

# Université Abdelhamid BEN BADIS MOSTAGANEM

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion



Thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat LMD

**Option :** Gouvernance d'entreprise

**Thème**

## **Tableaux de bord, outils de gouvernance d'entreprise, Cas de l'EPE SONELGAZ**

**Présentée par :**

**MELLAH Safia**

**Sous la Direction de :**

Dr MERHOUM Mohamed EL habib : Directeur de thèse

Dr BOUCHERF Djilali : Codirecteur de thèse

**Membres du Jury**

<b>Dr DOUAH Belkacem</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de Mostaganem</b>	<b>Président</b>
<b>Dr MERHOUM Mohamed EL habib</b>	<b>Maitre de conférences –A-</b>	<b>Université de Mostaganem</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>Dr LAID Mohamed</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de Mostaganem</b>	<b>Examineur</b>
<b>Dr BACHOUNDA Rafik</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de Sidi Bel Abbes</b>	<b>Examineur</b>
<b>Dr GHRISSI Larbi</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de Mascara</b>	<b>Examineur</b>
<b>Dr BERIATI Housseyn</b>	<b>Maitre de conférences –A-</b>	<b>Université de Mostaganem</b>	<b>Examineur</b>

**Année universitaire : 2020-2021**

## Remerciement

Dans le cadre de la réalisation de la présente thèse, je tiens à remercier :

- *Dr MERHOUM Mohamed El Habib, en sa qualité de directeur de thèse, et Dr BOUCHERF Djilali, en sa qualité de codirecteur de thèse, pour leurs orientations, leurs conseils et leur disponibilité dans la conception et la réalisation de ce travail.*
- *Messieurs les membres de jury, pour avoir bien voulu accepter d'évaluer cette thèse.*
- *Madame DJALTI Khadidja, Dr DOUAH Belkacem, Dr BENCHENI Youcef et Monsieur DIDAOUI Kamel, pour leur aide et leur assistance.*
- *Mr le chef de la division commerciale et Mr l'ingénieur des statistiques & prévisions énergétiques, au niveau de la direction de distribution de Mostaganem, pour leur disponibilité et leur contribution au cours du stage.*

## Dédicace

Je dédie ce travail à :

*Mon père, pour son soutien, son affection et pour la confiance qu'il m'a accordé.*

*Ma mère, pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices.*

*Mon mari, pour leur disponibilité et son aide, et à mon fils Anes.*

*Mon frère Nadir et mes sœurs Sarah, Djanet et Amina.*

*Ma tante Djoher et ma grand-mère Meriem, à qui je souhaite une bonne santé.*

*À Toute ma famille et mes amis.*

**À la mémoire de mon cher grand-père**

**« MELLAH CHAREF »**

## Liste des Sigles et Acronymes

**ABC** : Activity Based Costing

**AGE** : Assemblée Générale Extraordinaire

**AGO** : Assemblée Générale Ordinaire

**AO** : Abonné Ordinaire

**APAB** : l'Association des Producteurs Algériens de Boissons

**ASEA** : l'Association des Sociétés Electriques d'Afrique

**BBZ** : Budget Base Zéro

**BHI** : Boilers Handassa Industrie ALGÉRIE

**BM** : Banque Mondiale

**BOAL** : Bulletin Officiel des Annonces Légales

**BP** : Basse Pression

**BSC** : Tableau de Bord Prospectif

**BT** : Basse Tension

**CA** : Conseil de l'Administration

**CASEG** : Société Conseil et Audit du Secteur Electrique et Gazier

**CMED** : Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement

**CN** : Consommation Nulle

**CNRC** : Centre National du Registre de Commerce

**CPE** : Conseil de participations de l'Etat

**CREG** : Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz

**CS** : Conseil de Surveillance

**DAM** : Division administration et marché

**DCC** : Délai Crédit Client

**DEET** : Division des Etudes et Exécution des travaux

**DESI** : Division Exploitation des Systèmes Informatique

**DFC** : Division de la Finance et Comptabilité

**DRC** : Division des Relations Commerciale

**DTE** : Division Technique d'Electricité

**DRH** : Division des ressources humaine

**DTG** : **D**ivision **T**echnique du **G**az

**E.I.S** : **E**xécutive **I**nformation **S**ystem

**EPE** : **E**ntreprise **P**ublique **E**conomique

**EPIC** : **E**tablissements **P**ublics à caractère **I**ndustriel et **C**ommercial

**EURL** : **E**ntreprise **U**ninominale à **R**esponsabilité **L**imitée

**FCE** : **F**orum des **C**hefs d'**E**ntreprises

**FMI** : **I**nstitutions **F**inancières **I**nternationale

**FSM** : **F**acture **S**ur **M**émoire

**GE** : **G**ouvernance d'**E**ntreprise

**GEAT** : **G**eneral **E**lectric **A**lgeria **T**urbines

**GIMSI** : **G**énéralisation-**I**nformation –**M**éthode et **M**esure- **S**ystémique - **I**ndividualité et **I**nitiative

**GRTE** : **G**estionnaire du **R**éseau du **T**ransport de l'**E**lectricité

**GRTG** : **G**estionnaire du **R**éseau du **T**ransport du **G**az

**GSE** : **G**estion **S**ocialiste des **E**ntreprises

**HP** : **H**aute **P**ression

**HT ou HTB** : **H**aute **T**ension (Haute tension Class B)

**HYENCO** : **H**Yuson **E**ngineering & **C**onstruction

**IFACI** : **I**nstitut **F**rançais de l'**A**udit et du **C**ontrôle **I**nternes

**IFEG** : **I**nstitut de **F**ormation en **E**lectricité et **G**az

**IGF** : **I**nspection **G**énérale des **F**inances

**ISO** : **I**nternational **S**tandards **O**rganization

**KPI** : **K**ey **P**erformant **I**ndicator

**MIPI** : **M**inistère de l'**I**ndustrie et de la **P**romotion des **I**nvestissements

**MP** : **M**oyenne **P**ression

**MPMEA** : **M**inistère de la **P**ME et de l'**A**rtisanat

**MT ou HTA** : **M**oyenne **T**ension (Haute tension Class A)

**MW** : **M**égawatt

**OCDE** : **O**rganisation de **C**oopération et de **D**éveloppement **E**conomique

**OMC** : **O**rganisation **M**ondiale du **C**ommerce

**OS** : **O**opérateur du **S**ystème

**OVAR** : Objectifs, Variables d'Action, Responsables

**PDG** : Président Directeur Général

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PMTE** : Plan à Moyen Terme

**RACEE** : Réseau Africain des Centres d'Excellence en Electricité

**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises

**SADEG** : Société Algérienne de Distribution d'Electricité et de Gaz

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**SGP** : Sociétés de Gestion de Participations

**SNC** : Sociétés en nom collectif

**SONELGAZ** : Société Nationale d'Electricité et duGaz

**SPA** : Société Par Action

**SPE** : Société de Production de l'Electricité

**TCR** : Tableaux des Comptes de Résulta

**TP** : le Taux de pénétration

**TPE** : Taux de Perte d'Electricité

**TPG** : Taux de Perte Gaz

## Liste des figures

<i>Figure 01 L'activité de l'entreprise.....</i>	<i>37</i>
<i>Figure 02: les facteurs du microenvironnement de l'entreprise .....</i>	<i>40</i>
<i>Figure 03: Les composants du macro-environnement de l'entreprise (selon le modèle de PESTEL) .....</i>	<i>41</i>
<i>Figure 04: principe de gouvernance d'entreprise (OCDE) .....</i>	<i>49</i>
<i>Figure 05: les mécanismes de gouvernance d'entreprise .....</i>	<i>56</i>
<i>Figure 06: parties prenantes de l'entreprise .....</i>	<i>57</i>
<i>Figure 07: parties prenantes internes.....</i>	<i>58</i>
<i>Figure 08: parties prenantes internes.....</i>	<i>59</i>
<i>Figure 09: Autres acteurs de la société.....</i>	<i>59</i>
<i>Figure 10: types d'objectifs du contrôle interne.....</i>	<i>72</i>
<i>Figure 11: le contrôle de gestion comme un processus .....</i>	<i>77</i>
<i>Figure 12: les cartes variables du contrôle de gestion .....</i>	<i>79</i>
<i>Figure 13: Triangle de contrôle de gestion .....</i>	<i>80</i>
<i>Figure 14: Outils de contrôle de gestion.....</i>	<i>82</i>
<i>Figure 15: le schéma de base de l'ABC.....</i>	<i>84</i>
<i>Figure 16 : Gestion budgétaire .....</i>	<i>87</i>
<i>Figure 17: Missions de contrôleur de gestion de nos jours .....</i>	<i>90</i>
<i>Figure 18 Tableaux de bord de pilotage selon Kaplan et Norton : une entreprise orientée stratégie</i>	<i>98</i>
<i>Figure 19 Présentation d'un tableau de bord.....</i>	<i>106</i>
<i>Figure 20 : Les étapes de la démarche OVAR .....</i>	<i>108</i>
<i>Figure 21: Les étapes complémentaires d'OVAR .....</i>	<i>109</i>
<i>Figure 22: Les perspectives du tableau de bord selon le navigateur SKANDIA .....</i>	<i>110</i>
<i>Figure 23: l'interdépendance des variables et des domaines au sein de l'entreprise .....</i>	<i>126</i>
<i>Figure 24: les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise .....</i>	<i>128</i>
<i>Figure 25: Processus de pilotage de la performance .....</i>	<i>130</i>
<i>Figure 26 : Structure de la propriété et son contrôle .....</i>	<i>146</i>
<i>Figure 27 L'organisation du secteur public marchand (les EPE) .....</i>	<i>158</i>
<i>Figure 28: nature des parties prenantes dans l'EPE.....</i>	<i>159</i>
<i>Figure 29 : principaux standards de gouvernance d'entreprise.....</i>	<i>169</i>
<i>Figure 30 : Parties prenantes internes et leurs relations réciproques.....</i>	<i>171</i>
<i>Figure 31: l'entreprise et les parties prenantes externes .....</i>	<i>176</i>
<i>Figure 32 Organigramme de la concession MOSTAGANEM .....</i>	<i>198</i>
<i>Figure 33 :Organigramme décrit l'activité commerciale.....</i>	<i>200</i>
<i>Figure 34 Evolution du nombre des abonnés BT BP (2009-2019) .....</i>	<i>205</i>
<i>Figure 35 : Répartition du nombre des clients BT/BP par agence commerciale.....</i>	<i>206</i>
<i>Figure 36 : Répartition des clients BT/BP par secteur d'activité .....</i>	<i>206</i>
<i>Figure 37 : Evolution du nombre abonné MT-MP (2009-2019).....</i>	<i>207</i>
<i>Figure 38 : Répartition des clients MT/MP par secteur d'activité .....</i>	<i>207</i>
<i>Figure 39 : Evolution des ventes BT –MT et HT (2009-2019) .....</i>	<i>208</i>
<i>Figure 40 : Evolution de Consommation spécifique de la BT (2009-2019).....</i>	<i>209</i>
<i>Figure 41 : Variation des consommations nulles par agence commerciale.....</i>	<i>209</i>
<i>Figure 42 : Evolution des achats et des ventes globale de l'électricité par an (2009-2019) .....</i>	<i>210</i>
<i>Figure 43 :Evolution du taux de perte par an (2009-2019).....</i>	<i>211</i>
<i>Figure 44 : Evolution des pertes physique et financière (2009-2019).....</i>	<i>212</i>

<i>Figure 45 : Répartition des achats et ventes de l'électricité par agence commerciale.....</i>	212
<i>Figure 46 : Variations du Taux de perte % par agence commerciale.....</i>	213
<i>Figure 47 : Evolution des ventes BP MP HP (2009-2019).....</i>	214
<i>Figure 48 : Variations des achats et des ventes (2009-2019).....</i>	214
<i>Figure 49 :Variation des pertes physique et financière par an (2009-2019).....</i>	215
<i>Figure 50 : Évolution du chiffre d'affaires électricité et gaz (2009 -2019).....</i>	216
<i>Figure 51 : Evolution du prix moyen de l'électricité et du gaz par an (2009-2019).....</i>	217
<i>Figure 52 : Evolution du solde globale par rapport le chiffre d'affaires en ttc (2009-2019).....</i>	218
<i>Figure 53 : Evolution du solde AO par rapport le chiffre d'affaires en ttc (2009-2019).....</i>	219
<i>Figure 54 : Situation du solde et chiffre d'affaire par agence en mode décroissant.....</i>	220
<i>Figure 55 Indicateurs de performance par agence en mode décroissant.....</i>	220
<i>Figure 56 : Evolution du solde ADM par rapport le chiffre d'affaires en ttc (2009-2019).....</i>	221
<i>Figure 57 : Evolution du solde (SE) par rapport le chiffre d'affaires en ttc (2009-2019).....</i>	222

## Liste des tableaux

<i>Tableau 01 Les oppositions entre approches contractuelles et approches par les compétences .....</i>	28
<i>Tableau 02: Parties prenantes les plus fréquemment citées .....</i>	57
<i>Tableau 03 : caractéristiques des deux formes de systèmes de gouvernance.....</i>	65
<i>Tableau 04 : Cycles de gestion et niveaux organisationnels.....</i>	86
<i>Tableau 05: Distinction entre Tableau de reporting et tableau de bord de gestion .....</i>	100
<i>Tableau 06: Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI .....</i>	113
<i>Tableau 07 :Les différences perceptions de la performance .....</i>	117
<i>Tableau 08 : Dimensions de la performance.....</i>	118
<i>Tableau 09: Caractéristiques de contrôle de la propriété de l'EPE .....</i>	160
<i>Tableau :10 : Gouvernance et grands profits aux entreprises algériennes.....</i>	164
<i>Tableau 11: Problèmes globaux de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....</i>	167
<i>Tableau 12 : Problèmes spécifiques de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....</i>	168
<i>Tableau 13: Critères de choix de la forme juridique entre SARL/SPA.....</i>	170
<i>Tableau 14: Parallèle des instances de gouvernance SARL/SPA .....</i>	170
<i>Tableau 15 : Apport de la gouvernance d'entreprise aux droits élémentaires des actionnaires .....</i>	171
<i>Tableau 16 : Missions du CA liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance .....</i>	173
<i>Tableau 17 : Missions du CA liées au contrôle de l'entreprise et principes de gouvernance .....</i>	174

## Sommaire

Liste des Sigles et Acronymes .....	4
Liste des figures.....	7
Liste des tableaux.....	8
Sommaire .....	9
Introduction générale .....	10
CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....	18
Section I le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise.....	20
Section II : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.....	36
Section III cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise.....	47
CHAPITRE II : LESTABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....	69
Section I : le contrôle de gestion, un mécanisme de gouvernance d'entreprise.....	71
Section II : Le tableau de bord, outil de contrôle de gestion .....	92
Section III La mesure de la performance par les Tableaux de bord.....	114
CHAPITRE III : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGERIEN.....	132
Section I la gouvernance d'entreprise en Algérie (Réalité et perspectives) .....	134
Section II : la gouvernance des entreprises économiques publiques (EPE) Algérienne .....	145
Section III : le code algérien de gouvernance d'entreprise.....	163
CHAPITRE IV : LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ .....	180
Axe I Généralités sur le groupe SONELGAZ.....	182
Axe II : Mesure de la performance de la concession MOSTAGANEM à travers un tableau de bord.....	201
.....	236
Conclusion générale.....	236
Liste des Références.....	237
Annexes.....	237

## **Introduction générale**

Une entreprise est un agent, une entité économique et une unité qui acquiert et combine des facteurs de production afin de mettre des biens et des services sur le marché à la disposition d'autres agents économiques. Elle a toujours représenté le lieu où se crée la richesse, voire, elle est actuellement un maillon essentiel du cycle économique. L'entreprise peut prendre différentes formes et tailles. Ainsi, elle diffère d'une à l'autre selon son chiffre d'affaires ou l'effectif employé, et selon ce critère l'entreprise peut être : (très petite, petite, moyenne, grande, ou très grande entreprise).

A cet égard, la gestion de l'entreprise devient complexe plus sa taille devient importante, les intérêts dans l'entreprise sont plus importants, y compris qu'elle soit devenue un lieu de conflit d'intérêts. Et c'est dans cet environnement ou né le concept de « gouvernance d'entreprise », dont l'objectif, est de rallier les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, à travers ces principes.

Au cours des dernières décennies, le débat sur la gouvernance d'entreprise s'est très multiplié entre les chefs d'entreprise, les économistes, les partenaires sociaux et les universitaires. Ce débat s'est souvent déroulé surtout sur les sociétés énergétiques et industrielles, suite à une série de scandales qui ont touché ces entreprises mondiales par les médias et les organisations humanitaires et environnementales, qui font de plus en plus souvent état de l'impact négatif de l'industrie sur la santé humaine et sur l'environnement. Les inquiétudes en matière de la notion « gouvernance d'entreprise », ont véritablement surgi, dont les façons de faire des affaires ont été critiquées comme étant trop axées sur le profit, et trop centrées sur les aspects financiers de la performance. En particulier, il a été noté que la création de valeur pour les actionnaires sans prise en compte le côté sociétal et environnemental. Au contraire, la création de valeur devient un processus intégré qui est ancré dans une large perspective sur la responsabilité, celui qui combine la réalisation des objectifs financiers et non financiers, avec des aspects supplémentaires tels que le comportement éthique, le respect des réglementations internes et externes, la sensibilisation aux risques ... etc.

En fait, en adoptant à l'aide de la voix juridique une vision multicritères et multidimensionnelles de la gouvernance, nous nous intéressons au rôle du contrôle interne, spécifiquement du contrôle de gestion qui est considéré à la fois comme un dispositif de gouvernance d'entreprise, et aux fonctions de contrôleurs de gestion qui sont apparues dans les grandes entreprises où il existe une séparation entre les actionnaires et les dirigeants. Ce dispositif de gouvernance est en évolution profonde. Dont, la concurrence exacerbée que vivent les entreprises dans le marché actuel, exige d'elle une réactivité de plus en plus grande, et un système d'information en mesure de fournir dans des délais très courts des indicateurs pertinents sur le comportement et l'évolution du système, ces informations et indicateurs sont regroupés dans un tableau synthétique « le tableau de bord ».

Cependant, le processus de libéralisation économique, avec son corolaire plus profond de l'économie algérienne dans l'économie mondiale, exige l'adaptation des principes de gouvernance d'entreprise. Dans ce contexte, l'Algérie se dote d'un code de gouvernance en 2007, qui peut se traduire comme l'entrée de la gestion de l'entreprise algérienne privée dans la

modernité. En effet, il est crucial pour les EPE algériennes qui ont acquis leur autonomie depuis 1988, et qui, représentent une part significative de l'économie nationale, de renforcer ces mécanismes internes de gouvernance.

En matière de contrôle de gestion, qui représente un des mécanismes interne de gouvernance, l'accélération du changement économique impose aux EPE algériennes, d'adopter de nouvelles règles de fonctionnement. Les tableaux de bord ne cessent de s'imposer comme outil de contrôle et de mesure de la performance multidimensionnelle par excellence, permettant d'intégrer un ensemble des indicateurs financiers ou physiques, qui doivent être pertinents, obtenus rapidement et synthétiquement, et en contingents, suivis par la même équipe ou par le même responsable, afin d'améliorer la réactivité exigée par l'économie de marché, en regroupant toute les facettes de la performance.

### **Apports de la recherche**

Dans tous les pays en transition de l'économie planifiée à l'économie de marché, la gouvernance d'entreprise doit répondre aux différents besoins des étapes de la réforme. En effet, des travaux de recherche menés par le centre de développement de l'OCDE démontrent qu'une mauvaise gouvernance d'entreprise peut nuire à la performance économique d'un pays. Dans la plupart de ces pays en développement, ceci-étant le contexte algérien, la grande difficulté ne consiste aujourd'hui pas à élaborer de nouvelles lois et réglementations en matière de gouvernance d'entreprise, mais à appliquer et à faire respecter celles qui existent déjà<sup>1</sup>.

Durant sa courte histoire et dès les premières expériences de l'autogestion socialiste des entreprises (GSE), l'entreprise publique algérienne a connu ses premières difficultés dues en grande part à l'inefficacité des mécanismes de gestion, à l'intervention de l'Etat et de ses organes (parti unique, syndicat et comités des travailleurs etc.), ainsi qu'à l'ambiguïté des relations avec l'environnement notamment bancaire et institutionnel. Par ailleurs, les réformes économiques amorcées en 1988 et poursuivies depuis, constituent à plus d'un titre des changements très significatifs au plan de la prise en charge des difficultés réelles de ces entreprises. Ces changements impliquent un déploiement des stratégies, une redéfinition des objectifs à atteindre, et surtout une réorganisation de ces structures et de ces systèmes de gestion.

C'est à cet effet que le contrôle de gestion intervient, il relie la stratégie à la gestion des opérations dans l'entreprise en mettant en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permet ainsi, aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour ce faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord, qui sont au cœur du processus de management et d'évaluation de la performance. Il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs, de mesurer aussi toutes formes de la performance de l'entreprise et d'assister les décideurs pour la prise de décision.

---

<sup>1</sup> [www.oecd.org/dev/reperes](http://www.oecd.org/dev/reperes) (Repères n° 3 © OCDE 2005), consulté le : 20/12/2020.

En effet, l'objet de notre travail est de montrer l'enjeu que présentent les tableaux de bord comme outils de gouvernance d'entreprise, en particulier pour les EPE algériennes qui sont de plus en plus soumises aux contraintes environnementales internationales, et qui exigent donc la mise la place d'indicateurs qui renseignent aussi bien l'état de l'entreprise que sur ce qu'elle devrait faire.

Notre choix de recherche s'est porté sur le secteur d'énergie, d'abord son pétrole et son gaz, sont au cœur de l'économie algérienne, pas seulement de son économie et de sa vie politique et sociétale, mais aussi de son imaginaire et de l'image que se donnent les citoyens de leur pays, de sa richesse et de sa prééminence, réelle ou supposée, dans sa région, le Maghreb. En fait, trois chiffres témoignent de l'importance économique, financière et sociale du secteur de l'énergie composé de trois sous-secteurs : les hydrocarbures, l'électricité et les énergies renouvelables, auxquels les comptes nationaux de l'Office national de statistiques (ONS) à Alger ajoutent, non sans raison, l'eau<sup>2</sup>. Or, dans sa politique énergétique, l'Algérie a opté, dès son indépendance, pour le développement des infrastructures électriques et gazières, et l'accès de la population à l'électricité et au gaz naturel ; ces deux vecteurs constituant une priorité qui vise l'amélioration de la qualité de vie du citoyen d'une part, et de la situation économique du pays, d'autre part.

