

Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas de la SONELGAZ Dashboards, steering tools of the performance, the case of « SONELGAZ »

Reçu le: 12/11/2018

Accepté le : 17/01/2019

Mellah Safia *

Dr. MERHOUM Mohamed El Habib **

Doctorante à la faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

MC(B), à la faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

Université de Mostaganem- Algérie.

Université de Mostaganem- Algérie.

Résumé:

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue. En fait, la mise en place d'un système de contrôle, tels que les tableaux de bord, s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer. Cependant, cet article, s'intéresse particulièrement, à l'utilisation des tableaux de bord au sein des EPE algériennes comme un outil de pilotage de la performance. Afin de pouvoir atteindre cet objectif, l'entreprise SONELGAZ est l'objet de cette recherche, qui est basée sur tableaux de bord du service de reporting.

Mots clés :

Performance, Tableaux de bord, EPE, Système de contrôle.

Abstract :

Companies evolve in a more uncertain environment, confronted with a rough competition and an obligation of performance and maintained profitability. In fact, the implementation of a control system, such as dashboards, turns out to be a major condition to survive and develop. However, This article focuses on the use of dashboards within Algerian EPEs as a tool for performance management. In order to achieve this goal, the company SONELGAZ is the object of this research, which is based on dashboards of the reporting service.

Keywords : Performance, Dashboards, EPE, Control System

* e-mail : safiamellah3@gmail.com

** e-mail : expmerhoum@hotmail.com

Introduction :

Dans un monde d'affaire instable et turbulent, qui est le nôtre aujourd'hui, le fondement de pilotage de l'entreprise sur des planifications et des prévisions, à plus ou moins long terme, est assez délicat. Le changement de l'environnement des affaires et la complexité des structures organisationnelles, ont contribué à l'évolution des nouvelles pratiques du contrôle de gestion.

Dés lors, les chercheurs et les praticiens en contrôle de gestion reconnaissent que les modèles traditionnels de mesure de la performance (notamment le budget), critiqués par certains auteurs (Löning, 2004 ; Bouquin, 1994 ; Germain, 2005 ; Chiapello et Delmond, 1994), dont les limites des indicateurs financiers sont encore plus importantes pour des entreprises innovantes, ont progressivement laissé la place aux nouveaux systèmes de mesure de la performance, qui contiennent des informations financières et non financières. Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996, 2000) recommandaient l'établissement de Balanced Scorecard , alors que des auteurs comme Nanni et al (1992) suggéraient que les entreprises devaient avoir un lien entre leurs stratégies et les indicateurs utilisés dans les tableaux de bord.

Bien que plusieurs recherches s'intéressent aux tableaux de bord, les études sur l'utilité des indicateurs de la performance (key performance indicators) et l'efficacité des systèmes de mesure de performance semblent rares.

Dans le présent article nous essayons d'analyser comment piloter la performance des EPE à l'aide des tableaux de bord, A cet effet, cette recherche tente de résoudre la question suivante: Comment mesurer la performance de l'EPE algérienne, à l'aide des tableaux de bord?

Deux réponses sont possibles à cette question, selon la première, afin de s'adapter aux nouveaux critères de mesure de la performance, l'EPE adopte le tableau de bord comme une méthode qui a innové en matière de contrôle de gestion. Selon la seconde, La variété du contenu des tableaux de bord influence l'utilité des indicateurs dans le pilotage de la performance?

Notre recherche s'inscrit principalement dans une méthode hypothétiqou-déductive, permettant de développer des propositions à partir des travaux antérieurs autours de la gouvernance

d'entreprise, et les outils de contrôle de gestion, et de discuter ces propositions d'une manière empirique.

La recherche va s'étendre sur le secteur secondaire, en se focalisant sur la branche d'énergie, et en prenant le cas de la SONELGAZ, afin de pouvoir donner un aspect empirique à la recherche théorique, et pour tester les hypothèses exposées auparavant.

Structure d'étude :

Le présent travail est structuré en trois parties. Nous commencerons par présenter le cadre conceptuel de la notion de performance. Ensuite, nous traiteront la méthodologie de construction des tableaux de bord. Enfin, nous allons exposer les résultats de notre étude de cas au sein de l'entreprise SONELGAZ, la démarche méthodologique, et les résultats atteints.

1. La performance et ses indicateurs

1.1. Évolution du concept de la performance : Le concept « performance » a été développé en parallèle avec l'évolution historique de l'entreprise et celle de la théorie organisationnelle. En fait, cette évolution est segmentée en quatre phases selon Zenizek, comme suit¹ :

- ✓ Au cours de la première phase, la gestion ne concerne que le dirigeant et l'actionnaire, elle correspond à la naissance de la firme (1850-1910) ;
- ✓ La seconde phase représente la montée en puissance des syndicats en tant que facteur de la régulation interne, dont il faut tenir compte dans toutes les décisions de la gestion d'entreprise, surtout celles qui ont un impact direct sur le salarié (1900-1950) ;
- ✓ La troisième période est caractérisée par un niveau de production telle que l'offre est supérieur à la demande, ce qui est à l'origine de l'appréciation des techniques de marketing dans la période (1945-1965).

