

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

Dr. Abdellaziz AMOKRANE

Dr. Farida BEKOUR

Université de Mouloud Mammeri

Tizi Ouzou (UMMTO)

RESUME :

La promotion des PME comme facteur déterminant de développement économique soutenu par un grand nombre d'acteurs est devenue une question récurrente aujourd'hui dans le monde. Cette démarche de développement a amené la majorité des pays, à se redéployer vers la création et la promotion des PME lesquelles sont créatrices de richesse et d'emplois. L'Algérie, à l'instar de ces pays, a consacré beaucoup de moyens financiers, matériels ou d'assistance technique pour promouvoir ses PME afin d'améliorer leur performance et leur compétitivité. Par ailleurs, la mesure de la performance est devenue la préoccupation majeure de certains auteurs qui se sont penchés sur plusieurs aspects de la gestion de l'entreprise notamment *C. Billet (2005)*, pour la mesure des performances des compétences ; *F. Mocellin (2006)*, pour la performance de la Supply Chain ; *P. Iribarne (2006)*, pour la mise en place de tableau de bord de la performance ; *M. Lange et J. M. Moutot (2008)*, pour la mesure de la performance de la fonction commerciale et comme bien d'autres.

A ce titre, la mise en place d'indicateurs de mesure de performance peut s'avérer important à deux niveaux. Au niveau de l'Etat pour mesurer les résultats des actions menées par les pouvoirs publics au sein des PME et de leur impact sur le développement

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

économique et social du pays afin de décider avec acuité des suites à donner, et au niveau des entreprises, pour mesurer leur performance et leur capacité à s'adapter au changement de l'environnement pour assurer leur pérennité.

L'objectif de cette communication est d'abord, de relater l'importance des actions menées par l'Etat pour promouvoir les PME, ensuite, de présenter, d'une manière générale, les indicateurs de mesure de performance et enfin, de proposer en référence aux écrits de certains auteurs dans ce domaine, un tableau de bord prospectif des indicateurs de mesure de performance pour les PME algériennes. Pour ce faire, nous avons retenu une démarche méthodologique basée sur une recherche bibliographique.

Mots clés : PME, Performance, Compétitivité, Indicateurs de performance, Tableau de bord.

ABSTRACT:

Promotion of SMEs as a determinant of economic development supported by a large number of actors has become a recurring issue in the world today. This approach has led to the development of most countries to redeploy to the creation and promotion of SMEs which are creating wealth and jobs. The Algeria, as these countries have spent considerable financial, material and technical assistance to promote its SMEs to improve their performance and competitiveness. In addition, performance measurement has become the major concern of many authors who have studied various aspects of business management including C. Billet (2005), performance measurement skills; F. Mocellin (2006), the performance of the supply chain; P. Iribarne (2006), for the establishment dashboard performance, M. Lange and J. M. Moutot (2008), to measure the performance of the sales function and like many other.

As such, the development of indicators to measure performance can be important on two levels. At the state level to measure the results of actions taken by the government in SMEs and their impact on economic and social development in order to decide with acuity follow-up, and at the companies to measure their

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen

d'évaluation de la compétitivité des PME

performance and ability to adapt to changes in the environment to ensure their sustainability.

The objective of this paper is first to relate the importance of actions by the state to promote SMEs, then present, in general, the indicators to measure performance and finally, to provide reference to the writings of certain authors in this field, a Balanced Scorecard indicators of performance measurement for SMEs Algerian. To achieve this, we used a methodological approach based on a literature search.

Keywords : SME, Performance, Competitiveness and Performance Indicators, Dashboard.

Introduction

Dans le cadre de la mondialisation de l'économie, l'instauration de l'économie de marché, l'ouverture de l'économie algérienne au capital étranger et l'implantation sur le territoire national des banques et des entreprises étrangères, l'Etat algérien est de plus en plus contraint de s'adapter à tous ces changements de l'environnement économique global.

A cet effet, l'Algérie est, plus que jamais, tenue de poursuivre ses programmes de redressement déjà engagés et de faire une allocation rationnelle de ses ressources au profit des activités productives afin d'assurer réellement son passage d'une économie de rente à une économie productive. Cette dernière repose, entre autres, sur la compétitivité de toutes les entreprises privées, étrangères et publiques. Parallèlement, les entreprises se retrouvent à cet effet, dans un marché national très concurrencé mais encore vierge où il existe plusieurs opportunités qu'il faut saisir, et d'autres à déceler et à créer. La création et la saisie de ces opportunités sont fonction de la capacité de réaction des entreprises et de leur degré de flexibilité et d'adaptation au marché ; car l'enjeu, pour les entreprises algériennes, grandes ou petites, se situe au niveau national.

Partant alors du fait que la compétitivité des entreprises, quelle que soit sa taille, est fonction non seulement de ses performances internes mais aussi de son environnement, les réformes engagées par les pouvoirs publics, pour assurer l'ouverture économique et réaliser une meilleure compétitivité de ces entreprises, ont toujours été suivies d'actions de soutien à

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

l'entreprise et à ses structures d'appui. C'est à ce titre, que plusieurs de ces actions ont été lancées afin d'agir sur les contraintes que ce soit internes ou externes à l'entreprise lui permettant de s'adapter d'une manière continue aux changements de son environnement, de réaliser une meilleure compétitivité et de réaliser une performance au niveau national ou international.

Cependant toutes les mesures prises par l'Etat algérien pour accompagner les entreprises, et plus particulièrement les PME, ont pour seul objectif de les rendre plus performantes. A ce titre, la question que l'on se pose aujourd'hui, est de savoir quels impacts ont ces différents programmes, de soutien aux PME, sur les performances économiques ?

Pour répondre à cette question, il y a lieu de définir les indicateurs de mesure de performances. De nos jours, ce besoin de mesure de performances de l'entreprise est reconnu de manière unanime principalement dans le contexte actuel caractérisé par un environnement économique imprévisible dans lequel les entreprises sont tenues, pour se maintenir sur les marchés, d'évaluer et d'anticiper les changements.

A cet effet, les entreprises ont alors développé leurs capacités et aptitudes à déceler rapidement les principaux changements et tendances de leur environnement économique en mettant en place des indicateurs de mesure de performance. Ces derniers sont définis en fonction des nouvelles pratiques et modes d'organisation de l'entreprise tout en prenant en considération la performance future, tels que l'orientation client (l'écoute et la satisfaction du client), le management participatif (l'écoute du personnel et les autres parties prenantes de l'entreprise), en plus des indicateurs traditionnels de mesure de performance réalisée, d'essence comptable et financier, déjà existants.