Conscient de cet enjeu, le secteur s'est fixé comme priorité de développer tous les axes permettant de garantir la couverture à long terme, des besoins en électricité et en gaz du pays, notamment par la diversification des sources d'énergie, le développement du parc de production électrique et des infrastructures de transport et de distribution de l'électricité et du gaz. De ce fait, la promulgation de la loi n° 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations a permis la réorganisation de SONELGAZ (en tant qu'entreprise publique, qui assume la mission de service public dans le domaine de la distribution de l'électricité et du gaz), avec la création de la société holding « SONELGAZ » ainsi qu'une quarantaine de filiales (métiers, travaux et services) et de sociétés en participation. Cette loi a également créé la commission de régulation de l'électricité et du gaz « CREG » installée en 2005, qui encadre et régule les activités du secteur de l'électricité et gaz.

Savoir contrôler la gestion par le biais des tableaux de bord contribue au pilotage et à la mesure de la performance de l'entreprise, d'une part, et de la branche, d'une autre part. Le terrain de cette recherche présente un caractère étendu dans la mesure où peu d'études ont été consacrées pour relier la gouvernance d'entreprise aux tableaux de bord dans le cas des EPE. D'autant plus que cette recherche semble avoir un caractère novateur, du fait qu'elle explore le concept de gouvernance d'entreprise et celui des tableaux de bord comme une mesure de la performance dans une EPE en Algérie.

---

<sup>2</sup> R. BOURAIB, **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL**, thèse de doctorat en sciences économiques, Université. Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2015, p 08.

## **Objectifs de la recherche**

La perspective de la recherche est de montrer à la lumière de la gouvernance d'entreprise, l'enjeu que présente les tableaux de bord, en particulier pour les entreprises algériennes qui sont de plus en plus soumises aux contraintes environnementales internationales et qui exigent donc la mise en place d'indicateurs qui renseignent aussi bien sur l'état de l'entreprise, que sur ce qu'elle devrait faire. Comme elle cherche à contribuer au champ des connaissances sur la manière de mesurer la performance dans une EPE, et ainsi à développer de nouvelles méthodologies d'analyse des données pré-acquises. La présente recherche a également pour but d'étudier les mécanismes de gouvernance d'entreprise visant à assurer la transparence des informations portées sur les factures des clients algériens.

## **Problématique**

Au-delà, l'objectif de cette recherche est de répondre à la problématique suivante :

**Comment intervient le tableau de bord, comme outil de contrôle de gestion, dans les mécanismes internes de la gouvernance de l'entreprise économique ?**

D'où découlent les questions suivantes :

**Q 01 :** Quelles sont les principes que chaque entreprise doit adopter en matière de gouvernance d'entreprise ?

**Q 02 :** quel rôle jouent les tableaux de bord en tant qu'outil de contrôle de gestion dans la mesure de la performance d'entreprise ?

**Q 03 :** Dans quelle mesure l'EPE, compte sur le tableau de bord, afin d'améliorer sa performance ?

## **Hypothèses**

**H1 :** probablement ces principes sont les normes du contrôle qu'adoptent les entreprises ;

**H2 :** Un tableau de bord permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques. Donc, il a un effet miroir, il est le reflet du niveau de performance d'une entreprise ;

**H3 :** le tableau de bord représente l'outil principal de dialogue et de mesure de la performance au sein de l'EPE, du fait qu'il résume toutes les informations et les indicateurs de sa performance.

## Références antérieures

Cette recherche s'est référée à certaines études précédemment réalisées et qui ont une relation plus au moins directe avec le thème de la recherche. Elles concernent trois axes fondamentaux de cette étude, à savoir :

- Des études concernant le concept de la gouvernance d'entreprise, ses principes et ses mécanismes.
- Des études portant sur les tableaux de bord en tant que dispositif de mesure et de pilotage de l'entreprise.
- Des études qui relient la gouvernance d'entreprise et la mesure de la performance au moyen des tableaux de bord.

Parmi ces études, il peut être mentionné :

1. Ouvrage « Performance measurement and management control : improving organizations and society » élaboré par Marc J. Epstein, Cette recherche fait l'objet de traitement les problématiques de la performance de l'entreprise à travers un nombre très important des études empiriques qui touchent des entreprises européenne et africaine.
2. Thèse de doctorat « la gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne », présentée par BOUSSADIA Hichem, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, faculté des sciences économiques commerciales et sciences de gestion, 2013/2014. Ce travail de recherche avait pour ambition de déterminer comment le dirigeant de l'entreprise publique économique algérienne est incité et contrôlé dans le cadre des pratiques de la gouvernance d'entreprise, en se basant sur une multitude de mécanismes utilisés par les parties chargées de ce contrôle.
3. Thèse de doctorat « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise, Cas Pratique NAFTAL », présentée par Rafika BOURAIB née BOUROKBA, Université. Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO), 2014/2015, En guise de conclusion de ce travail de recherche, le chercheur vise à prouver qu'à travers les tableaux de bord, les manager peuvent piloter et mesurer la performance d'entreprise. Afin de réaliser son étude empirique, le chercheur a choisi NAFTAL, qui est au même titre que les autres entreprises publiques algériennes, se trouve aujourd'hui dans un contexte de mondialisation, qui lui rendre nécessaire de mettre en place une vraie gestion organisationnelle basée sur l'informationnel. En s'appuyant sur des outils de gestion telle que le tableau de bord.
4. Article « Le Contrôle de gestion, en tant que mécanisme de gouvernance des entreprises, et de la rentabilité : cas des sociétés marocaines », présenté par Azzouz Elhamma et Fatma Ben Slama. La recherche réalisée auprès d'un échantillon de 62 entreprises installées au Maroc, montre qu'un système développé et détaillé de suivi des écarts budgétaires améliore significativement la rentabilité des entreprises et s'inscrit dans la bonne gouvernance des entreprises. Et que le système de rémunérations axé sur l'atteinte des objectifs budgétaires contribue à l'amélioration de la rentabilité, et donc il répond aux soucis de la bonne gouvernance des entreprises.

5. Article, « Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? cas ENIEM », présenté par SADAoui Farid et CHIHA Khemissi, la revue (مجلة الباحث), N° : 13, 2013. L'objectif de cet article est de présenter le tableau de bord et le tableau de bord prospectif comme outils qui permettent de concrétiser la stratégie d'une entreprise nationale, l'ENIEM en l'occurrence.

### **Champ de recherche**

- **Champ spatial** : 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 (Direction MOTAGANEM), afin de pouvoir donner un aspect empirique à la recherche théorique, et pour tester les hypothèses exposées auparavant. Le choix s'est porté vers cette entreprise en fonction de la disponibilité des données, précisément les tableaux de bord de la filiale, et de l'opportunité de réaliser un stage.
- **Champ temporel** : L'étude s'étend sur la période entre 2010 et 2019. Sachant que le stage de 30 jours s'est réalisé en 2019. Cette période a été choisie afin d'observer et d'analyser l'évolution de notre indicateurs clé de la performance de la SONELGAZ pendant cette période, en tant que SPA.

### **Méthodes de recherche**

Notre recherche combine plusieurs méthodes de recherche, en premier, nous avons utilisé une méthode descriptive, et ce afin de mettre en évidence le côté académique- théorique de ce thème, puis la méthode analytique, et enfin la méthode déductive pour être en mesure de tester les hypothèses.

### **Étapes de travail**

A travers cette étude, nous focalisons notre attention sur deux étapes, en l'occurrence :

1. D'une part, mieux comprendre les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise, et son environnement institutionnel, juridique et réglementaire, approfondir ainsi, le domaine des systèmes de contrôle de gestion et la maîtrise de l'action, par le tableau de bord, d'un point de vue historique et conceptuel. D'autre part, l'illustration, des liens entre contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise ;
2. En outre, il s'agit de traiter le sujet de la gouvernance d'entreprise en Algérie, plus spécifiquement, celle de l'entreprise publique économique (EPE), de réaliser, ainsi, une étude critique du code algérien de bonne gouvernance. Ensuite, de diagnostiquer à partir d'une étude empirique au sien de l'entreprise publique algérienne SONELGAZ, l'utilité du système de contrôle de gestion fondé sur les tableaux de bord.

En effet, notre recherche vise à constituer un cadre d'analyse intéressant sur l'adaptation des principes de la gouvernance d'entreprise, compte tenu de la spécificité des EPE, et l'hybridation des nouvelles techniques managériales dans nos entreprises et notre économie.

## **Annonce du plan**

La présentation de notre étude est organisée en quatre chapitres comme suit :

- Dans le premier chapitre, nous allons aborder les fondements de la gouvernance d'entreprise et ses différentes théories fondatrices, ainsi que son environnement institutionnel et juridique ;
- Dans le deuxième chapitre, nous allons déterminer le contexte du contrôle de gestion en tant que dispositif de la gouvernance d'entreprise. Ensuite, nous allons définir le concept et les différents types du tableau de bord, et comment l'élaborer. De plus, nous montrerons comment on peut mesurer la performance d'entreprise et son évaluation par le tableau de bord ;
- En fin et dans un troisième chapitre, nous tentons de mettre en évidence l'adaptation des principes de la GE, dans le contexte algérien, notamment ce qui concerne les EPE ;
- Le quatrième chapitre représente le volet empirique il est composé de deux axes à savoir :
  - ❖ **L'axe 01** : nous allons aborder les lois et les réglementations qu'adopte la SONELGAZ en matière de la gouvernance d'entreprise.
  - ❖ **L'axe 02** : Il s'agit de la récapitulation des résultats de notre recherche, dont nous verrons en quoi le contrôleur de gestion, par le biais des tableaux de bord, peut intervenir dans les mécanismes de gouvernance des EPE algériennes, à travers une étude de cas au sein de la SONELGAZ.

## **CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## *Introduction*

L'entreprise économique ne cesse d'évoluer dans un environnement en perpétuel changement qui dépend de plusieurs critères (intentionnels ou spontanés), et qui impose à l'entreprise une adaptation continue aux nouvelles données économiques et autres réalités conditionnant la vie de la firme. Un de ces principaux changements, était celui de la séparation, entre la propriété des moyens de production et la direction de la réalisation de la dite production. En fait, Les conséquences négatives de la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle ont été prises en considération depuis l'analyse de Berle et Means (1932). Cette idée sous-tend la notion de « la gouvernance d'entreprise ». Cette notion s'est constituée autour de plusieurs courants théoriques de l'économie de l'entreprise.

Les objectifs de ce premier chapitre sont en premier lieu, de donner un aperçu des principales théories qui sont à l'origine de la gouvernance d'entreprise. Et en second lieu, des différentes approches et conceptualisations de la gouvernance d'entreprise. Troisièmement, nous présenterons le cadre institutionnel et réglementaire de la gouvernance d'entreprise à travers les différents codes et lois de bonne conduite.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## Section I le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise

L'idée qui sous-tend la gouvernance d'entreprise de Berle et Means (1932), a pris en considération les conséquences négatives de la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle, la notion gouvernance s'est constituée autour de plusieurs courants théoriques divers.

### 1 Les apports théoriques de la gouvernance d'entreprise

Au milieu du XIX siècle, quand le développement de la grande industrie en Europe comme aux Etats Unis, et par la création des entreprises faisant appel à l'épargne publique, rendu possible, a amené remarquablement la séparation de fonction entre les dirigeants de ces entreprises et ses propriétaires (actionnaires). En effet, « l'importance de cette dissociation a été relevée par l'ouvrage du juriste Berle, et l'économiste Means intitulé « *The Modern Corporation and Private Property* » en 1932 »<sup>3</sup>. Ces deux auteurs ont jeté les bases de l'approche théorique en matière de la gouvernance d'entreprise. Dans ce contexte, la coordination interne se réalise dans le cadre d'une solidarité interpersonnelle, mais, ce capitalisme familial connaît des limites, au fur et à mesure d'arracher des nouvelles parts de marché, le développement de l'entreprise nécessite de plus en plus des capitaux, donc l'unité des noyaux actionnaires- dirigeants est sacrifiée, résultant d'une dissociation du contrôle des effectifs de l'entreprise et de la propriété du capital.

#### 1.1 La théorie des droits de propriété

On s'accorde à dire que la théorie des droits de propriété a été formulée par la mouvante de Coase (1960), ainsi que les articles pionniers de Alchian (1959, 1961, 1965), Demsetz (1966, 1967), Furubotn et Pejovich (1972, 1974), Cheung (1969), et Luis de Alessi (1983)<sup>4</sup>. D'où le centre d'idée de cette théorie, est que chaque entreprise implique une structure particulière de droit de propriété qui se caractérise par un ensemble des contrats. La théorie essaiera de montrer que la séparation entre propriété et gestion (le phénomène analysé par la théorie de l'agence)<sup>5</sup>, ne comprend pas la dépossession de la propriété, en fait, elle vise que cette dernière s'adapte à des mécanismes pouvant faire face aux conflits d'intérêts entre les parties prenantes.

##### 1.1.1 Les droits de propriété

Souvent, les économistes partisans de l'approche des droits de propriété, bien qu'ils soient généralement néo-libéraux, rendent hommage à Marx pour avoir le premier posé en terme économique la question de la propriété comme une base d'analyse des institutions et structures de la société marchande<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> H. KHERRAF, **la gouvernance des entreprises familiales : étude de cas algérien**, thèse de doctorat, université d'Oran, septembre 2014, p 26.

<sup>4</sup> Ibid, p 20.

<sup>5</sup> H. BOUSSADIA, **la gouvernance d'entreprise et contrôle de dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne**, thèse de doctorat, université de Tlemcen, 2014, p 14.

<sup>6</sup> C. BARRERE, Pour une théorie critique des droits de propriété, ACTUEL MARX N°29, laboratoire Ceras-EDJ, Université de Reims, p 3.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Tout d'abord, le droit de propriété est défini par plusieurs auteurs, pour S. Pejovich (1969) les droits de propriété sont « *des relations codifiées sur l'usage des choses* »<sup>7</sup>, selon cette définition, la permission d'usage des ressources rares de l'entreprise exige un ensemble complexe des conditions.

Selon H. Demsetz (1967) « *...les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par les lois, coutumes et mœurs d'une société* »<sup>8</sup>. Pour Furubotn et Pejovich, [1972] « *les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont rapport à l'usage des choses* »<sup>9</sup>.

Pour les différents auteurs, le droit de propriété n'est surement pas dissociable des individus, ce qui le rend toujours subjectif. Bien que, la définition de ce concept est quasiment plus large qu'une simple acception juridique, puisqu'ils incluent toutes les règles et les normes qui précisent les usages autorisés des actifs. Or, pour définir précisément le droit de propriété il faut mettre l'accent sur deux dimensions, la première est que le droit au rendement résiduel (le droit de propriété sur un actif résultant de la production, ou en d'autres termes bénéficiaire du profil), et en deuxième lieu, le droit de contrôle (le droit de prendre tous les décisions concernant l'utilisation d'actif dans le cadre de la spécification contractuelle)<sup>10</sup>.

La théorie des droits de propriété est une théorie contractuelle, elle se retrouve avec une grande proximité avec la théorie d'agence et la théorie des coûts de transaction, ou elles sont rattachées à l'analyse économique du droit. Ces théories considèrent l'entreprise comme un « nœud de contrat », à partir de cette définition, les individus qui la composent poursuivent chacun de son côté des intérêts individuels, et qui ne sont pas forcément concordant avec ceux de l'entreprise. En ce sens, l'idée simple de cette théorie est d'inciter les individus à agir dans l'intérêt commun de l'entreprise, par le biais d'allocation des droits de propriété Structure de propriété et comportement des dirigeants.

A partir de cette conception de la firme comme « nœud de contrat », les droits de propriété renvoient à <sup>11</sup>:

- 1. Usus** : le droit d'utiliser et d'employer un actif/ bien ;
- 2. Fructus** : le droit de bénéficier des rendements de cet actif ;
- 3. Abusus** : le droit de cession.

---

<sup>7</sup>H. KHERRAF, op cit, p 21.

<sup>8</sup> H. DEMSETZ, « *Toward a Theory of Property Rights* », *The American Economic Review*, Vol. 57, N° 2, p347.

<sup>9</sup> G. EIRIK, et S. PEJOVICH, « *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature* », *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, N°. 4, 1972, p 139.

<sup>10</sup> H. KHERRAF, idem.

<sup>11</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p 15.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 1.1.2 Les attributs des droits de propriété

Au fur et à mesure que les droits de propriété ne sont pas dissociables des individus, on peut les définir par les attributs suivants<sup>12</sup> :

- **Subjectifs** : du moment où la propriété est jointe dans la main d'une seule personne ;
- **Exclusif** : du fait que deux personnes ne pourraient pas être simultanément propriétaires du même actif ou d'un même bien ;
- **Librement cessible** : vu que la propriété n'est pas attachée à l'individu d'une façon permanente, et qu'il peut s'en défaire à tout moment.

En effet, le principe de cette théorie est que l'entreprise reposant sur des droits de propriété exclusifs et transférables, a de plus d'efficacité sociale. Dès lors, KHERRAF a précisé que : « *il est clair que l'entreprise capitaliste, dont la propriété privée représente le cas « pur » dans lequel s'exerce toute la panoplie des attributs de la propriété* »<sup>13</sup>, ainsi que l'entreprise managériale, qui se distingue de l'entreprise capitaliste parce que l'on y sépare la propriété de la gestion. Pour mieux comprendre l'efficacité des entreprises managériales, d'autres théories vont apparaître notamment la théorie d'agence.

## 1.2 La théorie de l'agence

L'entreprise a été limitée à sa fonction de production, elle ne représente pas l'organisation comme telle, mais, c'est l'entrepreneur qui était considéré comme un agent actif (il était à la fois, l'entreprise et son chef). Cependant, la taille de la firme entrepreneuriale s'élargit au fil du temps, laissant place à la firme managériale, qui se caractérise avec un mode de gestion plus complexe, dont l'entrepreneur ne peut pas être au même temps gestionnaire et propriétaire de la firme, ce qui le mène à délégué la gestion à des compétences étrangères, et c'est là que naissent les acteurs et ainsi les conflits d'agence.

### 1.2.1 La firme managériale

L'entreprise moderne sous la forme d'une société anonyme, est considérée comme un résultat d'un long processus d'une maturation organisationnelle, elle constitue une organisation particulière de l'activité productive.

En fait, le développement du libéralisme est souvent basé sur des structures, des logiques et des mécanismes, qui sont compatibles avec leurs objectifs premiers, puis, les abandonnant dès lors qu'ils ne lui étaient plus utiles. Ainsi, l'entreprise s'est d'abord développée sur la base des instituts sociaux, dont, les actionnaires et les dirigeants appartiennent au même groupe familial, centré autour de l'entrepreneur fondateur. De plus, avec cette dissociation des fonctions, la croissance devient financière, due à l'ouverture du capital aux nouveaux investisseurs qui n'entretiennent pas forcément des relations autres que économiques, les entreprises par conséquent deviennent anonymes et managériales supplantant les entreprises entrepreneuriales<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup>H. KHERRAF, op cit, p 25.

<sup>14</sup> J.MORVAN, **la gouvernance d'entreprise managériale positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse de doctorat, université de Bretagne occidentale, 29 novembre 2005, pp 29-31.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 1.2.2 La relation d'agence

La version contractuelle de l'entreprise, considère comme étant un nœud de contrat, dont les relations entre les dirigeants, les propriétaires et les autres parties prenantes sont liées avec tout type de contrat. Dans ce contexte, la notion « relation d'agence » est introduit d'abord par Smith (1723-1790), qui aborde déjà la question : « *Les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds* »<sup>15</sup>.

Tandis qu'il a fallu attendre au milieu des années 1970, pour la manifestation de la théorie d'agence par plusieurs contributions majeures, notamment celles de Meckling et Jensen en 1976, et les travaux de Fama (1980)<sup>16</sup>. Cette théorie vise à étudier les coûts de recours aux services d'une personne à une autre pour accomplir une quelconque tâche à son nom.

Jensen et Meckling ont défini la « relation d'agence » comme : « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le capital) engage une autre personne (l'agent), en son nom, une tâche qui implique délégation de décision et donnant une autorité à l'agent* »<sup>17</sup>.

Concrètement, l'actionnaire représente le principal détenant la majorité absolue ou relative des droits de vote, afin de sélectionner un dirigeant qui joue le rôle de l'agent, et qui doit être en mesure d'assurer la gestion stratégique du projet.

En effet, cette relation contractuelle est une relation spécifique, donc, elle inclut la délégation des droits décisionnels, y comprend, qu'elle englobe à la fois une autonomie et un pouvoir décisionnaire, en concluant que le problème d'agence est un problème contractuel, source des conflits d'intérêt et des coûts d'agence.

## 1.2.3 Sources de conflits d'agence

Dans ce sens, les principales sources de conflits d'agence sont<sup>18</sup> :

- La manière de gérer l'entreprise par le dirigeant ;
- Le risque de la faillite ou de la perte de valeur de l'entreprise n'est pas le même chez le dirigeant et l'actionnaire ;
- L'existence temporaire du dirigeant au sein de l'entreprise.

Or, dans la plupart des relations d'agence, le principal et l'agent subiront des coûts positifs de suivi et de cautionnement (non pécuniaires et pécuniaires), et en plus, il y aura une divergence entre les décisions de l'agent, ainsi que l'équivalent en dollars de la réduction du bien-être subi par le principal, en raison de cette divergence et également un coût de la relation

---

<sup>15</sup>S. CLAUDE, *Gestion & management comptabilité et contrôle de gestion, annexe 1 : la théorie de l'agence*, collection mention, 2007, p 02,

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://leguidedurentier.free.fr/documents/theoriedelagence.pdf>, consulté le : 13/04/2017

<sup>16</sup>H. KHERRAF, op cit, p 26.

<sup>17</sup> Cf. MICHAEL C. JENSEN et M. WILLIAM, « *theory of the firm : managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* », *Journal of Financial Economics*, October, 1976, vol3, n°4, p 309.

<sup>18</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p 19.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

d'agence. Ce dernier coût est désigné comme «perte résiduelle», donc, les coûts de l'agence englobe la somme de <sup>19</sup>:

- Les dépenses de surveillance par le principal ;
- Les dépenses de cautionnement par l'agent ;
- La perte résiduelle.

## 1.3 Théorie des coûts de transaction

Williamson (1985), est le père fondateur de cette théorie, et ainsi, le chef de file de courant néo-institutionnaliste, la dénomination de cette théorie revient aux contrats liant l'entreprise au dirigeant (transactions), et les coûts y afférent. En fait, cette théorie se rapproche de celle des droits de propriétés (les deux théories se basent sur l'aspect contractuel de la firme).