Dés l'apparition de ce nouvel acteur, c'est le jeu des acteurs qui s'est installé progressivement à partir du milieu des années 60, et ainsi l'apparition de société défendant la cause de l'environnement.

1.2. Définition du concept « performance » : Le concept « performance » peut concerner plusieurs domaines et disciplines. En effet, la notion performance provient du verbe « performer » qui signifiait en ancien français « exécuter » ou « accomplir », le dictionnaire donne plusieurs synonymes tels que : « résultat remarquable en matière de sport », « résultat optimal que peut obtenir un matériel »². Selon le lexique de gestion, la définition de la performance est approchée dans un cadre plus global que celui de l'efficacité des systèmes, dont, elle est définie comme : « un indicateur mesurant le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans, des programmes que l'entreprise s'est fixée. »³. Ainsi, dans la littérature, la typologie de la performance la plus récurrente distingue⁴ :

- ✓ La performance économique et financière qui représente la version traditionnelle de la performance;
- ✓ La performance technique qui correspond au souci d'une utilisation efficiente des ressources ;
- ✓ La performance commerciale, répond aux objectifs de la création de la valeur pour les clients et ainsi l'accroissement des parts de marchés ;
- ✓ La performance sociale, répond au souci de satisfaction des salariés.

1.3. Indicateurs de la performance : Lorino, a défini un indicateur de performance comme étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »⁵.

Or, Gandhaue distingue trois sortes d'indicateurs afin de mesurer la performance : indicateurs de résultats, indicateurs de processus et indicateurs d'environnement⁶. Dans la même logique, Mèlèse a classé les indicateurs en trois catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur⁷ :

- ✓ **Indicateurs d'alerte;**
- ✓ **Indicateurs d'équilibre;**

✓ **Indicateurs d'anticipation.**

1.4. Mesure de la performance : La mesure de performance peut être réalisée selon les critères suivants :

1.4.1. Critères de mesure de la performance : Les chercheurs en stratégie se reflètent aux critères de mesure de la performance de l'entreprise propres à des critères de discipline (la comptabilité, la finance, et le comportement organisationnel), qui suivent deux types de perspectives :

✓ **Critères quantitatifs de mesure de la performance :** Ces critères objectifs proviennent essentiellement des ⁸ :

- **Les critères comptables et financiers :** ils s'appuient sur des ratios, les données sont les plus souvent tirés, soit des rapports annuels ou des documents financiers soumis aux commissions des valeurs boursières, ces mesures sont les plus souvent utilisées par les entreprises afin de mesurer la performance.
- **Critères boursiers :** ils mesurent de la performance à l'aide des rendements boursiers calculés par des méthodes d'évènement et de ratio de la valeur boursière sur la valeur comptable.
- **Critères d'ordre stratégique :** ils sont dus à l'insuffisance des critères financiers et comptables. Dont, les variables fondamentales sont en matière de la stratégie sont le marché et la concurrence.

✓ **Critères perceptuels de mesure de la performance :** ces critères permettent de mesurer la satisfaction des acteurs reliés aux attentes initiales, qui sont effectivement variés d'une entreprise à une autre. Ces critères se limitent le plus souvent à mesurer la perception à travers un point de vue de quelques managers de l'organisation. Par conséquent, ils ne s'intéressent pas à une perception organisationnelle globale. Toutefois, ces critères restent pertinents pour mesurer la performance d'entreprise dans le cas des états financiers confidentiels⁹.

2. Tableaux de bord

2.1. Cadre conceptuel : Les tableaux de bord sont présents au quotidien. Tout d'abord, l'image la plus courante est celle du tableau de bord de l'automobile, comme une représentation bien qu'un peu simpliste.

2.1.1. Evolution de la notion « tableau de bord » : Les origines du tableau de bord remontent au début du 20^{ème} siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle. Ensuite, les années 20 à 40 ont enregistré une évolution des méthodes techniques de contrôle de gestion caractérisées à cette époque par le contrôle budgétaire. En effet, c'est vers les années 40, aux Etats-Unis, que les tableaux de bord comme une mise en circulation d'une masse de données et de documents et véhiculés vers le centre au sein de l'entreprise, ont réellement apparus. Jusqu'au début des années 60, certaines grandes firmes ont conçus un système de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, ce qui correspond réellement à une notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. En outre, durant les années 80, le tableau de bord représentait un outil de reporting, c'est dans les années 90, qu'il a évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions, plus engagée¹⁰.

2.1.2. Définition : Le tableau de bord peut être considéré comme un outil de pilotage à la disposition d'un responsable ou de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques.

Bouquin définit le tableau de bord comme : «un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions¹¹».

Un tableau de bord est un échantillon réduit plus indicateurs possibles en temps réel, et plus significatifs, permettant au manager de suivre l'évolution des résultats, et les écarts par rapport à des valeurs de référence, dont, chaque indicateur est un paramètre ou une combinaison de paramètres qui représente l'état ou l'évolution d'un système.

