

L'approche du management par objectifs et son impact sur la performance organisationnelle, cas : SEAAL.

The management by objectives approach and its impact on organizational performance, case: SEAAL.

KADI Omar^{1*}, Lebcir Islam²

¹ Laboratoire de l'Innovation managériale gouvernance et entrepreneuriat, école National Supérieur de Management – Koléa (Algérie), o.kadi@ensmanagement.edu.dz.

² Laboratoire de l'Innovation managériale gouvernance et entrepreneuriat, école National Supérieur de Management – Koléa (Algérie), i.lebcir-ens@ensmanagement.edu.dz.

Date de réception : 22/04/2024 ; Date de révision : 11/05/2024 ; Date de publication: 30/06/2024

Résumé : Cette recherche vise à évaluer l'impact de la mise en œuvre de le management par objectifs (MPO) sur la rentabilité organisationnelle de la SEAAL. L'étude s'appuie sur des modèles statistiques tels que la corrélation de Pearson et l'analyse de médiation pour valider les hypothèses. Nos résultats indiquent que la pertinence des objectifs, formulés selon l'approche SMART, a influencé positivement la rentabilité organisationnelle. En outre, évaluer les performances, y compris les performances du réseau et la satisfaction des clients, se révèle être un mécanisme essentiel pour le suivi des objectifs. Contrairement à nos attentes, l'engagement des employés ne s'est pas révélé être un médiateur significatif entre la MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

Mots-clés : Management par objectif ; Performance Organisationnelle ; Engagement des employés ; Mesure de la Performance ; Objectifs SMART.

Codes de classification Jel : L2 ; M54.

Abstract: This research aims to assess Results of applying of Management by Objectives (MBO) on the organizational behavior of SEAAL. the study employs statistical methods such as Pearson correlation and mediation analysis to validate the hypotheses. Our findings indicate that the relevance of goals, formulated according to the SMART model, has a positive effect on organizational performance. Similarly, performance measurement, specifically network yield and customer satisfaction, proves to be an essential mechanism for tracking objectives. Contrary to our expectations, employee engagement did not emerge as a significant mediator between MBO and the organizational performance of SEAAL.

Keywords: Management by Objectives ; Organizational Performance ; Employee Engagement ; Performance Measurement ; SMART Goals.

Jel Classification Codes : L2 ; M54.

I- Introduction :

Dans le sujet du management, la performance organisationnelle est un enjeu majeur qui affecte les entreprises en termes de capacité à atteindre leurs objectifs et à se différencier de leurs concurrents. Pour y parvenir, les entreprises doivent se réinventer, embrasser des stratégies de gestion innovantes et s'adapter aux changements constants de leur environnement économique. Le management par objectif, communément appelé MPO, ou MBO en anglais pour "Management By Objective", est l'une de ces stratégies qui vise à fédérer les énergies de toute une organisation autour d'objectifs clairement définis et quantifiables.

L'eau est considérée comme la source de la vie, mais aussi un sujet stratégique pour Les sociétés qui opèrent dans le domaine sensible de l'eau et de l'assainissement. Le MPO est une méthode de management qui vise à améliorer la performance organisationnelle en fixant des objectifs mesurables et clairs, qui implique la participation des salariés et des managers. Notre recherche vise à diagnostiquer l'impact du MPO sur la rentabilité organisationnelle au sein de la Société Algérienne des Eaux et des Eaux Usées, qui fait face à des défis critiques dans un contexte de rareté croissante des ressources en eau, des besoins croissants des citoyens.

La question principale de notre recherche est la suivante:

Quels sont les effets de l'application de l'approche de Management par objectifs sur la performance organisationnelle au niveau de la Société de SEAAL?

Pour répondre à cette problématique, notre étude est divisée en trois questions de recherche:

- ✓ Quelle influence l'importance des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie MPO a-t-elle sur la performance organisationnelle de SEAAL? Nous explorons comment l'alignement des objectifs sur le modèle SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel) peut influencer directement les performances de la SEAAL en facilitant la réalisation des objectifs stratégiques.

✓ *Hypothèses d'étude*

H01: Il n'existe pas de forte corrélation positive entre l'importance des objectifs établis dans le cadre de la stratégie MPO et la performance organisationnelle de SEAAL.

Ha1: Il existe une forte corrélation positive entre l'importance des objectifs fixés dans le cadre du processus MPO et la performance organisationnelle de SEAAL.

➤ **En quoi la mesure de la performance, intégrée à la démarche MPO, impacte-t-elle la performance organisationnelle de SEAAL?** Nous diagnostiquons comment une mesure claire et objective des performances, alignée sur les caractéristiques du secteur de l'assainissement et de l'eau, peut conduire à des ajustements et des améliorations tangibles au sein de SEAAL.

✓ *Hypothèses d'étude*

H02: Il n'existe pas de forte corrélation positive entre le fusionnement de la mesure de la performance dans la démarche de MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

Ha2: Il existe une forte corrélation positive entre le fusionnement de la mesure de la performance dans la démarche de MPO et la performance organisationnelle de la SEAAL.

- ✓ **Quel est le rôle médiateur de l'engagement des employés dans la relation entre la mise en œuvre du Management par Objectifs (MPO) et la performance organisationnelle au niveau de SEAAL?** Nous apprenons comment les composantes de l'engagement des employés selon la théorie de Meyer et Allen (1991) - affectif, normatif et de continuité - influencent l'effet du MPO sur la performance de la SEAAL.

• *Hypothèses d'étude*

H03: L'engagement des employés n'est pas considéré comme le médiateur dans l'association entre l'application du MPO et la performance organisationnelle de SEAAL.

Ha3: L'engagement des employés est considéré comme un médiateur important dans l'association entre l'application du MPO et la performance organisationnelle du SEAAL.

En Somme, notre recherche à dévoiler les mécanismes sous-jacents qui relient l'application du MPO à la performance organisationnelle au sein de la SEAAL. Prendre en compte des enjeux spécifiques de la société, de la complexité des interactions entre les objectifs, l'évaluation de la performance et considération des employés, nous visons à contribuer à une compréhension approfondie de l'effet de la Management par objectif dans un contexte aussi crucial que celui de la SEAAL.