### 1.3.1 Définition de La transaction

La transaction implique au moins deux agents économiques, soit entre plusieurs firmes ou des unités opérationnelles dans la même organisation, dont chaque partenaire maîtrise une technologie différente de l'autre.

### 1.3.2 Approche des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction constitue une représentation la plus achevée d'une approche fondée sur le calcul économique, et une inspiration purement économique dont la relation entre les acteurs faits par un contrat signé.

Pour cette théorie, deux auteurs sont considérés comme références essentielles, le premier est, COASE, qui a écrit en 1937 l'article fondateur : « the nature of the firme », il y met en évidence que les coûts de transaction sont les coûts qu'il faut consentir pour aller sur le marché. Le second auteur, Williamson, qui a écrit en 1975, puis 1985, et qui va développer cette théorie jusqu'à en faire sans doute le corpus le plus robuste définissant la nature contractuelle de la firme.

Tout d'abord, l'approche des coûts de transaction provient de l'observation de COASE en 1937, que la coordination dans le système économique mise en œuvre par le mécanisme de prix, est incomplète et ne correspond pas du tout à la réalité interne de la firme<sup>20</sup>. Pour combler cette lacune, il est surement important de montrer comment la coordination est le système de prix dans un cas, et dans l'autre, celle de l'entrepreneur. Selon COASE : « *Hors de la firme, les mouvements de prix dirigent la production, laquelle se voit coordonnée à travers une série de transactions intervenant sur le marché.*

*A l'intérieur de la firme, ces transactions de marché sont éliminées et l'entrepreneur coordinateur qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et de ses transactions d'échange »<sup>21</sup>.*

---

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup>R.H COASE, X. GILLIS, M. BOURREAU, « *La nature de la firme* », *Revue française d'économie*, Volume 2 N°1, 1987. P 135- 140.

<sup>21</sup> Ibid, p 136.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

En effet, COASE a apporté l'une des bases de la pensée des sciences de l'organisation qui est l'efficacité organisationnelle attribuée à la minimisation des coûts de fonctionnement d'une organisation appelés par la suite les coûts de transaction. L'apport de Williamson à la suite de COASE est considérable, en approfondissant l'analyse des coûts de transaction et ainsi des formes contractuelles, il tente de répondre aux deux questions majeures : pourquoi certaines activités sont réunies dans la firme, plutôt que d'être coordonnées par le marché, qu'est ce qui explique le choix, et les limites de l'internalisation ? Et qu'est ce qui caractérise fondamentalement la firme ? Autrement dit, qu'est-ce qui différencie la coordination dans la firme et la coordination par le marché ?<sup>22</sup>. A la base de l'économie des coûts de transaction, Williamson propose deux axiomes comportementaux :

- **Rationalité limitée** : ce concept a été développé par Simon en 1947, y compris l'incapacité à être totalement informé et à prévoir et comprendre la réaction des agents<sup>23</sup>, dont eux même ne peuvent pas envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions<sup>24</sup>;
- **L'opportunisme des agents** : une conséquence de la rationalité limitée, L'opportunisme est un axiome behavioriste, apporté par Alchian et Demsetz (1972) et repris par Williamson (1975), selon ce dernier, comme le contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles, un agent peut adopter un comportement opportuniste en favorisant ses intérêts au détriment de ceux des autres. Dans ce contexte, L'opportunisme peut s'exercer : en cachant des informations ou des intentions, ou, en saisissant les éléments non-écrits du contrat ou de la situation interne à l'entreprise pour tirer avantage d'événements imprévus<sup>25</sup>.

Le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction, en l'occurrence les coûts de négociation et de supervision d'un contrat, il incite par conséquent l'internalisation de transaction<sup>26</sup>.

### 1.3.3 Types des coûts de transaction

Ils peuvent être<sup>27</sup> :

- **Des coûts ex-ante** : comportent les coûts de négociation du contrat, de rédaction de contrat, ou bien des coûts de garantie ;
- **Des coûts ex-post** : ils sont constitués par une mauvaise adaptation du contrat, ou les coûts d'engagement sûrs...etc.

---

<sup>22</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p 21.

<sup>23</sup> M. GHERTMAN, « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, in revue française de gestion », édition LAVOISIER, N° 142, 2003,

[https://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_142\\_0043](https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_142_0043), consulté le 08/04/2017.

<sup>24</sup> M. OUBERJA, « la théorie des coûts de transaction », *Economica*, 29 décembre 2013, <http://eco-maroc.over-blog.com/2013/12/la-th%C3%A9orie-des-co%C3%BBts-de-transaction.html>, consulté le : 07/04/2017.

<sup>25</sup> M. GHERTMAN, ibid.

<sup>26</sup> H. KHERRAF, op cit, p 31.

<sup>27</sup> O. LAVASTRE, « Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements », ERFI, ISEM, XI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

13-14-15 juin 2001, France, pp 11-13.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 1.3.4 Les attributs des coûts de transaction

En outre, Williamson a utilisé trois attributs déterminants les coûts de transaction qui représentent des éléments essentiels pour l'arbitrage entre les modes de gouvernance<sup>28</sup> :

- **La spécificité des actifs** : l'actif est dit spécifique s'il naissait des investisseurs spécifiques, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé. Dont il existe plusieurs types de spécificité des actifs tels que la spécificité de site, de destination, d'actifs physiques, et d'actifs humains.
- **L'incertitude** : pour Williamson, l'opportunisme est le facteur essentiel de l'incertitude qui se divise en deux composantes soit l'incertitude interne, qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies, et l'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale, réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle ».
- **La fréquence** : Les transactions peuvent être fréquentes ou peu fréquentes. En fait, plus les biens échangés sont standards ayant un très faible niveau de spécificité des actifs, et d'incertitude interne, plus les transactions seront fréquentes, plus le marché sera le mode de gouvernance choisi. Par contre, plus la spécificité des actifs et l'incertitude interne seront élevées et la fréquence des transactions sera faible, plus on aura affaire à un contrat ou à une opération interne au sein d'une hiérarchie<sup>29</sup>.

L'idée simple de cette théorie est que dans n'importe quelle activité économique il existe des coûts automatiquement associés, dont il faut minimiser ces coûts pour que l'entreprise produise d'une façon optimale et efficace. Selon le critère de la minimisation des coûts de transactions incluant les coûts d'agence, Williamson a identifié deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et de transaction, et de gérer la relation entre la firme et les stakeholders<sup>30</sup> :

- **Les mécanismes intentionnels** : issus d'un dessein de contrôle de la transaction, mettant en jeu des investissements spécifiques, par exemple, le conseil d'administration peut intervenir afin de contrôler une transaction censée financer ces investissements ;
- **Les mécanismes spontanés** : d'une nature contractuelle, dont la relation de prêt associée au financement des actifs redéployables serait plus efficacement protégée par ces mécanismes spontanés et contractuels, sous forme de clauses ou de garanties.

Le cadre de cette théorie, considère la décision de la gouvernance comme le choix entre, le marché en tant qu'institution de gouvernance basée sur les mécanismes de prix, et la hiérarchie (une structure d'autorité) qui implique la gouvernance.

---

<sup>28</sup>M. GHERTMAN, idem.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> G. CHARREAUX, « Vers une théorie du gouvernement d'entreprises, in *Le Gouvernement des Entreprises* », coll. Recherche en gestion, *Economica*, 1997, p. 421-423.

## 2 Les théories alternatives de la gouvernance d'entreprise

Ces théories s'intéressent principalement au dirigeant, en ayant comme objectif la minimisation des coûts de contrats.

### 2.1 Les théories basées sur la compétence

L'approche basée sur les compétences représente un ensemble de constructions qui ne sont pas toujours homogènes, mais partagent une série de traits et fondements communs qui permettent de la distinguer des approches contractualistes. En effet, cette approche a d'abord été développée pour éclairer l'hétérogénéité des performances des firmes appartenant à un même secteur d'activité.

#### 2.1.1 Les origines de l'approche

Cette approche s'est construite autour de trois sources, comme suit :

- **L'approche behavioriste** : Cette approche décrit l'entreprise, comme une coalition de groupes eux-mêmes saisis dans des structures internes, et poursuivant des objectifs propres<sup>31</sup>, L'entreprise et donc un lieu d'apprentissage collectif. Elle a pour ambition d'abandonner le principe de maximisation et lui préférer celui de « satisfaction », de considérer la firme comme un objet d'étude à part entière, et de privilégier une analyse du processus de décision au sein de la firme. Cette vision écarte la capacité de la firme de produire des réponses automatiques et rationnelles à leur environnement<sup>32</sup> ;
- **La contribution de PENROSE (1952)** : «L'entreprise est une collection de ressources productives (humaines et non humaines), sous coordination administrative et communication autorisée qui produit des biens et des services à vendre sur le marché à but lucratif »<sup>33</sup>, quant à elle, le management doit créer ces ressources, les gérer, les combiner pour permettre une meilleure performance ;
- **L'approche évolutionniste** : les principes des évolutionnistes sont en premier lieu, les « routines » appliquées par les agents, ces routines fondent leurs comportements, et le deuxième principe qui marque la vision évolutionniste, est celui de mutations, de variations. C'est ce principe qui pousse à l'évolution et à la dynamique des systèmes<sup>34</sup>, la firme est donc représentée comme « nœud de compétences ».

---

<sup>31</sup> M. OUBEJJA, « théories de la firme », *Economica*, 29/12/2013, <http://eco-maroc.over-blog.com/2013/12/th%C3%A9ories-de-la-firme.html>, consulté le 13/04/2017.

<sup>32</sup>M. CHAUDEY, « Les approches cognitivistes de la firme », *Ressources en Sciences économiques et sociales*, publié le 14/12/2011, <http://ses.ens-lyon.fr/articles/2-les-approches-cognitivistes-de-la-firme-137672>, consulté le 13/04/2017.

<sup>33</sup>C. PITELIS, « Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later », *MPRA Paper*, N° 23180, 13. March 2009, p 12.

<sup>34</sup> M. CHAUDEY, idem.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 2.1.2 Oppositions entre l'approche contractuelle et l'approche par les compétences

Tableau 01 Les oppositions entre approches contractuelles et approches par les compétences

Approches contractuelles	Approches par les compétences
rationalité substantive	rationalité limitée
allocation des ressources	création des ressources
efficience statique	efficience dynamique
Information	Connaissance

Source : conception de l'auteur, selon G. CHARREAUX, « Vers une théorie du gouvernement d'entreprises, in Le Gouvernement des Entreprises », coll. Recherche en gestion, *Economica*, 1997

## 2.2 La théorie de l'intendance :

L'hypothèse principale de cette théorie est que le comportement du dirigeant est humaniste et non opportuniste, puisqu'il cherche à réaliser le bien-être de l'entreprise et ses parties prenantes. Elle vise à envisager les situations où le dirigeant préfère l'intérêt général. Dans ce cas les actionnaires se voient alors confrontés au choix entre deux options. En fonction du contexte et du niveau de risque qu'ils acceptent d'assumer, ils sont contraints d'opter soit pour une relation de défiance, soit pour une relation de confiance<sup>35</sup>.

Le système de gouvernance doit laisser toute latitude en facilitant l'autonomie de dirigeant, son pouvoir et sa capacité d'innovation, et non plus le contrôler. Comme le font remarquer Davis, SCHOORMAN et DONALDSON (1997), les coûts d'agence ne constituent pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer l'impossibilité d'atteindre une performance supérieure, dont il est judicieux à analyser d'autres éléments pour tenter de déboucher sur une nouvelle organisation de gouvernance d'entreprise, comme l'habileté des individus, leur niveau de connaissances, leurs effets d'apprentissage ainsi que leur degré d'information<sup>36</sup>.

WIRTZ, montre que certains comportements déviants des dirigeants, ne sont pas seulement motivés à des perceptions différentes et divergentes, dues à la divergence de leurs schémas mentaux, qui est source de désaccord. Dans ce cas, même sous l'hypothèse de l'intendance des dirigeants, il y aura des conflits cognitifs qui naissent de la représentation différente des opportunités d'investissement de la part des agents, parce qu'ils ne disposent pas de l'ensemble des paramètres permettant de calculer des solutions optimales dans un environnement d'information parfaite<sup>37</sup>.

<sup>35</sup>C. CHATELIN, « la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques », neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE-Université de paris dauphine, mars 2003, p 6.

<sup>36</sup> A. LOUIZI, **Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance, et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques**, thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, 13 avril 2011, p 29.

<sup>37</sup> P. WIRTZ, « **Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste ?** », Université Panthéon-Assas (Paris II) 2002, p 9.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 2.3 La théorie de l'enracinement

Dans ce cadre théorique, le rôle de dirigeant apparaît très discret voire absent, pourtant les dirigeants ne sont pas passifs, poursuivant un objectif d'enracinement, cette théorie a été développée à la fin des années 80, par SHLEIFER, VISHNY et MORCK<sup>38</sup>, en offrant un cadre d'étude approprié à l'analyse des stratégies opportunistes des dirigeants, et leurs conséquences sur le système de contrôle, et ainsi sur la performance de l'entreprise.

### 2.3.1 Définition de l'enracinement

On peut le définir comme l'acte de « traduire la volonté du dirigeant de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action et/ou de maximiser ses rentes ».

L'enracinement consiste en la valorisation de la présence des dirigeants au sein de l'entreprise, ils tentent d'une côté, de rendre leur révocation coûteuse, et de réduire leur risque de remplacement, d'autre côté. Le dirigeant cherche de rendre indispensable aux yeux des actionnaires, dont il augmente évidemment la nécessité de son rôle et l'importance de son savoir-faire, en exacerbant son statut spécifique<sup>39</sup>.

### 2.3.2 Les stratégies d'enracinement

MORCK, SHLEIFER et VISHNY, montrent que le dirigeant peut avec sa maîtrise d'avantages des situations, orienter les investissements de l'entreprise vers un domaine qu'il connaît le mieux, il s'agit de<sup>40</sup> :

- **Les investissements par diversification** : en diversifiant les activités de l'entreprise, le dirigeant opère les investissements dans les domaines où il possède un avantage compétitif par rapport à son « remplaçant » concurrent, en contrepartie, le dirigeant peut opérer des investissements peu rentables afin de se mettre à l'abri de son concurrent.
- **Les investissements de croissance** : pour s'enraciner, CHARREAUX en 1997, indique que le dirigeant agisse en effectuant des contrats implicites (des promesses de promotion), avec l'ensemble des parties prenantes<sup>41</sup>, en effet, ces contrats sont garantis par la firme et non par le dirigeant, elles ne constituent pas le meilleur moyen pour s'enraciner, dans ce cas, il privilégie d'établir des contrats implicites qui lui sont spécifiques et fondés sur leur réputation.
- **L'achat de rentabilité** : le dirigeant tente d'acquérir des firmes performantes afin d'améliorer la rentabilité globale de l'entreprise, pour se valoriser aux yeux des actionnaires et améliorer sa réputation.

---

<sup>38</sup> A. SHLEIFER, R. W. VISHNY, R. MORCK, « *Alternative mechanisms for corporate control* », *American Economic Review*, 1989, N° 4, p 79.

<sup>39</sup> H. KHERRAF, op cit, p 33.

<sup>40</sup> S. AGGOUN, « chapitre1 : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise », [https://www.academia.edu/6636584/Chapitre\\_1\\_le\\_cadre\\_th%C3%A9orique\\_de\\_la\\_gouvernance\\_dentreprise](https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_th%C3%A9orique_de_la_gouvernance_dentreprise), p16, consulté le 14/04/2017.

<sup>41</sup> Idem.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 2.3.3 L'impact de l'enracinement sur la performance

Shleifer et Vishny (1989), Morck, Shleifer et Vishny (1990), Paquerot (1997), ont constaté que, l'enracinement a des effets négatifs sur la richesse des actionnaires. Il représente alors, source d'inefficacité puisque le dirigeant réalise des investissements non-optimaux, tandis que, d'autres auteurs comme Castanias et Helfat (1992), indiquent que l'enracinement est favorable à la performance de l'entreprise, en fait, dans le cas où le dirigeant a la certitude qu'il ne sera pas exproprié par les dirigeants concurrents, il accepterait de créer de la valeur pour l'entreprise, pour bénéficier d'une partie de la rente qu'il contribue à créer. Plus tard, Charreaux en 2008, montre que la performance d'entreprise dépend des compétences notamment celle des dirigeants, il insiste que cette compétence a une importance similaire qu'un actif spécifique qui génère la performance, Charreaux indique aussi que, la gouvernance d'entreprise doit protéger cette base de compétence, en résultant que l'enracinement incite à la développer, et qu'il a un effet positif sur la performance d'entreprise, en protégeant leur capital humain<sup>42</sup>.

## 2.4 La théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources cherche à montrer que, quand l'entreprise puisse répondre aux exigences de son environnement externe, d'une façon satisfaisante, la garantie de sa survie, dépend de sa capacité à acquérir les flux de ressources. Or, selon, Lawrence & LORSH (1967), la thèse de cette théorie est qu'une organisation réussie, est celle qui a des structures internes adéquates avec les demandes de l'environnement<sup>43</sup>. La théorie de la dépendance des ressources étudie l'entreprise d'une approche systémique, dont elle représente un système ouvert qui échange avec son environnement.

PFEFFER & SALANCIK (1972), en tant que pionniers de cette théorie indiquent que : l'organisation représente une coalition de ressources ayant comme objectif la survie dans un environnement concurrentiel, de leur côté, Van Ees, Gabrielsson, & Huse, en 2009, trouvent qu'à travers la théorie de la dépendance des ressources, les organisations cherchent à se connecter à leur environnement pour sécuriser un flux stable de ressources<sup>44</sup>.

### 2.4.1 Les idées fondamentales de La théorie de la dépendance des ressources

Il existe trois idées fondamentales de la théorie <sup>45</sup>:

- Le contexte social est concerné ;
- Les organisations ont des stratégies pour améliorer leur autonomie et poursuivre leurs intérêts ;
- Le pouvoir (pas seulement la rationalité ou Efficacité) est important pour comprendre les actions internes et externes des organisations.

---

<sup>42</sup> Ibid., p 17.

<sup>43</sup> B. M. INES, **La dynamique des conseils d'administration des entreprises Tunisiennes : mouvements de rôles, conflits et changement**, thèse de doctorat, Université De La Manouba École Doctorale ECOGES ISCAE - Tunis- Tunisie, pp 23-25.

<sup>44</sup> Ibid, p 25.

<sup>45</sup> F. GERALD, J. DAVIS, C. ADAM, « *Resource Dependence Theory: Past and Future* », *Research in the Sociology of Organizations* , April 1, 2009, p 5.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 2.4.2 Les types de dépendance

On distingue deux types de dépendance selon cette théorie<sup>46</sup> à savoir :

1. **Dépendance en terme quantitatif** : correspond au nombre des firmes avec lesquelles l'entreprise est interdépendante, et à l'importance de cette dernière entre eux.
2. **Dépendance en terme qualitatif** : PFEFFER et SALANCIK (1978), les scindent en interdépendance horizontale, basée sur la complémentarité et mutualisme, et l'interdépendance verticale qui correspond au transfert des ressources d'une entreprise à l'autre.

Dans le champ de la gouvernance d'entreprise, cette théorie s'intéresse au rôle de l'administrateur comme étant une ressource et un point de liaison entre l'entreprise et son environnement, en facilitant l'accès aux ressources dont l'entreprise en a besoin, quant aux PFEFFER & SALANCIK (1978), il indiquent que: lorsque une entreprise désigne un administrateur dans son conseil d'administration, on s'attend à ce que cet individu vienne soutenir l'entreprise, s'intéresser à ses problèmes, la présenter aux autres et essayer de l'aider<sup>47</sup>. Dans ce contexte, la composition du conseil d'administration doit refléter l'échange des ressources entre l'entreprise et son environnement.

La théorie de la dépendance des ressources apporte des éclairages sur les phénomènes de répartition des pouvoirs au sein de l'organisation, et sur les jeux politiques entre cette dernière et ses partenaires extérieurs.

## 3 Les différents courants de la gouvernance d'entreprise

Les théories contractuelles conduisent à des systèmes de gouvernance disciplinaires des dirigeants, dont, les problèmes de l'efficacité sont des problèmes informationnels. Par contre, dans les théories basées sur la compétence, l'efficacité s'explique par la connaissance et la compétence, conduisant à des systèmes de gouvernance cognitives.

### 3.1 Le courant disciplinaire de la gouvernance d'entreprise

Les théories disciplinaires (actionnariale et partenariale) constituent l'élément central du paradigme fonctionnaliste, auquel est rattachée la littérature économique néoclassique, où l'agent économique est un être passif, rationnel et égoïste, dont on ne peut le motiver, que par la maximisation de son utilité en terme de rendement espéré et de risque, dans ce cas, l'inclusion ou l'analyse de son comportement est peu pertinente à la modélisation des phénomènes financiers<sup>48</sup>.

En effet, l'axe disciplinaire se décompose en deux courants de pensées, qui se distinguent quant à leur définition du principal, dans un cas, elle regroupe les actionnaires, et s'étend à l'ensemble des parties prenantes, dans l'autre.

---

<sup>46</sup> A. COLOVIC, « les réseaux de PME dans les districts industriels au japon », le Harmattan, Paris, 2010, p 41.

<sup>47</sup> Ibid, p 43.

<sup>48</sup> K. ARDALAN, « Corporate governance: A paradigmatic look », *International Journal of Social Economics*, (2007), pp 520-522.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 3.1.1 Le modèle actionnarial

Le mode de gouvernance actionnariale trouve ses racines dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), dont la capacité de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaire et dirigeant, dépendra aux mécanismes de contrôle mise en œuvre dans l'entreprise, et ainsi l'attitude du dirigeant. L'enjeu principal de gouvernance est d'inciter les dirigeants à maximiser la valeur des actionnaires, avec la montée en puissance des investisseurs institutionnels.