C'est autour de cet axe de mesure de performance que s'articule notre communication portant sur " les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME ". Pour ce faire, nous avons suivi une méthodologie basée sur une recherche bibliographique qui nous a permis de structurer cette communication autour des trois points suivants :

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

- I. Les actions de promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ;
- II. La présentation des indicateurs de mesure de performance ;
- III. La proposition d'un tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*) des indicateurs de mesure de performance pour les PME algériennes.

I. Les actions de promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME)

La promotion des PME a constitué pour les autorités algériennes une des solutions pouvant résorber le chômage, moderniser le tissu productif local et rendre l'économie plus productive. Le développement et la promotion de ces PME en Algérie a alors été le centre des préoccupations des pouvoirs publics depuis l'ouverture économique amorcée en 1989 ayant induit un accroissement du nombre de nouvelles entreprises dans les différents secteurs d'activités. En effet selon K. Assala¹, après la promulgation du nouveau code des investissements en 1993, le nombre de PME créé n'a pas cessé d'augmenter. A ce titre, après 1993, près de **75%** des PME ont été recensées en 2005 et que plus de **35%** ont été créées durant la période 2000 à 2005. Au début de l'année 2012, se référant au document établi par le *Trésor (2012)* le nombre de PME a atteint les **700. 000** employant plus de **1,7** million de personnes. A présent, les PME constituent **94%** du tissu national d'entreprises qui génèrent **52%** de la production totale du secteur privé hors hydrocarbures et près de **35%** de la valeur ajoutée au niveau national.

L'importance accordée par les pouvoirs publics à la promotion des PME s'est ainsi manifestée par plusieurs programmes d'incitation à la création d'entreprises et d'aides aux entreprises pour plus de compétitivité. Parmi ces programmes, on peut citer :

¹ K. ASSALA, «L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales», Haute Ecole de Gestion (HEG), Fribourg, Suisse, 2006, p. 2.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

- **Le Programme de soutien à l'accès aux crédits bancaires et aux financements de l'investissement :** Se référant aux publications des services économiques de la *Direction Générale du Trésor*¹, l'accès aux financements bancaires bien qu'il demeure difficile, les autorités ont tout de même :
- ✓ Mis en place des fonds de garantie tels que le Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits et Investissements des PME (CGCI) ;
 - ✓ Décidé de l'octroi de prêts à des taux d'intérêts bonifiés (3,5% au lieu de 5,5%) ;
 - ✓ Prolongé les délais de remboursement des crédits accordés de 5 à 7 ans avec un différé de remboursement de 2 à 3 ans, pour atteindre 15 ans avec un différé de cinq (5) ans.

De plus, dans la loi de finances 2012, les autorités publiques ont inscrit le soutien aux PME en difficulté financière en procédant à la restructuration de leurs dettes et la prise en charge, par le Trésor, des frais financiers et intérêts liés à leurs dettes. Comme il est aussi inscrit la couverture du risque de change tout comme il est retenu des allègements fiscaux pour les PME des régions du Sud.



e programme de mise à niveau et de renforcement de la compétitivité des PME :

Dans le cadre de la préparation de la libéralisation des marchés, de la majorité des pays en transition, pour l'adhésion aux accords d'association pour les zones de libre échange et l'adhésion à l'OMC, l'ONUDI a lancé des *Programmes Intégrés (PI)*. Le PI en Algérie a fait partie de la première vague des PI de l'ONUDI. Le PI Algérie a été financé par : le PNUD (co-financement avec l'Algérie), des fonds propres de l'Algérie, la France, l'Italie et les fonds propres de l'ONUDI. Ce PI a été initié en septembre 1998,

¹ TRESOR, Direction Générale, « Les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement », Publications des services économiques, DG Trésor, 2012, p. 2.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

approuvé par l'ONUDI en décembre 1998 et par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (**MIR**) en mars 1999, partenaire principal du programme à côté d'autres ministères comme le Ministère chargé de la PME et de l'Artisanat, celui de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement et l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (**ANDI**).

Le démarrage prévu de ce **PI** est pour avril 1999 et doté d'un budget prévisionnel de **11. 442. 000** dollars (ONUDI)¹.

La structure de ce PI comporte cinq (05) composantes principales parmi lesquelles figure la 1^{ère} composante relative aux activités liées au *Programme National de la Mise à Niveau (MAN)*. Parmi les domaines qui ont trouvé un financement, il y a la préparation et le lancement de ce programme qui consiste à *renforcer les services d'appui technique*, de *contrôle qualité*, de *certification et d'accréditation*, de *promotion des investissements*, de la *mise en place d'un réseau d'information*, etc. (Y. Benaïssa, 2001). Ce programme véhicule ainsi plusieurs objectifs comme par exemple celui de permettre, aux EPE et aux PME, de s'adapter aux changements de l'environnement économique global.

Par ailleurs, il y a lieu de mentionner d'autres projets de soutien à la MAN lancés par l'ONUDI. Parmi ces projets nous citons ceux lancés dans le cadre de la *coopération technique Algéro-Allemande GTZ*, comportant deux (02) projets importants dont l'un est celui du « *Conseil et Formation pour les PME algériennes* » qui est lancé en 1996. Dans ce projet, des actions de formation sont aussi bien tournées vers les entreprises que vers les sociétés de service d'appui à l'industrie et l'autre projet est celui de « *l'appui aux associations professionnelles et organisations patronales* » qui est lancé en 2005. L'objectif de ce deuxième projet est d'aider les associations professionnelles à se perfectionner. Par ailleurs, la **GTZ** a prévu un troisième projet, dont le démarrage est en 2007, portant sur « *l'assistance aux PME*

¹ ONUDI, Groupe de l'évaluation, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », ONUDI, Vienne, 2006, p. 17.

**Les indicateurs de mesure de performance comme moyen
d'évaluation de la compétitivité des PME**

*dénommé ARC, doté d'un financement de 7,5 millions d'Euros :
Appui au Renforcement de la Compétitivité » (ONUUDI)¹.*

En juillet 2010, le gouvernement a lancé un programme géré par l'Agence Nationale pour le Développement de la PME (ANDPME) et doté d'une enveloppe de **386 Mds DZD** (près de **4 Mds d'€**) sur **5 ans**, visant la mise à niveau de **20. 000** entreprises, destinées à devenir le fer de lance du développement économique, et la création de **200. 000** PME.