- **Méthodologie d'étude**

La méthodologie utilisée dans cette recherche est basée sur une approche quantitative visant à obtenir une compréhension nuancée de l'incidence de l'application d'une approche de Management par Objectifs (MPO) sur la performance organisationnelle au sein de la Société de (SEAAL), Notre démarche méthodologique se divise en deux étapes différentes: une étape analytique exploratoire et descriptive, suivie d'une étape confirmatoire quantitative.

- **Revue Littérature**

Plusieurs études antérieures ont abordé ce sujet, La définition de le MPO varie en fonction des domaines d'application et des chercheurs (Berim Ramosaj, Halit Karaxha, & Hidajet Karaxha, 2014). a conceptualisé le MPO comme un outil servant à l'intégration des objectifs organisationnels tels que les revenus et Il augmente en fonction des besoins individuels. De son côté, (Mostafa JAFRI, Atieh Bourouni, & Rozbeh AMIRI, 2009) y voient un processus de transformation des objectifs organisationnels en objectifs individuels, alignant ainsi le Plan de l'entreprise avec les aspirations des employé.

La Partie structurel de le MPO a été largement discuté dans la littérature (Mark L. Mcconkie, 1979). Diagnostiquer les éléments fondamentaux du MPO, en mettant en évidence les processus par lesquels les objectifs sont fixés, mesurés et révisés. (Rodgers.R & Hunter. JE, 1991) Nous avons traité le sujet sous le côté de l'efficacité organisationnelle, examinant comment le MPO peut être intégrée dans divers types de structures organisationnelles.

(Royston Grean Wood & C.R.Hinings, 1988)se sont penchés sur le rôle de le MPO dans les systèmes de contrôle organisationnels. Ils ont discuté des mécanismes par lesquels le MPO peut servir à réguler les comportements des employés, améliorer la qualité du travail.

I.1. Définitions et Principes Fondamentaux du MPO

I. 1.1. Les principes fondamentaux du MPO: Le Management par Objectifs (MPO) Il s'agit d'une théorie de la gestion de la performance qui vise à aligner les objectifs de chaque employé sur les objectifs de l'organisation. à laquelle ils appartiennent. Cette approche repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment:

- **Participation des collaborateurs à la définition des objectifs:** Les collaborateurs sont impliqués dans la détermination de leurs objectifs en collaboration avec leurs supérieurs, favorisant ainsi leur engagement et leur motivation.

- **Formulation d'objectifs SMART:** Les objectifs sont formulés en respectant les critères SMART, ce qui facilite leur suivi et leur évaluation (Doran G. T, 1981).

- **Feedback régulier sur les résultats:** Un feedback régulier est fourni aux collaborateurs concernant leurs performances par rapport aux objectifs fixés. Cela permet aux collaborateurs de s'autoévaluer et de s'améliorer (Christelle Bosc-Miné, 2014).

I. 1.2. L'origine du MPO: Peter Druck est considéré comme le premier à introduire le concept de MPO en 1954, dans son ouvrage "The Practice of Management". Selon Drucker, le MPO est un processus participatif et responsabilisant, basé sur la définition et l'évaluation des objectifs communs entre les supérieurs et les subordonnés (Drucker, P. F, 1954)

I. 1.3. Les autres définitions et perspectives du MPO: Le MPO a évolué au fil des décennies grâce aux contributions d'autres auteurs et chercheurs qui ont proposé des définitions similaires ou complémentaires. (George S. Odiorne, 1965) le décrit comme un système collaboratif où les supérieurs et les subordonnés collaborent pour établir des objectifs SMART. (John W. Humble , 1967) Insiste sur le rôle de la participation des employés dans la définition, la planification et le contrôle des objectifs des performances. Ces diverses définitions et perspectives, élaborées au fil des décennies, offrent un panorama dynamique et évolutif du concept de Management par Objectifs. Cette approche de gestion implique que les objectifs d'une entité organisationnelle soient établis de manière collaborative entre la direction et les membres du personnel.

I .1.4. Processus du MPO: La persistance du Management par Objectifs (MPO) en tant qu'approche de gestion efficace peut être attribuée à sa capacité d'adaptation, d'évolution et de développement Au fil du temps, pour obtenir une réponse aux évolutions des besoins organisationnels et environnementaux .(Heinz Weihrich, 2000) Le processus du MPO repose sur plusieurs étapes, susceptibles de varier en fonction des auteurs et des contextes. Dans cette partie, nous allons présenter quelques modèles du MPO qui ont été proposés dans la littérature. Selon Éric Delavallée, le cycle du Management par Objectifs (MPO) élaboré par Drucker s'articule autour de trois phases fondamentales, comme illustré dans la Figure1 Fixer des objectifs, suivre l'avancement du travail et des tâches, et enfin évaluer les résultats obtenus. Il convient de noter que Drucker souligne que les phases du processus de gestion ne se déroulent pas nécessairement de manière linéaire, Plutôt, simultanément, avec des modifications mutuelles et des interactions mutuelles (Delavallée. E, 2010).

I. 2. Avantages et limites du MPO.

En tant que méthode utilisée dans l'évaluation des performances au sein des organisations, le Management Par Objectifs (MPO) offre une variété d'avantages qui contribuent à l'amélioration de la gestion et à l'atteinte des objectifs. Toutefois, le MPO À son tour, cela inclut critiques ou de limites. Les avantages significatifs du MPO résident dans sa capacité à orienter les employés vers des objectifs spécifiques, mesurables, Réalisable, pertinent et cohérent pour simplifier le processus de la communication entre managers et subordonnés, et à créer une focalisation collective Sur les objectifs de l'entreprise. En outre, cela renforce l'engagement de l'employé envers les objectifs., améliore la transparence et la responsabilisation, et établit un cadre structuré pour l'évaluation des performances. Cependant, certains chercheurs et praticiens ont soulevé des préoccupations quant à son efficacité et à sa pertinence dans des contextes complexes et en constante évolution. Parmi les principales limites du MPO, on peut citer la difficulté à mesurer certains aspects intangibles de la performance, tels que l'honnêteté et l'intégrité, À cela s'ajoutent les dangers de se concentrer uniquement sur des objectifs à court terme. Le MPO n'est pas un modèle universel mais un mode de management parmi d'autres, qui doit être adapté au contexte et aux besoins de chaque situation.