2.2. Différents types de tableau de bord : Il existe trois types de tableau de bord qui sont présentés comme suit :

2.2.1. Tableau de bord d'activité : les dirigeants mettent en place un tableau de bord d'activité, dont, la commande est souvent passée sous la forme de la recherche des indicateurs pertinents pour le réaliser. Souvent, ce type de tableau de bord présente un bon nombre d'inconvénients qui rendent la prise de décision plus complexe, en raison qu'il comporte beaucoup d'informations, il est destiné à tout le monde, ainsi, il ne permet pas de suivre la manière de réaliser cet objectif¹².

2.2.2. Tableau de bord de pilotage : Ce type, comme une préoccupation des décideurs, a pour obligation de clarifier, convaincre, diffuser et partager l'essence même de son métier, car quelque soit le niveau de décideur ou de son objectif à réaliser, leur fondement d'efficacité, est un art de faire de ce qu'il doit atteindre. Il s'agit principalement de bien préparer, structurer, et formaliser le « comment faire » de leurs actions¹³.

2.2.3. Tableau de bord de projet : Le projet possède une date de début, une date de fin, et surtout, des jalons en fin de chaque étape, matérialisés par un produit livrable intermédiaire. Or, l'autre caractéristique majeur porte sur la structure des actions qui le constituent, formée des grandes phases, chaque phase est constituée d'activités, et chaque activité comporte plusieurs tâches. En fait, ce type des tableaux de bord abondent, en raison de l'existence de logiciels adaptés, sachant que toute donnée du projet peut, à la demande, alimenter un tableau de bord¹⁴.

2.3. Rôles et objectifs du tableau de bord : L'objectif du tableau de bord comporte deux volets distincts¹⁵ :

- ✓ **Côté reporting (une vision verticale des résultats):** il permet de rendre des comptes sur les résultats obtenus, et de dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.
- ✓ **Côté action (pilotage) (une vision multidimensionnelle) :** les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions, ou de corriger des actions déjà entreprises.

Or, Selon Anthony, l'objectif du tableau de bord est : «de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...)»¹⁶ .

2.4. Méthodologie de construction du tableau de bord : parmi plusieurs démarches de réalisation d'un tableau de bord, la démarche GIMSI comporte dix étapes comme suit :

- 1) Environnement de l'entreprise :** au cours de cette étape, l'entreprise sera identifiée en termes de marché, stratégie, et le management. Afin de contrôler la finalité, mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel, et évaluer les difficultés et le degré de coopération¹⁷ .
- 2) Identification de l'entreprise :** l'étude est concentrée sur la structure de l'entreprise, dont il faut identifier ces processus cibles, les activités concernées, les acteurs et aussi les groupes de travail.
- 3) Définition des objectifs :** le choix des objectifs les plus adaptés pour prendre des décisions, à partir d'une analyse des critères d'un «bon objectif », et une méthode efficace pour les sélectionner¹⁸ .

- 4) **Construction du tableau de bord** : pour réaliser un tableau de bord cohérent, il faut analyser sa structure et notamment la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.
 - 5) **Choix des indicateurs** : un décideur doit choisir un bon indicateur adapté aux besoins, un indicateur utilisable en temps réel, mesurer un ou plusieurs objectifs, induire l'action, et constructible...etc.¹⁹.
 - 6) **La collecte d'information** : une fois les indicateurs choisis, le décideur les construit avec les informations à leur disposition.
 - 7) **Le système de tableau de bord** : le décideur et son tableau de bord sont intégrés dans l'organisation. Cette étape est une collection des différents tableaux de bord de l'entreprise afin d'assurer la cohérence globale²⁰.
 - 8) **Choix de progiciel** : adapter une méthode d'évaluation des outils en fonction des propres besoins de l'entreprise, tels que la qualité du support technique, la souplesse de configuration et le coût des licences²¹.
 - 9) **Intégration et déploiement de la solution** : tenir compte des caractéristiques spécifiques de l'intégration de progiciel dans l'entreprise.
 - 10) **L'audit du système** : un décideur doit assurer périodiquement la cohérence du système de tableau de bord avec les nouveaux besoins de l'entreprise.
3. **Méthodologie de la recherche** : Après avoir vu les concepts théoriques, nous allons les explorer au niveau de la direction de division de la SONELGAZ de Mostaganem.

3.1. Collecte des données

- A. **Présentation de la SONELGAZ** : SONELGAZ, est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie.

Tableau N° 01 : fiche technique de la SONEGAZ «2017»²²

Statut juridique	Filiales	Siège social	Effectifs	Capacité installée	Nombre de clients elec :
SPA	16 filiales.	Alger	89738 employés	19321 MW	9148962 clients
PDG	Forme juridique	Création	Investissements	Production d'électricité	Nombre de clients gaz:
Mr. Med ARKAB.	Holding	1969	327, 721 Milliard de DA	69 792 GWh	5267104 clients

Source : <http://www.sonegaz.dz/>.

B. Présentation de la Direction de division : Du fait, qu'il existe un nombre important d'abonnés (177782) la Direction a mit au service des abonnés, 7 agences commerciales : (Mostaganem EST « M-EST », Mostaganem Ouest« M-Ouest », Ain Tedles « ATD », « MESRA », « SIDI ALI », « ACHACHA », et « MAMECHE »).

