



Jawad KIBOU
FSJES

Université sidi Mohamed ben
Abdellah - Fès
kibou.prof@gmail.com



Rachid EZ ZOUAQ
FSJES

Université Sidi Mohamed ben
Abdellah - Fès
Zouaqr@gmail.com



Abdeljalal EL- GUENNOUNI
ENCG

Université Ibn Zohr
-AGADIR-
jalal.smqes@gmail.com

Les déterminants de la mise en place d'un SMEP au sein de la PME marocaine.

Résumé : Cet article présente l'importance de la vision partagée des acteurs dans la conception et la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de la performance (SMEP) au sein d'un groupe industriel et commercial à Meknès à partir d'une recherche-action dans le cadre d'une mission de diagnostic. En effet, le directeur général en collaboration avec le service de contrôle de gestion, le responsable ressources humaines, le directeur administratif et financier et le chef de projet SI avait conçu et mis en place un SMEP au sein des filiales du groupe. L'objectif attendu est de mesurer et d'évaluer la performance du groupe et d'assurer un suivi permanent de la réalisation des objectifs assignés à chaque filiale. Cependant, cet objectif est voué à l'échec. L'absence de vision partagée des acteurs est la cause principale de cet échec.

Mots clés : Performance, évaluation, SMEP, vision partagée, PME

Abstract: This article presents the importance of the shared vision of the actors in the design and implementation of a performance measurement and evaluation system (SMEP) within an industrial and commercial group in Meknes from An action research as part of a diagnostic mission. The Director General, in collaboration with the management control department, the human resources manager, the administrative and financial manager and the project manager, had designed and implemented an SMEP within the group subsidiaries. The expected objective is to measure and evaluate group performance and to ensure ongoing monitoring of the achievement of the objectives assigned to each subsidiary. However, this goal is doomed to failure. The lack of a shared vision of the actors is the main cause of this failure.

Keywords: Performance, evaluation, SMEP, shared vision.

INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, le contrôle de gestion s'est imposé comme une discipline à part entière produisant l'information de gestion pertinente et permettant une optimisation de l'organisation grâce à la sophistication des méthodes et des outils qu'il développe. A ce niveau, les besoins illimités face aux ressources limitées ont conduit les économistes et les gestionnaires à élaborer des modèles d'analyses pour guider les choix et orienter les actions. Ces modèles constituent des approches permettant de dégager des critères « objectifs » de décision face à un problème de survivre dans un environnement marqué par la turbulence. Les finalités de ces modèles sont de pouvoir mesurer et évaluer la performance et recourir à des comparaisons entre plusieurs stratégies possibles, entre plusieurs combinaisons des ressources possibles, entre plusieurs activités possibles afin de prendre les mesures nécessaires au moment opportun.

Le système organisé d'action, en l'occurrence l'entreprise, est désorienté face au défi qui lui est lancé : le défi de la performance. Ce défi de la performance s'exprime dans l'entreprise par une multitude de messages, d'images et de symboles véhiculés volontairement ou involontairement par les parties prenantes, au point que le concept de performance soit devenu le discours dominant de l'activité industrielle et commerciale.

notre recherche s'inscrit dans les efforts de recherche visant à documenter les problématique liées aux systèmes de mesure de la performance dans les PME marocaines et contribuer à l'identification des déterminants de création d'une vision partagée nécessaire à la conception et la mise en place d'un système de mesure dans ce type d'entreprise.

Intérêts de la recherche

Dans leur livre pionnier intitulé « pertinence perdue » (Relevance Lost), JOHNSON et KAPLAN (1987) ont critiqué l'exclusivité des indicateurs financiers dans les systèmes de mesure de la performance : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise ». En effet, les indicateurs financiers ne disent que peu de choses sur la façon dont la performance se décline dans l'entreprise jusqu'à ses échelons les plus bas. S'ils sont généralement facile à comprendre pour les membres de la direction générale qui l'habitude d'utiliser ces concepts, ce n'est pas le cas pour les responsables opérationnels de l'entreprise, pour qui l'élaboration des indicateurs non financiers est nécessaire pour suivre la performance opérationnelle de l'entreprise (NEELY, 1999). A ce niveau, NEELY (1999) a inventé l'expression « la révolution de la mesure de la performance » quand il a identifié entre 1994 et 1996 plus de 3600 articles publiés sur la mesure de performance. La mesure de performance a acquis alors une popularité croissante dans la pratique et dans la recherche.