I. 3. La Performance Organisationnelle: La performance est considérée comme l'un des concepts les plus complexes qui puissent être décrits en Management, car il est difficile de la séparer du contexte dans lequel elle sera utilisée.

Ainsi, la performance organisationnelle (PO) englobe une notion complexe, controversée et une idée polysémique où différentes définitions et perspectives coexistent. En effet, la PO est à la fois

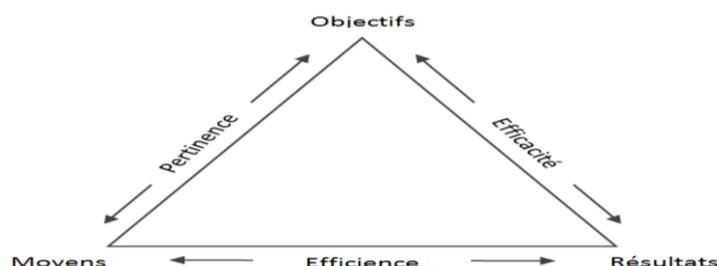
multidimensionnelle, car elle implique plusieurs variables d'action difficiles à mesurer (Stéphane Jacquet, 2011), Par conséquent, la PO est un terme insaisissable, Qui reflète la complexité et la diversité des Sociétés (Melchior Salgado, 2013).

I. 3. 1. Indicateurs d'évaluation de la (PO): Indépendamment de la perspective adoptée pour conceptualiser la performance, cette dernière demeure intrinsèquement liée à trois éléments essentiels selon le modèle élaboré par GILBERT. P, Il examine la performance dans une relation tripartite entre les objectifs souhaités, les moyens nécessaires pour les atteindre et les résultats obtenus. (biens, produits, services).

Selon ce modèle, la performance se décline en trois critères:

- **La pertinence:** Il C'est le rapport entre les ressources effectivement mobilisées pour atteindre les objectifs initiaux fixés
- **L'efficience:** Ce critère consiste en Mesurer le rapport entre les ressources allouées et les résultats obtenus
- **L'efficacité:** Ce volet évalue le rapport entre les résultats effectivement obtenus et les objectifs fixés au départ.

Figure (1). Les critères de performance



La source: Modèle de Gibert, (1980).

Toutefois, cette approche a été critiquée pour son caractère trop simpliste et réducteur, Ce qui néglige les organisations au niveau de la complexité et de la diversité de leurs environnements. C'est pourquoi d'autres approches ont proposé d'élargir et d'enrichir la notion de performance, en intégrant d'autres dimensions et critères, exemple:

-La cohérence: Ce qui reflète la compatibilité des composants de base de l'organisation pour mesurer l'OP en liant les moyens aux objectifs.

-La viabilité financière: Elle est également considérée comme un élément important de performance, qui indique la capacité de l'organisation à faire face aux risques et à assurer sa pérennité.

Enfin, l'approche d (EvalNet, 2019) Il a présenté Deux indicateurs ont été fournis sur l'évolution des attentes des parties prenantes et des besoins des organisations:

- L'impact: Il mesure les effets négatifs ou positifs, directs ou indirects, attendus ou inattendus de l'intervention sur la société, les bénéficiaires et l'environnement.

- **La durabilité:** mesure La mesure dans laquelle les avantages de l'intervention sont maintenus ou améliorés après la fin du soutien extérieur.

II- Méthodes et Matériels :

II.1. Présentation de la (SEAAL): Il s'agit d'un établissement public par actions détenu à 70% par la Société Algérienne des Eaux et à 30% par l'Office National de l'Assainissement. La société a été créée en 2006 dans le but de développer rapidement l'environnement et la qualité de vie des citoyens, Sa fonction est axée sur la production et l'approvisionnement en eau potable des provinces d'Alger et de Tipaza, ainsi que sur la collecte et le traitement des eaux usées de ces deux régions.

Figure (2) : Logo SEAAL



La source: <https://seaal.dz/>(2023 a: H20:00).

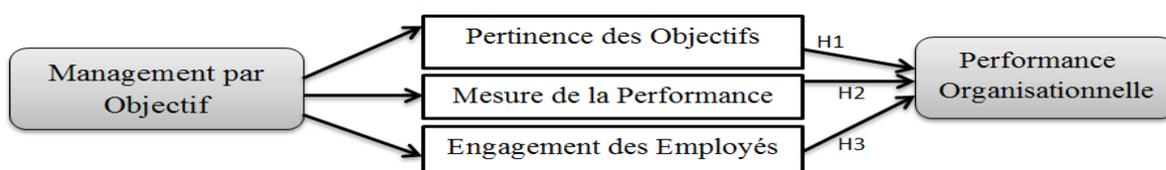
II.2. La Méthodologie: Cadre Conceptuel: Nous allons essayer pendant cette partie, présenterons l'approche épistémologique retenue, définirons les concepts centraux mobilisés dans notre travail et présenterons le modèle conceptuel retenu qui s'articule autour des variables suivantes:

- ✓ Management par Objectif (MPO).
- ✓ Performance Organisationnelle.
- **Partinence des objectif:** C'est l'accord et l'alignement entre les objectifs définis dans le cadre MPO et les besoins stratégiques de l'entreprise.
- **Mesure de la Performance:** Cela englobe les méthodes, indicateurs et outils employés pour Évaluer si les objectifs fixés ont été atteints.
- **Posture épistémologique:** Dans ce travail de recherche, nous adoptons une perspective épistémologique positiviste. Ce raisonnement part d'une question de recherche formulée sous forme d'hypothèse, et cherche à valider provisoirement une théorie en la confrontant aux données empiriques (M.-L GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON, & A. JOLIBERT, 2012).

Le raisonnement déductif hypothétique comprend également la construction d'hypothèses hypothétiques et l'extraction de leurs implications logiques en s'appuyant sur une revue de la littérature du cadre théorique de l'étude.

Modèle théorique: Sur la base d'un examen d'études antérieures, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle il existe un lien et une relation entre la mesure de la performance, l'adéquation aux objectifs, l'engagement des employés et la performance organisationnelle.

