces organisations (Shadi, Abdulaziz, & Hashbol, 2019). Chyan & Yi-fen (2009) ont étudié la relation entre les avantages de la mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) et les répercussions sur la performance de la chaîne logistique de l'organisation. Les résultats montrent des avantages opérationnels, tactiques et stratégiques de l'ERP sur la performance de chaîne logistique. En ce qui concerne les processus opérationnels internes et externes, le service à la clientèle et la gestion des coûts à l'exception des avantages stratégiques d'ERP Sur la performance de la chaîne logistique dans le processus opérationnel externe n'est pas un déterminant important.

2.1.5 Le leadership

Un leader est une personne qui choisit, façonne et influence des partisans qui ont des dons variés, sur la mission et les buts de l'organisation. En consacrant volontiers et avec enthousiasme des énergies spirituelles, émotives et physiques. Un effort coordonné et concerté pour réaliser la mission et les buts de l'organisation. (Bruce & Kathleen, 2006). Le style de leadership des dirigeants a une influence importante sur l'amélioration de la performance organisationnelle et l'accélération du développement de l'entreprise (XU & WANG, 2008).

D'après l'étude d'Ebrahim (2018) qui examine l'impact des styles de leadership (transformationnel, transactionnel, autocratique, charismatique, bureaucratique et démocratique) sur la performance organisationnelle. les styles de leadership : démocratique, transformationnel, bureaucratique et autocratique ont impacté positivement la performance organisationnelle contrairement aux styles : charismatique et transactionnel et bureaucratique, ce qui démontre que la performance organisationnelle est liée au style de leadership.

2.1.6 L'innovation et le développement

La performance organisationnelle dépend en grande partie de facteurs d'innovation internes. (Augustina, Afrin, Fadillah, & Rocky, 2021) , La recherche et la pratique en matière d'innovation sont complexes. C'est une question de changement, d'incertitude, de discontinuité et d'adoption de nouvelles façons de travailler. (Richard, Emma, & Robert, 2001, p. 13). Abdul, Shafique, & Raja, (2017) a examiné le rapport entre l'innovation et la performance organisationnelle du secteur des télécommunications, qui est établie sur établi sur 200 employés qui sont concernés par l'innovation dans l'industrie des télécommunications présente à Islamabad et Rawalpindi. en tenant compte l'innovation de processus, l'innovation de produit et l'innovation organisationnelle en tant que culture organisationnelle comme variable modératrice. Les résultats ont démontré que l'innovation des produits, l'innovation des processus et l'innovation organisationnelle ont un effet positif sur la performance globale de l'organisation.

2.1.7 La gouvernance

La gouvernance d'entreprise est le mécanisme et le système formels en vertu desquels la direction est tenue responsable de ses pratiques et de ses politiques à l'égard des actionnaires. (Nadia & A. Saeed, 2014) Les chercheurs se sont beaucoup intéressés au lien entre la gouvernance organisationnelle et la performance organisationnelle (Rai, et al., 2019). La structure de propriété et les pratiques de la gouvernance ont été identifiées comme des indicateurs clés de l'activité de l'entreprise et sa performance. (Charilaos, Mohamed , & Ehab K.A. , 2019).

D'après l'étude de Charilaos, Mohamed , & Ehab K.A. (2019) afin d'examiner l'impact des institution sociales, la gouvernance, les caractéristiques de la propriété sur la performance globale des entreprises de la région MENA. a démontré que Certaines caractéristiques de gouvernance propres aux entreprises, par exemple, la taille du conseil d'administration et la propriété interne et institutionnelle, sont de bons indicateurs de la performance des entreprises dans divers modèles analytiques. En outre la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance des entreprises dépend de la mesure utilisée pour mesurer la performance organisationnelle.

2.1.8 Employées

L'identification des éléments d'insatisfaction des employés pousse l'organisation à élaborer un plan stratégique afin d'améliorer la détermination et le dévouement du personnel. (Md Murad, 2018). Probablement une étude de satisfaction-performance au niveau organisationnel montrerait que les entreprises qui comptent davantage d'employés satisfaits sont plus productives et rentables les organisations ayant des employés moins satisfaits. (Cheri, 1992).