Ainsi, l'intérêt de notre recherche est double : théorique et managérial.

- **Les intérêts théoriques :** Notre recherche aborde deux intérêts théoriques fondamentaux très complémentaires : ***Le premier intérêt théorique*** de notre recherche est lié à l'importance des systèmes de mesure de la performance pour la PME marocaine. Notre défi de recherche consiste à identifier les facteurs clés de succès pour la conception et la mise en place d'un système de mesure de la performance dans un contexte de PME. Il s'agit d'un sujet qui est toujours d'actualité en contrôle de gestion et se propose d'enrichir les travaux théoriques et empiriques antérieurs. ***Le second intérêt théorique*** de notre article est relatif à nos questions de recherche. Certes il existe de nombreux travaux qui se sont intéressés à l'étude des facteurs qui influencent l'échec ou le succès des systèmes de mesure de la performance (CHENHALL 2003; FRANCO et BOURNE, 2003; GARENGO et BITITCI, 2007; HOQUE et JAMES, 2000; LANGFIELD-SMITH, 1997; OTLEY 1999; REID et SMITH, 2000; SIMONS, 1995b). Toutefois, à notre connaissance, très peu de recherches ont été menées pour identifier les déterminants de la mise en place d'un système de mesure de la performance dans le cadre de la PME marocaine.
- **Les intérêts managériaux :** Sur le plan managérial, notre recherche peut permettre aux responsables d'entreprises d'identifier les facteurs qui influencent la réussite de la conception et de la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance sophistiqué. A cet effet, notre recherche se propose d'examiner les facteurs clés de succès de la conception et l'implantation d'un système de mesure de la performance. Cela va permettre aux responsables de la PME de concentrer leurs efforts et cibler leurs actions en fonction des aspects les plus déterminants.

1 PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

1.1 Problématique de recherche :

L'appréciation de la performance globale d'un système organisé d'action exige la participation et l'implication de toutes les parties prenantes concernées par l'évaluation de la performance comme un facteur clé du succès. Le rapprochement et la fédération des comportements des acteurs autour d'une vision partagée constituent un préalable indispensable à la conception et à la mise en place d'un SMEP dans le cadre de la PME. Cela revient à répondre à la question centrale suivante :

Quels sont les déterminants de création d'une vision partagée nécessaire à la conception et à la mise en place d'un SMEP dans le cadre de la PME marocaine ?

L'objet de cette recherche est de réfléchir aux conditions de la conception et de la mise en place d'un SMEP. L'hypothèse centrale de notre travail est que la conception et la mise en place d'un SMEP ne peut être recherchée que dans une vision partagée des différents acteurs au chevet du groupe.

1.1.1 PME comme terrain de recherche et SMEP comme objet de recherche ?

Pourquoi alors nous avons choisi la PME comme un terrain de recherche et les systèmes de mesure de la performance comme objet de notre recherche ?

Selon TORRES (2007), il est possible de repérer trois types de justifications concernant la recherche en PME :

- **Justification empirique** : D'abord parce que les PME couvrent la majeure partie du tissu économique national : La PME constitue donc un enjeu économique et justifie de ce fait les recherches qui lui sont consacrées.
- **Justification méthodologique** : Par sa petite dimension, la PME est souvent présentée comme une unité productive dont les phénomènes sont plus facilement identifiables et lisibles du fait que la PME est un lieu de recherche favorable à l'exhaustivité des informations.
- **Justification théorique** : A partir des années 1980, les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique avec notamment les multiples études sur l'entrepreneuriat.

La PME constitue donc un enjeu économique et justifie de ce fait les recherches qui lui sont consacrées.

1.1.2 Les SMEP comme objet de recherche ?

Les recherches effectuées sur les systèmes de mesure de la performance ont exposé un manque de connaissances empiriques sur les systèmes de mesure de la performance surtout dans un contexte de PME (HUDSON et al. (2001) ; GARENGO et al. (2005)). Aussi à travers nos expériences et les contacts que nous avons noué avec certaines PME, nous avons constaté qu'à partir d'une certaine taille la mise en place d'un système de mesure de performance performant devient plus une nécessité qu'un luxe.

1.1.3 Contexte de la recherche : SMEP ?

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche action. Nous avons participé dans une mission de diagnostic dans un objectif d'identifier les causes d'échec de mise en place d'un SMEP au sein d'un groupe industriel et commercial opérant à Meknès.