Figure (3) : modèle de la recherche.



La source: Élaboré par nos soins

II.3. Approche Méthodologique: L'étude a été préparée à partir de l'analyse de sources secondaires (publications scientifiques et articles issus de bases de données spécialisées) et de ressources primaires sous la forme des résultats d'une enquête quantitative que nous avons menée auprès d'un

échantillon d'employeurs travaillant au SEAAL. Et Pour l'analyse empirique de l'étude, nous avons collecté des données à l'aide d'un questionnaire auto-administré à partir duquel nous avons sélectionné au hasard les participants. Afin de mesurer l'impact entre les variables de cette étude, le programme SPSS version 23 a été utilisé. Cette approche méthodologique mixte, combinant des données primaires et secondaires, permet non seulement une vue d'ensemble fondée sur la littérature scientifique existante, mais également une analyse plus fine et spécifique basée sur des données primaires collectées auprès d'un groupe d'employeurs.

II.4. Les échelles de mesure: Le questionnaire se compose de cinq parties, Chacun est lié à un élément de mon étude de recherche: le rôle des objectifs fixés dans la démarche MPO et la mesure de la performance intégrée au MPO et Le canal intermédiaire de l'engagement des employés.

Tableau (1) : L'échelle de Likert de cinq points

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Source: Élaboré par nos soins.

L'échelle de Likert est Un indicateur pour calculer et évaluer le degré d'accord ou de désaccord des membres de la population étudiée avec les déclarations. Elle est utilisée en psychologie et en sciences sociales pour évaluer les attitudes, les opinions et les perceptions.

Tableau (2) : Les champs de la moyenne de l'échelle de cinq de Likert.

Le champ de la moyenne	[0 – 0.8[[0.8 – 1.6[[1.6 – 2.4[[2.4 – 3.2[[3.2 - 4]
Evaluation	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

Source: Élaboré par nos soins

II.5. L'échantillon: Sur les 200 questionnaires distribués, nous avons obtenu 172 questionnaires bien remplis (Le taux de réponse est estimé à 86%), Pour résoudre le modèle, (Tabachnick, B. G & Fidell, L. S, 2013) suggèrent que 172 est un bon nombre pour effectuer une analyse de régression. De plus, pour généraliser les résultats de la recherche, un nombre de réponses suffisant est fixé à 150. Ainsi, avec 172 répondants, nous avons un nombre suffisant pour effectuer une analyse de régression et pour généraliser les résultats de cette étude. Bien que nous ayons reçu 181 questionnaires remplis, 9 d'entre eux présentaient des lacunes dans les données et n'ont pas été inclus dans l'analyse ultérieure. Par conséquent, seuls 172 questionnaires avec des données complètes ont été analysés. Le Tableau 3 présente les données générales des répondants. La méthode de sélection est la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, Le questionnaire a été distribué à tous les employés, y compris les gestionnaires, directeurs, superviseurs et autres employés. Il fallait donc prêter attention au leur expérience et leur avis notamment concernant la réussite des salariés, S'appuyer sur la technique MPO comme méthode d'évaluation de la performance Pour évaluer la validité du questionnaire, le coefficient de Cronbach Alpha a été utilisé. Ce test a montré que les questions étaient claires et compréhensibles et que l'évaluation de la validité était conforme aux paramètres statistiquement requis, avec un coefficient de Cronbach Alpha de 0,809 (r=0,809).

III-Résultats et Discussion :

III.1. Analyse Statistique préliminaire

III.1.1. Le profils la population étudiée: Le tableau 3 présente un aperçu des des caractéristiques démographiques de l'échantillon de 172 participants. Les données couvrent divers aspects tels que le genre, l'âge, l'expérience professionnelle, Niveau d'études et poste au niveau de l'entreprise. Le but est de fournir un contexte pour l'analyse subséquente des données de l'étude.

Tableau (3) : Caractéristiques démographiques de l'échantillon.

Variable démographique	Effectif	Pourcentage
Genre		
Homme	97	56%
Femme	75	44%
Age		
25 ans - 34 ans	27	16%
35 ans - 44 ans	85	49%
45 ans - 54 ans	40	23%
55 ans et plus	20	12%
Ancienneté		
1-5 ans	46	27%
6-10 ans	73	42%
11-20 ans	34	20%
20 ans et plus	19	11%
Niveau d'éducation		
License	52	30%
Master	102	59%
Doctorat	7	4%
Autre	11	6%
Cadre Socioprofessionnel		
Maitrise	30	17%
Cadre	110	64%
Cadre supérieur	32	19%

Source: préparé par nos soins a partire du logiciel SPSS

III.1.2. Analyse descriptive de la recherche: L'objectif de cette partie est defournir une analyse descriptive des données collectées.

❖ La partie 1: Pertinence des objectifs

Tableau (4) : Statistiques descriptifs de la partie 1 pertinence des objectifs

ITEM	P11	P12	P13	P14	P15
Pas du tout d'accord	8.9	12.5	8.9	12.5	5.4
Plutôt pas d'accord	12.5	17.9	26.8	16.1	14.3
Neutre	23.2	28.6	16.1	14.3	19.6
Plutôt d'accord	35.7	17.9	26.8	42.9	46.4
Tout à fait d'accord	19.6	21.4	21.4	14.3	14.3
Moyenne de P1	3.5	3.30	3.25	3.18	3.44
Ecart type	1.07872	1.26376	1.31079	1.32065	1.20483
Evaluation	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Moyenne Générale	3.34				
Ecart type Général	0.951956				
Evaluation Générale	Tout à fait d'accord				

Source: préparé par nos soins a partire du logiciel SPSS.

La moyenne générale pour cette partie était de 3.34, avec un écart type de 0.951956. Cela indique que les répondants étaient globalement en accord avec les affirmations, validant ainsi la pertinence des objectifs fixés dans le cadre du MPO.

- **Item le mieux noté:** Les objectifs spécifiques de la démarche MPO sont fixés dans le temps, avec des délais clairs (Moyenne = 3.4464).
- **Item le moins bien noté:** Les objectifs Fixés au sein de la démarche de MPO sont réalistes et alignés sur les capacités (Moyenne = 3.1818).