D'après l'étude (Md Murad, 2018) qui a examiné l'impact de la satisfaction au travail sur la performance en fonction du genre et les catégories d'âge à l'égard de plusieurs groupes d'employés occupant divers postes de responsabilité. Afin de déterminer le genre de satisfaction que les employés attendent le plus de l'organisation en Malaisie orientale. L'enquête a indiqué que la satisfaction au travail des employés a une forte relation positive avec la performance organisationnelle, la rémunération et la promotion sont des facteurs essentiels et majeurs de la satisfaction du travail.

Les employés qui occupent des postes de hautes responsabilités ont tendance d'être plus satisfait intrinsèquement contrairement aux employés qui détiennent des postes moins importants ont tendance à être satisfait extrinsèquement. Enfin, les employés satisfaits sont très engagés envers leurs entreprises que les employés insatisfaits.

Shinwoo (2017) a confirmé la relation des différentes formes du turnovers : transferts, abandons des employés avec la performance organisationnelle qui ont eu une relation en U (non linéaire) contrairement au turnover involontaire qui a une relation linéaire avec la performance organisationnelle des agences fédérales américaines.

2.1.9 La qualité

La mise en place d'un système de management intégré devient essentielle. Pour le maintien et l'amélioration continue du niveau de concurrence et accroître une importante part de marché (Agus & Ratna , 2020). Prakash, Mei, & A. (2006) ont examiné la relation entre la certification ISO 9000 et la performance organisationnelle sur un échantillon de 613 entreprises industrielles et prestataires de service certifiés ISO 9001 en Australie et en Nouvelle-zélande. L'étude relève que la certification ISO 9000 a un effet positif et significatif sur la performance opérationnelle en parallèle la performance financière a eu un effet positif faible. Prakash, Mei, & A. (2006) indiquent plusieurs points essentiels d'une mise en œuvre de la norme ISO 9001 : l'amélioration de la qualité des produits/services et l'amélioration du marché et les performances financières.

La norme ISO 9001 précise les critères applicables à un système de management de la qualité qui est fondé sur plusieurs principes de management de la qualité, y compris une forte orientation client, une motivation et un engagement de la direction, une démarche axée sur les processus et une amélioration continue.. (ISO, 2022).

Rinto, et al (2020) ont analysé l'effet de la mise en œuvre du système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 sur la performance des hôpitaux en Indonésie. Faites par un échantillonnage aléatoire sur 180 managers de 15 hopitals concernés par la mise en oeuvre de la norme ISO 9001 :2015 depuis 5 ans en indonésie. l'étude attese une relation positive et signifiante des diffirentes axes étudiés : (axes client, principes de leadership, l'engagement des individus ,processus et systèmes fonctionnels ,la prise de decision et les relations des parties prenantes) avec la performance de l'hopital.

2.2 Environnement externe

2.2.1 Clients

Kwaku & Satyendra (1998) ont examiné le lien entre l'orientation client et la performance des PME proviennet de la grande bretaigne, et testé les diffièrents effets probable de l'orientation innovation, l'intensité concurrentielle et la dynamique du marché sur le degré d'orientation client des organisations étudiés à l'aide du rendement sur le capital investi (RCI) ainsi le taux de croissance des ventes et le succès des nouveaux produits comme mesures de performance. Les résultats de l'étude ont démontré comme suit : l'orientation client a un effet positif sur la performance des organisations étudiées. L'orientation innovation et l'environnement concurrentiel ont une influence sur le degré de l'orientation client des organisations.

D'après Taiwen, Dan, Alan , & Ben (2019) Un leadership humain et modéré aide les entreprises à mettre davantage l'accent sur l'orientation client pour améliorer leur performance. Pour les entreprises opérant dans des conditions moins compétitives tandis que l'intensité de la concurrence n'influe pas sur l'effet modérateur. En outre, le leadership en justice a un impact positif sur les entreprises opérant dans un environnement plus concurrentiel. Cela permet aux sociétés de mieux tirer parti des avantages de l'orientation client.