Le directeur général en collaboration avec le service de contrôle de gestion, le responsable RH, le DAF et le chef de projet avait conçu et mis en place un SMEP au sein des filiales de groupe. L'objectif attendu est de mesurer et d'évaluer la performance de groupe et assurer un suivi permanent du niveau des réalisations des objectifs assignés à chaque filiale. Cependant, cet objectif est voué à l'échec. L'absence de vision partagée des acteurs est la cause principale de cet échec.

1.2 Méthodologie : étude qualitative à l'aide du logiciel NVIVO 11

Pour répondre à notre problématique de recherche et atteindre les objectifs de cette recherche nous avons opté pour une méthode qualitative. En effet, notre implication auprès des acteurs du projet relève d'une observation participante qui nous a permis de vivre la réalité des sujets et de pouvoir comprendre des mécanismes difficilement

assimilable si nous nous demeurons en situation d'extériorité (Allard-Poesi & Maréchal, 2003).

1.2.1 Recueil des données qualitatives

Pour recueillir et collecter les données qualitatives, nous nous sommes basé pour l'essentiel sur les techniques de l'entretien semi-directif, mais aussi sur les observations et les analyses documentaires dans le but d'enrichir la compréhension des cas étudiés.

Notre méthodologie de recherche se base essentiellement sur l'étude de la réalité de terrain. Elle tire ses données des entretiens que nous avons réalisés, ainsi que des documents internes.

Cadres interrogés	Sté mère	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H
Directeur général	X								
Directeurs adjoint		X	X	X	X	X	X	X	X
DAF	X								
Responsable RH	X								
Chef de projets	X								
Contrôleurs de gestions	X								
Responsable technique		X	X	X	X	X	X	X	X
Responsable commercial		X	X	X	X	X	X	X	X
Responsable approvisionnement		X	X	X	X	X	X	X	X
Nombre total	37 entretiens								

1.2.2 Traitement des données : analyse du contenu

Pour l'analyse et le traitement de nos données qualitatives, nous avons choisi la démarche de traitement des données préconisée par MILES et HUBERMAN grâce à l'ensemble de leurs travaux. La recommandation principale de ces deux auteurs stipule que toute recherche qualitative doit partir de la formulation d'un cadre conceptuel et des propositions qui servent à structurer les objectifs de la recherche et s'inscrivent dans une démarche d'explication, de description, de prédiction ou d'action.

Nous avons également opté pour une analyse des données thématiques dont le principe a été décrit par TESCH (1990) comme étant une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus.

Pour la codification des données empiriques de notre recherche, nous avons fait appel au logiciel de traitement de données qualitatives N'VIVO édité en anglais par QSR international (version 11). Ce logiciel nous a été d'une aide certaine, puisqu'il permet de faciliter énormément le travail de décontextualisation – recontextualisation grâce au processus de codage qu'il offre. Mais il faut signaler que le logiciel permet seulement la catégorisation des thématiques étudiées et la création de relations entre elles, et ne permet pas de faire une interprétation des résultats.

3 RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE

3.1 Participation et implications des responsables

A l'issue de notre intervention nous avons constaté une faible participation des responsables des filiales dans un système commun lors de conception du SMEP ce qui influence leur engagement et constitue un handicap pour la mise en place du système d'évaluation de la performance de manière efficace.

La contribution des participants à l'évaluation de la performance est marquée par une inégalité légitime des influences, avec notamment la prééminence des décideurs (sommet stratégique de groupe).

Les responsables des filiales affichent un sentiment d'exclusion et de scepticisme car ils sentent exclus de toute réflexion sur le projet et sur les critères et les indicateurs d'évaluation de la performance.

L'accès difficile à l'information lié à une communication insuffisante ne favorise pas la participation et l'implication de tous les responsables de groupe ce qui décourage par conséquent l'engagement des acteurs des filiales. C'est la raison pour laquelle les responsables des filiales affichent un certain scepticisme et méfiance vis-à-vis de la direction générale.