Il semble que les objectifs sont bien spécifiés et mesurables, mais pourraient nécessiter une meilleure adaptation aux ressources et capacités disponibles.

❖ **La Partie2: Mesure de la Performance Intégrée au MPO.**

Tableau (5) : Statistiques descriptifs de la partie 2 Mesure de la performance.

item	P21	P22	P23	P24	P25
Pas du tout d'accord	21.4	10.7	21.4	1.8	19.6
Plutôt pas d'accord	12.5	7.1	17.9	17.9	0
Neutre	19.6	21.4	19.6	21.4	12.5
Plutôt d'accord	19.6	32.1	30.4	28.6	41.1
Tout à fait d'accord	26.8	28.6	10.7	28.6	26.8
Moyenne de P1	3.75	3.65	2.91	3.60	3.17
Écart type	1.06	1.14	1.33	1.27	1.50
Evaluation	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
Moyenne Générale			3.4		
Ecart type Général			.88645		
Evaluation Générale	Tout à fait d'accord				

Source: préparé par nos soins a partire du logiciel SPSS.

La moyenne générale pour cette section était de 3.4, avec un écart type estimé de 0.88645, ce qui indique également un niveau d'accord généralisé parmi les répondants.

- **Item le mieux noté:** La SEAL dispose d'un système clair et objectif pour mesurer la performance de ses activités (Moyenne = 3.75).
- **Item le moins bien noté:** La mesure de la performance est effectuée régulièrement et avec rigueur, et les résultats sont accessibles et transparents (Moyenne = 2.91).

La mesure de la performance semble globalement bien intégrée, En revanche, des améliorations peuvent être apportées en termes de régularité et de transparence des mesures.

❖ **La Partie 3 : Rôle Médiateur de l'Engagement des Employés.**

Tableau (6) : Statistiques qualitatives de la partie 3 Engagement des Employés.

Moyenne de P3 (18 items)	
Moyenne Générale	3.08
Ecart type Général	0.85
Evaluation Générale	Plutôt d'accord

Source: préparé par nos soins a partire du logiciel SPSS.

La moyenne générale était de 3.08, avec un écart type de 0.85. Cela indique que les employés se sentent plutôt engagés dans leur organisation. L'engagement des employés est modéré et peut jouer un rôle médiateur dans le succès de la mise en œuvre du MPO. Toutefois, des efforts peuvent être entrepris pour renforcer cet engagement.

❖ **La Partie 04: Management par Objectifs (MPO).**

Tableau (7) : Statistiques descriptifs de la partie 4 Management par Objectif

Item	P21	P22	P23	P24	P25
Pas du tout d'accord	21.4	10.7	21.4	1.8	19.6
Plutôt pas d'accord	12.5	7.1	17.9	17.9	0
Neutre	19.6	21.4	19.6	21.4	12.5
Plutôt d'accord	19.6	32.1	30.4	28.6	41.1
Tout à fait d'accord	26.8	28.6	10.7	28.6	26.8
Moyenne de P1	3.75	3.65	2.91	3.60	3.17
Ecart type	1.06	1.14	1.33	1.27	1.50
Evaluation	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
Moyenne Générale	3.4				
Ecart type Général	0.88				
Evaluation Générale	Tout à fait d'accord				

Source: préparé par nos soins a partire du logiciel SPSS.

Les résultats de cette partie indiquent un sentiment généralisé de modération en ce qui concerne le MPO au sein de la SEAAL. Alors que les objectifs semblent alignés avec la stratégie globale de l'organisation, il existe des domaines d'amélioration, Surtout lorsqu'il s'agit de lier la réalisation d'un objectif à une rémunération ou à une reconnaissance.

❖ **La Partie 5: Performance Organisationnelle.**

Tableau (8) : Statistiques descriptifs de la partie 5 Performance Organisationnelle.

item	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57
Pas du tout d'accord	3.6	3.6	8.9	8.9	1.8	3.6	5.4
Plutôt pas d'accord	19.6	10.7	19.6	21.4	12.5	5.4	5.4
Neutre	37.5	48.2	39.3	44.6	39.3	32.1	41.1
Plutôt d'accord	32.1	23.2	23.2	10.7	33.9	44.6	35.7
Tout à fait d'accord	7.1	12.5	7.1	8.9	8.9	10.7	10.7
Moyenne de P5	3.4182	3.5556	3.3704	2.8868	3.0000	3.3091	3.1964
Ecart type	.95628	.90422	.89646	1.04992	1.05409	.95980	.96143
Evaluation	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
Moyenne Générale	3.2						
Ecart type Général	0.669233						
Evaluation Générale	Plutôt d'accord						

Source: préparé par nos soins a partire du logiciel SPSS.

La moyenne générale de cette section était de 3.2, avec un écart type de 0.669233, indiquant une évaluation modérée de la performance organisationnelle.

- ✓ **Item le mieux noté:** Quel est le niveau de qualité du travail de la SEAAL ou de votre équipe? (Moyenne = 3.5556).
- ✓ **Item le moins bien noté:** Quel est le niveau de résultat financier de la SEAAL ou de votre équipe? (Moyenne = 2.8868).

La performance organisationnelle est perçue comme étant modérée. Des efforts sont notamment nécessaires pour améliorer les aspects financiers de l'organisation.

L'analyse descriptive révèle une approbation générale des pratiques de MPO, mais se concentre également sur les domaines nécessitant des améliorations, notamment en ce qui concerne la régularité et la transparence de l'évaluation de la performance et l'engagement des employés.

III.2. Test de normalité: Nous présentons et interprétons ci-dessous les résultats de ces tests pour chacune des variables étudiées. (P1, P2, P3, P4, P5).

Tableau (9) : Test de Normalité

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig	Statistic	df	sig
P1	,106	172	,200	,974	172	,318
P2	,120	172	,061	,976	172	,356
P3	,093	172	,200	,981	172	,569
P4	,145	172	,008	,960	172	,077
P5	,154	172	,003	,951	172	,032

Source: préparé par nos soins a partir du logiciel SPSS.