2.2.2 Fournisseurs

Les managers doivent être axés sur la clientèle et avoir la capacité de nouer des relations de confiance avec des partenaires externes (Lenard & Lane, 2005). La confiance inter-organisationnelle (Saad , Zainal, & Ummi, 2018) désigne la confiance qu'une organisation a envers des partenaires externes comme des clients, des fournisseurs et des partenaires (Lenard & Lane, 2005). Elle facilite le partage l'information de qualité, sur plusieurs aspects : la précision, l'intégralité, la pertinence et la fiabilité (Li et Lin dans Panahifar, Byrne, Salam, & Heavey, 2018).

Une enquête a été menée par Panahifar, Byrne, Salam, & Heavey (2018) auprès de 189 responsables de différentes organisations afin d'examiner comment les facteurs facilitateurs (la confiance, l'information à disposition, l'exactitude et la sécurité de l'information). L'étude relève que ces facteurs : (la confiance, l'information à disposition, et la sécurité de l'information) ont une influence sur la collaboration et ont un impact positif sur la performance de l'organisation en outre ils améliorent la chaîne logistique.

2.2.3 L'incertitude commerciale et la compétition

A la circonstance de l'incertitude environnementale la nécessité pour un décideur est d'assimiler et anticiper les conditions environnementales afin d'entreprendre une action stratégique (F. Robert & M. Ann, 1985). Erina & R.A, (2020) ont étudié l'impact de l'incertitude environnementale sur la performance organisationnelle à l'aide de la gouvernance comme variable modératrice sur un échantillon de 442 entreprises industrielles.

L'étude relève que l'incertitude environnementale a un effet négatif sur la performance organisationnelle, de sorte que l'incertitude environnementale fait augmenter les charges d'exploitation ce qui diminue la performance. La gouvernance d'entreprise est en mesure de réduire l'impact de l'incertitude environnementale afin que la performance organisationnelle augmente. L'incertitude environnementale influence souvent sur les décisions et les évaluations managériales (Rainer & Boris, 2014). Selon les résultats de l'étude menée par (Mandy & Kerry, 2016) relève que l'incertitude stratégique incite les managers à axer leurs efforts sur la compréhension et la solution de la meilleure façon de réaligner leurs stratégies d'affaires pour atteindre la vision stratégique.

3- Méthode et données

Notre étude s'articule principalement sur une méthode quantitative afin d'analyser les activités principales liées à la performance organisationnelle, à l'aide d'un questionnaire de fond d'un ODQ : « Organizational Diagnosis Questionnaire » réalisé par ROBERT C. PREZIOSI. Il a été distribué par voie mail. Nous avons compté 2400 entreprises qui ont reçu nos invitations de participation à la recherche, un total de 104 questionnaires et un taux de 4,33% des réponses exploitées.

L'enquête est établie autour d'un échantillon de 104 entreprises algériennes qui exercent dans le secteur économique, sur la base d'un ensemble de critères bien délimités. (Corina, Liviu, & Roxana, 2011); (Ying, Ramudu, & Pamela, 2014); (Mustafa, Arif , & Derya, 2018); (Jungwon & Moon-Gi, 2018) (Elona & Anri, 2020); (Zibasa & George , 2020).

4- Résultats

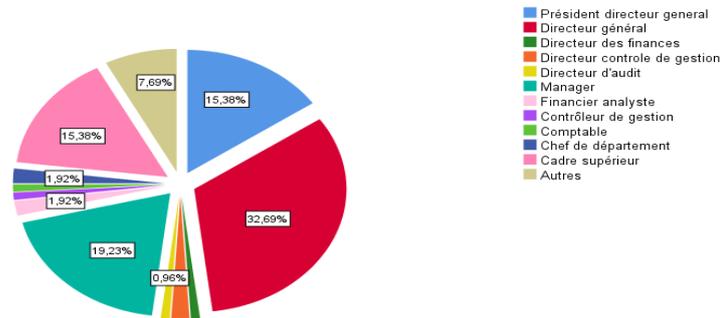
4.1 Résultats de l'analyse unidimensionnelle

4.1.1 Profils des répondants

Le schéma N°1 présente les statuts des répondants selon la fonction, la composition principale de l'échantillon d'étude, est formée des différentes fonctions citant : Président directeur général, Directeur général, Directeur contrôle de gestion, Manager, Financier analyste, Contrôleur de gestion,

Chef de département, Cadre supérieur, Comptable, Chef de département et Directeur d’audit, avec un taux majoritaire de 92.3%.