- **Les apports de la théorie d'agence :** le passage de la firme entrepreneuriale dont, les actionnaires et les dirigeants appartiennent au même groupe familial, centré autour de l'entrepreneur fondateur, en résultant une croissance patrimoniale et limitée, à la firme managériale, où la croissance devient financière, le propriétaire n'est pas forcément le dirigeant, et la fonction de direction est autonome. Leur relation se contractualise, dans ce contexte, chaque acteur va tenter de maximiser sa fonction d'utilité, les actionnaires vont mettre en place des mécanismes de gouvernance pour contrôler les dirigeants, en consentant à des coûts d'agence qui réduisent l'opportunisme de l'agent sans l'éliminer totalement, afin d'atteindre leur objectif qui est la maximisation de la valeur actionnariale. De ce fait, la théorie d'agence le considère comme fondement de la gouvernance actionnariale<sup>49</sup>.
- **L'attitude de dirigeant :** Le dirigeant, occupe une place importante dans le noyau stratégique, de fait qu'il détient le contrôle, il est au centre du jeu contractuel. cependant, son attitude va dépendre de la création et à la répartition de la valeur. D'une cotée, DEMSETZ en 1983<sup>50</sup>, estime que dans le cas où le dirigeant serait trop opportuniste, cela aurait des répercussions sur le coût de production et donc sur le prix de vente proposé sur le marché. Pour faire face à cet opportunisme, Williamson en 1991, classe les mécanismes de contrôle selon qu'ils possèdent le caractère intentionnel (liés à l'organisation) ou spontané (liés aux marchés)<sup>51</sup>. En contrepartie, en prenant en compte la position privilégiée du dirigeant, et Ses pratiques managériales, qui jouent un rôle actif dans la création de valeur. Le dirigeant n'est plus forcément en conflit avec les actionnaires, il peut agir même dans leur intérêt en opérant ces transferts à leur profit. Dans cet angle, les mécanismes de gouvernance actionnariale augmentent le risque des autres parties prenantes (non actionnaires)<sup>52</sup>.

Quant à la composition du conseil d'administration FAMA, indique qu'un conseil dominé par les actionnaires, n'est pas optimal, car ils sont trop diversifiés à travers des titres (actions) de nombreuses entreprises, et n'ont pas un intérêt direct à contrôler une entreprise particulière<sup>53</sup>.

---

<sup>49</sup> M.A. KHALDI, **Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale**, thèse de doctorat, l'université de GRENOBLE, 12/12/2014, pp 23-29.

<sup>50</sup> H. DEMETZ, « *The structure of ownership and theory of the firm* », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983, pp 388-390.

<sup>51</sup> CHARREAUX .G, « Vers une théorie de gouvernement des entreprises », document de travail FARGO, Université de Bourgogne, 1996, p 9.

<sup>52</sup> M.A. KHALDI, *ibid*, pp 30-35.

<sup>53</sup> E.F. FAMA, « *Agency Problems and the Theory of the Firm* », *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, p292-293.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **la montée en puissance des investisseurs institutionnels** : Les investisseurs institutionnels sont devenus des acteurs majeurs de l'économie mondiale par l'importance de leurs opérations sur les marchés financiers<sup>54</sup>.
- **limites de la gouvernance actionnariale** : la maximisation de la valeur actionnariale est contestée par plusieurs auteurs, quant aux Garvey et Swan en 1994, les droits de propriétés ne sont pas parfaitement définis<sup>55</sup>.

Or, puisque les actionnaires des sociétés cotées ne sont ni les décideurs résiduels, ni les seuls créanciers résiduels, selon Charreaux en 1997, donc, ils ne peuvent être considérés comme les détenteurs exclusifs des droits de propriété. Dans ce contexte, Hirigoyen en 1997, propose le passage d'une gouvernance d'agence à une gouvernance de partenariat<sup>56</sup>.

### 3.1.2 Le modèle partenarial

Ce modèle représente aussi l'entreprise comme un « nœud de contrats » entre ses différentes parties prenantes, mais la différence principale, est que cette vision ne limite pas le statut du créancier résiduel aux seuls actionnaires.

- **L'apport de la théorie des parties prenantes (TPP)** : La légitimité et le pouvoir constituent les deux justifications principales de la pertinence de la théorie des parties prenantes ou « Stakeholder theory », selon Andriof et Waddock en 2002, cette théorie vise à montrer que : « L'entreprise doit ajuster ses objectifs d'une manière permettant à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction »<sup>57</sup>, d'après Ansoff en 1968. Il existe plusieurs classifications des parties prenantes : comme les parties primaires/secondaires selon Clarkson en 1995, les parties internes/externes, pour Carroll et Näsi en 1997, ainsi Charreaux et Desbrières en 1998, qui distinguent les parties prenantes volontaires et involontaires, ces parties prenantes sont identifiées selon la reconnaissance explicite et implicite<sup>58</sup>.
- **Création de valeur** : La TPP consiste à tenir compte des intérêts de chaque partie prenante, dans ce cadre, les mécanismes de création de valeur ne doivent pas se focaliser sur les seuls actionnaires et leurs modalités de contrôle des dirigeants. La firme est représentée comme une équipe de production, dont la création de valeur, rente organisationnelle, est due aux synergies entre les différents facteurs de production, ainsi que, La considération de l'ensemble des partenaires de la chaîne de valeur conduit Charreaux et Desbrières à dénommer cette rente « valeur partenariale » par opposition à la rente revenant aux seuls actionnaires, qui constitue la valeur actionnariale<sup>59</sup>.

---

<sup>54</sup> M.A. KHALDI, op cit, p 38.

<sup>55</sup> G.T. GARVEY, P.L. SWAN, «*The Economics of Corporate Governance, Beyond the Marshallian Firm*», *Journal of Corporate Finance*, Vol.1, N°2, 1994, p 174.

<sup>56</sup> M.A. KHALDI, ibid, pp 43-46.

<sup>57</sup> I. ANSOFF, **Stratégie de développement de l'entreprise**, Editions Hommes et technique, Traduction Française, Paris, 1968, p 35.

<sup>58</sup> M.A. KHALDI, ibid, pp 51-52.

<sup>59</sup> CHARREAUX G. et PH Desbrières, **Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale**, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, N°2, 1998, p. 81-88.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **Mécanismes de gouvernance et appropriation de valeur partenariale :** la gouvernance "efficace", est l'ensemble des mécanismes réducteurs de risque, instigateurs de confiance pour la partie prenante, elle permet de maintenir la viabilité de la coalition constituant la firme, en effet, le contact entre les parties prenantes et la firme, est en fonction d'utilité basée sur le couple rémunération/risque. Dont, il existe deux types de risque : le risque informationnel et le risque d'agence, pour chaque partie prenante, dont elle gère les trois leviers d'action : l'influence/implication directe, le pouvoir formel, et les mécanismes contractuels comme les garanties et/ou les clauses restrictives. Si une gouvernance "efficace" entraîne moins de risque d'expropriation et plus de confiance, alors la valeur actionnariale, devrait s'en trouver améliorée<sup>60</sup>.

### 3.2 Le courant cognitif de la gouvernance d'entreprise

Le courant disciplinaire de la gouvernance présente plusieurs limites, qui ignorent le rôle des compétences et connaissances humaines dans la création de la valeur pour l'entreprise.

CHARREAUX estime que la dynamique productive soit elle est ignorée, soit elle donne une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs, sur les choix de production<sup>61</sup>. Il indique aussi que le processus de création de la rente reste fondé sur une conception statique et réactive de l'efficacité<sup>62</sup>. Par contre, dans la théorie cognitive, la création de valeur dépend des compétences spécifiques dans l'entreprise, ces compétences sont capables de créer de nouvelles opportunités d'investissement, en donnant, par conséquent, un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Selon WIRTZ, la construction d'opportunité d'investissement dépend également des connaissances spécifiques, et non pas seulement de l'information par la réduction de l'attitude discrétionnaire du manager<sup>63</sup>.

#### 3.2.1 Les utilisations des arguments cognitifs au sein de la firme <sup>64</sup>

- L'orientation de l'activité en fonction du vision des dirigeants ;
- La création des connaissances comme base de l'innovation et de l'ensemble des opportunités d'investissements, ces connaissances ayant un caractère tacite et social qui les rend difficilement imitables ;
- La protection de la base de connaissances ;
- La coordination de l'activité productive qui fait intervenir des dimensions de construction, d'exploitation et de transfert de connaissance dépassant largement le seul transfert d'information ;
- La résolution des conflits, qui dépasse les seuls conflits d'intérêts pour prendre une dimension cognitive.

---

<sup>60</sup> M.A. KHALDI, op cit, pp 70-92.

<sup>61</sup> CHARREAUX .G, « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », Cahier du FARGO, N° 1040101, 2004, p 11.

<sup>62</sup> Idem.

<sup>63</sup> P. WIRTZ, « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la Gouvernance », Université Lumière (Lyon 2), COPISORG, 2005, p7.

<sup>64</sup> G. CHARREAUX, ibid, p 15.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- En outre, dans le cas des entreprises où l'innovation joue un rôle crucial, on parle de l'asymétrie des connaissances entre les dirigeants et les actionnaires, et qui sont susceptible de faire surgir des conflits d'une toute autre nature que les conflits d'agence managériaux<sup>65</sup>, selon WIRTS, de ces conflits résulte nt une incompréhension mutuelle, due aux représentations subjectives des opportunités d'investissement, entre les dirigeants et les autres parties prenantes (conflits cognitifs).

Dans la théorie de la gouvernance, WIRTZ introduit la notion des coûts cognitifs qui résultent des conflits cognitifs, et qui incluent<sup>66</sup> :

- **Les coûts de mentoring** : des coûts engagés pour permettre à l'entreprise d'acquérir les compétences requises dans l'interaction avec certaines parties prenantes ;
- **Les coûts de conviction** : visent à faire comprendre l'intérêt intrinsèque d'un projet inédit ;
- **Le coût cognitif résiduel** : lié à la part d'incompréhension qui subsiste.

Les coûts cognitifs intervenant des différents schémas cognitifs, dans la phase de construction et d'évaluation de la pertinence stratégique des opportunités d'investissement. Cependant, l'existence de ces différents schémas cognitifs peut être une source d'innovation, et d'émergence de la construction des nouvelles idées. Dans ce cas, on parle des conflits sociocognitifs et ne sont pas nécessairement néfastes<sup>67</sup>,

Ainsi, l'étude de comportement du dirigeant s'en trouve modifiée dans ce courant, l'enracinement n'a pas de conséquences négatives sur la richesse des actionnaires mais il constitue le préalable nécessaire pour que le dirigeant soit incité à un capital humain spécifique qui est à l'origine des rentes managériales<sup>68</sup>. L'analyse cognitive de la gouvernance, à introduire les dimensions « habilitante » et « contraignante » au sens cognitif, au-delà, un système de gouvernance qui influence les choix du dirigeant, possède deux dimensions, D'une part, il aide le dirigeant dans la construction de sa vision ou dans la détection des opportunités d'investissements.

---

<sup>65</sup> P. WIRTZ, *ibid*, p 7-8.

<sup>66</sup> *Ibid*, p 8-9.

<sup>67</sup> A. GUERY-STEVENOT, « *Conflits entre investisseurs et dirigeants* » *Une analyse en termes de gouvernance cognitive* », *Revue française de gestion*, N° 164, mai 2006, p 9.

<sup>68</sup> G. CHARREAUX, *Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise*», *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 5, N° 3, septembre 2002, p 51.

## Section II : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Dans un environnement en perpétuel changement, l'entreprise économique ne cesse de se développer. Un de ces principaux changements, est le passage vers l'entreprise managériale suite à la séparation entre la propriété des moyens de production (actionnaire), et la direction (dirigeant), dès lors, le besoin de contrôle se fait sentir, par conséquent, l'émergence du terme « gouvernance d'entreprise ».

### 1 L'entreprise

L'homme a toujours entrepris dans la mesure où il doit dépenser des efforts tout au long de sa vie pour subvenir à ses besoins en dehors de ce qui lui offre la nature<sup>69</sup>.

#### 1.1 Qu'est-ce qu'une entreprise

Le mot « entreprendre », est le seul qui peut être cohérent pour résumer l'activité économique prise dans le sens de la création des biens économiques, ceux que l'on ne trouve pas librement dans la nature<sup>70</sup>. Effectivement, le fait d'entreprendre, traduit l'acte de gérer une entreprise, dont il exprime la collecte des ressources humaines, matérielles et financières afin de les transformer d'une manière organisée et à travers un plan réfléchi, pour atteindre un objectif représentant toujours la production de la richesse.

On peut appréhender l'entreprise dans plusieurs dimensions comme suit :

- **Une unité de production et de préparation** : il s'agit d'un agent économique dont la fonction principale est de produire des biens et des services destinés à être vendus<sup>71</sup>. Cette spécificité, permet de distinguer l'entreprise comme un centre de décision autonome, besoin de différents facteurs pour produire. La gouvernance n'a d'autre utilité que de réduire les coûts liés aux intérêts divergents.
- **Une cellule sociale** : l'entreprise est une unité composée des objets sociaux (individus, groupes), connectés par un ensemble de relations (échanges des biens/ services, d'ordres, d'information...). Effectivement, la prise en compte des aspirations et des besoins du facteur humain a été évoquée par l'École des ressources humaines sous la forme de critiques du modèle taylorien. Autrement dit, à partir du moment où elle emploie des personnels, se voit investie d'une fonction sociale<sup>72</sup>.
- **Un centre de décisions économiques** : l'entreprise joue un rôle important dans l'économie du marché, du fait qu'elle prend régulièrement des décisions qui vont conditionner et orienter son avenir, quelques soient les décisions de financement, d'investissements, ou encore des décisions d'exploitation. Donc, ces décisions constituent des choix économiques, et s'appuient sur un calcul économique<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> M. CAMUS, **Economie gestion base économiques, financière et juridique de la diététique**, 2<sup>e</sup> édition, édition TEC & DOC, Paris, octobre 2006, p 1.

<sup>70</sup> Idem.

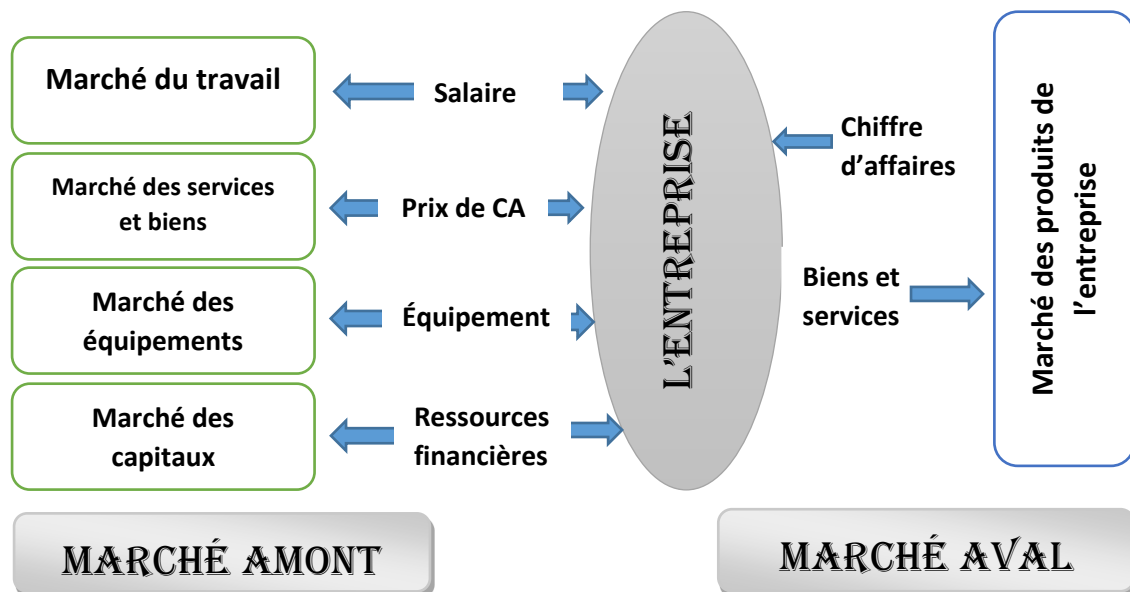
<sup>71</sup> C. KONKUYT et B. Gilles, **Economie d'entreprise**, 8<sup>ème</sup> édition, édition DALLOZ, Paris, 2006, p3.

<sup>72</sup> Ibid, p 7.

<sup>73</sup> Ibid, p 9.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Figure 01 L'activité de l'entreprise



Source : Christian KONKUYT, BRESSY Gilles, Economie d'entreprise, op cit, p 3.

## 1.2 L'entreprise dans la théorie économique

Différentes interprétations de l'entreprise sont proposées par les théoriciens :

- **L'entreprise selon la micro-économie « une boîte noire »** : L'entreprise réagit d'une façon mécanique aux impulsions de son environnement (principalement le système de prix). Rien n'est dit sur le fonctionnement interne de l'entreprise et en particulier sur les conflits d'intérêt<sup>74</sup>. Le principal but est de maximiser le profit à partir d'un calcul économique fondé sur un raisonnement marginaliste, (la comparaison du coût marginal et de la recette marginale)<sup>75</sup>.
- **L'entreprise selon l'école classique « une organisation rationnelle »** : L'entreprise est le résultat d'une organisation construite selon des principes rationnels, qui combinent le scientisme de TAYLOR (l'organisation scientifique du travail, le système de sélection et de motivation, et ainsi l'encadrement et structures fonctionnelles). Et la standardisation fordienne de la théorie administrative de H.FAYOL (la reconnaissance des 6 fonctions à l'entreprise dans son livre «L'administration industrielle et générale » en (1916), la nécessité d'acquérir une formation administrative...etc.)<sup>76</sup>. Et la bureaucratie de MAX WEBER (une division des tâches selon la spécialisation fonctionnelle, une hiérarchie des postes clairement définis, un système de règles et de procédures écrites très détaillé définissant l'autorité)<sup>77</sup>.

<sup>74</sup> C. MAGALY, « les théories de la firme », publié le 14/11/2011, <http://ses.ens-lyon.fr/articles/les-theories-de-la-firme-137664>, consulté le 04/03/2017.

<sup>75</sup> C. KONKUYT et G. Bressy, ibid, p 10.

<sup>76</sup> G. ROSTAN, « histoire du management théories des organisations », conservatoire national des arts et métiers de Lyon, Paris, p 6.

<sup>77</sup> C. MANSENCAL et M. DIDIER, « Théories des organisations », publié le dimanche 30 mai 2004, <http://www.creg.ac-versailles.fr/theories-des-organisations>, (consulté le 04/03/2017).

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **L'entreprise selon l'école des ressources humaines « un système sociale » :** L'entreprise est une organisation composée d'êtres sociaux, dont, la psychologie influence fortement l'efficacité. Dans ce contexte, Elton Mayo (1880-1949), a découvert l'importance du climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement au travail<sup>78</sup>. Or, la célèbre classification pyramidale des besoins, proposée par Abraham Maslow, ainsi que la théorie Y par Mac Gregor : « la création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise »<sup>79</sup>.
- **L'entreprise selon les behavioristes « une organisation » :** L'ouvrage de Cyert et March de 1963, « A Behavioural Theory of the Firm », qui ouvre la voie à la théorie dite « behavioriste », estime que de « l'entreprise comme une organisation complexe, constituée de groupes aux intérêts divers, dans des rapports simultanés de conflits et coopération », l'analyse de Cyert et March ajoute un autre aspect, que la firme est le lieu d'apprentissages collectifs<sup>80</sup>.
- **L'entreprise selon la théorie des coûts de transactions :** Dans l'économie de marché, l'existence de l'entreprise se justifie par l'existence des coûts de transaction. Pour R. Coase, dans son article de 1937 « la firme est un mode de coordination des transactions alternatif au marché »<sup>81</sup>, dont les coûts de transactions, est un moyen pour recourir le système des prix qui dirige la production hors de la firme, ou le marché ne représente pas l'unique moyen afin de coordonner l'activité économique.
- **L'entreprise selon la théorie de l'agence :** L'entreprise est (un nœud de contrats, une sorte de marché privée), constituée d'un ensemble de contrat, créant des relations d'agence entre deux ou plusieurs parties dans un domaine décisionnel particulier, dans ce contexte les dans les grandes entreprises, les informations nécessaires à la décision son répartie entres les agents, dont et les coûts d'agence sont moins élevés lorsque le pouvoir de décision est décentralisé<sup>82</sup>.
- **L'entreprise selon les évolutionnistes « une compétence foncière » :** L'entreprise est « un ensemble des compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires, et de routines qui constituent la base des aptitudes concurrentielles d'une firme dans une activité donnée »<sup>83</sup>.or, cette compétence foncière est spécifique pour chaque organisation, puisque elle n'est pas transférable.

---

<sup>78</sup>G. ROSTAN, op cit, p 10.

<sup>79</sup>Ibid, p 12.

<sup>80</sup> O. WEINSTEIN, « Comprendre l'économie », vol. 1, Cahiers français n° 345, p 91.

<sup>81</sup> M. CHAUDEY, « L'approche contractuelle de la firme », publié le 14/12/2011, <http://ses.ens-lyon.fr/articles/1-l-approche-contractuelle-de-la-firme-137671#section-0>, consulté le 06/03/2017.

<sup>82</sup>C. KONKUYT et B. GILLES, op cit, p 11.

<sup>83</sup>Idem.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 1.3 L'entreprise et son environnement

Etymologiquement, « environnement » est issu du grec *gyros*, qui en latin a donné *girare*, puis *virare*, tourner<sup>84</sup>. L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre<sup>85</sup>. Autrement dit pour connaître l'entreprise, il faut d'abord comprendre l'environnement dans lequel elle évolue.

Plusieurs chercheurs ont tenté d'apporter une classification de l'environnement de l'entreprise, à cet effet, Desreumeaux (1992), a proposé la typologie suivante<sup>86</sup> :

1. Environnement stable et aléatoire (petites entreprises) ;
2. Environnement stable structuré (grandes entreprises) ;
3. Environnement instable (entreprises flexibles et décentralisées) ;
4. Environnement turbulent et hautement complexe (entreprises d'un niveau de complexité homogène).

### 1.3.1 L'environnement interne

Il est très souvent perçu comme une variable d'adaptation<sup>87</sup>. Il touche des éléments sur lesquels l'entreprise possède un certain niveau de contrôle. Dont, ils peuvent être des forces ou des limites. L'analyse de l'environnement interne doit permettre de faire ressortir les forces et faiblesses de l'entreprise, à travers ces différentes fonctions telles que la Finances et la comptabilité, le Marketing, les Ressources humaines, la Production et la R&D et le Management<sup>88</sup>.

### 1.3.2 L'environnement externe

Les facteurs de cet environnement sont hors du contrôle de l'entreprise. Autrement dit, ils peuvent être des opportunités ou des menaces, dont il inclut :

#### 1.3.2.1 Le microenvironnement

Le microenvironnement représente l'environnement proche ou bien immédiat de l'entreprise, qui comporte des catégories d'acheteurs ayant des relations directes avec l'entreprise. Dans ce contexte, l'entreprise réagit avec sa stratégie, dont elle peut relativement contrôler cet environnement et ces relations avec les facteurs suivants :

---

<sup>84</sup> L. BOURREAU, **Contribution de la dimension conformité règlementaire à la mesure de la performance des systèmes de management environnemental : Proposition d'un outil de mesure**, thèse de doctorat, l'École nationale supérieure des mines de Paris, 18 décembre 2012, p 29.