Selon les résultats des tests de normalité de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk indiquent que les variables liées à l'importance des objectifs (P1), la mesure de la performance intégrée au MPO (P2), et l'engagement des employés (P3) suivent une distribution normale, avec des p-valeurs supérieures à 0,05. Cela conforte la validité des analyses statistiques paramétriques qui pourraient être entreprises par la suite pour ces variables. En revanche, les variables concernant le management par objectif (P4) et la performance organisationnelle (P5) présentent des p-valeurs inférieures à 0,05 dans au moins un des tests de normalité, mettant en lumière une distribution qui n'est pas nécessairement normale pour ces variables.

Tableau (10) : Test de Skewness et Kurtosis

	P4	P5
Skewness	-,412	-,349
Std. Error of Skewness	,330	,319
Kurtosis	-,490	,112
Std. Error of Kurtosis	,650	,628

Source: préparé par nos soins a partir du logiciel SPSS.

III.3. Tests des Hypothèses: La performance organisationnelle est un enjeu crucial pour toute entreprise cherchant à maintenir une compétitivité durable. Dans ce contexte, l'application de la démarche de Management par Objectifs apparaît comme une initiative stratégique, notamment pour la Société de (SEAAL).

La section qui suit est dédiée aux tests d'hypothèses qui visent à examiner et à éclairer ce lien. Trois hypothèses principales seront testées au moyen de méthodes statistiques rigoureuses. La première hypothèse (H01 et Ha1) explorera la relation entre l'importance des objectifs et la performance organisationnelle. La deuxième hypothèse (H02 et Ha2) se concentre sur l'impact de l'intégration de l'évaluation des performances sur la performance organisationnelle elle-même. Enfin, la troisième hypothèse (H03 et Ha3) diagnostiquera le rôle médiateur de l'engagement des employés dans la relation entre la performance organisationnelle et le MPO.

H01 et Ha1: Test de corrélation: Dans cette partie nous discuterons de l'interprétation des résultats de la corrélation de Pearson entre deux variables de base: P1, qui représente « l'adéquation de l'objectif ». et P5, correspondant à la "performance organisationnelle".

Tableau (11) : Test de Pearson (P1 et P5)

		P1	P5
P1	Pearson Correlation	1	,330
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	172	172
P5	Pearson Correlation	,330	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	172	172

Source: préparé par nos soins a travers du logiciel SPSS.

A la lecture du Tableau 11, le coefficient de corrélation de Pearson $r = 0,330$ révèle une corrélation faible à modérée entre la pertinence des objectifs (P1) et la performance organisationnelle (P5). Cette corrélation est statistiquement significative, avec une valeur $p = 0,013$, en deçà du seuil généralement accepté $\alpha = 0,05$. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle (H_0), suggérant que cette relation n'est probablement pas due au hasard.

Le Tableau 12 constitue une base solide pour de futures analyses. Il invite à explorer cette relation plus en détail à travers des analyses plus avancées, telles que la régression linéaire et la médiation, qui seront abordées dans les étapes suivantes de cette recherche.

▪ **Test de régression linéaire:** Après analyse de corrélation de Pearson, une régression linéaire a été effectuée. Examiner plus en détail la relation entre l'importance des objectifs (P1) et la performance organisationnelle.

Tableau (12) : Résumé des résultats du test de régression linéaire (P1 et P5)

Mesure	Valeur	Interprétation
R^2	0,109	10,9 % de la variabilité dans P5 est expliquée par P1
Valeur F	6,584	Le modèle de régression est statistiquement significatif
Valeur P	0,013	Inférieure au seuil de 0,05, donc significative
Coefficient B pour P1	0,232	Augmentation de 0,232 dans P5 pour une augmentation d'une unité dans P1

Source: préparé par nos soins à partir du logiciel SPSS.

Sur la base du coefficient de détermination R^2 de 0,109 indique que 10,9 % de la variabilité dans la performance organisationnelle (P5) peut être expliquée par la pertinence des objectifs (P1). Bien que cette valeur ne soit pas très élevée, elle est statistiquement significative. Comme le montrent la valeur F de 6,584 et une valeur p de 0,013, c'est inférieure au seuil de significativité de 0,05 généralement accepté en sciences sociales.

Le coefficient B pour P1 est de 0,232, ce qui indique qu'une augmentation d'une unité dans la pertinence des objectifs entraîne une augmentation modeste mais significative de 0,232 unités dans la performance organisationnelle. En conclusion, ces résultats confirment que la pertinence des objectifs (P1) a un effet significatif, bien que limité, sur la performance organisationnelle (P5). Cette conclusion appuie le rejet de l'hypothèse nulle H_0 et donne du poids à l'hypothèse alternative H_{a1} .

H02 et Ha2: Pour tester les hypothèses H_0 2 et H_{a2} , les variables en question sont P2, représentant l'intégration de la mesure de la performance dans la démarche de MPO, et P5, représentant la performance organisationnelle de la SEAAL. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 13 ci-dessous.

Tableau (13) : Test de Pearson (P2 et P5)

		P2	P5
P2	Pearson Correlation	1	,537
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	172	172
P5	Pearson Correlation	,537	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	172	172

Source: préparé par nos soins à partir du logiciel SPSS.

Les résultats présentés montrent une corrélation de Pearson de 0,537 entre les variables P2 et P5. Cette valeur indique une relation positive modérée entre ces deux variables ; autrement dit, lorsque

la variable P2 augmente, il est probable que la variable P5 augmente également, et vice-versa. D'après le tableau, nous constatons que la corrélation est statistiquement significative.

La taille de l'échantillon, représentée par "N", est de 172 pour les deux variables, ce qui est généralement considéré comme une taille d'échantillon suffisante pour donner de la crédibilité aux résultats statistiques. En conclusion, ces résultats statistiques appuient l'idée que la performance organisationnelle (P5) est affectée positivement et significativement par les indicateurs de performance (P2).

Tableau (14) : Résumé des résultats du test de régression linéaire (P2 et P5)

Mesure	Valeur	Interprétation
R²	0,146	14,6 % de la variabilité dans P5 est expliquée par P1
Valeur F	6,532	Le modèle de régression est statistiquement significatif
Valeur P	0,015	Inférieure au seuil de 0,05, donc significative
Coefficient B pour P2	0,463	Augmentation de 0,463 dans P5 pour une augmentation d'une unité dans P2

Source: préparé par nos soins à partir du logiciel SPSS.