Par ailleurs, les personnes interrogées ont insisté sur les points suivants :

- Les directeurs adjoints des filiales valorisent la décentralisation des décisions d'évaluation de la performance et la participation de tous les responsables de groupe.
- La participation de tous les responsables dirigeants de groupe renforce la légitimité de prise de décision de mesure et d'évaluation de la performance.
- L'implication de nombreux acteurs permettra de susciter le maximum de propositions et de débats dans la conception et la mise en place d'un SMEP.
- Promouvoir la participation aux débats de l'ensemble du corps soignant est une nécessité accrue.
- Une participation active des responsables des filiales est nécessaire à la définition des règles qui régissent l'évaluation de la performance. Cette participation, pour être efficace, nécessite des savoirs communs et partagés entre les filiales et la société mère.
- Une implication commune et forte des responsables de groupe dans un destin collectif dans la conception et la mise en place d'un SMEP qui permet d'éviter de faire prévaloir une vision partielle et partiale de l'intérêt général de groupe. Elle permet aussi une coordination de toutes les perspectives d'interprétations divergentes en acceptant de débattre.
- La participation et l'implication des responsables favorisent le maximum de contributions et d'arguments lors des débats, réduit les conflits d'intérêts et renforce la légitimité et la qualité des décisions prises lors et après la conception et la mise en place d'un SMEP.

Résultat 1 : Le manque d'implication et de participation de l'ensemble des parties prenantes, selon une approche collaborative et partenariale, dans le processus de conception et de mise en place du SMEP conduit à l'échec de mise en place dudit système parce que Le groupe est considéré comme un univers trop complexe pour qu'une seule partie prenante puisse prétendre connaître son fonctionnement et maîtriser l'évaluation de la performance avec un haut degré de précision. (Limites de leur compréhension, de leur hauteur de vue, de leur perception de leur environnement).

3.2. Manque de dialogue

Nous avons dégagé les constats suivants :

- Le manque de dialogue entre les acteurs est renforcé par le caractère très différent et hétérogène de leurs modes de raisonnement lors de la conception et la mise en place d'un SMEP. C'est ainsi que le non respect de dialogue qui ne permet pas que l'intérêt des différentes contributions ne soit pas pris en compte dans l'élaboration d'un SMEP.
- Le manque de dialogue entre les différents responsables de groupe ne favorise pas l'ajustement de leurs comportements et les meilleures contributions argumentées.
- Les risques suivants peuvent altérer le dialogue :
 - une attitude insuffisamment diplomate des décideurs au niveau central peut altérer la prise en compte des contributions minoritaires,
 - un désinvestissement des acteurs les moins influents dans l'évaluation de la performance.
- Les décideurs au sommet stratégique de groupe bénéficient d'un avantage sur les responsables des filiales lors de la mise en œuvre du SMEP. Cette situation induit une inégalité dans le rapport de force et de dialogue entre les parties prenantes internes de groupe. Les premiers peuvent en effet préparer leurs représentations face aux responsables des filiales « en coulisses », au sein des réunions de direction, alors que les responsables des filiales ne disposent d'aucune instance pour coordonner leurs positions avant de jouer leur représentation face à la direction.
- Les acteurs ont aussi souligné l'irrégularité dans la transmission des informations ce qui peut altérer les relations de dialogue entre les différents acteurs et à termes, aboutir à des incompréhensions dans le processus de mise en place du SMEP. Il s'agit d'améliorer cet aspect car une communication efficace et régulière qui va agir sur la qualité de dialogue entre les acteurs.
- Il est nécessaire d'instaurer un équilibre judicieux des pouvoirs dans le processus de décision afin d'éviter les risques de rupture ou d'affaiblissement du dialogue dans l'évaluation de la performance. Les pouvoirs des responsables de groupes doivent être respectés, et pesés de manière prudente.

Résultat 2 : Le dialogue a un rôle absolument central dans la conception et la mise en place d'un SMEP. Il constitue un facteur déterminant de la vision partagée des acteurs.

3.3. Asymétrie d'information

Manque de transparence : les informations disponibles sont rares, trop générales, incompréhensibles et nécessitent de temps ce qui ne favorise pas le partage d'idées et source de désengagement des acteurs. Normalement les informations doivent être disponibles, claires et immédiates afin de favoriser le dialogue.

La complexité et la rareté des informations pertinentes conduisent dans la plupart des cas à des incompréhensions, à des remise en cause, à un désengagement des acteurs ... ce qui contraint à impliquer les responsables des filiales dans une démarche commune de définition de la performance et de construction d'un référentiel commun et partagé de l'évaluation de la performance.

Les acteurs ont aussi souligné l'irrégularité dans la transmission des informations ce qui peut altérer les relations et à termes, aboutir à des incompréhensions dans le processus de mise en place du SMEP. Il s'agit d'améliorer cet aspect car une communication efficace et régulière qui va agir sur l'engagement.