✓ **Abonnés ordinaires (AO):** ils sont des clients privés : basse tension à usage ménager (maisons) et non ménager (activité commerciale, agricole, restauration, ... etc.).

3.2. Analyse des variables

A. Solde par agence :

Tableau N° 02 : Évolution du solde (MDA) par agence

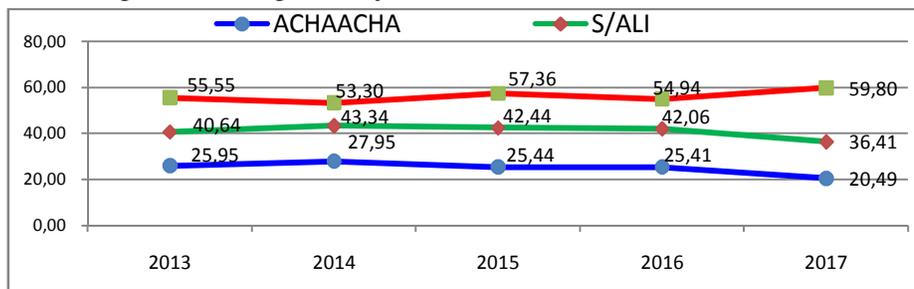
Agences	2013	2014	2015	2016	2017
M-Est	79,58	71,72	63,99	65,83	80,15
M-Ouest	55,55	53,30	57,36	54,94	59,89
ATD	139,42	159,86	163,37	208,20	191,06
MESRA	74,10	92,70	121,99	90,01	87,43
Sidi Ali	40,64	43,34	42,44	42,06	36,42
ACHACHA	25,95	27,95	25,44	25,41	20,52
H.Mamèche	51,05	68,42	84,56	83,01	88,46
AO	466,30	517,29	559,15	569,45	563,94

Source: développé par les auteurs, d'après les données de la DD.

Le tableau ci-dessus montre l'historique du solde arrêté par les 7 agences commerciales depuis 2013. ce qui fait ressortir trois (03) types d'agence, en fonction de leurs réalisations :

✓ **Type 01 : solde stable :**

Figure N°01 : agences ayant un solde stable :

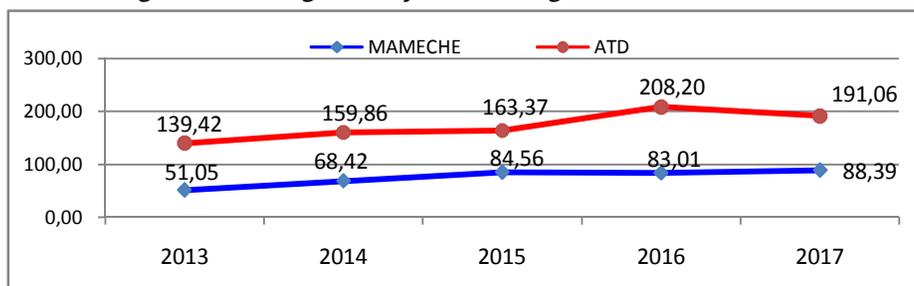


Source: conception des auteurs en fonction du logiciel Excel.

- **ACHACHA et S/ALI** : Les deux agences ont presque la même tendance, soit une stabilité du solde entre 2013 et 2016, soit une amélioration respective en 2017 par rapport à 2016 de **19%** pour ACHACHA et **13%** pour S/ALI.
- **M-OUEST** : Stagnation du solde entre **55.55 Mda** en 2013 et **54.94 Mda** en 2016 avec une légère augmentation de **60 MDA** en 2017, soit un taux d'évolution de **8%** par rapport à 2016.

✓ **Type 02 : dégradation continue**

Figure N° 02 : Agences ayant une dégradation continue



Source: conception des auteurs en fonction du logiciel Excel.

- **Ain-Tèdles** : Le solde a connu une dégradation fatale, surtout entre 2015 et 2016, soit une augmentation de **11%**. Alors que malgré les efforts mise en

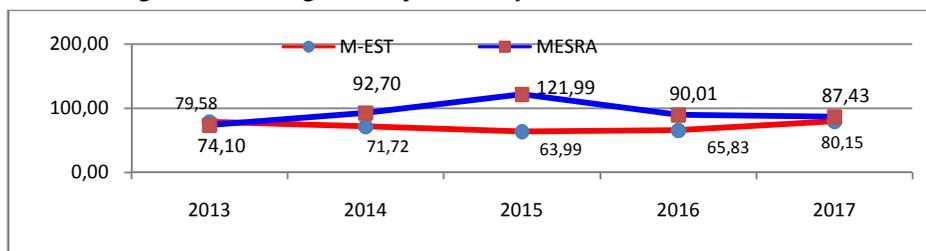
œuvre pour rattraper cette situation en 2017, le solde reste toujours élevé, soit un montant de **191.06 MDA**.