Figure N°1 : Graphique circulaire des fréquences des caractéristiques des répondants

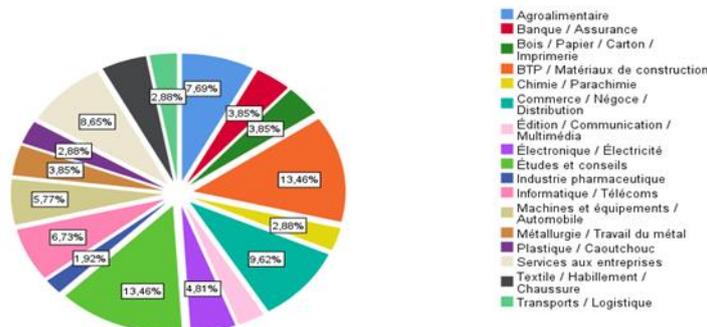


Source : IBM SPSS Statistics version 25

4.1.2 Profils des entreprises

Le tableau et les figures ci-dessous illustrent les différentes caractéristiques des entreprises répondantes. Par le biais des différents paramètres citant : l’Age, la taille, la forme juridique et la nature des capitaux d’entreprise ainsi le secteur d’activité.

Figure N° 2 : Distribution des entreprises selon le secteur d’activité



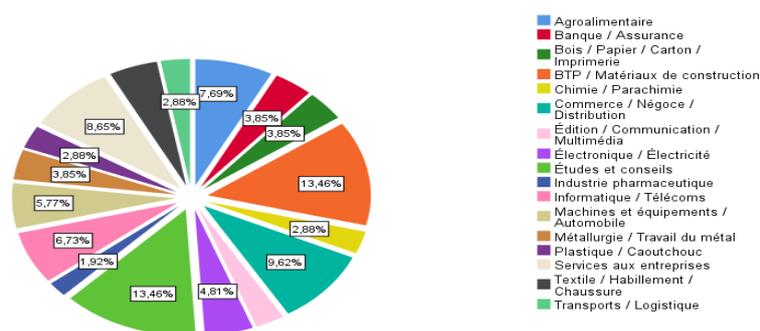
Source : IBM SPSS Statistics version 25

Tableau N° 1 : Distribution des caractéristiques d’entreprises

| Mesure Items | Fréquence | Pourcentage | Mesure Items |
|-----------------|--------------------|-------------|--------------|
| Age | Moins de 3 ans | 3 | 2,9 |
| | Entre 3 et 9 ans | 22 | 21,2 |
| | Entre 9 et 16 ans | 27 | 26,0 |
| | Plus de 16 ans | 52 | 50,0 |
| | Total | 104 | 100,0 |
| Effectif | Micro entreprise | 35 | 33,7 |
| | Petite entreprise | 34 | 32,7 |
| | Moyenne entreprise | 18 | 17,3 |
| | Grande entreprise | 17 | 16,3 |
| | Total | 104 | 100,0 |

Source : IBM SPSS Statistics version 25

Figure N° 3 : Distribution des entreprises selon le secteur d'activité



Source : IBM SPSS Statistics version 25

L'industrie des services qui représente le secteur tertiaire est en première ligne avec 52,9 % des entreprises d'échantillon : Entreprises d'Etudes et conseils, banque et assurance, technologiques. En second lieu l'industrie manufacturières (l'industrie secondaire) qui représente 47,1 % et regroupe l'ensemble des entreprises : agroalimentaire, bâtiment et construction, pharmaceutique et industrie d'automobile.