Résultat 3 : Les informations doivent être disponibles, compréhensibles, en quantité suffisante et au moment opportun pour favoriser le dialogue, le partage d'idées, des savoirs communs et renforcer l'engagement des acteurs.

3.4. Des pouvoirs déséquilibrés entre les acteurs

Constats :

- Centralisation des décisions relatives à la conception et à la mise en place du SMEP.
- Le manque de dialogue et la mauvaise répartition de pouvoir entre les acteurs de groupe favorisent le développement des stratégies de blocages et l'apparition des coalitions volatiles d'acteurs au sein de groupe comme centre de défense dans le processus de mise en place du SMEP.
- Les directeurs adjoints défendent le caractère clanique de leur groupe. Il insiste sur le fait que l'exercice de pouvoir des décideurs (sommet stratégique), lors de l'évaluation de la performance nécessite leur accord. Pour cela, les directeurs adjoints soulignent souvent que la légitimité administrative est partielle.
- Un processus d'évaluation de la performance par la mise en place d'un SMEP qui négligerait l'influence des acteurs est vouée à l'échec :
 - reconnaissance institutionnelle (statut, diplômes, relations personnelles, etc.),
 - ou des qualités personnelles (maîtrise de l'art oratoire, sens tactique, etc.).
- La difficulté de concilier de façon permanente et équilibrée entre l'intérêt des propriétaires et l'intérêt des responsables des filiales est source de divergence des points de vue et de conflits d'intérêts. La direction générale privilégie l'intérêt des propriétaires parce qu'ils sont toujours en contact permanent avec eux. Alors que les responsables des filiales se préoccupent de leurs intérêts qui ne sont pas toujours en adéquation avec ceux des propriétaires.

- L'évaluation de la performance des activités des filiales est toujours en équilibre instable selon que l'on fait varier les indicateurs, normes ou critères d'évaluation des référentiels d'évaluation ou bien la nature des acteurs impliqués dans le processus d'évaluation de la performance. Dans les faits, c'est la direction de groupe qui privilégie souvent leur référentiel d'évaluation au détriment des responsables des filiales. Le rapport de force de la direction sur les autres parties prenantes est source de réticences et de manque d'engagement des acteurs conduisant à un échec de mise en place du SMEP.

Résultat 4 : La coexistence de différentes hiérarchies internes (répartition de pouvoir) et par de multiples influences externes en provenance de l'environnement rend très difficile à la mise en place du SMEP qui regroupe une multitude d'acteur.

3.5. Désengagement des acteurs

Les principaux facteurs qui influencent négativement l'engagement des acteurs dans la mise en place du SMEP au sein de groupe sont les suivants :

- Le manque de dialogue et les relations conflictuelles dans la répartition de pouvoir au sein de groupe découragent l'engagement des responsables des filiales.
- Le manque de coopération et de dialogue entre la direction générale et les responsables des filiales rend difficile la prise en compte de thématiques complexes pensées de façon différente par les acteurs : performance économique, politique d'approvisionnement, relations avec les clients, progrès technologique, critères et indicateurs de performance... dans la conception du SMEP.
- Le scepticisme des responsables des filiales est difficile à commuter en véritable engagement des responsables des filiales malgré l'effort de la direction de rassurer chacun sur les conséquences de la mise en place du SMEP, par le biais d'entrevues, de réunions, etc. le manque de confiance envers la direction est le principal facteur de scepticisme et de désengagement des responsables des filiales.
- Comme l'engagement implique une certaine vulnérabilité, les responsables des filiales chercheront des partenaires de confiance. En effet, les responsables des filiales ont en outre une confiance souvent limitée dans les données produites par la direction, ce qui rend difficile l'engagement des acteurs dans une évaluation commune et partagée.
- Le projet de conception et de mise en place du SMEP est réalisé par la direction sans l'engagement de l'ensemble des acteurs surtout les responsables des filiales, une petite minorité d'acteurs soutient la proposition de façon explicite. La plupart des personnes restent silencieuses ; ce silence influence l'engagement de manière négative. Le désinvestissement de certains acteurs à cause de répartition déséquilibrée de pouvoir constitue un danger important à long terme mettent en péril la qualité de l'évaluation de la performance.
- Les réticences organisationnelles (question de répartition de pouvoir, difficulté à convaincre les acteurs en interne : charge de travail, etc.), économiques