Le développement de secteurs à forte valeur ajoutée, tels que les industries mécaniques, le BTPH, la pêche et les services devra permettre de porter de **5 à 10%** la participation de l'industrie au PIB (Trésor)².

➤ **Les programmes lancés dans le cadre de la coopération bilatérale afin de promouvoir les PME et les rendre plus compétitives** : Sur ce plan, nous citons le financement, de 2007 à 2010, par l'Agence Française de Développement (AFD) du **Programme Optimexport** à hauteur de **2,1 M d'€**. L'objectif est d'*accompagner les PME à exporter et à diversifier leurs exportations*. Dans le même cadre, l'Agence de Coopération Technique allemande (GTZ) finance un programme de développement des entreprises de moins de **20** salariés, à hauteur de **8,7 M d'€** sur la période 2007-2015.

➤ **Le programme de modernisation des PME/PMI** dénommé le **PME II** dans lequel une grande attention est portée à la démarche Qualité et à l'adoption et l'utilisation des TIC. Ce programme lancé en mars 2011 (Trésor)³, par les autorités algériennes, en collaboration avec l'UE, est sous l'autorité du Ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement. Le **PME II** est destiné aux bénéficiaires institutionnels comme :

- Le Ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement ;

¹ ONUUDI, Groupe de l'évaluation, Op. Cit. , p. 13.

² TRESOR, Direction Générale, Op. Cit. , p. 4.

³ TRESOR, Direction Générale, Op. Cit. , p. 4.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

- Le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, les organismes et les agences qui travaillent sous tutelle de ces deux ministères ;
- Les PME/PMI, des filières ciblées (tels que l'agro-alimentaire, les matériaux de construction, la mécanique, la transformation des métaux, la chimie et la pharmacie, l'électricité, l'électronique et les TIC), ayant lancé des programmes de modernisation.

L'objectif de ce programme est de *mettre en place des moyens d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des TIC*. Doté d'un budget de **44** Millions de dollars, financé à hauteur de **40** M d'€ par l'UE et de **4** M d'€ par l'Algérie.

Ce programme vise le financement des activités :

- De mise à niveau de **150** à **200** PME/PMI d'ici 2013 par l'assistance technique, en conseil et en formation et études ;
- D'assistance pour l'amélioration de la qualité ;
- D'assistance pour le développement institutionnel.

Cependant, l'importance des budgets alloués par l'Etat algérien pour la promotion de la compétitivité des PME doit être accompagnée par la mise en place d'indicateurs permettant de mesurer la performance de ces PME. Des outils qui permettront à l'Etat de prendre des décisions quant aux suites à donner aux PME ayant bénéficiés de ces différents programmes et aux PME de mesurer leurs performances, et par la même leurs capacités à poursuivre leur adaptation aux changements de leur environnement.

C'est à ce titre que la définition d'indicateurs de mesure de performance est déjà, par elle-même, d'une importance capitale et la mise en application de ces indicateurs dans les entreprises pour les évaluer et décider de leur devenir l'est encore davantage si l'on veut s'intégrer dans une économie mondialisée.

II. La présentation des indicateurs de mesure de performance

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

La performance, selon *Claude Billet (2005)*¹, est centrée sur des résultats observables et mesurables. La performance met en évidence les éléments qui paraissent essentiels de l'activité à travers des indicateurs spécifiques. Ainsi, mesurer la performance à court terme revient à choisir et à sélectionner des indicateurs de *rendement* et de *productivité*. L'objectif étant de faire ressortir le lien entre les *résultats obtenus* et les *moyens mis en œuvre*.

La mesure de la performance à moyen terme revient à affiner l'analyse en distinguant l'objectif du résultat. Celle-ci se base sur des *indicateurs d'efficacité* à moyen terme qui renseignent sur la *constance des résultats* et de leur *tendance*.

Quant à la mesure de la performance à long terme, cette dernière se base sur l'identification d'indicateurs ayant trait au *maintien* et à l'*évolution de compétences-métier*. Les indicateurs de performance à long terme sont très appréciés de nos jours du fait qu'ils répondent mieux aux objectifs de *flexibilité et de service associé au produit*.

A ce titre, *Paul Pinto (2003)* évoque la notion de performance durable qui peut se résumer, selon l'auteur, à deux notions principales :

- La croissance du Chiffre d'Affaires (CA) organique vu qu'il indique la performance client et la pertinence de l'offre ;
- Le résultat opérationnel du fait qu'il traduit la capacité de l'entreprise à mieux exploiter ses ressources et à rémunérer le capital investi par les actionnaires.

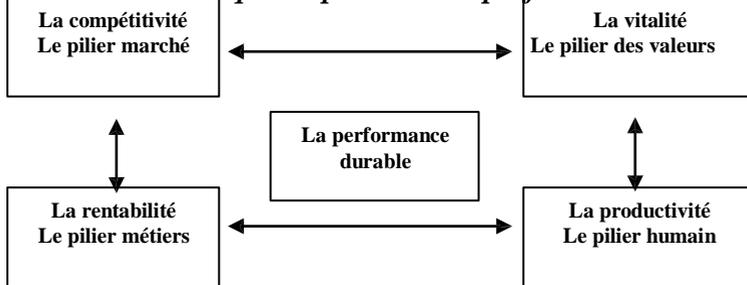
L'auteur explique que cette performance durable est bénéfique à l'ensemble des acteurs que ce soit au sein de l'entreprise (dirigeants et personnels) ou à l'extérieur (actionnaires, clients et fournisseurs). Celle-ci repose sur quatre piliers qui ont des relations très fortes (*cf. schéma n°1*) à savoir les valeurs, les

¹ C. BILLET, « Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances », Dunod, Paris, 2005, p. 43.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

marchés, les Hommes et les métiers où chacun, de ces piliers, a un enjeu majeur dans la mesure de performance.

Schéma n°1 : Les quatre piliers de la performance durable



Source : P. Pinto, « La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent », Dunod, Paris, 2003, p. 11.

Ainsi pour l'auteur, la caractéristique principale de la performance durable est l'attention permanente qui est accordée par les dirigeants pour améliorer ces quatre piliers.

Pour Jacques Barraux¹, il y a la performance globale qui « est une visée (ou un but) multidimensionnelle économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Selon cet auteur, l'économie ne doit pas se limiter à la concurrence mais aussi à améliorer la vie de toutes les parties prenantes avec l'obligation de résultat.