4.1.3 Structure organisationnelle

Tableau N° 2: Type des structures organisationnelles

| Mesure | Items | Fréquence(n) | Pourcentage |
|--------------------------------|---------------|---------------------------|-------------|
| Disponibilité De l'information | Centralisée | 7 | 7,4 |
| | Décentralisée | 87 | 92,6 |
| | Total | 94 (valeur manquante =10) | 100 |
| Prise de décision | Centralisée | 4 | 4,2 |
| | Décentralisée | 91 | 96,8 |
| | Total | 95(valeur manquante = 9) | 100 |
| Type de structure | Centralisée | 7 | 7,8 |
| | Décentralisée | 82 | 92,2 |
| | Total | 89(valeur manquante = 15) | 100 |

Source : IBM SPSS Statistics version 25

Le tableau ci-dessus nous explique que la majorité des entreprises de cet échantillon qui représentent 92,2%, se dotent d'une structure organisationnelle décentralisée régie par un style de management participatif (démocratique) flexible. Contrairement à 7.8% D'entreprises qui ont adopté une structure organisationnelle centralisée qui reflète le style de management directif

4.1.4 L'incertitude commerciale

Le tableau suivant nous indique que 59,6% des entreprises opèrent dans un environnement commercial incertain à un degré élevé

Tableau N° 3 : degré d'incertitude commerciale

| Degrée d'incertitude commerciale | Fréquence (n) | Pourcentage |
|----------------------------------|---------------|-------------|
| | | |

| | | |
|--------------------------|-----|------|
| Très faible | 10 | 9,6 |
| Faible | 10 | 9,6 |
| Ni faible ni fort | 22 | 21,2 |
| Fort | 44 | 42,3 |
| Très fort | 18 | 17,3 |
| Total | 104 | 100 |

Source : IBM SPSS Statistics version 25

4.2 Résultat de l'analyse multivariées

Afin de mettre en valeur les principales dimensions de variabilité des individus pour la validation d'un modèle étudié. Nous avons entamé une démarche exploratoire via l'analyse factorielle en composantes principales.

Notre modèle est basé sur des variables internes : structure, stratégie, technologies d'information, employés, leadership, innovation et développement, gouvernance, qualité et la mesure de la performance. Ainsi des variables externes que nous allons traiter d'un aspect global qui inclut : la compétition et l'incertitude commerciale, clients et fournisseurs).

Le tableau N° 4 comprend la matrice des corrélations entre les variables choisies dans notre modèle de recherche des déterminants de la performance organisationnelle (CRIVEANU & ION, 2016).

D'après le tableau N° 4 les différentes variables du modèle ont des relations significatives positives avec l'ensemble globale des variables.

Tableau N° 4 : Matrice de corrélation

| | | GV_F | QK_F | EM_F | IND_F | LD_F | TI_F | S_F | ST_F | Env_xt | MP_F |
|-----------------------------------|--------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|-------------|
| Corrélation | GV_F | 1,000 | | | | | | | | | |
| | QK_F | ,667 | 1,000 | | | | | | | | |
| | EM_F | ,700 | ,599 | 1,000 | | | | | | | |
| | IND_F | ,682 | ,604 | ,678 | 1,000 | | | | | | |
| | LD_F | ,674 | ,560 | ,658 | ,731 | 1,000 | | | | | |
| | TI_F | ,624 | ,610 | ,684 | ,717 | ,831 | 1,000 | | | | |
| | S_F | ,581 | ,547 | ,663 | ,693 | ,779 | ,793 | 1,000 | | | |
| | ST_F | ,615 | ,501 | ,653 | ,768 | ,712 | ,735 | ,715 | 1,000 | | |
| | ENV_xt | ,739 | ,613 | ,721 | ,756 | ,788 | ,768 | ,749 | ,703 | 1,000 | |
| | MP_F | ,702 | ,695 | ,690 | ,690 | ,717 | ,730 | ,679 | ,716 | ,692 | 1,000 |
| a. Déterminant = 7,52E-005 | | | | | | | | | | | |

Source : IBM SPSS Statistics version 25

La première forte corrélation est entre la variable leadership et technologies d'information à une valeur ($r=0,821$; $p<0,05$) ce qui fait de cette corrélation forte et positive. Le contexte de cette corrélation qui verse dans la facilitation de la technologie d'information dans diffusion et la gestion des données en temps réel pour un bon fonctionnement managériale de l'équipe dirigeante.

Puis une corrélation importante avec la variable environnement externe à une valeur de ($r = 0,788$; $p < 0,05$) ce qui fait de cette corrélation forte et positive. Ainsi l'explication managériale du respect des normes de leadership en impliquant tous les cadres d'entreprise à la promotion des partenariats et d'initiatives d'amélioration auprès des parties prenantes.