- **H-Mamèche** : Le solde a enregistré une évolution continue passant de 51.05 MDA en 2013 à 84.56 MDA en 2015 et une stabilité périodique en 2016 avant le retour de la dégradation en 2017.

En bref, et suite au résultat de la courbe, nous avons constaté une augmentation continue depuis 2013 à 2017, soit un taux d'évolution de **73%**.

✓ Type 03 : perturbations

Figure N° 03 : Agences ayant des perturbations :



Source: conception des auteurs en fonction du logiciel Excel.

- **M-EST** : Après une amélioration considérable du solde durant la période « 2013-2015 », avec une stabilité relative en 2016, l'année 2017 a connu une dégradation inacceptable, soit un taux d'évolution de 22% par rapport à l'exercice 2016.
- **MESRA** : Le solde a connu une augmentation considérable, passant de 74.10 MDA en 2013 à 121.99 MDA en 2015, avant l'ouverture de cette agence (a été annexée à Hassi-Mameche).

La mise en service de L'agence a permis d'améliorer la situation du solde, demeurant à 87.43MDA en 2017, soit une baisse de 28% par rapport à 2015.

B. Analyse approfondie du portefeuille des créances 2017 :

- B.1. **Quittances multiples par agence** : Ce paramètre montre le nombre des factures non payées par abonné, l'objectif de cette étude est de localiser le nombre important des quittances multiples, ainsi que de cibler facilement les mauvais payeurs.

Cette étude nous a permis de faire ressortir deux types d'agences :

✓ **Agences dégradées**

Tableau N° 03 : Répartition par montant

	MESRA		M-OUEST		ATD		H/MAMECHE	
	Montant	Poids	Montant	Poids	Montant	Poids	Montant	Poids
Clients ayant 1 facture	20,98	24%	18,81	31%	50,50	26%	25,32	29%
Clients ayant 2 factures	12,56	14%	6,93	12%	36,67	19%	15,38	17%
Clients \geq 3 factures	53,90	62%	34,15	57%	103,89	54%	47,75	54%
Total AO	87,43	100%	59,89	100%	191,06	100%	88,46	100%

Source : développé par les auteurs, d'après les données de la DD.

Les 36% des clients ayant trois factures et plus, représentent 62% du montant des créances pour l'agence de MESRA. Or, 1/3 des clients ayant trois factures et plus, représentent plus de la moitié du montant des créances pour les agences de M-OUEST, AIN TEDLES et H-MAMECHE.

✓ **Agences ayant une dégradation relative :**

Tableau N° 04: Répartition par montant

	M-EST		ACHACHA		S/ALI	
	Montant	Poids	Montant	Poids	Montant	Poids
Clients ayant 1 facture	31,53	39%	7,72	38%	18,28	50%
Clients ayant 2 factures	9,86	12%	3,56	17%	6,99	19%
Clients ayant 3 factures et plus	38,75	48%	9,24	45%	11,15	31%
Total AO	80,15	100%	20,52	100%	36,42	100%

Source: développé par les auteurs, d'après les données de la DD.

¼ des clients ayant 3 factures et plus, dominant sur 45% des créances pour ACHACHA et 48% pour MOSTA EST. En fait, l'agence de S/ALI reste la moins dégradée, au sujet des quittances multiples et la plus équilibrée.

Total AO : 28% des clients ayant 3 factures et dominant sur la moitié du solde global. Alors que 55% des clients ayant une facture, représentent 1/3 du solde AO.

✓ Répartition du solde agence par fourchette :

✓ Strate 1 entre $m \leq 10000da$

Tableau N° 05: Strate 1

Agence	$m \leq 10000$		Total AO		Poids %	
	(n) factures	Montant	(n) factures	Montant	(n) factures	Montant
S/ALI	26 097	30,30	26 488	36,42	99%	83%
ACHACHA	13 421	16,45	13 623	20,52	99%	80%
M-EST	38 008	54,01	39 237	80,15	97%	67%
M-OUEST	38 577	38,51	39 549	59,89	98%	64%
ATD	58 918	107,51	62 054	191,06	95%	56%
MESRA	30 901	49,09	32 542	87,43	95%	56%
MAMECHE	30 936	41,73	32 635	88,46	95%	47%
Total	237 021	339,39	246 128	563,94	96%	60%

Source: développé par les auteurs, d'après les données de la DD.

96% des factures d'un montant $\leq 10000da$ représentent 60% du solde AO soit un montant global de 339,4 Mda notons que 95% des factures des 3 dernières agences ayant montant très bas, soit des taux de 47% pour MAMECHE et 56% pour ATD et MESRA, ce qui s'explique par la domination des abonnés agricoles ayant une consommation forte dans ces régions rurales.

✓ Strate 2 entre $10000da < m \leq 20000da$

Tableau N° 06: Strate 2

Agence	$10000 < m \leq 20000$		Total AO		Poids %	
	(n) factures	Montant	(n) factures	Montant	(n) factures	Montant
MESRA	1 032	13,77	32 542	87,43	3%	16%
MAMECHE	946	11,77	32 635	88,46	3%	13%
M-EST	849	10,06	39 237	80,15	2%	13%
ATD	1 772	23,62	62 054	191,06	3%	12%
M-OUEST	663	7,39	39 549	59,89	2%	12%
S/ALI	300	3,28	26 488	36,42	1%	9%
ACHACHA	135	1,76	13 623	20,52	1%	9%
Total	5 534	69,87	246 128	563,94	2%	12%

Source: développé par les auteurs, d'après les données de la DD.