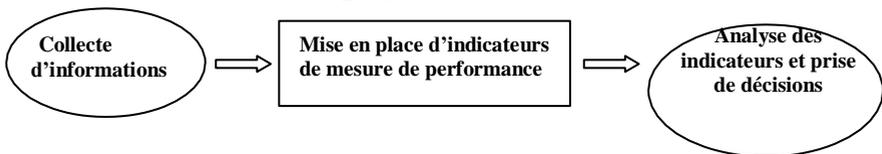
¹ J. BARRAUX, « entreprise et performance globale : Outils, évaluation, pilotage », édition Economica. 1997, pp. 64-65.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

La mesure de résultat nous permet de conclure sur la performance de l'entreprise d'où la mesure de cette dernière constitue un moyen permettant l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et plus particulièrement de suivi d'une meilleure affectation des ressources et de leur utilisation. Cette mesure soulève l'importance des informations dont a besoin tout dirigeant pour évaluer et décider du devenir de son entreprise (*Les systèmes de mesure de la performance, Harvard Business Review, 1999*).

Ces informations permettent de mettre en place des indicateurs de mesure de performance qui, ces derniers, donnent à leur tour des informations, financières et opérationnelles, utiles pour la gestion, l'affectation rationnelle et l'utilisation optimale des ressources (*cf. Schéma n°2*). Ces indicateurs sont présentés dans un Tableau de Bord (TB) qui diffère d'une entreprise à une autre.

Schéma n°2 : Relation information et indicateurs de mesure de performance



Source : Elaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures

Un indicateur est défini par *Claude Billet*¹, « *comme un outil d'évaluation et d'aide à la décision qui permet de mesurer l'évolution et la tendance d'une situation donnée d'une manière objective* ». Il distingue deux sortes d'indicateurs :

- Les **indicateurs d'efficacité** permettant de comparer le *résultat obtenu* à celui *attendu* ;
- Les **indicateurs de pertinence** qui permettent de comparer *l'objectif* à la *satisfaction attendue*.

Les informations véhiculées par ce TB permettent aux dirigeants la prise de décisions stratégiques et tactiques comme elles peuvent être utilisées pour établir des prévisions.

¹ C. BILLET, Op. Cit. , p. 45.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

Selon *Robert G. Eccles*¹, les responsables d'entreprise ont, de plus en plus, tendance à changer leurs systèmes d'évaluation des performances pour pouvoir suivre les variables non financières et renforcer leurs nouvelles stratégies concurrentielles. Ces variables non financières sont relatives à la *satisfaction des clients*, la *qualité*, la *part de marché* et les *Ressources Humaines (RH)*, etc. Ce changement en faveur de l'intégration des systèmes d'évaluation des performances non financières est, de nos jours, facilité par les NTIC qui permettent la constitution de base de données.

Pour *Robert S. Kaplan* et *David P. Norton*², les dirigeants ne souhaitent pas choisir entre les variables financières et opérationnelles, leur objectif est une présentation équilibrée qui leur permettent de visualiser plusieurs aspects de l'entreprise.

Selon *Robert G. Eccles*³, l'intégration d'indicateurs de mesure de performance non financière remonte au début des années 80 quand les dirigeants d'entreprise voient la diminution des résultats financiers de leur entreprise du fait de la baisse imperceptible de la qualité ou de la satisfaction client. Ainsi, l'intégration des indicateurs non financiers de mesure de performance s'explique principalement par :

➤ **Le mouvement de qualité** : Nul ne peut contester, aujourd'hui, qu'elle constitue une arme économique concurrentielle après avoir été reléguée au second plan bien après le prix. En effet, la croissance des marchés, avec une demande largement supérieure à l'offre, a toujours amené les entreprises à se concentrer sur la satisfaction des besoins du marché en vendant plus. Par la suite, avec le changement de l'environnement global des entreprises, le prix ne constitue plus la seule référence dans la décision d'achat. Cette notion de qualité est alors apparue, à partir de 1962, au Japon, à travers les *Cercles de Qualité* qui ont fait, par la suite, leur

¹ R. G. ECCLES, «Le manifeste de l'évaluation des performances » dans l'ouvrage de Harvard Business Review, « Les systèmes de mesure de la performance », Editions d'Organisation, 1999, p. 41.

² R. S. KAPLAN et D P. NORTON, « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », dans l'ouvrage de Harvard Business Review, «Les systèmes de mesure de la performance», Editions d'Organisation. 1999, p. 156.

³ R. G. ECCLES, Op. Cit. , p. 45.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

introduction, aux USA au début des années 70 et dans plusieurs pays, à partir des années 80 (*J. J. Daudin et C. S. Tapiero*)¹. Aujourd'hui, la recherche des économies d'échelle a induit la délocalisation de grandes entreprises et la pénétration de plusieurs marchés à travers le monde. Cette délocalisation a entraîné une rude concurrence axée non seulement sur le rapport qualité/prix mais aussi sur la sécurité et le comportement du produit dans l'environnement. C'est dans ce contexte, qu'apparaît la notion de **Qualité Totale** et c'est ainsi que les entreprises sont parvenues à considérer que la qualité permet d'avoir de meilleures parts de marché et ont intégré et développé des indicateurs leur permettant de suivre la qualité tels que le *taux de déchets et rebuts*, le *taux de retour sur produits*, le *taux de malfaçon*, etc.

➤ **La place du client-consommateur** : Le mouvement de la qualité des années 80 a été suivi par un mode et processus de **gestion orientés client** qui se sont développés dans les années 90 suivant les principes du **management par la qualité** dictées par les normes ISO 2000 (*cf. Schéma n°3*) qui mettent l'accent sur la maîtrise de ces processus (*B. Diridollou et C. Vincent*)². A ce titre, les organisations sont tenues, aujourd'hui, en permanence de déceler les besoins et les attentes de leurs clients pour pouvoir satisfaire un marché exigeant et volatile (*Patrick Iribarne*)³. Cette démarche montre que la satisfaction du client est une exigence principale dans ce modèle.

Ainsi, l'amélioration de la valeur et de la performance globale de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction des besoins globaux des clients qui sont étroitement liés à la satisfaction du personnel de l'entreprise. C'est comme cela qu'une autre catégorie d'indicateurs a alors attiré l'attention des dirigeants et l'ont intégrée dans leur TB afin de suivre et mesurer la satisfaction des clients.

¹ J. J. DAUDIN et C. S. TAPIERO, « Les outils et le contrôle de la qualité », Ed. Economica, 1996, p. 20.