La troisième forte corrélation est entre la variable stratégie et technologies d'information ($r = 0,735$; $p < 0,05$) qui est une corrélation positive et importante. Ce qui justifie la disponibilité de l'information qui est décentralisé voir tableau N° 4 ce qui aide l'exécution et la mise en œuvre des stratégies par le biais du manuel des procédures.

D'après le tableau N° 4, une forte corrélation est entre la variable leadership et stratégie à une valeur ($r = 0,712$; $p < 0,05$) expliquer comme une relation positive. La compréhension de la stratégie d'entreprise permet l'inculcation des bonnes pratiques de leadership au sein d'entreprises ce qui fait le bon fonctionnement et l'alignement adéquat des deux pratiques. Le déterminant de la corrélation $\neq 0$ cela explique la Multicolinéarité de notre matrice de corrélation entre les différentes variables

Tableau N° 5 : Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|-------------------------------------------|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 7,199 | 71,994 | 71,994 | 7,199 | 71,994 | 71,994 |
| 2 | ,663 | 6,631 | 78,625 | | | |
| 3 | ,416 | 4,159 | 82,784 | | | |
| 4 | ,374 | 3,741 | 86,525 | | | |
| 5 | ,330 | 3,295 | 89,820 | | | |
| 6 | ,286 | 2,862 | 92,682 | | | |
| 7 | ,216 | 2,160 | 94,843 | | | |
| 8 | ,190 | 1,900 | 96,742 | | | |
| 9 | ,183 | 1,827 | 98,569 | | | |
| 10 | ,143 | 1,431 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : IBM SPSS Statistics version 25

D'après le tableau N°5, qui indique la variance totale expliquée, nous avons choisi la première composante qui explique 71.994 % des informations de ce modèle ceci présente une composante principale qui est la performance totale qui implique le résultat des ensembles d'activités liées à l'entreprise, Cela signifie la validation de notre modèle des déterminants de la performance organisationnelle.

Tableau N° 6 : Corrélations entre les variables d'activité et la performance totale

| Les Variables qui reflètent les pratiques d'entreprises | Performance (totale) |
|---------------------------------------------------------|----------------------|
| Stratégie | .774** |
| Leadership | .871** |
| Employés | .755** |
| Structure | .755** |
| Qualité | .708** |
| Mesure de performance | .833** |
| Innovation et développement | .839** |
| Technologies d'information | .844** |
| Gouvernance | .807** |
| L'environnement externe | .899** |

La corrélation est significative au niveau $p < 0.01$.

Source : IBM SPSS Statistics version 25

D'après le tableau N°6, toutes les variables d'activités sont corrélées avec la performance totale.

L'environnement externe est en forte corrélation positive avec la performance totale à une valeur de ($r=0.899$; $p < 0,01$), Leadership ($r=0.871$; $p < 0,01$), innovation et développement ($r=0.839$; $p < 0,01$), technologies d'information ($r=0.844$; $p < 0,01$), mesure de performance ($r=0.833$; $p < 0,01$), gouvernance ($r=0.807$; $p < 0,01$).

Pour toutes entreprises qui veulent améliorer leur performance doivent prioritairement mettre en valeur les pratiques et activités qui reflètent ces dimensions

5- Discussion

La présente étude traduit les différentes exigences de la littérature dont, mettre en évidence les déterminants de la performance organisationnelle. Pour le but d'une comparaison à titre analytique et académique.

Nos résultats montrent qu'il existe des relations causales entre les variables du modèle (Corina, Liviu, & Roxana, 2011) réparties en facteurs interne : Stratégie, leadership, employés, structure, qualité, mesure de performance, innovation et développement, technologies d'information, gouvernance et en facteurs externe que nous avons traité comme variable globale qui est composé des variables suivantes : compétitions et incertitude commerciale, clients, fournisseurs.

Contrairement aux résultats de Corina, Liviu, & Roxana (2011), le facteur qui impacte le plus la performance globale c'est la variable : environnement externe qui est un ensemble des différentes parties prenantes et incertitude commerciale. Puis la variable interne leadership et technologies d'information, innovation et développement et la mesure de performance.