Mis à part les agences de S/ALI et ACHACHA, le reste des agences et notamment pour MESRA ont des poids-montant très élevés, comparés par leurs nombre des factures. Cette strate montre que 2% des factures représente 69.87 Mda équivalant à de 12% du solde global AO

✓ **Strate 3 m>= 20000da**

Tableau N° 07: Strate 3

Agence	m>= 20000		Total AO		Poids %	
	(n) factures	Montant	(n) factures	Montant	(n) factures	Montant
MAMECHE	753	34,95	32 635	88,46	2%	40%
ATD	1 364	59,94	62 054	191,06	2%	31%
MESRA	609	24,57	32 542	87,43	2%	28%
M-OUEST	309	13,99	39 549	59,89	1%	23%
M-EST	380	16,08	39 237	80,15	1%	20%
ACHACHA	67	2,31	13 623	20,52	0,5%	11%
S/ALI	91	2,84	26 488	36,42	0,3%	8%
Total	3 573	154,68	246 128	563,94	1%	27%

Source: développé par les auteurs, d'après les données de la DD.

Les agences de MAMECHE, ATD et MESRA ont enregistré respectivement des taux très élevés des poids-montant soit 40% ,31% et 28% contre 2% du poids-facture. Cette étude de segmentation du solde par strate nous a donné un aperçu sur la distribution des créances par factures. Nous constatons que les zones rurales ayant des gros consommateurs de l'usage agricole dominant sur le solde global de l'abonné ordinaire. A cet effet, la Direction a pris des démarches de recouvrement suite à des plans d'action combinés entre le temps et les moyens généraux pour cibler cette catégorie des gros débiteurs.

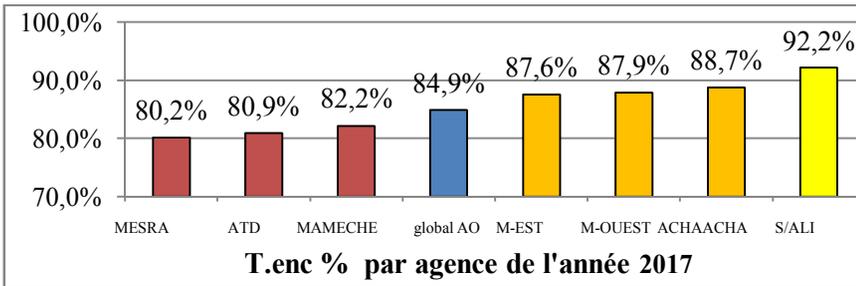
B. Indicateurs de performance de gestion des agences :

C.1. Taux d'encaissement (T.enc) : Il s'agit du montant des dettes des clients mis en caisse par rapport à la prise en charge des ventes (PEC) de l'année en cours, plus l'ancien solde antérieur.

$$T_{enc}(\%) = \frac{\text{Montant Encaissé}}{\text{PEC} + \text{Ans Solde}}$$

Le taux d'encaissement est un indicateur de performance très important. Son objectif est de réaliser la balance entre le montant des encaissements et le chiffre d'affaire annuel, il doit aller vers 98% à la fin d'année pour récupérer la créance exigible qui a dépassé le délai crédit (15 jour) déterminé par l'entreprise.

Figure N° 4 : Taux d'encaissement (T.enc)

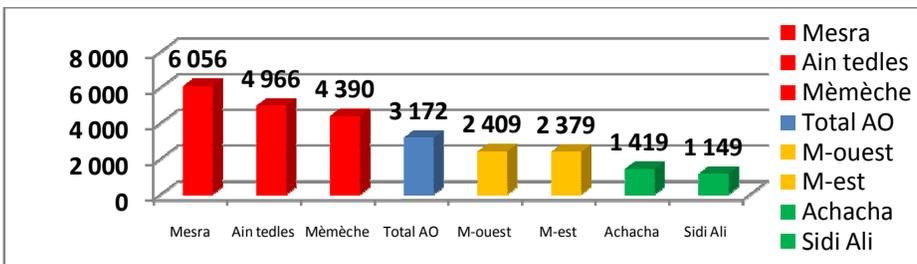


Source: développé par les auteurs, d'après les données de la DD.

Le graphe ci-dessus montre que la dégradation des soldes des agences de MESRA, A. tedles et MAMECHE due essentiel au faible encaissement par rapport à la prise en charge des ventes annuelles, ce qui influe négativement sur le solde global de l'abonné ordinaire.

C.2. Solde par abonné :

Figure N°5 : solde par abonné



Source: conception des auteurs en fonction du logiciel Excel.