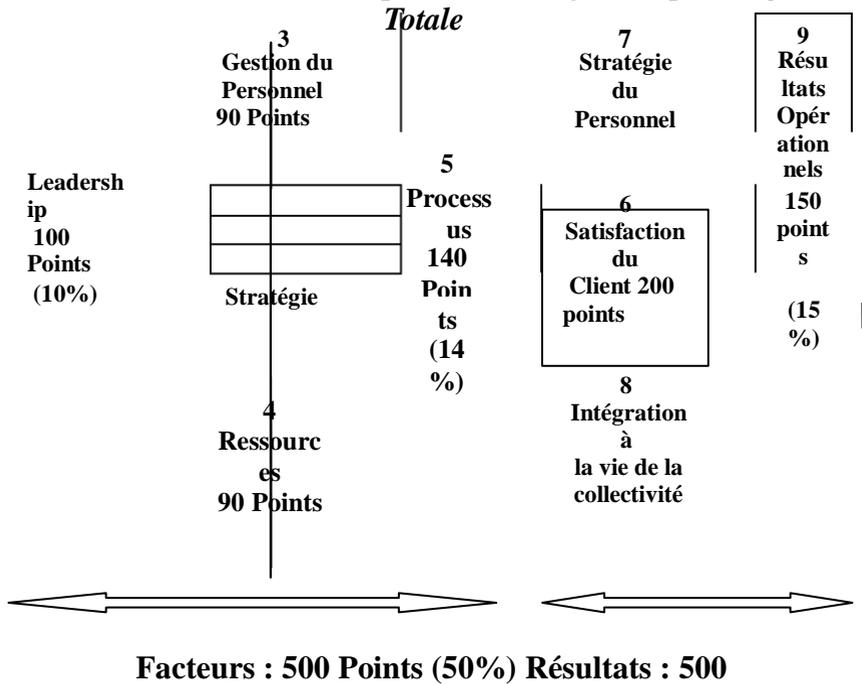
² B. DIRIDOLLOU et C. VINCENT, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les

processus », Les Editions d'Organisation, 1997, pp. 101-112.

³ P. IRIBARNE, Op. Cit. , p. 6.

**Les indicateurs de mesure de performance comme moyen
d'évaluation de la compétitivité des PME**

Schéma N°3 : Le modèle européen de management par la Qualité



Source : B. Diridollou et C. Vincent, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Les Editions d'Organisation, 1997, 3^{ème} Tirage 1998, p. 105.

Cette dernière est devenue la priorité de toute entreprise qui définit à cet effet, des indicateurs de mesure de la performance relative à la satisfaction des clients comme le *nombre de réclamations, de nouveaux clients, de clients fidèles, de clients perdus, le taux de satisfaction des clients*, etc.

➤ **Le développement du Benchmarking** : Le changement des environnements de l'entreprise, particulièrement, les exigences du client-consommateur ont imposé à cette dernière le perfectionnement de toutes ses fonctions. Cette situation s'est renforcée principalement avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui permettent aux clients de comparer toutes les offres de produits et de services dans

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

tous leurs aspects (*prix, qualité, délai de livraison, mode de paiement, etc.*).

Ainsi, l'organisation de l'entreprise en structure orientée client a été l'élément clé du développement du benchmarking. Ce dernier est défini selon *Dominique Loroy*¹. « *Comme un processus méthodologique qui consiste en la recherche de l'adoption et de mise en œuvre de pratiques et de méthodes permettant l'amélioration, d'une manière continue, la gestion de l'entreprise* ».

Son objectif est de faire évoluer la situation économique et financière de l'entreprise et la rendre plus compétitive. Ce concept de “ benchmarking”, utilisé au Japon dès la fin de la deuxième guerre mondiale, est considéré aux USA comme un outil de management et d'amélioration de l'efficacité, dès le début des années 80 (*Olivier Vaisman*)².

Pour *Fabien Lepoivre*³, le benchmarking concerne toutes les fonctions de l'entreprise et sa finalité est de mettre en œuvre les meilleures pratiques (best practices). Cet outil de management pour l'auteur est devenu aujourd'hui un outil de management tant aux PME/PMI qu'aux collectivités locales après avoir été, à l'origine, utilisé par les grandes entreprises et les multinationales.

Toutefois, il est important de distinguer entre le benchmarking d'une part, et la recherche marketing ainsi que l'analyse concurrentielle, d'autre part. Selon *Dominique Loroy*⁴, la recherche marketing et l'analyse concurrentielle s'intéressent à l'analyse de la situation du marché et mesurent des écarts de résultats et de compétitivité alors que le benchmarking « filme » les processus d'une manière continue et s'intéresse au « comment » sont obtenues les performances d'une entreprise par rapport à celles des meilleures dans chaque métier.

¹ D. LOROY, «Le benchmarking, se comparer pour s'améliorer », QualiGuide édition-MWQ, 2004, p. 1.

² O. VAISMAN, « Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », Version1. 0, Novembre 1999, p. 5.

³ F. LEPOIVRE, « Benchmarking, concept et méthodologie », NEVAOCONSEIL, stratège en entreprise, V02/2005. 2005, p. 3.

⁴ D. LOROY, Op. Cit. , p. 1.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

Ceci a amené les entreprises à rechercher et à mettre en place des indicateurs de mesure de performance leur permettant d'analyser l'évolution de leurs activités dans le temps et dans l'espace par le calcul des *taux de croissance du chiffre d'affaires*, de *la valeur ajoutée*, de *l'excédent brut d'exploitation* et de les comparer aux entreprises concurrentes et au taux de croissance du secteur d'activité.

➤ **Le développement de la demande d'évaluation individuelle** : Ceci s'est manifesté après l'apparition de deux préoccupations majeures : celle des dirigeants souhaitant responsabiliser leurs employés et celle de ces derniers souhaitant que le caractère individuel de leur contribution personnelle soit reconnu. Il s'agit, de nos jours, de reconnaître la compétence individuelle et d'évaluer la performance individuelle (*Claude Billet*)¹.

Cette situation s'est développée principalement suite à l'internationalisation de la gestion des RH basée sur la gestion fondée sur des contrats pour évaluer la performance individuelle. C'est à cet effet que les responsables d'entreprise ont cherché et mis en place des indicateurs leur permettant d'évaluer la performance individuelle comme le calcul du *taux de productivité*, la *contribution individuelle dans la réalisation du chiffre d'affaires global*.