<sup>85</sup> Ibid, p 42.

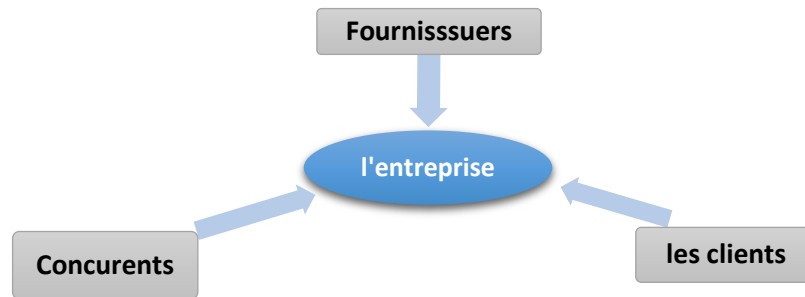
<sup>86</sup> L. MELBOUCI, « *L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?* », *la Revue des Sciences de Gestion*, n°234, 2008, p76.

<sup>87</sup> [https://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.ocler\\_r&part=65230](https://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.ocler_r&part=65230), consulté le 13/05/2019.

<sup>88</sup> L. MELBOUCI, *ibid*, p78.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Figure 02: les facteurs du microenvironnement de l'entreprise



Source : réalisée par la doctorante en fonction de l'ouvrage : introduction à la gestion, de I. CALME.

Pour fonctionner, l'entreprise dépend de ces facteurs :

- **Fournisseurs et sous-traitants** : la prédominance de tels éléments dans le circuit productif de toute entreprise impose à celle-ci le respect des délais de paiement de la dette fournisseur, ainsi que les délais de livraison des produits sous-jacents qui ont été externalisés et produits auprès d'un sous-traitant<sup>89</sup>, dont, la maintenance d'une excellente relation avec eux, exige un effort soutenu à long terme, en fait, quelques fournisseurs contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ce processus est divisé en plusieurs étapes comme suit<sup>90</sup> :
  - Evaluer chaque fournisseur ;
  - Intégrer les fournisseurs clés ;
  - Travailler avec les fournisseurs pour améliorer la qualité de part et d'autre, résoudre les problèmes et développer les produits ;
  - Mesurer constamment le rendement.
- **Clients** : les clients ne sont pas nécessairement les consommateurs finals, mais ils peuvent être des distributeurs (grossistes, détaillants), dans sa relation avec leurs clients, l'entreprise doit<sup>91</sup> :
  - Identifier les besoins ;
  - Déterminer leur nombre, évaluer leur force et leur pouvoir ;
  - Envisager les évolutions.
- **Concurrents**<sup>92</sup> :
  - Déterminer les concurrents directs (biens similaires) et les concurrents indirects (biens de substitution) ;
  - Apprécier leur force et leur pouvoir ;
  - Envisager les évolutions en termes de rapport de force ;
  - Déterminer s'il est difficile d'entrer dans le secteur (barrières à l'entrée) ou d'en sortir (barrières à la sortie).

<sup>89</sup> <http://www.petite-entreprise.net/P-1842-136-G1-l-evaluation-du-micro-environnement-de-l-entreprise.html>, consulté le 01/04/2017.

<sup>90</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/acheter/pages/relations-fournisseurs-relation-capitale.aspx>, consulté le 01/04/2017.

<sup>91</sup> R. ISTAHAY et M. RAFI, « l'entreprise et son environnement »,

<https://fr.scribd.com/doc/19319612/MODULE-2-L-ENTREPRISE-ET-SON-ENVIRONNEMENT>, p 113, consulté le 31/03/2017.

<sup>92</sup> Ibid., p 113-114.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

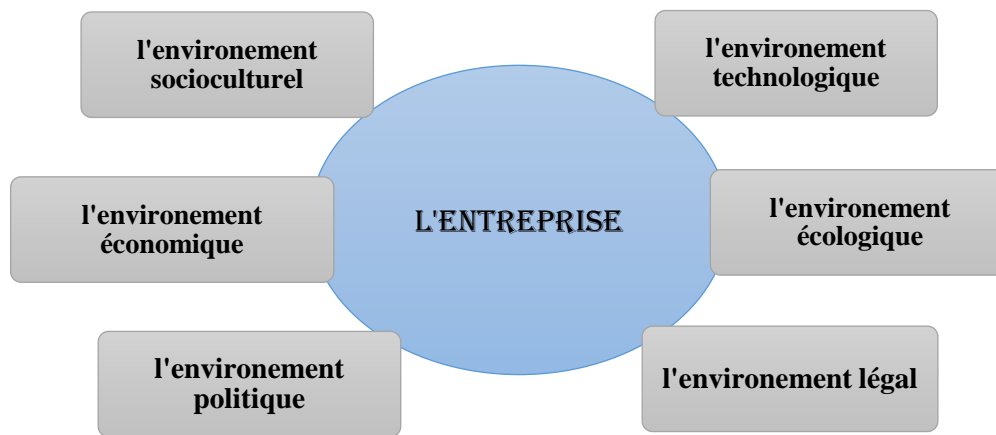
## 1.3.2.2 Le méso-environnement<sup>93</sup>

Il représente un intermédiaire entre le macro-environnement et le microenvironnement, c'est un concept dérivé de l'économie industrielle, il regroupe les unités suivantes : les secteurs, les branches, les filières ainsi que les groupes, de plus, certains auteurs prennent l'environnement locale (localisation géographique) en considération.

## 1.3.2.3 Le macro-environnement

Le macro-environnement représente l'environnement le plus général dont il comprend des normes et des valeurs économiques, écologiques, technologiques, politiques, sociologiques, et légales<sup>94</sup>.

Figure 03: Les composants du macro-environnement de l'entreprise (selon le modèle de PESTEL)



Source : CALME Isabelle et al, **Introduction à la gestion**, 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, janvier 2007, Paris, p 16.

Tout d'abord, chaque composant de ce macro-environnement est un ensemble des facteurs<sup>95</sup> :

- **L'environnement politique** : comporte la stabilité gouvernementale, la politique fiscale, la régulation du commerce extérieur et la protection sociale ;
- **L'environnement économique** : combine les cycles économiques, la politique monétaire, l'évolution du PNB, ainsi que l'inflation, le taux d'intérêt...etc. ;
- **L'environnement socioculturel** : comprend les modes de vie, la démographie, les courants de pensée de la société qui influencent les besoins économiques de la clientèle ;
- **L'environnement technologique** : inclut les dépenses publiques et les dépenses privées, ainsi que les nouvelles avancées technologiques, il joue un rôle d'autant plus important que son évolution est rapide comme c'est le cas aujourd'hui ;
- **L'environnement écologique** : représente les lois sur la protection de l'environnement, les retraits des déchets, et la consommation d'énergie ;
- **L'environnement légal** : établit l'ensemble des règles que l'entreprise doit respecter (les lois sur le monopole, droit du travail, législation sur la santé et les normes de sécurité aussi), qui affecte d'une manière directe ou indirecte le calcul économique de l'entreprise.

<sup>93</sup> L. MELBOUCI, op cit, p 77.

<sup>94</sup> I. CALME et al, **Introduction à la gestion**, 2<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, janvier 2007, Paris, p 15

<sup>95</sup> Ibid, p 16-17.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 2 Origines du concept de la gouvernance d'entreprise

Le terme gouvernance d'entreprise partie d'un courant de pensées américaine, elle vise notamment, à atténuer les divergences entre les parties prenantes, a cet égard cette section explore l'apparition et l'évolution de ce concept.

### 2.1 Etymologie de la gouvernance d'entreprise

Le terme « gouvernance », tire ses origines du verbe grec « KUBERNAN », qui signifie « piloter un navire ou un char ». Selon Gaudin et Moreau Defarges, dès le XIIe ou le XIIIe siècle, le terme « gouvernance » aurait longtemps été assimilé à la notion plus générale de gouverner ou de gouvernement, pour le gouvernement d'un pays<sup>96</sup>.

En raison de son évolution, l'origine des travaux sur la gouvernance d'entreprise peut remonter au début de la séparation entre la propriété et le pouvoir des entreprises. D'abord, dès la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, quand « Adam Smith (1776), relève déjà que la diffusion extrême du capital dégrade les performances économiques del'entreprise et que les gestionnaires non propriétaires sont moins attentionnés que ceux qui gèrentleur propre entreprise »<sup>97</sup>.

En outre, l'analyse pionnière de Berle et Means (1932) a pour objectif de démontrer que la performance de dirigeant est plus élevée quand il détient plus de capital dans l'entreprise. Ce résultat est repris plus tard par Jensen et Meckling (1976), à la base de la théorie de l'agence qui est devenue la principale théorie utilisée dans les recherches sur la gouvernance<sup>98</sup>, dont la maximisation de la valeur actionnariale nedevoit plus être considérée comme l'objectif principal de l'entreprise à partir du moment oùla gestion et la propriété sont séparées.

Or, le concept de gouvernance a fait sa réapparition dans l'article de Coase [1937] « The Nature of the Firm », selon lui, les hypothèses de la théorie économique ne sont pas toujours clairement posées, dont les économistes ont souvent omit d'examiner les fondements qui la soutenaient. Coase en 1937, cherche à donner une définition réaliste de la firme en embrassant le système économique tant d'une façon générale, que du regard de l'économiste.

Pour lui, la perception des néoclassiques, le modèle walrasien du fonctionnement automatique de système économique, « qui n'est soumis ni à un contrôle, ni à une surveillance, grâce au mécanisme de prix »<sup>99</sup>, ne correspond pas à la réalité interne de la firme, ou il existe une autorité qui assure la coordination de système économique (l'entrepreneur coordinateur qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et de ses transactions d'échange, car hors de la firme, le mouvement des prix dirigent la production laquelle se voit coordonnée à travers une série de transactions intervenant sur le marché)<sup>100</sup>.

---

<sup>96</sup> I. LACROIX et P.O. ST-ARNAUD, « La gouvernance : tenter une définition », Cahiers de recherche en politique appliquée, Vol. IV, Numéro 3, automne 2012, Université de Sherbrooke, p 21.

<sup>97</sup>L. FLORENT, **Systeme de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle : le cas Suisse**, thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg, Suisse, 2008, p16.

<sup>98</sup> F. LEPAGE, **Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec**, thèse de doctorat, Montpellier Supagro 23 novembre 2011, p 28.

<sup>99</sup> R.H. COASSE, X.GILLIS, M. BOURREAU, « *La nature de la firme* ». In: *Revue française d'économie*. Volume 2 N°1, 1987, p. 135.

<sup>100</sup> Ibid. p 136.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Dans cette perspective, la gouvernance, comme un ensemble de dispositifs de coordination interne de la firme, économise certains coûts d'échange d'une manière plus efficace que le marché. Ensuite, Oliver Williamson (1975), en s'inspirant de l'analyse de Coase, a construit sa théorie « théorie de coûts de transaction », dont il a défini ces coûts de transactions comme « des coûts de fonctionnement du système économique »<sup>101</sup>, qui existent dans chaque activité économique faite par l'entreprise, dont la gouvernance est alors considérée comme mode d'organisation des coûts de transactions, afin que l'entreprise puisse produire le bien de manière optimale<sup>102</sup>.

Plus tard, le terme de la gouvernance sera développé dans les années 1980, on parle de la « corporate governance » traduit d'une façon fluctuante par gouvernement ou gouvernance d'entreprise, dans cette perspective, ce terme a été défini par Charreaux en 1997, en proposant une conception essentiellement centrée sur la discipline du dirigeant<sup>103</sup>.

Au cours de cette période, le terme de « la bonne gouvernance mondiale/ global governance » est employé dans le champ des relations internationales, dont il représente les règles communes afin d'atteindre une certaine mondialisation structurée, dont les instituts financiers internationaux ont utilisé l'expression de « bonne gouvernance / good governance » pour définir les critères d'une bonne administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel.

Quoique le terme de la gouvernance d'entreprise a été développé dans la littérature en finance d'entreprise, suite à la mondialisation des marchés financiers, il n'en demeure pas qu'elle fait l'objet d'une forte attention dans différents domaines scientifiques, telle que la socio-économie, en tant que système de la régulation managériale, elle a ainsi, induit directement une perspective institutionnaliste, naturelle en sociologie...etc.<sup>104</sup>.

En conséquence, l'apparition d'une logique de la gouvernance serait le résultat d'un bouleversement dans les rapports entre le politique, l'économique et la société civile.

## 2.2 Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise

### 2.2.1 Définition de la gouvernance d'entreprise

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise, dont chacune, dépend de la doctrine économiste et pose un problème de la gouvernance d'une façon différente. Dans ce cadre, nous retenons quelques définitions comme suit :

D'abord la gouvernance d'entreprise par Cadbury en 1992 est « le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées »<sup>105</sup>. Afin de préciser la nature des questions qui relèvent de ce thème, G. Charreaux en 1996, propose la définition suivante : « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs*

---

<sup>101</sup> E.O. WILLIAMSON, « *The Economic Institutions of Capitalism* », New York, *The Free Press*, 1985, p 18.

<sup>102</sup> S. JOST, **La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE**, EURYOPE, vol. 27, décembre 2004, p 34.

<sup>103</sup> A. KONE, **Mécanismes de gouvernance et performance de la filière coton du Mali**, Thèse de Doctorat, université ANGERS, 13 Décembre 2011, p 12.

<sup>104</sup> Ibid, p 12-13.

<sup>105</sup> Rapport de Cadbury 1992.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

*et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire»<sup>106</sup>. Or, quant à Pérez, le gouvernement d'entreprise comme : le management du management<sup>107</sup>.*

Dans un rapport paru en 1992 et intitulé "Gouvernance et développement", la Banque mondiale définit la bonne gouvernance comme étant : « la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources nationales économiques et sociales consacrées au développement ».

De son côté, l'OCDE (2004), la définit comme suit : « *Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes* »<sup>108</sup>.

L'IFACI<sup>109</sup> a, ainsi, retenu la définition donnée par l'information Système Audit and Control Foundation en 2001 : « l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable »<sup>110</sup>.

Selon le code Algérien de gouvernance d'entreprise (2009), la gouvernance d'entreprise est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- La définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;
- Le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent.

D'une manière générale, le contenu et les modalités de la gouvernance d'entreprise sont consignés dans un code qui sert de texte de référence à l'ensemble des parties intéressées<sup>111</sup>.

Or, en vue de la démarche de la banque mondiale, la gouvernance d'entreprise prenait la définition suivante : « la façon dont le pouvoir est exercé pour la gestion et le développement des ressources sociales et économiques d'un pays »<sup>112</sup>.

Si on tente de synthétiser les définitions présentées ci-dessus, on peut dire que la gouvernance d'entreprise désigne les règles et les mesures de comportement qui visent d'un côté, à rendre l'entreprise plus visible et performante, et de l'autre côté, de canaliser les décisions dans un cadre organisationnel prenant en compte toutes les parties prenantes.

---

<sup>106</sup> G. CHARREAUX, « **Vers une théorie du gouvernement des entreprises** », mai 1996, p 3.

<sup>107</sup> E. ZENOU, « *Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective, his.-géo géopolitique analyse économique* », revue prépas, N° 38, Octobre 2005, p 2.

<sup>108</sup> Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, p 11.

<sup>109</sup> **IFACI** : (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) Fondé en 1965 sous le statut associatif, fédère 4000 auditeurs issus de quelque 900 organismes du secteur public et privé. Ainsi, l'IFACI est affilié à « The Institute of Internal Auditors (The IIA) » qui bénéficie d'un réseau de 180 000 spécialistes de l'audit repartis dans plus de 160 pays.

<sup>110</sup> L'académie des sciences et techniques comptables et financières, joue le rôle des responsables de la comptabilité de l'audit et de la finance dans la gouvernance d'entreprise, cahier N°6, p 13.

<sup>111</sup> Le code algérien de la gouvernance d'entreprise, GOAL 2009, p 16.

<sup>112</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p 12.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 2.2.2 Codes de gouvernance d'entreprise

Pour améliorer leurs gestions, les entreprises se basent sur plusieurs normes internationales, tels que :

- **Le rapport TREADWAY** : au Etats-Unis, entre 197 et en 1997, jouait un rôle important pour répondre aux préoccupations concernant le fonctionnement des organes de direction des entreprises et leurs relations avec les actionnaires.
- **Le rapport CADBURY** : en 1992, en, grande Bretagne, parmi ces recommandations, la distinction entre la fonction du président du conseil d'administration et du directeur général, et préconise la création des comités spécialisé afin d'assister le conseil d'administration dans ces tâches, et aussi la présence d'administrateurs indépendants au sien de ces comités.
- **Les rapports Vienot I et II** <sup>113</sup>: le rapport Vienot I en France en 1995, aborde les missions et attributions di conseil d'administration, sur la composition, l'organisation et son fonctionnement, avec présence d'administrateurs indépendants et recommande la création d'un comité des comptes et d'un comité de rémunérations. Le rapport Vienot en 1999, affirme la suggestion du rapport Vienot I et approfondit certain élément et introduit la fusion de la publicité des rémunérations et des options des dirigeants des entreprises cotées.
- **Le rapport Marini** : en 1996, recommande une dissociation des fonctions du président du conseil et de direction générale, la limitation des mandats des administrateurs, le pouvoir du comité d'audit
- **La loi NRE** : en 2001 en France, relative aux nouvelles régulations économiques, a pour objectif de développe le concept de corporate gouvernance. Elle a pour objectif protection des droits des actionnaires, la répartition des pouvoirs dans la société, la limitation des conflits d'un intérêt<sup>114</sup>.
- **La loi Sarbanes-Oxley (SOX)** : au Etats-Unis en 2002, elle définit les exigences appliquées à la direction et aux comités de vérification, et les responsabilités criminels et générales en cas de fraude, elle vise aussi à améliorer la présentation de l'information financière, et définit les limites de vérifications indépendantes<sup>115</sup>.
- **La loi sur la sécurité financière (LSF)** : cette loi a été adopté en France en 2003 afin de lutter contre les dérives de certains dirigeants et exige une transparence dans leur gestion.

---

<sup>113</sup> N.BELMEDJAHED, **La gestion des risques assurantiels dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, Cas des sociétés d'assurance algériennes**, thèse de doctorat, Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem, 2018/2019, p 60-61.

<sup>114</sup> O.MEIER et G.SHIER, **Entreprise multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance)**, DUNOD, France, 2005, p268-269.

<sup>115</sup> H.BOUSSADIA, op cit, p32.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **Le rapport Bouton en 2002** : sur la gouvernance des entreprises cotées, il aborde trois sujets <sup>116</sup>:
  - ✓ Il renforce le rôle et les méthodes du travail du conseil d'administration.
  - ✓ Il conforte l'indépendance des CAC avec un renforcement du comité d'audit interne.
  - ✓ Il recommande de dévoiler et de clarifier l'information sur les véritables risques significatifs (industriels, écologiques, financières), en connus par les entreprises aussi que sur les engagements hors bilan.

---

<sup>116</sup> Ibid, pp 47-51.

## Section III cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise

Le concept de « gouvernance d'entreprise » s'inscrit depuis quelques années comme une nouvelle réalité de la gestion. Il s'agit, en fait, de l'ensemble des règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée.

### 1 Principes de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise repose sur trois piliers <sup>117</sup>:

1. **Rigueur** : concernant le gestionnaire, dans la mesure où il est chargé de prendre des décisions à court et moyen termes s'agissant du fonctionnement de l'entreprise dans la limite des ressources disponibles ;
2. **Légitimité** : il s'agit des règles qui régissent la relation entre l'entreprise et les parties prenantes qui favorisent la rigueur au processus ;
3. **Compétence** : le « concept fédérateur » selon Dionne-Proulx, et Larochelle autour duquel se joignent la rigueur et la légitimité.

En fait, le droit est fondamentale dans le processus de la GE, dont le système de GE repose sur un cadre juridique et réglementaire, permettant d'assurer la protection des droits des uns envers les autres (employés, actionnaires, investisseurs...) et ainsi, de l'harmonisation des relations et des échanges entre les différentes parties prenantes.

D'autre part, le code régissant la GE peut déférer d'un état à un autre, voire même d'une entreprise à une autre, pour mieux répondre aux besoins et exigences d'une économie nationale. Cependant, ce code s'insère dans le *soft law*, il est considéré comme étant éthique et déontologique<sup>118</sup>. En d'autres termes, les principes de la GE se résument comme suit <sup>119</sup>:

- **L'imputabilité** : « Imputabilité » est la traduction du terme « accountability » qui signifie « rendre des comptes ». Quoiqu'il ne s'agit pas de « comptes » de comptabilité, car le principe est plus large. Il s'agit, selon Pesqueux (2007) « de mesurer ce qui compte... ensuite d'être en mesure d'exercer le pouvoir lié au fait de savoir ». Ce principe reflète selon le même auteur, la matérialisation du principe de transparence (voir ci-après). En fait, ce principe repose sur le rôle et missions du comité d'audit, dont, chaque partie prenante est chargée d'une quelconque responsabilité, et chaque partie est comptable devant une autre sur cette responsabilité. Tout comme elle doit rééditer ses comptes (ses responsabilités) devant l'organe de contrôle instauré dans l'entreprise (conseil d'administration ou conseil de surveillance).
- **L'équité** : Ce principe incite à ce que les droits et prérogatives des différentes parties prenantes soient répartis équitablement.

---

<sup>117</sup> J. Dionne-Proulx, et G. Larochelle, « Éthique et gouvernance d'entreprise », *Management & avenir*, n°32, 2010/2, p 40.

<sup>118</sup> N. BELMEDJAHED, op cit, p 63.

<sup>119</sup> Y. PESQUEUX, op. cit, pp72-91.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **La transparence :** La transparence, « *c'est faire une quelconque action et être en mesure d'en rendre compte à tout moment aux parties concernées* »<sup>120</sup>. Cependant, ceci peut se contredire avec la notion de secret et la sécurité de l'information. L'entreprise cherche à protéger son patrimoine informationnel et lutter contre la fuite d'informations. Toutefois, le principe de transparence ne s'oppose pas à cela, car le secret est tolérable dans le monde des affaires : toute entreprise ne peut tout révéler. Dans ce contexte, le secret concerne les droits et les intérêts de l'entreprise (secret professionnel), mais dans le cas où il pourrait avoir des effets allant à l'encontre des intérêts de la société civile, il ne devra plus être préservé<sup>121</sup>.
- **La responsabilité :** Chaque partie prenante est responsable d'une mission dont les objectifs permettent la réalisation de ceux de l'entreprise. Certains auteurs ont introduit le principe d'inclusiveness. C'est la traduction du terme « inclusion », c'est-à-dire que les responsabilités de l'ensemble des parties prenantes sont incluses dans le but de les satisfaire, car leurs droits et prérogatives sont préservés, ce qui garantit la diversité.