(investissements financiers risqués et lourds, etc.), sociales (perte de légitimité en cas d'échec d'évaluation, crainte d'un manque d'implication des acteurs, conflits potentiels, etc.) et psychologiques (projet chronophage, crainte d'un investissement personnel trop lourd par rapport aux résultats escomptés, etc.) influencent négativement sur l'engagement des parties prenantes. Ces réticences sont à l'origine de plusieurs conséquences graves sur l'évaluation de la performance telles que : désengagement des acteurs, asymétrie d'information, scepticisme, méfiance, apparition des coalitions volatiles d'acteurs, réalismes et renoncement, conflits d'intérêts, participation limitée....

Résultat 5 : Les responsables des filiales du groupe n'affichent pas un engagement clair et fort dans la mise en place du SMEP.

3.6. Rétablir la confiance des responsables des filiales

Les responsables des filiales ont une confiance souvent limitée dans les données produites par les dirigeants de groupe, ce qui rend difficile un rapprochement des points de vue des acteurs sur l'évaluation de la performance. Par conséquent, le manque de confiance envers la direction générale est une source de réticences au changement et des conflits d'intérêts entre les acteurs de groupes. Cela peut favoriser la création d'une situation de concurrence entre les acteurs lors de l'évaluation de la performance hospitalière.

La confiance est un principe fondamental dans la relation entre les acteurs de groupe. C'est le résultat d'un processus long, qui se vérifie dans le processus d'évaluation de la performance.

Rétablir la confiance entre les acteurs au sein de groupe est indispensable à un dialogue efficace et aussi pour obtenir une adhésion plus forte des acteurs du groupe.

Résultat 6 : La confiance entre les responsables favorise le développement des savoirs communs utiles au rapprochement des visions des acteurs dans la conception et la mise en place du SMEP.

3.7. Choix des dimensions et des critères d'évaluation de la performance

Un certain nombre de difficultés et de contraintes rencontrées par les acteurs dans la détermination et la priorisation des dimensions de la performance. Cela nous a permis de pointer le doigt sur les constats suivants :

- La direction ne favorise pas un travail de définition des priorités des dimensions de la performance par le biais des mécanismes de participation, de partenariat et de concertation des acteurs. Par conséquent, la création de vision partagée devient difficile voire impossible.
- La direction générale n'arrive plus à gérer les différentes dimensions de la performance, les combiner, les hiérarchiser, les pondérer, parce que le caractère

multicritère et multidimensionnel de la performance résulte d'une panoplie de facteurs et ne peut se réduire à une optimisation sous contrainte. Cette difficulté à concilier les différentes dimensions de la performance résulte de la diversité des référentiels d'évaluation, de pluralité des acteurs, du caractère parfois contradictoire (performance économique vs performance sociale), de manque d'implication et de participation de l'ensemble des responsables des filiales.

- La direction générale ne peut pas concilier les dimensions de la performance en même temps. Cette contrainte majeure conduit à devoir établir une hiérarchisation de principales dimensions de la performance pour en tirer les dimensions jugées prioritaires pour le groupe ce qui peut créer des conflits d'intérêts entre les acteurs. Par conséquent, cette impossibilité à satisfaire l'ensemble des dimensions de la performance pousse la direction de groupe à renoncer définitivement ou temporairement à certaines dimensions ce qui crée des tensions et des conflits favorisant des stratégies individuelles et/ou collectives de blocage envers la direction.

Les divergences des points de vue dans la détermination et la hiérarchisation des dimensions et des critères de la performance se justifient par les raisons suivantes :

- Chaque partie prenante utilise son propre système d'information et de représentation, ses expériences et caractéristiques personnelles qui donnent lieu à des analyses et interprétations distinctes et divergentes dans l'évaluation de la performance.
- La performance de groupe se décline en une pluralité de dimensions de la performance car la performance est devenue multicritères et multidimensionnelle touchant aussi bien au social (la performance sociale), à la technique (l'aspect technique de la production) qu'à l'économique d'une part, et d'autre part cette performance est appréciée différemment selon les acteurs (leurs positions, leurs tailles, leurs objectifs) et selon aussi l'évolution de l'environnement de chaque filiale.
- Le groupe est le lieu d'expression de plusieurs référentiels d'évaluation distincts de la performance, fruits de pluralité des parties prenantes, de septicités de production de chaque entité, des changements technologiques et de choix des propriétaires réalisé. Chacun de ces référentiels d'évaluation de la performance est d'élaboré en fonction des dimensions prioritaires de la performance, de critères d'évaluation distincts. Chacune ayant sa propre vision sur ce qui important et sur ce qui l'est pas, aucune des parties prenantes ne connaissent réellement la vision des autres ce qui ne favorise pas la création d'une vision partagée sur l'évaluation de la performance entre les différentes parties prenantes.