III. La proposition d'un Tableau de Bord Prospectif (TBP) : *Balanced Scorecard* des indicateurs de mesure de performance pour les PME algériennes

Les TBP ont fait leur apparition en 1992 portés par *Robert Kaplan* et *David Norton* et depuis, plusieurs entreprises les ont intégrés dans leur mode de gestion et les ont enrichis (*Patrick Iribarne*)². Ces TBP sont directement liés à la stratégie de l'entreprise et fondés sur les causalités. Leurs objectifs, selon *Patrick Iribarne*, se résument à la communication de la stratégie, à

¹ C. BILLET, Op. Cit. , p. 2.

² P. IRIBARNE, Op. Cit. , p. 20.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

la réalisation des performances clés attendues et à la prévision des actions utiles à entreprendre.

Le TB, comme le soulignent, *Robert S. Kaplan* et *David P. Norton* dans leur article « *Mettre en pratique le tableau de bord prospectif* »¹ diffère d'une entreprise à une autre et c'est en fonction des priorités stratégiques de la direction de l'entreprise que les indicateurs sont définis. De nos jours, l'entreprise agit dans un environnement où le poids de chaque partie prenante de l'entreprise est significatif. C'est pour cela que l'entreprise est tenue d'intégrer dans sa gestion tous les indicateurs lui permettant de mesurer sa performance vis-à-vis de toutes les parties à savoir les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les dirigeants, le personnel et la société.

Ainsi, le tableau de bord est défini selon (*Henri Bouquin, 2001*) « *comme un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions* ».

Ces indicateurs, selon *Nicolas Berland*², doivent être bien choisis et ne sont pas n'importe quels indicateurs. En effet, ils doivent selon l'auteur permettre :

- De mesurer l'évolution des états où certains indicateurs mesurent les performances passées (ce qui est déjà réalisé) donc ce sont des *indicateurs de résultats* ou *d'états*, et d'autres indicateurs permettent de relever les capacités dont dispose l'entreprise pour améliorer ses performances (comment évoluer ?), ce sont alors des *indicateurs prédictifs* ou *avancés* ;
- De piloter tout le système de gestion de l'entreprise dans lequel un ensemble d'éléments sont en interaction y compris les informations externes de l'environnement ;

¹ R. S. KAPLAN et D. P. NORTON, « *Mettre en pratique le tableau de bord prospectif* » dans l'ouvrage de Harvard Business Review, « *Les systèmes de mesure de la performance* », Editions d'Organisation. 1999, p. 183.

² N. BERLAND, « *Mesurer et piloter la performance* », 2009, p. 115.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

- D'agir dans un cadre temporel en relation avec les obligations du manager.

A ce titre, élaborer un TB nécessite la définition de tous les indicateurs permettant de renseigner l'entreprise sur tous les aspects de sa gestion stratégique et opérationnelle. Ces indicateurs constituent des compléments indispensables aux indicateurs de mesure de la performance financière.

En effet, les indicateurs financiers ne peuvent à eux seuls renseigner sur la performance globale des entreprises et que les indicateurs non financiers reflètent bien les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise (*Robert G. Eccles*)¹.

Le TBP, selon *Robert S. Kaplan* et *David P. Norton*², résume un ensemble d'indicateurs relatifs aux valeurs financières, à la satisfaction du client, aux processus internes et à la capacité de l'organisation à apprendre.

Dans son ouvrage « *les Tableaux de Bord de la performance : Comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès* », *Patrick Iribarne*³ évoque sept principes pour réussir à créer un TBP, considérés comme leviers de succès. Nous ne citons que les deux premiers car ils sont indispensables pour la mise en place d'un TBP :

- Faire la promotion du projet de création d'un TBP dont l'objectif est d'avoir la mobilisation de tout le personnel de l'entreprise ;
- Réconcilier le langage des choses avec celui de l'argent signifiant la mise en relation des différents niveaux d'enjeux dans l'entreprise (financier, marketing, technique et RH). L'objectif étant de décloisonner les différents niveaux en établissant des relations de cause à effet entre les indicateurs des différents axes de performance.

¹ R. G. ECCLES, Op. Cit. , p. 40.

² R. S. KAPLAN et D P. NORTON, « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », Op. Cit. , p. 156.

³ P. IRIBARNE, Op. Cit. , pp. 54-63.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

Créer un TBP consiste donc en la définition d'indicateurs permettant de mesurer les objectifs visés. Se référant au cas des PME algériennes, comme nous l'avons déjà évoqué, la mise en place d'un TBP s'avère primordial dans la mesure où l'Algérie a lancé des réformes mettant ces PME au centre de la stratégie de développement du pays lui consacrant ainsi d'importantes aides financières et d'assistance technique et opérationnelle.

C'est pour cela que définir les indicateurs de mesure de la performance permettra :

- D'abord, à l'Etat de mesurer l'impact de ses actions dans le développement économique du pays ;
- Ensuite, à la PME de mesurer sa performance économique et sa capacité d'adaptation à son environnement ;
- Enfin, aux chercheurs de faire des études et des analyses comparatives entre les PME du même secteur d'activité ou de secteurs différents.

Ainsi, les indicateurs de mesure de performance dans les PME algériennes doivent être :

- **Premièrement, pour les pouvoirs publics** une source d'information et de suivi des programmes lancés pour promouvoir les PME. A ce titre, l'importance du suivi de la performance financière des PME est avant tout primordiale, bien que nous ayons déjà souligné que les indicateurs financiers ne constituent pas les seuls indicateurs de performance, au regard de l'importance des ressources financières allouées aux PME. L'analyse de la performance financière permettra de recenser les PME en difficulté de celles qui ont une aisance financière, ce qui les met à l'abri de besoins de ressources financières. S'ajoutent à ces indicateurs financiers, des indicateurs qui renseignent, d'une part, sur le poids des PME dans l'économie nationale et sa dépendance de l'extérieur, et d'autre part, le rôle des PME dans le développement économique local. A cet effet, nous proposons la présentation de trois (3) indicateurs de mesure de performance par niveau d'analyse (*cf. tableau N°1*), qui à

**Les indicateurs de mesure de performance comme moyen
d'évaluation de la compétitivité des PME**

notre sens, constituent des indicateurs pertinents qui permettront, aux pouvoirs publics, de suivre et de faire des études comparatives des PME dans *le temps* et dans *l'espace*.