### 1.1 Principes d'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)

En vertu de l'article 1er de la Convention signée le 14 décembre 1960, à Paris, et entrée en vigueur le 30 septembre 1961. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), a pour objectif de promouvoir des politiques visant à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale, et ainsi, à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales ...<sup>122</sup> etc.

L'OCDE a étudié depuis déjà un certain temps le sujet de gouvernance d'entreprise, en effet, l'OCDE en 1999 a publié sa première version de ses principes de gouvernement d'entreprise qui a été par la suite révisée en 2004.

Cette révision a pu bénéficier d'une vaste étude portant sur les moyens mis en œuvre par les pays membres pour aider à évaluer et améliorer le cadre institutionnel à l'échelon national, ainsi que de formuler des orientations aux autorités boursières et aux investisseurs...etc.

---

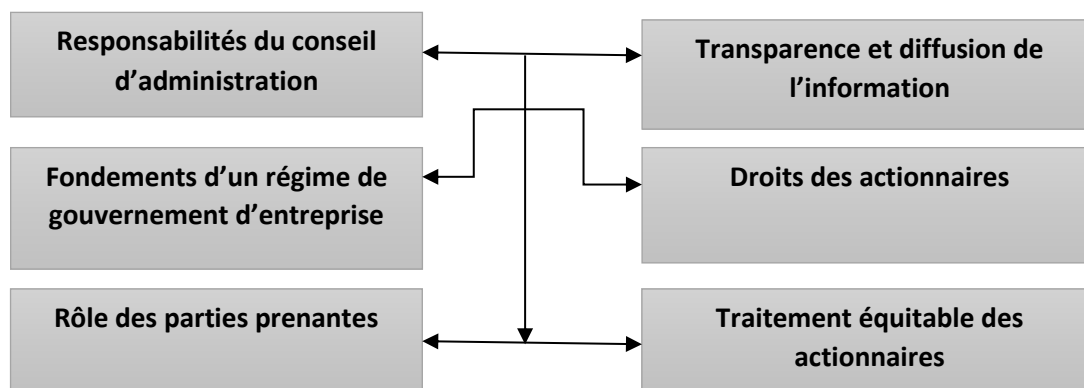
<sup>120</sup> N. BELMEDJAHED, op cit, p 66.

<sup>121</sup> Idem.

<sup>122</sup> OECD, Principles of Corporate Governance, 2004, p 2.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Figure 04: principe de gouvernance d'entreprise (OCDE)



Source :

A. Naciri, « traité de gouvernance d'entreprise », édition presse de l'université de Québec, 2011, p 134.

En ce sens, les principes de la gouvernance d'entreprise visent principalement les entreprises qui font publiquement appel à l'épargne, à la vocation financière et non financière, ces principes sont<sup>123</sup> :

- **Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace :** Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'État de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.
- **Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital :** Protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.
- **Traitement équitable des actionnaires :** Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.
- **Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise :** Reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.
- **Transparence et diffusion de l'information :** Garantir la diffusion d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance de cette entreprise.
- **Responsabilités du conseil d'administration :** Assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

<sup>123</sup> A. Naciri, « traité de gouvernance d'entreprise », édition presse de l'université de Québec, 2011, p 134.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Or, la bonne gouvernance n'est pas une fin en soi, elle représente un moyen d'assurer la confiance des marchés et l'intégrité des entreprises, pour qu'elles puissent financer leurs investissements à long terme en mobilisant des capitaux propres. Et on mesure aujourd'hui, que des millions des ménages dans le monde placent leur épargne dans les marchés boursiers d'une façon directe ou indirecte, les principes de la gouvernance doivent être également un trait à l'exclusivité.

Dans cette perspective, l'OCDE a proposer une version révisée du rapport des principe de la bonne gouvernance d'entreprise aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, Septembre 2015, ce rapport « *représente donc une contribution, arrivant à point nommé, à la concrétisation de la décision du G20 de donner, en 2015, la priorité à l'investissement considéré comme un puissant moteur de la croissance* »<sup>124</sup>.

En outre, Il importe de noter que les *Principes* sont désormais reconnus comme la référence au niveau international et comme un outil efficace de mise en œuvre (Ils ont été adoptés comme l'une des douze normes fondamentales pour la solidité des systèmes financiers du Conseil de stabilité financière (CSF), utilisées par les membres du CSF, du G20 et de l'OCDE)<sup>125</sup>.

## 1.2 Principes du comité de Bâle sur le contrôle bancaire

- 1. Responsabilités générales du conseil d'administration :** Le conseil d'administration à la responsabilité globale de la banque, il est en particulier chargé d'approuver et de surveiller la mise en œuvre des objectifs stratégiques, du cadre de gouvernance et de la culture d'entreprise<sup>126</sup>.
- 2. Composition et qualifications du conseil d'administration :** Les membres du conseil d'administration doivent, individuellement et collectivement, posséder, à tout moment, les qualifications voulues pour remplir leurs missions. Ils doivent être conscients de leur rôle en matière de surveillance et de gouvernance et être capables de porter un jugement avisé et objectif sur les activités de la banque. Ce principe comporte deux axes<sup>127</sup> :
  - Composition du conseil d'administration ;
  - Processus de sélection et qualifications des membres du conseil.
- 3. Structure et pratiques du conseil d'administration :** Pour ses propres travaux, le conseil d'administration doit définir, des structures et des pratiques de gouvernance appropriées, se doter des moyens nécessaires au respect de ces pratiques, et les passer régulièrement en revue pour s'assurer de leur efficacité.

Ce principe combine les axes suivants :

---

<sup>124</sup>Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE 2015, Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, p 3.

<sup>125</sup> Idem.

<sup>126</sup> Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques, Banque des Règlements Internationaux, Juillet 2015, Publication également disponible sur le site de la BRI ([www.bis.org](http://www.bis.org)). p 8-10, consulté le 12/09/2018.

<sup>127</sup> Ibid ; p 13-14.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- ✓ Organisation et évaluation du conseil d'administration ;
  - ✓ Rôle du président ;
  - ✓ Comités du conseil ;
  - ✓ Comité d'audit ;
  - ✓ Comité de gestion des risques ;
  - ✓ Comité des rémunérations ;
  - ✓ Autres comités du conseil d'administration : Le Comité de Bâle recommande également l'instauration d'autres comités spécialisés :
    - Le Comité des nominations ou des ressources humaines ou de gouvernance ;
    - Le comité d'éthique et de conformité.
    - Conflits d'intérêts.
- 4. Direction :** « Placée sous l'autorité et la surveillance du conseil d'administration, la direction doit assurer l'exécution et la gestion des activités de la banque conformément à la stratégie opérationnelle, à l'appétence pour le risque, à la politique de rémunération et aux autres politiques approuvées par le conseil. »<sup>128</sup>. La direction est un groupe ne restreint de personnes clés, chargé d'assurer la gestion courante, saine et prudente des activités de la banque. En fait, elle contribue de façon substantielle à la bonne gouvernance de la banque par sa conduite.
- 5. Gouvernance des groupes bancaires :** « Dans un groupe bancaire, le conseil d'administration de la société mère assume la responsabilité générale des activités du groupe. Il est chargé de définir et de mettre en œuvre un dispositif de gouvernance clair et adapté à la structure, à l'activité et aux risques du groupe et de ses entités. Le conseil d'administration et la direction doivent connaître et comprendre la structure du groupe et les risques qu'elle pose. »<sup>129</sup>.
- 6. Fonction gestion des risques :** chaque banque doit assurer l'existence d'une fonction de gestion des risques indépendante et efficace, placée sous la responsabilité d'un directeur de la gestion des risques doté de la stature, de l'indépendance et des ressources nécessaires et ayant accès au conseil d'administration.
- 7. Détection, suivi et contrôle des risques :** les risques au niveau de chacune entités doivent être suivis et contrôlés régulièrement. En fait Le degré de complexité des structures de gestion des risques et de contrôle interne de la banque doit s'adapter à l'évolution du profil de risque de la banque, des risques extérieurs et des pratiques du secteur.
- 8. Communication en matière de risque :** « Un dispositif de gouvernance du risque efficace suppose une bonne communication sur les risques, tant dans les différents départements de la banque que par le biais des rapports remis au conseil d'administration et à la direction »<sup>130</sup>. Une communication régulière destinée à l'ensemble de la banque sur

---

<sup>128</sup> Principes du comité de Bâle 2, p 21.

<sup>129</sup> Ibid, p 23.

<sup>130</sup> Ibid, p 35.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

les questions de risque, et notamment sur la stratégie de la banque, représente l'un des piliers d'une solide culture du risque.

- 9. Conformité :** « Il incombe au conseil d'administration de surveiller la gestion du risque de non-conformité »<sup>131</sup>. Il doit instaurer une fonction conformité et approuver les politiques et procédures de détection, d'évaluation et de suivi du risque
- 10. Audit interne :** « La fonction d'audit interne doit fournir une assurance indépendante au conseil d'administration et aider le conseil d'administration et la direction à promouvoir un processus de gouvernance efficace et la solidité financière de la banque à long terme. »<sup>132</sup>. Elle représente troisième ligne de défense du système de contrôles internes, en fournissant au CA et à la direction une garantie indépendante quant à la qualité et à l'efficacité des systèmes et processus de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance.
- 11. Rémunération :** Le système de rémunération est un élément central de la gouvernance et du régime d'incitations par lesquels le CA et la direction encouragent une bonne gouvernance, tout d'abord, un comité de rémunération doit être disposé par les établissements financiers d'importance systémique au sein du conseil d'administration, partie intégrante de leur structure de gouvernance et surveille l'élaboration et le fonctionnement du système de rémunérations.
- 12. Information et transparence :** une entreprise saine et efficace, est celle qui la transparence s'inscrit dans la logique De son système de gouvernance, Comme le soulignent les recommandations du Comité de Bâle en matière de transparence bancaire. En fait, si la transparence est insuffisante, il est difficile pour les actionnaires, les déposants, les autres parties prenantes et les intervenants de marché d'assurer un suivi effectif de l'action du conseil d'administration et de la direction, et de les en tenir dûment responsables.
- 13. Rôle des autorités de contrôle :** « Il incombe aux autorités de contrôle de formuler des recommandations en matière de gouvernance des banques et d'en contrôler l'application, notamment par le biais d'évaluations exhaustives et de contacts réguliers avec le CA et la direction.

Elles doivent en outre imposer des améliorations et des mesures correctives, si nécessaire, et partager des informations sur la gouvernance d'entreprise avec les autres autorités de contrôle »<sup>133</sup>.

---

<sup>131</sup> Ibid, p 37.

<sup>132</sup> Ibid, p 38.

<sup>133</sup> Ibid, p 43.

## 2 Mécanismes et acteurs de gouvernance d'entreprise

### 2.1 Mécanismes de contrôle

L'analyse des systèmes de gouvernance est basée sur l'hypothèse des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les stakeholders. A cet égard, le système de gouvernance est constitué par un ensemble des mécanismes ayant pour vocation de discipliner les dirigeants et de réduire les coûts d'agence. La typologie habituellement retenue distingue deux catégories des mécanismes (internes et externes), dont leur contenu varie.

#### 2.1.1 Mécanismes externes

Les mécanismes externes de contrôle sont assurés essentiellement par les marchés :

- **Institutions bancaires** : les banques exercent un monitoring, afin d'assurer aux créanciers que leurs prêts sont utilisés pour des fins de financement de projet (objet de prêts), il contraint le débiteur à limiter les risques qui peuvent affecter la relation entreprise/créancier<sup>134</sup>. Outre que l'octroi de crédit est souvent joint d'un rapport d'audit, qui pousse les dirigeants à prendre des décisions moins aléatoires.
- **Le marché des biens et services** : La présence de la concurrence dans le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance fondamental sur les actions et les décisions des gestionnaires (Burke, 2002)<sup>135</sup>. L'entreprise ne pouvant demeurer compétitive dans l'évolution de leurs produits ou services, peut facilement perdre la position qu'elle occupe sur le marché des produits et éventuellement faire faillite. Ainsi, la présence des forces concurrentielles du marché des produits est en soi un mécanisme pouvant discipliner les gestionnaires à prendre des décisions optimales pour l'organisation qu'ils gèrent afin d'assurer sa continuité<sup>136</sup>.
- **Le marché du travail** : un autre mécanisme de contrôle, étant donné qu'il représente le lieu de recrutement des dirigeants potentiels, dans la même veine, Fama (1980) attribue au marché des dirigeants la fonction centrale de la discipline des managers. Ces derniers sont supposés être soumis à la loi de l'offre et de la demande dans ce marché, et peuvent se voir facilement remplacer lorsqu'ils ne fournissent pas l'effort suffisant pour opérer un rendement. Ce marché est secondé par le marché des biens et de services. La concurrence sur ce marché constitue, selon Fama (1980), une autre contrainte à la mauvaise gestion des dirigeants<sup>137</sup>.

---

<sup>134</sup> M.DEPRET, A.HAMDOUCHE, « chapitre 2 gouvernement d'entreprise et performance », in Alain Finet, gouvernement d'entreprise, De Boeck Supérieur « management », 2005, p 65.

<sup>135</sup> F. BROUARD, J. DI VITO, « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », Communication présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008, p 6-7.

<sup>136</sup> Ibid, p 7.

<sup>137</sup> P. ANDRE, H. KHEMAKHEM, O. SAKKA. « Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien ». *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, May

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **Le marché financier** : Le marché financier représente un autre mécanisme de discipline des dirigeants. Il offre aux actionnaires « mécontents » la possibilité de vendre leurs titres et de faire baisser par conséquent la valeur de l'entreprise. Ceci se répercutera négativement sur les dirigeants notamment en causant la baisse de leur rémunération indexée sur la performance boursière. Or, si l'actionnaire doute de la performance de l'entreprise, il cède une part ou tout son capital dans le marché, par conséquent le nouvel acquéreur peut remplacer les dirigeants, les jugeant cause de l'inefficience de l'entreprise. La crainte des dirigeants de se faire remplacer par l'acquéreur potentiel représente un mécanisme disciplinaire exercé par le marché<sup>138</sup>.

Dans la même veine, le marché financier permet à une firme de prendre le contrôle d'une autre par différentes procédures (takeovers). Ainsi donc, il est possible, dans ce cas, de remplacer les dirigeants en place par l'opérateur de la prise de contrôle<sup>139</sup>.

### 2.1.2 Mécanismes internes

Les mécanismes internes de gouvernance sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites) (Boujenoui et Zeghal, 2006)<sup>140</sup>. On compte les mécanismes suivants :

- **L'assemblée générale** : Les actionnaires représentent eux aussi un mécanisme de contrôle des dirigeants par le biais de vote. En fait, ce mécanisme à une manière d'activité un peu indirecte, dans la mesure où il exerce son contrôle, à travers la désignation des administrateurs, qui exercent leurs contrôles sur les dirigeants, au sien de leur organe statutaire. Néanmoins ce mécanisme n'est pas efficace que le conseil d'administration<sup>141</sup>.
- **Le conseil d'administration (CA)** selon Charreaux (1987), le conseil d'administration représente le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants, puisqu'il représente les intérêts des actionnaires. Dans son rôle de contrôle des décisions, le CA dispose de deux moyens d'action essentiels pour discipliner les dirigeants à savoir, le choix de leur système de rémunération et la possibilité de les révoquer (Charreaux, 1997)<sup>142</sup>. La composition du CA est un critère important pour plusieurs auteurs, afin qu'il puisse jouer efficacement son rôle disciplinaire. Certains avancent que la présence d'administrateurs externes dans le conseil permet d'éviter le risque de collusion entre le dirigeant et les administrateurs internes (Schaffer, 2002). D'autres trouvent que la présence des administrateurs internes dans le conseil est nécessaire car ils sont susceptibles d'apporter au conseil une connaissance plus précise du contexte et de l'activité de l'entreprise. Certains auteurs avancent ainsi que le même nombre des deux types d'administrateurs serait la meilleure solution (Kells et Rogers, 1997)<sup>143</sup>.

---

2006, Tunisie. pp.CD-Rom. fihalshs-00548055, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548055>, 18 Dec 2010, p 04, consulté le 03/05/2019.

<sup>138</sup> M. DEPRET, A. HAMDUCHE, op cit, p 66.

<sup>139</sup> Idem.

<sup>140</sup> F.BROUARD, J.DI VITO, op cit ; p 08.

<sup>141</sup> Idem.

<sup>142</sup> P. ANDRE, H. KHEMAKHEM, O.SAKKA, op cit, p 05.

<sup>143</sup> Idem.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

L'efficacité du contrôle de cet organe se réalise grâce à la réunion de certains facteurs comme suit <sup>144</sup>:

- Le contrôle serait plus rigoureux si les administrateurs sont indépendants ;
- La taille du CA peut aussi avoir un effet sur son efficacité ;
- L'augmentation du nombre d'administrateurs ne contribue pas forcément à la performance du CA.

Outre que, contrairement aux principes de la théorie d'agence sur la séparation entre la direction et le contrôle, ce qui peut engendrer des coûts importants du contrôle et d'administration, si le PDG, est en même temps, président de l'organe de contrôle, et il dirige l'équipe dirigeante (sujet de contrôle dans ce cas), l'efficacité de cet organe de contrôle est amoindri<sup>145</sup>.

Or, le cumul des fonctions du directeur général et président du CA représente la cause principale de certaines lacunes de ce mécanisme de contrôle, ce cumul peut induire à conséquences suivantes <sup>146</sup>:

- Renforcement du pouvoir du dirigeant, voir même monopoliser le pouvoir, notamment, s'il y a une asymétrie d'informations ;
  - Accès libre sur les différentes ressources grâce à sa position de gestionnaire principale ;
  - Dépendance des administrateurs internes du dirigeant.
- **Les salariés :** Finet et MPasinas, constatent que les dirigeants peuvent être surveillés par les personnes qui leurs sont subordonnés. En fait l'intérêt des salariés est tout aussi lié à l'entreprise, puisque leur avenir en dépend, concernant l'emploi, la rémunération ou aussi le capital humain et la notoriété. Selon Porter : « *si le dirigeant n'est pas suffisamment compétent, des personnes situés plus bas au sien de l'organisation vont avoir tendance à remettre en question la position du dirigeant au sien de l'entreprise* »<sup>147</sup>.

Néanmoins, ce mécanisme de contrôle est jugé inefficace, dans le cas de conclusion de « contrat implicite », créant ainsi une collusion entre dirigeants et salariés, leur permettant un avancement, une sécurité de l'emploi, et une nomination au conseil d'administration ou autre, ce qui peut altérer la structure organisationnelle<sup>148</sup>.

---

<sup>144</sup> A.FINET, T.MPASINAS, « *la création des académies suite aux accords de Bologne modifier-t-elle le gouvernement d'entreprise des organisations universitaires Belges?* », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°219, 3/2006, p 69.

<sup>145</sup> N. BELMEDJAHED, op cit, p 76-77.

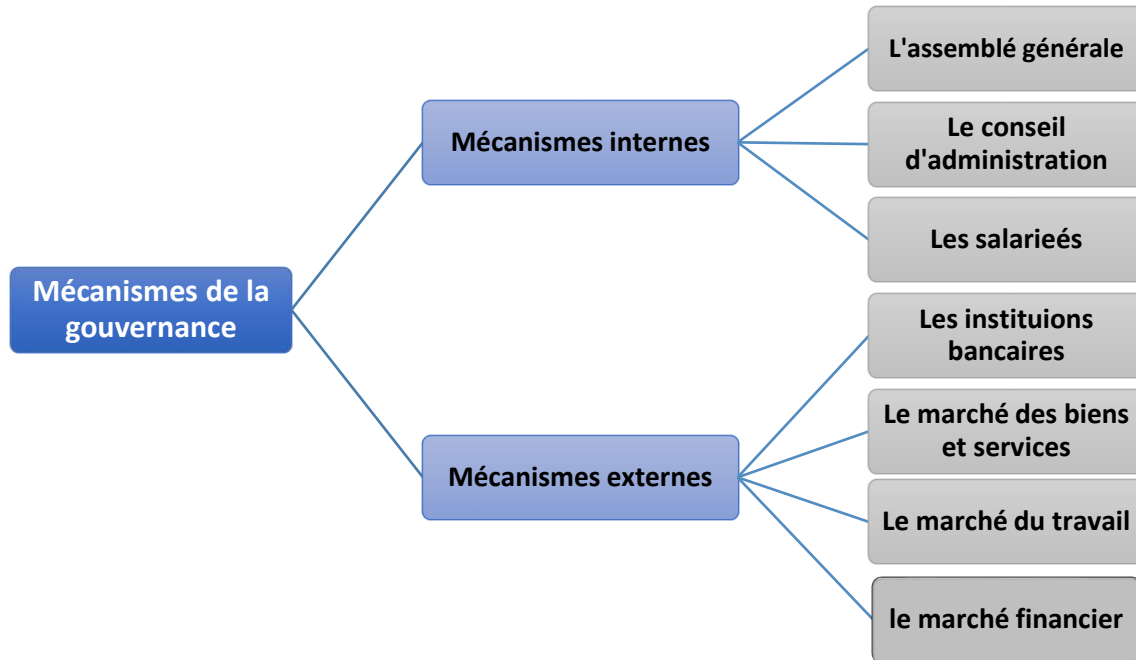
<sup>146</sup> H. BOUSSADIA, op cit p 25.

<sup>147</sup> A.FINET, T.MPASINAS, ibid, p 69.

<sup>148</sup> N. BELMEDJAHED, ibid, p 78.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Figure 05: les mécanismes de gouvernance d'entreprise



Source : conception de l'auteur selon : La gouvernance et les parties prenantes de l'entreprise, <https://slideplayer.fr/slide/475427/>,

Plus récemment, l'élargissement de l'analyse de ces mécanismes de gouvernance à la plupart des places financières mondiales a permis de comparer l'application ou l'efficacité des différents mécanismes dans les différents pays, en fonction de leurs caractéristiques nationales.

## 2.2 Parties prenantes de la gouvernance d'entreprise

Railler les divergences entre les différentes parties prenantes « stakeholders », est l'un des principaux intérêts de la gouvernance d'entreprise. Alors, qui sont ces parties prenantes ? Ce sont selon FREEMAN en 1984 sont : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou que est affecté, par la réalisation des buts d'une organisation.

Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les employés, les clients, les actionnaires, les communautés, les groupes politiques, les autorités politiques (nationales et territoriales), les médias, etc..... »<sup>149</sup>.

Or, selon S. Mercier en 1999, les parties prenantes sont : « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants »<sup>150</sup>.

<sup>149</sup> La gouvernance et les parties prenantes de l'entreprise, <https://slideplayer.fr/slide/475427/>, p 4, consulté le : 15/05/2017.

<sup>150</sup> Idem.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Selon A.Caroll, aujourd'hui, on distingue classiquement <sup>151</sup>:

## 2.2.1 Parties prenantes « primaires »

Ce sont les personnes qui ont une relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom liquide avec l'entreprise (ou encore qualifiées des parties prenantes « contractuelles ») ;

## 2.2.2 Parties prenantes « secondaires »

Ce sont qui regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (qualifiés encore de « diffuses »).

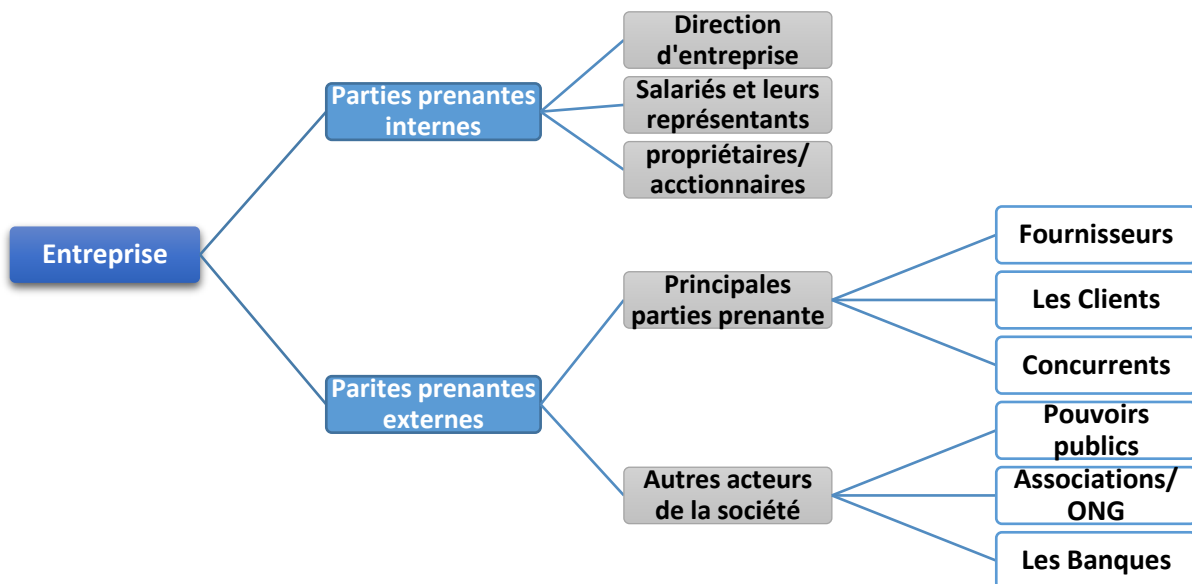
*Tableau 02: Parties prenantes les plus fréquemment citées*

Dans la littérature scientifique (Henriques et Sadorsky, 1999)	Réglementaires	Organisationnelles	Communautaires	Médiatiques
Dans les rapports de développement durable		1. Clients 2. Employés 3. Fournisseurs 4. Actionnaires	Communauté Environnement	

Source : C. Gendron et C. André de la Porte, La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable, Les cahiers de la CRSDD collection recherche N° 03-2009, p 4.

Or, il existe deux catégories des parties prenantes, internes et externes :

*Figure 06: parties prenantes de l'entreprise*



Source : conception de l'auteur

<sup>151</sup> Ibid., p 5

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

En général, le niveau d'engagement avec les parties prenantes dépend de divers facteurs, (degré d'identification et d'inclusion de celles-ci, d'ouverture à la discussion, de tolérance envers les points de vue, d'équité entre les parties prenantes, et de transparence dans les processus décisionnels). Tandis que, son opérationnalisation est influencée par la conscience, la capacité (financière) et la volonté de l'entreprise d'une part, ainsi que le consensus existant à la fois entre les parties prenantes et entre celles-ci et l'entreprise (à propos de l'importance d'un tel dialogue et de leurs perceptions des problèmes discutés<sup>152</sup>).

## 2.2.3 Les parties prenantes internes

*Figure 07: parties prenantes internes*

<b>salariés</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qui sont t-ils?:</b> Les salariés sont des cadres et des employés qui apportent leur force de travail à l'organisation en échange d'une rémunération, qu'ils souhaitent la plus élevée possible afin de mieux accomplir leur mission.</li><li>• <b>quels sont rôles/objectifs?:</b> l'obtention de conditions de travail favorables : l'augmentation des rémunérations, la formation, la non discrimination raciale et sexuelle, l'aménagement du temps de travail, la protection contre le harcèlement...</li></ul>
<b>Syndicats</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qui sont t-ils?:</b> Les revendications des salariés peuvent être accompagnées par les syndicats qui sont présents dans certaines entreprises.</li><li>• <b>quels sont rôles/objectifs?:</b> Défendre les intérêts professionnels de leurs membres pour leur permettre d'obtenir de meilleures conditions de travail lors des négociations avec leurs employeurs</li></ul>
<b>dirigeants</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qui sont t-ils?:</b> Les personnes ayant un pouvoir de direction et d'expertise, ils ont souvent sous leur responsabilité, dans les grandes entreprises, des responsables par département : vente, comptabilité, production, marketing...</li><li>• <b>quels sont rôles/objectifs?:</b> Ils doit prendre les décisions importantes et stratégiques pour l'avenir et la réussite de leur entreprise, et maintenir un bon climat social en évitant les conflits avec les salariés et leur organisation.</li></ul>
<b>Actionnaires</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qui sont t-ils?:</b> Ils détiennent le capital de la société qui porte l'entreprise, et Ils perçoivent des revenus sur les bénéfices de l'entreprise, dénommés dividendes.</li><li>• <b>quels sont rôles/objectifs?:</b> Apporter les fonds financiers nécessaires au développement de l'entreprise, choisir les membres de la direction et de vérifier la bonne administration des affaires par la direction.</li></ul>

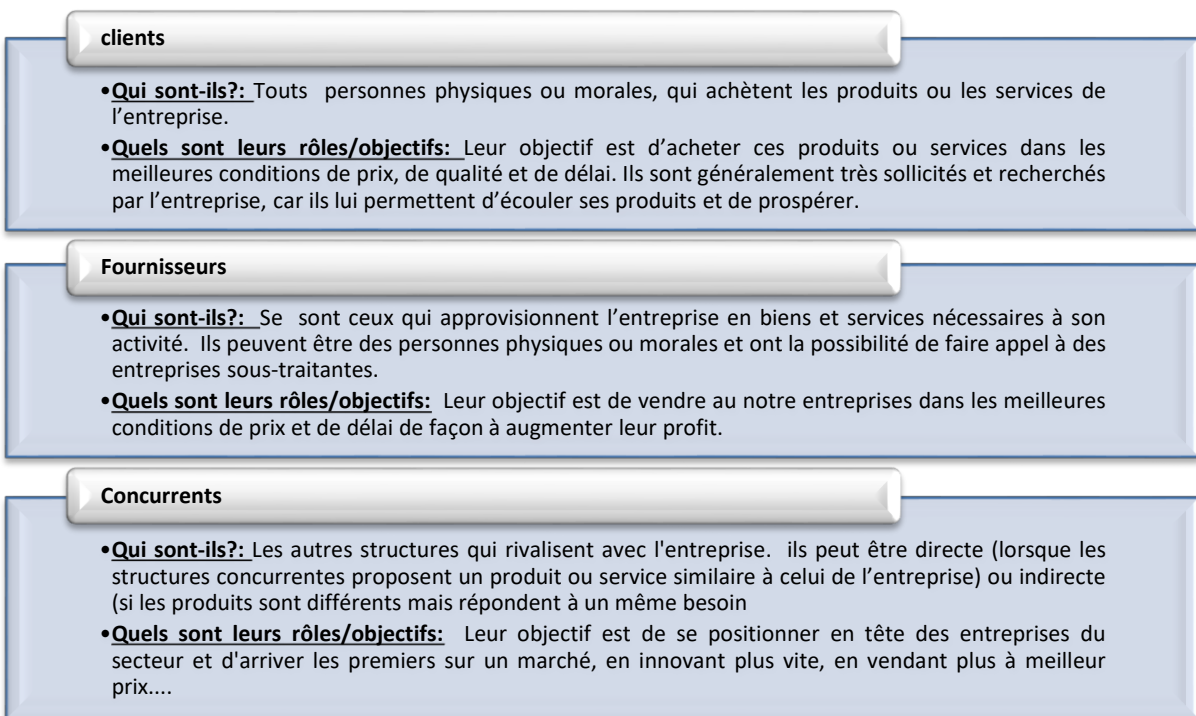
Source : <http://elearning.groupepmoniteur.fr/courses/SBO/th1005.pdf>, p 2-4

<sup>152</sup>C. GENDRON et C. ANDRE, « La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable », Les cahiers de la CRSDD collection recherche N° 03-2009, p 4.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

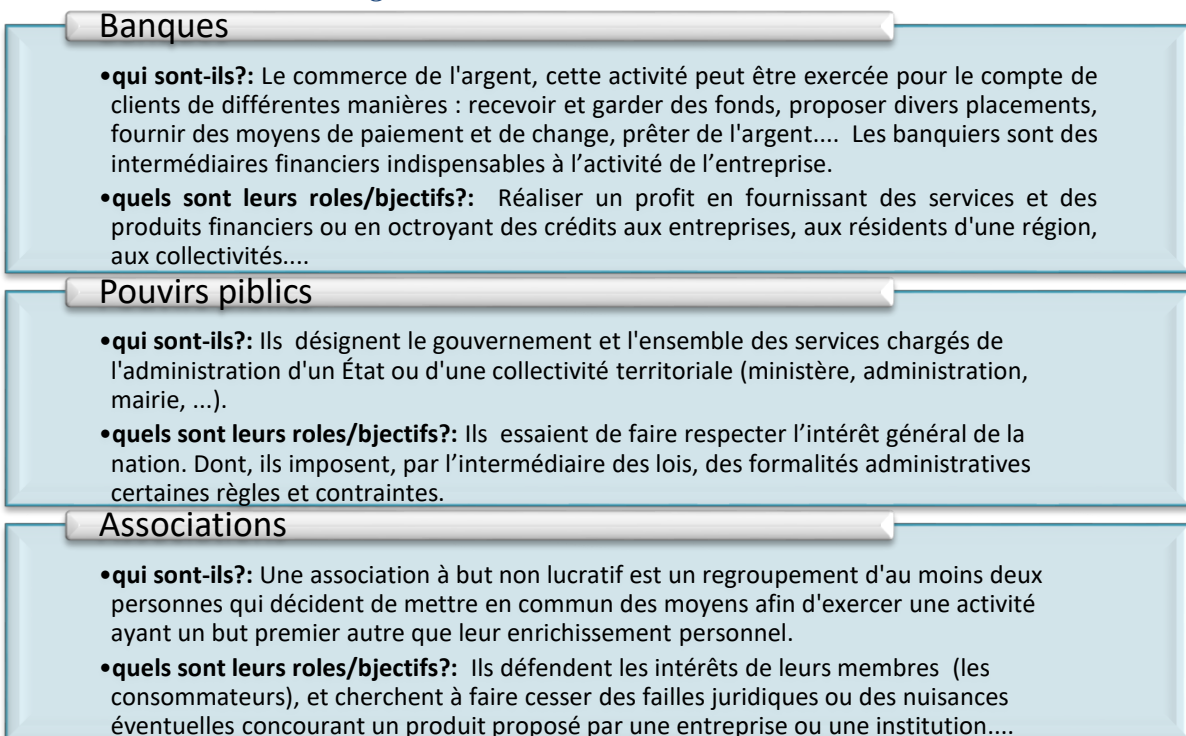
## 2.2.4 Les parties prenantes externes

Figure 08: parties prenantes internes



Source : <http://elearning.groupepmoniteur.fr/courses/SBO/th1005.pdf>, pp 5-6.

Figure 09: Autres acteurs de la société



Source : <http://elearning.groupepmoniteur.fr/courses/SBO/th1005.pdf>, pp 6-7.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 2.2.5 Les comités spécialisés

Selon le rapport Viénot I et II et le rapport Bouton, il est recommandé pour le conseil d'administration de se faire des comités spécialisés à caractère *ad hoc* ou thématique, composés des administrateurs afin d'aider à la prise de décision, dont les missions peuvent être <sup>153</sup>:

- La supervision de l'audit ;
- Le contrôle financier de l'entreprise ;
- La réflexion sur la stratégie de l'entreprise ;
- La sélection et la rémunération des cadres dirigeants.

Néanmoins, afin de faciliter le travail du conseil d'administration, et non pas d'interférer ses prérogatives, ces comités doivent se limiter à l'émission d'avis. Or, le choix de mettre en place ces comités spécialisés revient seulement au conseil d'administration, et dans ce cas, il se doit de mettre au courant les actionnaires, de leurs mandats, leurs compositions, et leurs procédures de fonctionnement<sup>154</sup>.

- **Comité des comptes (comité d'audit) :** le comité d'audit, appelé comité des comptes en référence de sa mission d'arrêt des comptes. Il est issu du conseil d'administration, composé généralement entre trois à cinq membres, et peut avoir un caractère obligatoire. Le rapport de Vienot recommande la présence d'un tiers des membres indépendants, alors que le rapport Bouton recommande la présence des deux tiers au minimum, en écartant la présence des mandataires sociaux<sup>155</sup>. En outre, il doit respecter "les règles garantissant l'indépendance et l'objectivité des commissaires aux comptes". Pour y convenir, le comité d'audit doit interroger les auditeurs, les directeurs financiers, et tout responsables de la comptabilité et de la gestion de la trésorerie, ainsi que de se faire assister par des expertises extérieures<sup>156</sup>. Le comité d'audit est composé que des administrateurs indépendants selon la loi SOX, il est responsable du recrutement et du contrôle des firmes d'audit, et de leurs rémunérations, de plus, qu'il est chargé de la réception et de traitement des réclamations des tiers a l'encontre de la société, en matière d'audit, du contrôle interne, et de la comptabilité. Elle impose aussi la présence d'un expert financier au minimum au sien du comité<sup>157</sup>.
- **Comité des rémunérations :** ce comité est composé des membres qui doivent être majoritairement, des administrateurs indépendants, et en aucun cas être mandataires sociaux<sup>158</sup>. La mission de ce comité est d'élaborer une proposition de fixation de la rémunération des dirigeants, pour la présenter ensuite, au conseil d'administration qui va négocier cette proposition pour la contractualiser<sup>159</sup>.

---

<sup>153</sup> N. BELMEDJAHED, op cit, p 74.

<sup>154</sup> Code de gouvernance algérien, op cit, p 39.

<sup>155</sup> H.BOUSSADIA, op cit, p 49.

<sup>156</sup> O.MIER, G.CHIER, **Entreprise multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance)**, DUNOD, France, 2005, p 276.

<sup>157</sup> M.TALBI, « *l'entreprise marocaine soumise à la loi Sarbanes Oxley* », *mémoire d'entreprise comptable*, Institut Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises, Maroc, 2007, p 31.

<sup>158</sup> H.BOUSSADIA, *ibid*, p 43.

<sup>159</sup> Code de gouvernance algérien, p 43.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **Comité de sélection (nomination) :** selon les rapports Vienot et Bouton, ce comité est composé de la même manière que celle de la rémunération, en y ajoutant le président du conseil d'administration, qu'il a pour mission, la proposition des membres potentiels du conseil d'administration, en fonction des paramètres nécessaires à la prise de décision<sup>160</sup>. Le comité peut traiter aussi de l'attribution de « stock-options », les options de souscription, d'achats, et tout ce qui peut être du genre, telle que l'attribution gratuite d'action en France (AGE), or, la composition de ce comité se rapproche de celui qui précède<sup>161</sup>.

### 3 Systèmes et modèles de gouvernance d'entreprise

Il existe différents systèmes et modèles de la gouvernance d'entreprise à travers le monde, ils varient selon les caractéristiques des systèmes économiques de chaque pays.

#### 3.1 Systèmes de gouvernance d'entreprise

Les sociétés sont partout des entités légales. A cet égard, il convient de s'intéresser au cadre juridique dans lequel elles évoluent, et c'est un préalable indispensable pour vraiment comprendre le fonctionnement d'un système. En fait, le système de la gouvernance d'entreprise de chaque pays est le reflet de son histoire politique et économique, et des attitudes sociales qui y prévalent généralement.

Outre que, les systèmes de gouvernance d'entreprise peuvent être classés à travers plusieurs critères et approches, il s'agit principalement des critères suivants<sup>162</sup>:

- **Critère de nationalité :** il distingue entre les systèmes anglo-saxons et les systèmes germano-nippons, et les systèmes latins, notamment le système français (jugé hybride).
- **Le critère de mode de financement :** il oppose les systèmes orientés marché et les systèmes orientés banque.
- **Le critère des mécanismes de contrôle :** il oppose les systèmes internes, qui favorisent les mécanismes internes et la présence des comités spécialisés, aux systèmes externes, qui favorisent les mécanismes externes tels que les marchés financiers. En outre, L'étude des structures de gouvernance d'entreprise dans les différents pays permet d'établir une distinction entre les pays anglo-saxons où les marchés financiers jouent un rôle essentiel et les pays d'Europe continentale et le Japon, où les systèmes intermédiaires sont dominants.

---

<sup>160</sup> O.MIER, G.CHIER, op cit, p 277.

<sup>161</sup> Idem.

<sup>162</sup> G.CHARREAUX, cahier de FARGO n° 1040101, Version révisé, Décembre, 2004.

# CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

On distingue deux systèmes principaux et un système médian :

## 3.1.1 Systèmes orientés marché

Il est aussi appelé « système outsider/market-based »<sup>163</sup>, due, probablement, à la domination des mécanismes externes dans ce système, qui se trouve dans les pays anglo-saxon, essentiellement dans les Etats Unis et le Royaume Uni. Les caractéristiques de système sont les suivants<sup>164</sup> :

- Pouvoir institutionnalisé les actionnaires ;
- Importante protection des actionnaires, qui est parfois confiée à des organismes spéciaux instaurés par la législation, tels que le SEC en USA et The Company Securities Act (créés en 1985 et révisée en 1989), The City Code on Takeovers and Mergers et The Financial Services Act (1986), au Royaume Uni ;
- Le conseil d'administration est moniste (composé des administrateurs exécutifs et non-exécutifs) ;
- Propriété du capital dispersé ; domination du marché boursier, comme le plus important des mécanismes de contrôle de ce système ;
- Transparence et fiabilité de l'information<sup>165</sup>.

De plus, dans ce système le financement des entreprises et l'évaluation de la performance des entreprises et le contrôle des comportements opportunistes des dirigeants se fait principalement par le biais des marchés. Enfin les opérations de prise de contrôle sont assez fréquentes et très hostiles (OPA, OPE ...). Or, concernant l'aspect incitatif de ce système, il prend la forme de rémunérations et stock-option<sup>166</sup>.

Cependant, Le risque majeur dont comporte ce système est que les dirigeants sont sensibles à la réaction du marché à court terme et, par conséquent, n'attachent que peu d'importance aux investissements à long terme comme ceux en R&D et ainsi de compromettre la pérennité de l'entreprise<sup>167</sup>.

## 3.1.2 Système orienté réseau

Il se rencontre principalement dans les pays de l'Europe continentale (Allemagne...) et le Japon, et il est caractérisé par les éléments distinctifs suivants<sup>168</sup> :

- Niveaux d'endettement élevé ;
- Forte présence des banques dans le capital de l'entreprise ;
- Concentration des créances ;
- Fiables prises de contrôle ;

---

<sup>163</sup> O.MIER, G.CHIER, *ibid*, p276.

<sup>164</sup> A.OMRI, « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue française de gestion*, n°142, janvier 2003, p 86-87.

<sup>165</sup> O.MIER, G.CHIER, *op cit.*, p276.

<sup>166</sup> A.OMRI, *ibid*, p87.

<sup>167</sup> T.L. Joon, **Structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes**, thèse de doctorat, Université Toulouse 1, Sociales, septembre 2005, pp11-13.

<sup>168</sup> N. BELMEDJAHED, *op cit*, p83-84.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- Forte concentration du capital ;
- Faible protection juridique des actionnaires ;
- Forte relation avec les banques (elle peut engendrer une prise de risque en octroyant des crédits à long terme) ;
- Domination des réseaux, de l'information, et d'une fiable transparence<sup>169</sup>.

En fait ce système combine entre deux systèmes (le système Allemand et le système japonais) :

**A. le système Allemand :** ce système émane de l'Allemagne, il s'inspire de l'approche pluraliste, et il a comme particularités<sup>170</sup> :

- Structure de direction dualiste, et ainsi la séparation entre la direction et le contrôle, dont les fonctions reviennent au directoire et au conseil de surveillance, ce dernier se charge de la nomination et de la révocation des membres du directoire ;
- Présence des employés au conseil de surveillance, aux coté des actionnaires ;
- Fiable activité du marché boursier, et presque une inactivité du marché de control ;
- Forte influence des banques par le biais de financement, de ce qui suit une disposition d'un bloc de contrôle, et une forte présence dans les conseils de surveillance.

Le contrôle s'exerce en fonction du dialogue entre les membres du directoire et le conseil de surveillance. Alors que l'absence du recours aux prises du contrôle hostile est due à la concentration de l'actionnariat. Dans cette optique, Omri en 2003 justifie que : « plus cette structure (propriété) est concentrée, plus il existe de mécanismes utilisés par les actionnaires afin d'imposer leurs stratégies aux dirigeants, moins l'option du dernier recours (l'OPA hostile) est utilisée ». Ajouté à cela, la rémunération ne se base pas sur la performance<sup>171</sup>.