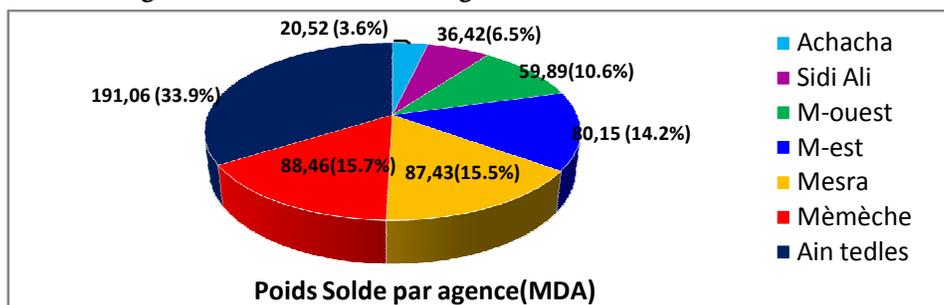
Le rapport solde/abonnée est très élevé au niveau des 3 agences de Mesra, Atedles et Mameche du essentiellement aux deux causes principales, ou la première cause est la domination des clients notamment de l'usage agricole ayant une facturation très élevé par rapport à la facturation globale des abonnés ordinaires, notons que les ventes non ménage représentent 45% à ATD, 43% à MESRA et 35% à

Hassi MAMECHE contre 30% pour le global des ventes de la Direction. En outre la deuxième est le Mauvais traitement des créances en matière de recouvrement, ainsi que le démarchage et le non fourniture du produit aux gros débiteurs.

Quatre agences commerciales ont enregistré un rapport inférieur à la moyenne de la DD avec des résultats acceptables pour S/ALI et ACHACHA qui ont réalisé respectivement 1149 da/abonné et 1419da /abonné.

C.3. Poids de solde agence :

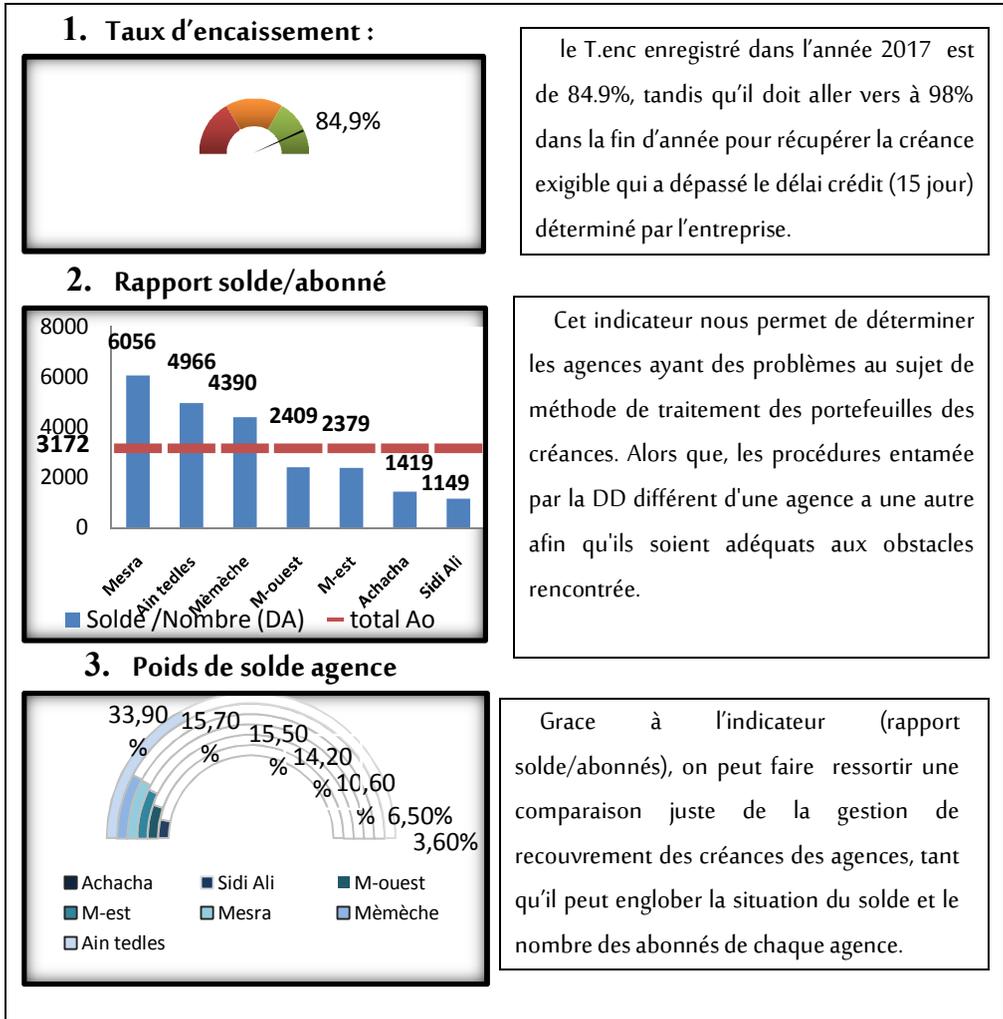
- Figure N°6 : Poids de solde agence



Source: conception des auteurs en fonction du logiciel Excel.