Tableau N°1 : Principaux indicateurs de mesure de performance pour les pouvoirs publics : Outil comparatif et de suivi des PME

Niveaux d'analyse	Indicateurs	Performances mesurées
Financier	Fonds de Roulement = Capitaux Permanents/ Valeurs Immobilisées	Sécurité financière et capacité de l'entreprise à poursuivre ses projets
	Autonomie financière = Fonds propres/Passif	Capacité de l'entreprise à assurer le financement de son activité : (indépendance financière)
	Trésorerie / dettes exigibles	Capacité de l'entreprise à honorer ses engagements immédiats : (solvable à très court terme)
Poids dans l'économie nationale et de la dépendance de l'extérieur	Exportations/ production totale	Capacité de l'entreprise à s'internationaliser
	Consommations en provenance des tiers / production globale	Sécurité d'approvisionnement, l'indépendance en termes d'approvisionnements en matières et composants : (mesure le taux d'intégration de l'entreprise)
	Valeur ajoutée / production de l'exercice	Capacité de l'entreprise à avoir un niveau d'intégration élevé
Du rôle dans le développement économique local	Nombre de personnes employées	Performance de l'entreprise au niveau social
	Nombre de personnes formées	Participation de l'entreprise dans la formation des ressources humaines
	Frais de personnel/Valeur ajoutée	Mesure la productivité de l'entreprise : (capacité à créer de la richesse)

Source : Elaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures

- **Deuxièmement, pour les PME** une source d'information et de suivi des performances réalisées et de leur capacité à opérer des changements pour s'adapter continuellement à leur environnement. Pour ce faire, nous proposons, dans le *tableau N°2*, trois (3) indicateurs de mesure de performance, tenant compte de quatre (4) niveaux d'analyse *financier, de la relation client, des processus internes de production et de vente et de l'apprentissage organisationnel*, que toute entreprise est sensée

**Les indicateurs de mesure de performance comme moyen
d'évaluation de la compétitivité des PME**

déterminer, en plus de ceux énoncés dans le *tableau N°1*, mais qui peuvent être renforcés par d'autres en fonction de ses objectifs et de sa stratégie.

Tableau N°2 : Principaux indicateurs de mesure de performance dans les PME

Niveaux d'analyse	Indicateurs	Performances mesurées
Financier	Couverture des besoins en fonds de Roulement = Fonds de roulement / Besoins en fonds de roulement	Sécurité financière et capacité de l'entreprise à poursuivre son activité
	Capacité d'endettement = Fonds propres / Dettes à long et moyen termes	Capacité de l'entreprise à bénéficier des crédits bancaires : (crédibilité financière)
	Actif circulant / Exigibles à court terme	Capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme : (solvable vis-à-vis des fournisseurs)
De la relation client	Taux de satisfaction clients par le calcul du (taux de retour des produits, nombre de réclamations)	Capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients et à se maintenir sur le marché
	Taux des ventes réalisées auprès des clients existants	Capacité de l'entreprise à fidéliser ses clients
	Taux des ventes réalisées auprès de Nouveaux clients	Capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux clients
Des processus internes de production et de vente	Taux de rebuts ; Taux de produits défectueux	Performance en termes de qualité
	Taux de manque à produire Nombre de pannes d'équipements Taux d'évolution de la production	Performance au niveau de la production
	Taux d'évolution des ventes Taux de la production stockée dans la production globale Taux du service après vente dans le chiffre d'affaires global	Performance commerciale
De l'apprentissage organisationnel	Taux d'absentéisme, nombre de départs, nombre d'arrêts de travail (grèves), nombre de personnes formées	Capacité de l'entreprise à satisfaire son personnel et à instaurer une gestion participative

Source : Elaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures

Ces indicateurs sont à remplacer au fur et à mesure que la PME trouve des difficultés à les calculer en raison du manque

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

d'informations (pour obtenir des chiffres devant servir de base pour définir les indicateurs) ou bien à les renforcer par des indicateurs en fonction des besoins en informations, des responsables de l'entreprise, pour les prises de décisions.

Conclusion

La mesure de performance est devenue une question vitale pour toute entreprise afin de se maintenir dans un environnement caractérisé par une forte concurrence et un marché imprévisible. Toutefois, il est important de noter que depuis longtemps, les entreprises se réfèrent à certains indicateurs de mesure de performance, notamment la *rentabilité financière*, le *bénéfice par action* et le *rendement sur capital investi*, etc. mais ces derniers étaient de nature financière, ce qui ne permet pas, d'une part, aux responsables d'entreprise d'analyser tous les aspects de la performance, et d'autre part, d'avoir la capacité d'élaborer un diagnostic global afin de remédier aux insuffisances de leurs systèmes de gestion. A cette vision d'utilisation d'indicateurs seulement financiers s'ajoutent les changements perpétuels de l'environnement global des entreprises.

La recherche de l'adaptation à ces changements a contraint les responsables d'entreprises à réfléchir, non seulement, sur *le comment être performant mais aussi sur le comment mesurer cette performance et la maintenir*. Ceci les a alors amenés à définir d'autres indicateurs, non financiers, leur permettant d'analyser et d'évaluer la situation de leur entreprise, les performances réalisées et sa capacité à être encore plus performante afin de s'adapter à tout changement de leur environnement économique global.

La définition de ces indicateurs clés de mesure de performance est propre à chaque entreprise, leur élaboration doit être minutieusement étudiée et les dirigeants sont tenus de veiller à leur pérennisation. Ainsi, l'élaboration d'un TB est fonction de la nature de l'activité des priorités stratégiques et des besoins en informations de chaque responsable dans l'entreprise. Ces indicateurs sont ainsi définis en fonction de l'objectif que veut atteindre chaque responsable et qui doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

Se référant aux différentes recherches relatives aux indicateurs de mesure de performance, nous pouvons avancer que pour l'élaboration d'un Tableau de Bord Prospectif au niveau des PME algériennes, les responsables sont tenus :

- *D'abord*, de mettre en place un *Système d'Information et de Communication (SIC) fiable et pertinent*. Ce qui permettra de constituer une base de données et d'établir une communication entre toutes les fonctions de l'entreprise et par conséquent, la collaboration entre tous les responsables. La fiabilité et la pertinence de ce SIC, rendues possible principalement par l'avènement des TIC, facilitera également la définition de ces indicateurs de mesure de performance ;

- *Ensuite*, de mettre en œuvre une *stratégie de gestion participative* permettant l'intéressement de tout le personnel à l'objectif de l'entreprise à savoir mettre en œuvre un TBP. Ceci permettra non seulement de pourvoir de manière permanente en informations appropriées ce SIC mais aussi de s'assurer la collaboration du personnel à la définition d'autres indicateurs de mesure de performance ;

- *Enfin*, de prendre en considération tous les aspects de la *gestion de l'entreprise* en mettant l'accent sur les enjeux de la *satisfaction clients* et par conséquent, sur la *place du client*, qui, aujourd'hui, est déterminante dans la performance et la pérennité de l'entreprise. En effet, la recherche de la satisfaction des clients conditionne la *recherche de l'amélioration de la qualité des produits et services offerts, de la qualité du service-après-vente, des délais de livraison ainsi que de l'amélioration du délai de traitement des réclamations des clients*.