D'après l'étude de Elona & Anri (2020), nous constatons que la variable management/leaders qui comprend les bonnes pratiques de management en leadership cette variable est la plus significative vis-à-vis la culture organisationnelle. Ainsi une relativité positive avec la performance organisationnelle. Selon Ying, Ramudu, & Pamela (2014), le facteur innovation et technologies est significatif positivement avec les deux variables suivantes finance et client, et les facteurs internes du business. Après la validation de l'analyse en composantes principales inclut la corrélation, ensuite la discussion des différentes études similaires à notre recherche. Pour but de validation ou de rejet des hypothèses de la question de recherche.

Tableau N° 7 : validation d'hypothèses

| Hypothèses | Validation |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| H1→ La variable structure a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H2→ La variable stratégie a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H3→ La variable mesure de la performance a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H4→ La variable qualité a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H5→ La variable technologie d'information a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H6→ La variable innovation et développement a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H7→ La variable innovation et le développement a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| H8→ La variable employés a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H9→ La variable le leadership a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H10→ La variable gouvernance a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |
| H11→ La variable environnement externe a un effet significatif sur la performance organisationnelle | Validée |

6- Conclusion

Ce projet de fin d'étude que nous avons mené nous a permis d'analyser et de souligner les principaux déterminants de la performance organisationnelle d'un ensemble de 104 entreprises économiques algériennes. Notre modèle de recherche s'appuie sur cette question de recherche comme suit : Quels sont les facteurs qui sous-tendent la performance organisationnelle des entreprises économiques algériennes ? .

D'après la revue de littérature et de nos analyses nous constatons l'importance du facteur de l'environnement externe qui a indiqué la plus importante corrélation vis-à-vis la performance totale, cela traduit la nécessité de prendre soins des différentes activités ou pratiques de ce facteur citant ses sous variables : fournisseurs, clients, compétiteurs et incertitude commerciale.

A l'instar des facteurs de l'environnement externe, l'analyse nous a permis de relever les importantes variables déterminantes de la performance organisationnelle relatives aux facteurs de l'environnement interne citant en premier lieu : Leadership puis mesure de performance, innovation et développement et technologies d'information qui ont un impact significatif et positif envers la performance globale. Cela nous a permis de valider toutes nos hypothèses des facteurs environnementaux internes et externes en matière de recherche.

Cette recherche contribuera à la revue de littérature et aidera les chercheurs à effectuer des études semblables plus poussées. Pour le but est celui du développement durable de l'écosystème des entreprises économiques algériennes. L'implication des logiciels d'intelligence artificielle au sein des entreprises est devenue primordiale pour une synergie qui permet de protéger nos entreprises de l'intérieur et de l'extérieur face au développement rapide des technologies. Pour s'opposer à tout phénomène qui empêche le développement des entreprises et de leur écosystème.

7 Bibliographie

- Agus, P., & Ratna, S. (2020). The Effect of Implementation Integrated Management System ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries Performance. *Test engineering and management*.
- Ahmady, G., Mehrpour, M., & Aghdas, N. (2016). Organizational Structur. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 455-462.
- Augustina, A., Afrin, F., Fadillah, R., & Rocky, R. (2021). The Impact of Open Innovation Preparation on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, vol. 9, 126952-126966.
- Bashaer, A., Sanjay, K., & Sherine, F. (2016). Determinants of organizational performance : a proposed framework.
- Basol, E., & Dogerlioglu, O. (2014). Structural Determinants of Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Management Studies*.