Ces résultats servent des preuves empiriques solides que l'évaluation de la performance a un effet significatif et positif sur la performance organisationnelle. Cependant, il convient de noter que la performance organisationnelle est influencée par un ensemble de variables, et bien que l'évaluation de la performance soit un facteur important, elle n'est pas le seul. Des recherches supplémentaires pourraient donc être nécessaires pour explorer d'autres variables qui pourraient avoir un impact sur la performance organisationnelle.

- **H03 et Ha3:** Nous avons utilisé l'outil statistique macro PROCESS pour examiner les deux hypothèses concernant Le lien entre l'application du Management par Objectifs (MPO) et la performance organisationnelle de la SEAAL, en tenant compte du rôle potentiel de l'engagement des employés en tant que médiateur. Cette approche méthodologique nous a permis de mener une analyse approfondie et rigoureuse de cette relation complexe. L'hypothèse H03 postule que l'engagement des employés n'a pas d'effet médiateur dans cette relation, tandis que l'hypothèse Ha3 avance que l'engagement des employés joue un rôle médiateur significatif.

- **Résultats du test:** Nous avons tenté d'étudier l'impact directs et indirects de la variable (Management par objectif) sur la variable (Performance Organisationnelle), en considérant (Engagement des employés) comme variable médiatrice.

Tableau (15) : Résultats de l'Analyse de Médiation via le Macro PROCESS

Aspect	Variable	R ²	F-stat	t-stat	p-value	Coeff (effet)
Modèle pour P3	P4	,3540	27,40	5,2342	,0000	,5205
Modèle pour P5	P4	,2205	6,93	3,4052	,0013	,3554
P3			-,8159	,4185	-,0973	
Effet Indirect P3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-,0507

Source: préparé par nos soins à partir du logiciel SPSS.

Variable Médiatrice (Engagement des Employés, P3):

- Le modèle est significatif ($F(1, 50) = 27.40, p < .0001$), Il semble que l'écart de 35,4 % dans l'engagement des employés s'explique par le MPO.
- Le Management par Objectif (P4) a un impact significatif et positif sur l'Engagement des Employés (P3) ($t = 5.23, p < .0001$).

Variable Dépendante (Performance Organisationnelle, P5):

- Le modèle global est significatif ($F(2, 49) = 6.93, p = .0022$), expliquant 22,05% de la variance dans la Performance Organisationnelle.
- Le Management par Objectif (P4) a un effet significatif et positif sur la Performance Organisationnelle (P5) ($t = 3.41, p = .0013$).
- L'Engagement des Employés (P3) n'a pas d'effet significatif sur la Performance Organisationnelle (P5) ($t = -.816, p = .4185$).

Cette analyse suggère que le Management par Objectif a un effet direct significatif sur la Performance Organisationnelle et un effet significatif sur l'Engagement des salariés. Cependant, il ne nous apparaît pas clairement que l'engagement des employés joue un rôle médiateur important dans la relation entre la performance organisationnelle et la gestion par objectifs.

- **Synthèse:** Finalement, Nous résumerons les résultats obtenus pour toutes les hypothèses dans le tableau suivant. Le tableau nous permet de compiler et de résumer les résultats pour les discuter davantage dans le chapitre suivant et apporter des éclaircissements.

Tableau (16) : Résumé des tests

Hypothèse	Méthode de Test	Interprétation	Conclusion
H01 vs Ha1	Corrélation de Pearson	Corrélation faible à modérée	H01 rejetée ; relation significative mais modeste
	Régression Linéaire	Relation significative	
H02 vs Ha2	Corrélation de Pearson	Corrélation modérée	H02 rejetée; relation significative et positive
	Régression Linéaire	Relation significative	
H03 vs Ha3	Analyse de Médiation	Pas d'effet médiateur significatif	H03 confirmée; pas de rôle médiateur significatif de P3

Source: préparé par nos soins a partire du logiciel SPSS.

III.4. Discussion

Notre étude s'est concentrée sur 3 angles principaux: l'importance des objectifs, l'évaluation des performances et l'engagement des employés. Nous avons évalué ces aspects à l'aide de méthodes telles que la corrélation de Pearson et l'analyse de médiation. Examinons maintenant comment nos résultats se comparent à la littérature existante, Quelles sont les conséquences pratiques et théoriques, ainsi que les difficultés de nos recherches et de nos propositions d'études futures.

III.4.1 Comparaison des résultats avec la littérature existante

Dans notre étude, nous avons constaté que la pertinence des objectifs, mesurée selon le modèle SMART, est un facteur clé influençant positivement la performance organisationnelle de la SEAAL. Cette conclusion est cohérente avec la littérature existante qui souligne l'importance de définir des objectifs clairs et motivants pour améliorer la performance, L'importance des objectifs permet de mieux comprendre les attentes et simplifie le suivi des progrès.

D'autre part, notre étude a indiqué l'importance d'évaluer la performance dans le cadre du MPO. Nous avons utilisé des indicateurs spécifiques à l'industrie de la SEAAL, pour évaluer la performance. Ces points atteints sont cohérents avec la littérature qui met en avant la nécessité d'avoir des mécanismes de mesure solides pour surveiller et ajuster les actions en fonction des buts.

Il est important de noter que notre hypothèse H03, Ce qui indique un rôle médiateur important de l'engagement des employés entre MPO et la performance organisationnelle, a été confirmée comme non significative. Cela signifie que notre analyse n'a pas montré de corrélation significative entre l'engagement des employés dans la relation entre la performance organisationnelle SEAAL et MPO.