Résultat 7 : Le choix et la hiérarchisation des dimensions de la performance constituent un point nodal dans le rapprochement des dimensions de la performance qui ne peuvent être satisfaites en même temps. Face à l'impossibilité à concilier toutes les dimensions de la performance conduit à devoir établir une pondération de celles-ci afin de dégager les axes prioritaires. Cette contrainte de choix, de priorisation et de pondération des dimensions de la performance requiert une vision partagée des acteurs.

3.8. Respect du système de valeur du groupe

Les décideurs de groupe cherchent systématiquement à légitimer leurs transgressions aux règles, soit en faisant référence aux valeurs des propriétaires, soit aux nécessités de la gestion.

L'évaluation de la performance doit reposer sur une communauté de valeurs acceptées et partagées par tous car les valeurs sont les constituants de base qui rentrent dans la fondation de la culture et des règles de bonne conduite au sein de groupe. Les valeurs constituent l'essence même de groupe et ses filiales.

Résultat 8 : Les valeurs peuvent être animées et constituer une vraie valeur ajoutée, favorisant les relations entre les acteurs, la reconnaissance, la motivation et le développement de la performance responsable.

4 DISCUSSION DES RESULTATS

Il résulte de l'analyse des données et de l'interprétation qualitative des résultats que les acteurs de groupes manquent de vision partagée (une asymétrie d'information, un désaccord, une concurrence (lutte de pouvoir est source d'apparition des coalitions volatiles d'acteurs) et un manque de collaboration, désengagement des acteurs, manque de dialogue, etc.) sur l'évaluation de la performance hospitalière par le SMEP. C'est juste l'absence de vision partagée des acteurs de groupe qui paralyse la conception et la mise en place du SMEP.

Chacune des parties prenantes dispose d'une représentation distincte de la performance selon l'angle de regard correspondant à sa position dans le groupe. Cette représentation parcellaire de cette réalité selon le point de vue spécifique de chaque jugement de valeur est légitime. Par conséquent, chaque partie prenante a sa propre vision concernant l'évaluation de la performance, ce qui rend difficile la conception et la mise en place du SMEP.

Globalement, le groupe souffre d'une absence de vision partagée. Les données recueillies sur le terrain permettent de conclure à une insatisfaction effective des acteurs sur la mise en place du SMEP. Par conséquent, rétablir la vision partagée sur l'évaluation de la performance est une nécessité accrue par la réunion de plusieurs facteurs discriminants.

Pour assurer une meilleure mise en place du SMEP, il est nécessaire pour les parties prenantes de groupe de rétablir une vision partagée sur l'évaluation de la performance. Cette vision partagée peut être rétablie par la réunion de plusieurs facteurs ayant un pouvoir discriminant important que d'autres pour la rétablir.

Les facteurs ayant un pouvoir discriminant important que d'autres pour rétablir la vision partagée :

- Participation et implications des responsables,
- dialogue entre le groupe et les responsables des filiales,

- transparence des informations diffusées,
- pouvoirs équilibrés entre les acteurs,
- confiance entre les acteurs,
- engagement fort des acteurs surtout les responsables des filiales,
- choix et hiérarchisation des dimensions et des critères d'évaluation de la performance,
- Respect du système de valeur de groupe.

Il est essentiel que les parties prenantes doivent apprendre à se connaître, à se respecter dans leurs différences, à s'enrichir par la diversité des visions. Elles doivent être soudées, centrées vers l'atteinte d'un but commun et avoir une vision partagée. Pas si simple dans la pratique. L'objectif consiste à mobiliser les acteurs autour d'enjeux, d'objectifs communs pour pouvoir les fédérer. La recherche d'une vision partagée, c'est dépasser les logiques individuelles de concurrence et créer des relations de coopération, de partenariats et de collaboration.

CONCLUSION

L'évaluation de la performance peut être abordée selon plusieurs points de vue des parties prenantes en fonction de son statut dans la hiérarchie, des dimensions de la performance choisies, de son propre système d'information et de représentation, de ses expériences et des caractéristiques personnelles qui donne lieu à des analyses et interprétations distinctes et divergentes.