Trois agences détiennent plus de 65% du solde global de l'abonné ordinaire, dont, l'agence de Ain TEDLES représente plus de 1/3 du solde des abonnés ordinaires, car leur nombre important des abonnés qui devient difficile à gérer, a cet effet la DD aura entamée les procédures de création d'une nouvelle agence de Bouguirate, afin de freiner l'aggravation de la situation. De plus, les agences de MESRA et MAMECHE totalisent un poids très élevés de 31%.

3.3. Discussion des résultats : Les résultats de cette analyse sont synthétisés dans le tableau de bord suivant :



Le taux d'encaissement, Le rapport solde par abonné et Le poids de créances par agence commerciale. Sont les Trois indicateurs de performance qui ressortent dans le tableau de bord, nous ont permis d'évaluer correctement la gestion de recouvrement des créances.

Pour améliorer la situation du solde des abonnés ordinaires en 2018, la Division commerciale avec la collaboration des agences doit appliquer un plan d'action à court et moyen terme qui comporte les commandements suivants :

- Suivi hebdomadaire de l'évolution du portefeuille des créances;
- Assainissement du portefeuille des quittances en veillant au respect de la règle de trois quittances et plus ;
- établir un programme journalier de coupure adapté à chaque segment ;
- procéder à de nouvelles actions des encaissements de paiement électronique.

Démarcher les abonnés ayant des grands montants après segmentation par la règle de PARETO (20% des abonnés qui dominant sur 80% du solde).

Conclusion :

La performance dans une entreprise représente le résultat de la combinaison entres des éléments d'efficience et d'efficacité. Le tableau de bord est un outil privilégié du système de contrôle et de mesure de la performance d'entreprise, il est ainsi bien l'interface entre le système d'information constitué de fonction ou d'activité et le système de décision. En effet, il permet de synthétiser les informations reçues et traitées par le système d'information tout en reflétant les décisions prises par le dirigeant.

L'étude réalisée au sein de la DD de Mostaganem, résulte que le système de contrôle adopté par cette société est celui de reporting « les tableaux de bord », infirmant ainsi la première hypothèse et confirmant de ce fait la seconde.

De ce qui précède, nous constatons que le système de management des EPE algériennes, possède certaines caractéristiques, liées à leurs poids dans l'économie nationale. Par conséquent, le système de contrôle de la performance de ces entreprises doit être conforté par des les nouveaux outils de contrôle de gestion tel que le système de reporting " tableau de bord", qui permet au manager de prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celles déjà entamées.

Références :

¹ A.MOULAI, **la performance de l'industrie nationale des ciments a la lumière des théories contractuelles des organisations**, thèse de doctorat en sciences économiques, université d'Oran, 2012, p 28-29.

² M.DE TORO, Dictionnaire LAROUSSE, Paris, 1963, p 425.

³ A. MOULAI, op.cit, p31-32.

⁴ M. BOUAMAMA, **Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, thèse de doctorat, université de Bordeaux, France, décembre 2015, p 40.

⁵ P.LORINO, **Méthodes et pratiques de la performance**. Éditions d'Organisations.3e édition. Paris, 2003, p 132.

⁶ M. BOUAMAMA, op.cit, p70.

⁷ Idem.

⁸ Alidou Ouédraogo, **Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité management et conditions de performance : une étude d'entreprise camerounaises et burkinabé**, thèse de doctorat en Administration, avril, 2003, https://books.google.dz/books?id=R-v-wOlzuT4C&pg=PA69&lpg=PA69&dq=venkatraman+et+ramanujam+la+performance+d%27entreprise&source=bl&ots=w6nChDRwpb&sig=k3nHi2IG8uSx_Tz68KnUINu0W3k&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjX3rSmkcZAhVGvhQKHeKcDyIQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false , p 67-69, consulté le 03/03/2018.

⁹ Ibid., p 70.

¹⁰ M. LEROY, **Le tableau de bord au service de l'entreprise**, Ed D'Organisation, 2001, p.20

¹¹ H.ZIAN, **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu - Bordeaux IV école doctorale entreprise, économie, société (E.D. 42), janvier 2013, p 31.

¹² J.SAULOU, **tableaux de bord pour décideurs qualité**, 2^{ème} édition, édition AFNOR, France, janvier 2008, pp 31-33.

¹³ Ibid., p 33-34.

¹⁴ Ibid., p 34-36.

¹⁵ K .FONTAINE-GAVINO & A. ZAMBEAUX, « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » ; Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005, p.15.

¹⁶ R.N. ANTHONY, « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, n°24, 2010, p 45.

¹⁷ F.ALIAN, **les nouveaux tableaux de bord des managers**, éditions d'organisation, 3^{ème} édition, Allemagne, juin 2005, pp 168.198.

¹⁸ Ibid., pp 213-221.

¹⁹ Ibid., pp 276-280.

²⁰ Ibid., pp 332-334.

²¹ Ibid., p 354.382.

²² <http://www.sonelgaz.dz/?page=recherche&id=4&ida=2&mots=filiales>, consulté le 01/07/2018.