Dans le cadre des PME algériennes pour lesquelles l'Etat a consacré d'importantes sommes d'argent pour améliorer leur compétitivité, les indicateurs de mesure de performance, à notre sens, sont à définir à deux niveaux :

Au niveau de l'Etat : Par la mise en place d'indicateurs normatifs auxquels les PME sont tenues de se conformer et qui lui permettront de contrôler que la gestion de celles-ci obéit aux normes préétablies de performance, principalement celles ayant bénéficié de prêts financiers ou d'assistance technique. Ces

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

indicateurs seront considérés comme un moyen de suivi et d'évaluation de toutes les actions engagées par l'Etat pour promouvoir les PME tout comme, une base déterminante de prise de décisions des actions stratégiques à entreprendre.

Au niveau des PME : Par l'élaboration d'indicateurs touchant à tous les aspects de la gestion de l'entreprise. Les PME de nos jours, comme les grandes ou moyennes entreprises d'ailleurs, sont confrontées à une concurrence accrue où le *client, notamment sa satisfaction et sa fidélisation*, occupe une place importante dans l'orientation stratégique de l'entreprise. Cette satisfaction et cette fidélisation devenues comme objectifs spécifiques sont étroitement dépendantes de la *capacité financière* de l'entreprise laquelle à son tour est dépendante de la rentabilité. L'efficacité des PME à atteindre ces deux objectifs stratégiques est fonction de la performance des processus internes de fonctionnement principalement la compétence et la contribution des RH et du processus organisationnel plus particulièrement l'efficacité du SIC.

Pour conclure, les indicateurs, financiers et non financiers, de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME, sont déterminés en fonction du métier et des orientations stratégiques de celles-ci. Ces indicateurs de mesure de performance sont de véritables outils qui permettent au niveau de l'Etat, de mesurer les résultats des actions menées par les pouvoirs publics au sein des PME et de leur impact sur le développement économique et social du pays afin de pouvoir décider avec acuité des nouvelles politiques de développement, au niveau des entreprises, de mesurer leur performance et leur capacité à s'adapter au changement de l'environnement pour assurer leur rentabilité à même d'assurer leur pérennité et au niveau des laboratoires de recherche et des universités, de faire des études et des analyses comparatives pertinentes entre les PME de même secteur d'activité ou de secteurs différents au niveau national ou international afin de pouvoir aider et éclairer les décideurs sur toutes leurs stratégies de développement à venir tant à l'échelle micro que macroéconomique.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

BIBLIOGRAPHIE

1. **ASSALA Khalil** (2006), « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute Ecole de Gestion (HEG), Fribourg, Suisse.
2. **BALM G. J.** (1994), « Evaluer et améliorer ses performances. Le Benchmarking », AFNOR.
3. **BARRAUX Jacques** (1997), « entreprise et performance globale : Outils, évaluation, pilotage », édition Economica.
4. **BENAISSA Younès** (2001), « La modernisation du secteur public », Actes du Colloque, « L'Algérie sur le chemin des réformes », Organisé par la Direction des Relations Internationales du Sénat et le Centre Français du Commerce Extérieur, document non paginé.
5. **BERGERON Hélène**, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? ».
6. **BERLAND Nicolas** (2009), « Mesurer et piloter la performance », e-book, www.management.free.fr
7. **BILLET Claude** (2005), « Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances », Dunod, Paris.
8. **BOUQUIN Henri** (2001), « Contrôle de gestion », Presses Universitaires de France.
9. **CHANDLER A. D.** (1993), « Organisation et performance des entreprises », Ed. d'Organisation, Paris.
10. **CLARKE R. , CRAPART P. , LAUGA G. et WATKINS R.** (2004), « 7 mesures de performances. Pilotage et avenir de l'entreprise », AFNOR.
11. **DAUDIN J. J. et TAPIERO C. S.** (1996), « Les outils et le contrôle de la qualité », Edition Economica.
12. **DIRIDOLLOU B. , VINCENT C.** (1998), « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Les Editions d'Organisation.
13. **ECCLES R. G.** (1999), « Le manifeste de l'évaluation des performances » dans l'ouvrage de **Harvard Business Review**, « Les systèmes de mesure de la performance », Editions d'Organisation.
14. **IRIBARNE Patrick** (2006), « Les tableaux de bord de la performance. Comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès », 2ème édition Dunod, Paris.
15. **KAPLAN R. S. et NORTON D. P.** (1999), « Mettre en pratique le tableau de bord prospectif », et « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », dans l'ouvrage de **Harvard Business Review**, « Les systèmes de mesure de la performance », Editions d'Organisation.
16. **KAPLAN R. S. et NORTON D. P.** (2003), « Le tableau de bord prospectif », Editions d'Organisation.
17. **LANGE M. et MOUTOT J. M.** (2008), « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Eyrolles, Paris.
18. **LEPOIVRE Fabien** (2004), « Benchmarking, concept et méthodologie », NEVAO CONSEIL, stratégie en entreprise, V02/2005.
19. **LOROY D.** (2004), « Le benchmarking, se comparer pour s'améliorer », QualiGuide édition -MWQ.

Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME

20. **MOCELLIN Fabrice** (2006), « Gestion des entrepôts et plates-formes, assurez la performance de votre Supply Chain par la maîtrise des zones de stockage », 2ème édition Dunod, Paris.

21. **ONUUDI** (2006), Groupe de l'évaluation, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », ONUUDI, Vienne.

22. **PINTO Paul** (2003), « La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent », Dunod, Paris.

23. **TRESOR, Direction Générale** (2012), « Les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement », Publications des services économiques, DG Trésor.

24. **UNION EUROPEENNE** (2010), « Accord d'association : réunion du 5^{ème} Conseil d'Association entre l'Algérie et l'UE », Revue de la Délégation de l'Union Européenne en Algérie, n°14.

25. **VAISMAN O.** (1999), « Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel», <http://ovaisman.online.fr>