Si les parties prenantes ne partagent pas la même vision sur la définition de la performance, sur les priorités, les enjeux, les critères et indicateurs d'évaluation de la performance ... il est impossible de cadrer leurs comportements dans un sens souhaité afin de mieux piloter et évaluer de manière efficace et efficiente la performance des filiales de groupe.

Une certaine interdépendance et une forme de coopération mutuelle peuvent se créer entre les différents acteurs de groupe ce qui nécessite d'imposer des règles de fonctionnement souples et flexibles pour que chaque acteur ou groupe d'acteurs faisant partie du réseau puisse contribuer à la conception et à la mise en place du SMEP et par conséquent garantir l'efficacité de l'évaluation de la performance. Le principe de coopération et de partenariat entre les différentes parties prenantes comprend le fait de partager des informations, des expériences et des savoirs favorisant la conception et la mise en place du SMEP.

REFERENCES

- BARNES, M., COULTON, L., DICKINSON, T., DRANSFIELD, S., FIELD, J., FISHER, N., SAUNDERS, I. et SHAW, D. (1998). A new approach to performance measurement for small and medium enterprises. In *Proceedings of the International Conference on Performance Measurement*, Cambridge, 15-17 juillet 1998.
- CHASTON, I et T. MANGLES (1997), "Core capabilities as predictors of growth potential in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, 35, january, pp. 47-57.
- CHENHALL R. H. (2003), "Management of system design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n°3, pp. 27-168.
- CHICHA, P., JULIEN, P.A et M. MARCHESNAY (1990), "Processus et procédures stratégiques en PME", *International Gewerbearchiv*, Vol 38, n°3.
- COHEN, E. (1989), "Epistémologie de la gestion", *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Ed Economica, p. 1055-1074.
- D'AMBOISE, G et M. MALDOWNEY (1988), "Management theory for small business : attempts and requirements", *Academy of Management Review*, Vol 13, n°2, p. 226-240.
- FRANCO M. et BOURNE M. (2003). Factors that play a role in managing through measures. *Management Decision*, 41, pp. 698-710.
- GARENGO, P., BIAZZO, S. et BITITCI, U.S. (2005). Performance measurement systems in SMES : a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- GARENGO, P. et BITITCI, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement : an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 784-801.
- GELINAS, RENE, A. HALLEY et R. JACOB (1997), "Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au Juste-à-Temps", *Le Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME*, 97-03-C.
- GUL, FERDINAND A. (1991), "The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance", *Accounting and business research*, vol.22, no.85, pp. 57-61.
- MCMAHON, R. G. P., HOLMES, S. (1991). Small Business Financial Management Practices in North America: A Literature Review. *Journal of Small Business Management* 29 (2): 19-29.
- HOQUE Z. & JAMES W. (2000), Linking balanced scorecard measures to size and market factors : impact on organizational performance. *Journal of management accounting research* 12, 1.

- HUDSON, M., SMART, A. et BOURNE, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- JOHNSON H.T. & KAPLAN R.S. (1987), *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School, Boston, Massachussets.
- JULIEN, P.A. (1993), "Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory", *Small Business Economics*, Vol 5, p. 157-166.
- KOTEY, B. et G.G. MEREDITH (1997), "Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance", *Journal of Small Business Management*, april, pp. 37-64.
- LANGFIELS-SMITH, KIM (1997), "Management controls systems and strategy : A critical review", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, n° 2, pp. 207-232.
- MARCHESNAY, M. (1993), "PME, stratégie et recherche", *Revue Française de Gestion*, n°95, p. 70-76.
- NEELY, A. (1999). The performance measurement revolution : why now et what next?. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205- 228.
- KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, janvier-février, 71-79
- OTLEY, D., 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10, 363–382.
- REID G.C., SMITH J.A. (2000), "What makes a new business start-up successful? ", *Small Business Economics*, vol. 14, pp.165-82.
- SARNIN, P. (1990), "Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes", communication au colloque TETRA "La PME : objet de recherche pertinent ? ", 30-31 mai 1990, Lyon.
- SIMONS R. (1995), *Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Renewal », *Strategic Management Journal*, vol 15, pp.169-189, Harvard Business School Press, Boston Massachussets.
- TORRES. O, (2007), "La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux", Editions La Documentation Française - Oséo, 136p.