- Bruce, E., & Kathleen, P. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, 6-66.
- Charilaos, M., Mohamed , A., & Ehab K.A. , M. (2019). Social institutions, corporate governance and firm-performance in the MENA region. *Research in International Business and Finance Volume 48*, 75-96.
- Chee, W., Thomas, W., & Wim, A. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING volume 18*, 185-205.
- Cheri, O. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance:An Organizational Level Analysis. *ournal of Applied Psychology Vol. 77, No. 6*, 963-974.
- Chyan, Y., & Yi-fen, S. (2009). The relationship between benefits of ERP systems implementation and its impacts on firm performance of SCM. *Journal of Enterprise Information management Vol. 22 No. 6*, 722-752.
- Corina, G., Liviu, I., & Roxana, S. (2011). DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF ROMANIA. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, pp. 285-300.
- David, W., & Ron , R. (2001). Corporate Performance Management: How to build a better organization through measurement-driven, strategic alignment. In W. David, & R. Ron, *Corporate Performance Management: How to build a better organization through measurement-driven, strategic alignment* (p. 61). taylor & francis.
- Ebrahim , H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*.
- Elona, C., & Anri, K. (2020, january - april). Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Mangement and organizational culture . *European Journal of Economics and Business Studies* .
- F. Robert, D., & M. Ann, W. (1985). Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research Vol. 22, No. 4* , 397-414.
- ISO. (2022). Retrieved from <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
- Jungwon, y., & Moon-Gi, S. (2018). Determinants of organizational performance: some implications for top executive leadership in Korean firms. *ASIA PACIFIC BUSINESS REVIEW*.
- Kaplan, S., & P.Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*.
- Kwaku, A.-A., & Satyendra, S. (1998). Market Orientation and Performance: An Empirical Study of British SMEs. *SAGE Knowledge*.
- Lenard, H., & Lane, K. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study. *Journal of Business Research 58* , 96 – 102.
- Mandy, M., & Kerry, A. (2016). Managing strategic uncertainty: The diversity and use of performance measures in the balanced scorecard. *Managerial Auditing Journal*.

- Md Murad, M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 8, Issue 12.*
- Mura, P. M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 37 Iss 4 pp.*
- Mustafa, T., Arif, S., & Derya, K. (2018). Defining the Determinants of Organizational Performance in Turkish Manufacturing Sees. *Journal of Business and Management, pp. 26-35.*
- Nadia, I., & A. Saeed. (2014). Impact of corporate governance framework on the organizational performance. *Journal of Business and Management, 2319-7668.*
- Panahifar, F., Byrne, P., Salam, M., & Heavey, C. (2018). Supply chain collaboration and firm's performance. *Journal of Enterprise Information Management.*
- Prakash, j., Mei, F., & A., S. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Qualité & Reliability Management.*
- R.T, L. (1981). Determinants' of Organizational Performance: an Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal, pp. 131-154.*
- Rai, I., Shafique, U.-R., Muhammad, Q., Engku, i., Muhammad, N., & Sajjad, N. (2019). The mediating role of innovation between corporate governance and organizational performance: Moderating role of innovative culture in Pakistan textile sector. *ACCOUNTING, CORPORATE GOVERNANCE & BUSINESS ETHICS.*
- Rainer, L., & Boris, G. (2014). Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal.*
- Richard, M., Emma, L., & Robert, O. (2001). MANAGING PUBLIC SERVICES INNOVATION The experience of English housing associations. Great Britain Bristol BS8 1PY: The Policy Press University of Bristol.
- Rinto, N., Nihayatul, M., Budi, S., Muhammad, N., Mochammad, F., Rudy, P., & Agus, P. (2020). Did Quality Management System ISO 9001 Version 2015 Influence Business Performance? Evidence from Indonesian Hospitals. *Systematic Reviews in Pharmacy.*
- Roland, F., & Frank, H. (2009). The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance. *Management Accounting Research.*
- Saad, A., Zainal, A., & Ummi, A. S. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy.*
- Shadi, A., Abdulaziz, A., & Hashbol, A.-A. (2019). Implementing Enterprise Resource Planning ERP System in a Large Construction Company in KSA. *Procedia Computer Science 164, 463-470.*
- Shinwoo, L. (2017). Employee Turnover and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *American Review of Public Administration.*
- Tahereh, Y. F. (2016). Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP. *International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65, 7.*

- TUAN, T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *Korea Distribution Science Association*.
- XU, G.-y., & WANG, Z.-s. (2008). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: The Intermediary Effects of Leader-Member Exchange. *International Conference on Management Science & Engineering (15th)*.
- Ying, W., Ramudu, b., & Pamela, L. (2014). Examining the quantitative determinants of organizational performance : evidience from china.
- Zhouhua, V. (2021). Strategic Literature Review on contingency factors and bank performance in china. *The International Journal of Business Management and Technology, Volume 5*, 136.
- Zibasa , M., & George , H. (2020, april 13). Factors Affecting Organisational Performance: A Case of a Human Settlement Department in South Africa. *Open Journal of Business and Management*, p. 16.