Cela peut être interprété comme un résultat intéressant en soi, car il indique que, dans le contexte spécifique de la SEAAL, l'engagement des employés ne semble pas jouer un rôle médiateur important entre le MPO et la performance organisationnelle. Nous devons de noter que les résultats de notre étude sont basés sur des données spécifiques à notre échantillon et à notre contexte de recherche, et ils peuvent ne pas être généralisables à d'autres organisations ou industries

III.4.2 Implications de la non-significativité de l'engagement des employés en tant que médiateur:

- **Focus sur d'autres facteurs:** Étant donné que l'engagement des employés n'a pas joué un rôle médiateur significatif dans notre étude, cela suggère que d'autres facteurs non examinés peuvent avoir un impact plus directe sur la performance organisationnelle de la SEAAL.
- **Contexte spécifique:** Il est possible que le contexte spécifique de la SEAAL, avec ses caractéristiques uniques, ait influencé les résultats. Les organisations peuvent différer dans la façon dont elles mettent en œuvre le MPO et l'impact de l'engagement des employés.
- **Actualisation des stratégies :** Le manque d'importance de la participation des salariés en tant que médiateur suggère que, pour améliorer la performance organisationnelle de la SEAAL, d'autres approches et stratégies peuvent être nécessaires. Il peut être utile bénéfique d'examiner les autres variables ou mécanismes qui pourraient jouer un rôle plus important dans ce contexte.

IV- Conclusion:

Grâce à nos résultats, qui ont confirmé que la pertinence des buts ou des objectifs et l'évaluation de la performance sont des variables significativement associées à la performance organisationnelle de la SEAAL. Ces constatations appuient l'idée que l'élaboration d'objectifs SMART et l'utilisation d'indicateurs de performance spécifiques à l'industrie sont des composantes essentielles du succès.

Par ailleurs, l'engagement des employés n'a pas été identifié comme un facteur médiateur significatif dans la relation entre la performance organisationnelle et le MPO. Cela ouvre de nouvelles perspectives de recherche et incite à reconsidérer le rôle de l'engagement des employés dans ce contexte spécifique, Analyse des implications pratiques et théoriques. Nos résultats ont des implications pratiques importantes pour la SEAAL et d'autres organisations similaires.

▪ Recommandations de recherche:

Tout d'abord, il est essentiel pour la SEAAL de continuer à définir des objectifs pertinents, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) Afin d'améliorer sa performance organisationnelle. Aussi, l'organisation doit investir dans des systèmes d'évaluation des performances adaptés à son secteur d'activité pour suivre efficacement l'évolution.

En ce qui concerne l'engagement des employés, SEAAL devrait encourager la contribution et l'implication de ses travailleurs dans les réunions de prise de décision et de définition d'objectifs. Cela peut être réalisé en favorisant un environnement de travail participatif et en reconnaissant la contribution des employés.

Sur le plan théorique, Notre étude renforce l'explication de l'interaction complexe entre le MPO, la pertinence des objectifs, l'évaluation de la performance et l'engagement des employés. Elle confirme que l'engagement des employés peut servir de médiateur entre le MPO et la performance organisationnelle, ce qui enrichit la littérature sur le sujet.

En conclusion, bien que notre étude n'ait pas confirmé d'une fonction médiateur significatif de l'engagement des employés entre le MPO et la performance organisationnelle. de la SEAAL, Il fournit des informations importantes sur les rapports complexes au sein de cette organisation. Ces résultats, bien que spécifiques à notre contexte, enrichissent la compréhension globale du MPO et de ses effets potentiels sur la performance organisationnelle. Notre recherche ouvre la voie à d'autres enquêtes visant à approfondir ces aspects et à explorer d'autres variables pertinentes.

Referrals and references:

- Albert C. Hyde. (1982), Performance Appraisal in the Post Reform Era. *Journal of Public Personnel Management*, 11(04), 396.
- Berim Ramosaj, Halit Karaxha, & Hidajet Karaxha. (2014), Change Management and its Influence in the Business Environment. *ILIRIA International Review*, 04(02), 28.
- Christelle Bosc-Miné. (2014), Caractéristiques et fonctions des feed-back dans les apprentissages. *Revue de L'Année Psychologique*, 114, 315-353.
- Delavallée. E. (2010), Le métier de manager : de l'expérience à la compétence. *l'expansion Management Review*, 3(3), pp. 120-130.
- Doran G. T. (1981), There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management* (éd. 1st). New York: Harper & Row.
- Eric Delavallée. (2006), Il ne suffit pas d'être manager pour manager. *l'expansion Management Review*, 04(123), pp. 12-17.
- Eugenej Seyna. (1986), MBO: The Fad That Changed management. *Journal Long Range Planning*, 19(04), 120.
- EvalNet. (2019), Rapport de réseau d'évaluation du de la Commission de développement.
- George S. Odiorne. (1965), *Management by Objectives*. Pitman Publishing Corporation.
- Heinz Wehrich. (2000), A New Approach To MBO: up Dating A Time-Honored Technique. *Management World*, pp.1.
- John W. Humble. (1967), *Improving Business Result*, Published by McGraw-Hill Education.
- M. L GAVARD-PERRET, D. GOTTELAND, C. HAON, & A. JOLIBERT. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences* (éd. 2e édition). paris, pearson France, PP415.
- Mark L. Mcconkie. (1979), classifying and Reviewing the Empirical Work on MBO: some Implications. *Journal of Group and organisation Studies*, 4(4), 468.
- Melchior Salgado. (2013), Analyse des fondamentaux de la performance et de sa valorisation: le projet RVAL. Université de Lyon 1, pp. 1-5).
- Mostafa JAFRI, Atieh Bourouni, & Rozbeh AMIRI. (2009), a new Framework for selection of the Best performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 97.
- Rodgers.R, & Hunter. JE. (1991), Impact of Management By Objectives on Organisational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(02), 329.
- Royston Grean Wood, & C.R.Hinings. (1988), Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic change. *Journal of Organisation Studies*, 09(03), 299.
- Stéphane Jacquet. (2011), *Management de la performance : des concepts aux outils*. Consulté le 09 01, 01/09/2023, http://www.cregsur.acvers ailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.p
- Tabachnick, B. G, & Fidell, L. S. (2013), *Using Multivariate Statistics* (éd. 6th ed). Boston, pp33.

Comment citer cet article par la méthode APA:

Omar KADI, Islam LEBCIR (2024), **L'approche du management par objectifs et son impact sur la performance organisationnelle, cas : SEAAL**, *Revue du développement économique*, Volume 09 (numéro 01), Algérie : Université Eloued, pp. 252-267.