**B. le système Japonais :** il se distingue des autres systèmes de GE par ce qui suit<sup>172</sup> :

- Ignorance des litiges ;
- Une forte considération pour les valeurs culturelles (l'esprit de famille et l'importance de travailler dans le consensus) ;
- Une particularité dans le conseil d'administration composé d'un officier d'administrateurs représentatifs, dont, chacun à sa propre responsabilité ;
- Une importance particulière accordée aux actionnaires et aux employés ;
- Marché boursier important, tandis qu'il n'existe pas un marché de contrôle ;
- Propriété dispersée du capitale (plus dispersée qu'en Allemagne et moins dispersée par rapport aux Etats Unis) ;
- Un fort lien entre les entreprises, qui tissent un réseau sous le nom de « keiretsu » ;
- Importance influence des banques, qui lient une forte relation avec les entreprises, représentant ainsi le noyau de « keiretsu » ;
- La performance ne détermine pas la rémunération ;

---

<sup>169</sup> O.MIER, G.CHIER, *ibid.*

<sup>170</sup> *Idem.*

<sup>171</sup> *Ibid*, p88.

<sup>172</sup> *Ibid* , p 88-89.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La relation banque/entreprise dans le modèle japonais est tissée en raison d'un fort niveau d'endettement, d'une présence du personnel banquier (en tant qu'administrateurs indépendants et dirigeants, chargé à la direction et le contrôle des firmes du keiretsu), et ainsi, car les banques sont actionnaires dans les firmes constituant le keiretsu<sup>173</sup>.

### 3.1.3 Système intermédiaire

Ce système est répandu le plus en France, il relie en fait, entre les deux systèmes précédents. Dans cette directive, Omri en 2003 précise que « le concept de l'entreprise dans les pays représentant ce système se trouve entre le point de vue instrumental (système orienté marché), et le point de vue institutionnel (système orienté réseaux). », et ce caractérise de la manière suivante <sup>174</sup>:

- Il n'existe pas d'une distinction légale entre les administrateurs exécutifs et non exécutifs ;
- Concentration de la propriété du capital ;
- Importance accordée aux actionnaires minoritaires (ils peuvent abroger les administrateurs) ;
- Influence des employés moins importante qu'Allemagne ;
- Important actionnariat des holdings, de l'état, ainsi que de la propriété familiale ;
- Les banques représentent d'importants actionnaires ;
- Les prises de contrôle sont presque inactives (ils sont jugés comme pratique allant à l'encontre de l'intérêt nationale en France) ;
- Un marché boursier moins important par rapport à celui du système orienté marché ;
- La rémunération ne se détermine pas en fonction de la performance (sauf en France) ;
- Liberté de choisir entre une structure de direction moniste ou dualiste (dont la majorité (environ 98%) des entreprises choisit la structure moniste).

Or, CHARREAUX en 2004, a analysé les deux premiers systèmes en fonction des mécanismes de contrôle (internes et externes), et de l'efficacité des systèmes selon deux dimensions : préventive et curative.

---

<sup>173</sup> Ibid, p89.

<sup>174</sup> Ibid, p89-90.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Cette étude est illustrée dans le tableau suivant :

*Tableau 03 : caractéristiques des deux formes de systèmes de gouvernance*

Dimension préventive	Système anglo-saxon, externe ou orienté marché	Système germano-nippon, interne ou orienté réseaux
<b>Actionnaires</b>	<b>Contrôle faible :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capital diffus</li> <li>➤ Contrôle exercé principalement par les institutionnels</li> <li>➤ Contrôle passif fondé sur l'évolution des cours boursiers</li> <li>➤ Objectifs court-termistes</li> </ul>	<b>Contrôle fort :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capital concentré avec actionnaires dominants</li> <li>➤ Participation fréquente des banques</li> <li>➤ Structures de participation croisées</li> <li>➤ Contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale</li> <li>➤ Contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques</li> <li>➤ Perspective à plus long terme</li> </ul>
<b>Créanciers</b>	<b>Contrôle passif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Endettement bancaire plus faible</li> <li>➤ Endettement par le marché important</li> <li>➤ Relation à plus court terme</li> </ul>	<b>Contrôle actif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relation à long terme</li> <li>➤ Importance de crédit interentreprises</li> <li>➤ Endettement important et bancaire</li> <li>➤ Association fréquente de la banque au capital</li> </ul>
<b>Salariés</b>	<b>Contrôle faible</b>	<b>Contrôle fort :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Représentation au conseil d'administration</li> <li>➤ Implication de la décision</li> </ul>
<b>Rôle du conseil d'administration et des systèmes indicatifs</b>	<b>Contrôle fiable :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conseil dominé par les dirigeants</li> <li>➤ Plus de rôle de conseil que de discipline, à nuancer selon la composition</li> <li>➤ Modes de rémunération plus inactifs liés à la performance en termes de fonds propres</li> <li>➤ Contrôle concentré sur les résultats et le cours</li> </ul>	<b>Contrôle plus fort :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conseil dominé par les principaux stakeholders</li> <li>➤ Présence des banquiers et des salariés</li> <li>➤ Systèmes de rémunération moins inactifs</li> <li>➤ Contrôle à plus long terme, plus qualitatifs et stratégique</li> <li>➤ Réseaux d'administrateurs centralisés et denses</li> </ul>
Dimension curative		
<b>Transfert des droits de propriété</b>	<b>Relativement facile</b>	<b>Plus difficile</b>
<b>Changement des dirigeants</b>	<b>Conflictuel dépendant de l'enracinement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Par le marché des prises de contrôle</li> <li>➤ Entraîne plus de manœuvres d'enracinement vis-à-vis l'actionnariat</li> <li>➤ Importance des marchés externes des dirigeants</li> </ul>	<b>Plus facile :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Souvent négocié à l'intérieur du groupe</li> <li>➤ Imposé de façon interne par les principaux stakeholders</li> <li>➤ Importance du réseau des dirigeants</li> </ul>
<b>Possibilité de sortie des stakeholders</b>	<b>Facile</b>	<b>Plus difficile :</b> (relation à long terme avec les banques et les salariés)
<b>Réorganisation en cas de difficultés</b>	<b>Plus conflictuelle :</b> Souvent de façon externe et légale	<b>Plus négociée, à l'intérieur du groupe :</b> Role important de la banque principale

Source : G. CHARREAUX, Cahier du FARGO n°1040101, Version révisée, Décembre 2004.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

D'après cette analyse de CHARREAUX, deux points sont élevés du tableau ci-dessus, le premier est que le système germano-nippon (considéré comme consensuel), privilégie les mécanismes internes, notamment les banques et les salariés, alors que le deuxième point concerne le système anglo-saxon, qui privilégie les mécanismes externes plus précisément les marchés financiers.

En effet, il est difficile d'unifier les systèmes de GE, de même qu'il n'existe pas de théorie qui explique leur influence réciproque, notamment les deux principaux systèmes. Dans ce contexte, la réforme d'un système de GE est relativement risquée, ou complexe selon l'expression de CHARREAUX, ceci est due aux conséquences des mesures législatives et réglementaires<sup>175</sup>.

CHARREAUX (2005), analyse l'évolution des systèmes de gouvernance d'entreprise à travers une vision pluraliste, selon lui « ils semblent que les systèmes de gouvernance évoluent en fonction de la capacité des différents catégories des stakeholders de créer des relations de pouvoir (par exemple, par la voie politique) »<sup>176</sup>.

### 3.2 Modèles de gouvernance d'entreprise

Dionne-Proulx et LAROCHELLE (2010) inspirés de CHARREAUX (2003), alignent la gouvernance en fonction des principales théories, qui sont les suivantes<sup>177</sup>:

- Gouvernance financière ou « juridico-financière » selon CHARREAUX, inspirée des théories contractuelles ;
- Gouvernance cognitive, inspirée des théories cognitives.

Outre que, d'autres auteurs, à l'instar de CHARREAUX (2005), ont trois courants de plus des deux premiers, dont, ils ont évoqué le courant de la gouvernance partenariale, qui étaye la théorie des parties prenantes, et certains auteurs, incluent la vision pluraliste dans la gouvernance financière, à l'image de Dionne-Proulx et LAROCHELLE<sup>178</sup>.

#### 3.2.1 La gouvernance financière (gouvernance orientée actionnaires)

Étant donné que son objectif est de préserver les intérêts des actionnaires, par la création de richesses en maximisant la valeur actionnariale dont les dirigeants sont chargés. Afin d'atteindre cet objectif, le rôle de système de GE est de réduire les coûts d'agence, qui émane des coûts des mécanismes de contrôle, les coûts d'émission d'information, et ainsi les coûts de sous-performance. D'après Meier et Shier (2005), « ce modèle repose sur le contrôle actionnarial la composition du conseil d'administration, la rémunération et la motivation des dirigeants. »<sup>179</sup>.

---

<sup>175</sup>G.CHARREAUX, Cahier du FARGO n°1040101, Version révisée, Décembre 2004.

<sup>176</sup>G.CHARREAUX, « pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », op cit, p207.

<sup>177</sup> J.DIONNE-PROULX, et G.LAROCHELLE, op cit, p38.

<sup>178</sup> N. BELMEDJAHED, op cit, p81.

<sup>179</sup> O.MIER, G.SHIER, op cit, p 266.

## CHAPITRE I LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

En outre, le système de GE vise ainsi à sécuriser l'investissement financier, ce qui garantit l'application des contrats incomplets, qui permet à l'entreprise d'avoir un meilleur accès aux ressources stratégique, d'arriver à des décisions qui satisfassent l'ensemble des parties prenantes, et aussi, de soigner sa réputation au sien de son environnement, et harmoniser ses relations<sup>180</sup>.

### 3.2.2 La gouvernance partenariale

Aussi dénommée « gouvernance orientée stakeholders/parties prenantes) », dont, le projet de la firme dans cette approche est de garantir les prérogatives de l'ensemble des parties prenantes (y compris des actionnaires), ce qui est considéré par certains auteurs comme un critère d'efficacité, tandis que, cette analyse n'est pas appuie par autres. Ce modèle repose sur la résolution des conflits d'intérêts et surtout la création de la valeur partenariale<sup>181</sup>.

### 3.2.3 La gouvernance cognitive

Selon cette perspective, la mission de la GE est de réconcilier les conflits cognitifs entre les parties prenantes, pour arriver à développer leurs connaissances et de prospecter de nouvelles opportunités de croissance. Dans ce contexte, la gouvernance se représente comme un formateur, animateur, médiateur et coordinateur entre les différents acteurs. Elle représente aussi un système indicatif et sanctionnant, afin de limiter l'espace discrétionnaire et sanctionner les responsables en cas où ils faillent a leurs mission, notamment celle de la GE, en matière de partage des biais cognitives entre les parties prenantes<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup> M.DEPRET et A.HAMDOUCH, op cit, p 48.

<sup>181</sup> O.MIER, G.SHIER, op cit, 267.

<sup>182</sup> N. BELMEDJAHED, op cit, p 82.

### Conclusion

La gouvernance d'entreprise suscite depuis sa genèse l'intérêt des chercheurs qui ont chacun traité ce concept sous un angle différent, ce qui a permis de créer différents courants relatifs à la gouvernance d'entreprise, dont chaque courant regroupe plusieurs théories. CHACUNE de ces dernières traite certains points de la gouvernance d'entreprise. En fait, le concept de gouvernance d'entreprise est d'origine américaine et remonte à l'année 1930. Néanmoins, les lois concernant ce concept, ont été réformées suite aux crises connues dans le monde des affaires au début des années 2000. Telles que la loi américaine SOX, ou la loi française LSF. La gouvernance d'entreprise a pour objectifs de défendre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

## **CHAPITRE II : LESTABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE**

### *Introduction*

L'évolution économique, les crises et les scandales financiers, ont confirmé la nécessité d'une meilleure maîtrise des risques, et ainsi l'évolution des mécanismes de contrôle qui vise à améliorer la transparence des activités sociales et économiques. En effet, ces évolutions, ont pour conséquence de professionnaliser et responsabiliser les organes de l'administration. À cet égard, le contrôle de gestion représente un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience et la qualité de service d'une entité. Car aujourd'hui, la concurrence n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. L'information est un élément primordial afin que l'entreprise réussisse. En fait, l'information constitue un atout stratégique et un avantage concurrentiel pour celui qui la détient. C'est à cet effet que le contrôle de gestion intervient, il met en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. En permettant aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour ce faire, déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord, qui est au cœur du processus de management et de l'évaluation de la performance.

### Section I : le contrôle de gestion, un mécanisme de gouvernance d'entreprise

Face aux contraintes et aux menaces de l'environnement des entreprises, à la mondialisation des marchés, et à la nouvelle économie, le rôle des systèmes de contrôle de gestion ne concerne plus uniquement l'assurance de la régulation interne de l'entreprise, mais ils doivent s'intéresser aussi à l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de son environnement<sup>183</sup>.

#### 1 Le contrôle interne

Etant donné que dans chaque entreprise il existe certains risques inhérents, dus à l'activité qu'elle exerce, aux conditions dans lesquelles elle opère, ou aux transactions qu'elle effectue. Dès lors, l'entreprise doit exercer sa vigilance à l'égard des risques qu'elle encourt grâce à un système de contrôle interne efficace<sup>184</sup>.

##### 1.1 Définition

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables.

Parmi ces définitions, on présente celle du Conseil de l'Ordre des Experts comptables en 1977, « *le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* »<sup>185</sup>.

Une autre définition du contrôle interne a été donnée par « Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne en 1978 : « *Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, d'assurer le respect des politiques de gestion, de sauvegarder les actifs et de garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées* »<sup>186</sup>.

Or, pour La Compagnie Française des Commissaires aux Comptes (CFCA) : « *Le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en*

---

<sup>183</sup> A. KHALIFA, « *Systèmes de contrôle de gestion et performance : essai de modélisation.* », revue du chercheur, N°09, 2011, p 03.

<sup>184</sup>H. WILMOTS, **Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne**, Edition : Standaard Uitgeverij, p 24.

<sup>185</sup> Résultats des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, IFACI - Paris - Janvier 2007, p 7.

<sup>186</sup> S. KON, l'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance, Séminaire IIA-FANAF, Ouagadougou, Burkina FASO - du 12 au 16 novembre 200, p 07.

découlent. Il permet que les opérations soient exécutées conformément aux décisions de la direction, de même, le contrôle interne permet que les opérations soient enregistrées de telle façon que les comptes seront réguliers et sincères donnant ainsi une image fidèle»<sup>187</sup>.

En conclusion, le contrôle interne est un système mis en œuvre par les dirigeants ou en leurs noms mais pour leurs propres besoins, sur la totalité des activités administratives et opérationnelles de l'entreprise, qui vise à améliorer sa performance, dont il assure la mise en place des procédures efficaces de contrôle et de suivi, et ainsi, la sauvegarde de son patrimoine. Autrement dit, il est devenu un pilier de l'entreprise.

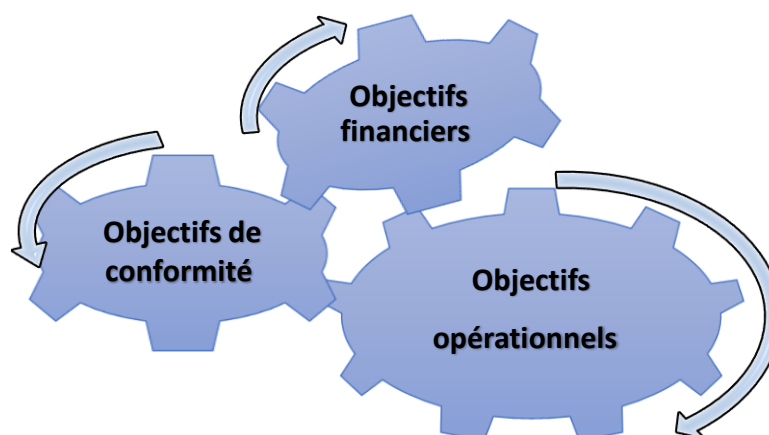
### 1.2 Principes et objectifs du contrôle interne

#### 1.2.1 Objectifs du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne peuvent être résumés comme suit <sup>188</sup>:

1. **Objectifs opérationnels** : L'efficacité et l'efficience des activités opérationnelles telles que la réalisation des objectifs stratégiques de l'office, la protection des actifs, le respect des limitations de compétences, et la maîtrise des risques, ainsi que l'optimisation de l'utilisation des ressources ;
2. **Objectifs financiers** : la mise à disposition d'informations financières tant internes qu'externes fiables et conformes aux normes comptables applicables, ainsi que des informations nécessaires à la bonne gestion de l'office.
3. **Objectifs de conformité** : le respect des dispositions légales et réglementaires auxquelles l'organisation est soumise.

*Figure 10: types d'objectifs du contrôle interne*



Source : rapport, Contrôle fédéral des finances, Seconde édition Octobre 2007  
Berne (Suisse), p05.

<sup>187</sup> Idem.

<sup>188</sup> W. GROFFILS et al, INTRODUCTION AU CONTRÔLE INTERNE, [https://www.ibr-ire.be/fr/publications/series\\_cloturees/etudes\\_ire/Documents/Contr%C3%B4le/Introduction%20au%20contr%C3%B4le%20interne.pdf](https://www.ibr-ire.be/fr/publications/series_cloturees/etudes_ire/Documents/Contr%C3%B4le/Introduction%20au%20contr%C3%B4le%20interne.pdf), p 08, consulté le : 10/02/2018.

### 1.2.2 Principes du contrôle interne

La mise à jour du référentiel COSO de contrôle interne est formellement caractérisée par l'explicitation de 17 principes complétés par des points d'attention et des illustrations. En fait, cette version « 2013 », est donc plus précise et plus aisée à actionner. Loin d'être des « a priori » théoriques et intemporels, ces principes bénéficient de plusieurs décennies de pratiques du contrôle interne et de gestion des risques<sup>189</sup>.

### 1.3 Différents cadres de référence

Les scandales financiers au cours des années 1990-2000, à titre d'exemple le cas d'Enron avec le cabinet d'audit d'Arthur Andersen et surtout Worldcom, ont entraîné, l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) aux Etats-Unis qui ont été entraînée le 30 juillet 2002, votés par le congrès des Etats-Unis et ratifiée par le président Bush1, tout en avouant ces scandales ont perturbé la confiance des investisseurs et l'économie américaine en général. Cette loi a exigé que l'auditeur rende son avis quant à l'efficacité du système de contrôle interne des entreprises.

De plus, l'article 404 de cette loi exige que le directeur général et le directeur financier s'engagent à la mise en œuvre d'une structure adéquate de contrôle interne et de procédures de reporting financier, et procéder à une évaluation de son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu<sup>190</sup>.

En effet, pour la mise en œuvre de cette section 404, les entreprises américaines et étrangères cotées à New York, ont été fortement recommandées par la « Securities and Exchange Commission » (SEC) et le « Public Company Accounting Oversight Board » (PCAOB), d'adopter un référentiel de contrôle interne intitulé «Internal Control-Integrated Framwark », plus connu sous l'appellation de COSO, acronyme de «Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission», et publié en 1992. De ce fait, le COSO s'est étendu aux entreprises étrangères notamment françaises cotées à New York.

Les recommandations sur le contrôle interne publiées en 1995 par COSO, et « l'Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code », développé en 1999 par « l'Institut des Experts- Comptables d'Angleterre et du pays de Galle », communément appelé le « Turnbull Guidance ou Turnbull », semblent répondre aux exigences du PCAOB et de la SEC. Tandis que malgré l'émergence de deux référentiels (COCO et Turnbull), la plupart des entreprises anglaises et canadiennes soumises au SOX, ont choisi le SOX comme un cadre de référence.

---

<sup>189</sup> K.Z. BEATRICE, (-Directeur de la Recherche, IFACI) « Plaidoyer pour des principes justes et pertinents : Comment donner du sens aux systèmes de contrôle interne », Le nouveau COSO ... et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficient, 15juin-juillet 2013 - Audit & Contrôle internes n°215, p 16.

<sup>190</sup> M. CHEKROUN, **Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p116.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

En outre, le 1er août 2003, était promulguée en France la loi de sécurité financière (LSF). Dont, son article 117 qui s'inscrit dans le cadre du chapitre II «la transparence dans les entreprises» du titre III « Modernisation du contrôle légal des comptes et Transparence», crée l'obligation pour le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

À l'initiative de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), un groupe de Place a été créé en France en avril 2005, pour élaborer un cadre de référence de contrôle interne pour les sociétés faisant appel public à l'épargne. Basé sur des principes généraux, ce cadre de référence est compatible avec le référentiel américain COSO<sup>191</sup>.

**L'audit interne, outil du contrôle interne :** L'audit est un ancien concept, visait à vérifier et protéger les états financiers de l'entreprise. La mission de l'audit comme disait Micol, la mission de l'audit a longtemps été liée à la cour des comptes, il s'agit d'une mission de vérification comptable<sup>192</sup>.

En outre, BECOUR et BOUQUI, ont défini l'audit comme « l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes. »<sup>193</sup>.

### 1.4 Limites de contrôle interne

Un système de contrôle interne aussi bien conçu et appliqué quel qu'il soit, ne représente plus qu'une assurance raisonnable à la direction quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Les facteurs suivants peuvent avoir une influence sur l'efficacité du contrôle interne <sup>194</sup>:

#### 1.4.1 L'erreur de jugement

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décision ayant un impact sur les processus de l'entreprise, il peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des activités.

#### 1.4.2 Les dysfonctionnements

Même les systèmes de contrôle interne bien conçus peuvent faire l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les collaborateurs interprètent les instructions de façon erronées, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs.

---

<sup>191</sup> S. AMMAR, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, 2010, p03.

<sup>192</sup> A. MIKOL, « forme d'audit : « L'audit interne » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », *Economica*, Paris, 2000, p. 73 5.

<sup>193</sup> J.C. BECOUR, H. BOUQUIN, « *Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance* », 3<sup>ème</sup>ed, *Economica*, Paris, 2008, p.12.

<sup>194</sup>S. KON, op cit, p 10.

### 1.4.3 Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management

Le contrôle interne ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. En effet, un responsable peut être en mesure de contourner le contrôle interne en dérogeant, par exemple, aux normes et procédures prescrites pour tirer un profit personnel ou afin de dissimuler une partie de son activité à certaines obligations légales.

### 1.4.4 La collusion

Deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour accomplir et dissimuler une action peuvent fausser les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le contrôle interne.

## 2 Le contrôle de gestion

La définition de contrôle de gestion se varie selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, et ainsi des pratiques et des techniques propres à ce qui relève tout à la fois d'une fonction managériale.

### 2.1 Généralités sur le contrôle de gestion

#### 2.1.1 Histoire de l'émergence de la fonction contrôle de gestion

Si des prémices de comptabilité des coûts sont observables dans des manufactures textiles Italiens au XV<sup>e</sup> siècle et chez un imprimeur français au XVI<sup>e</sup> siècle, il est clair que le besoin d'une mesure de contrôle des activités économiques augmente et diffuse véritablement à grande échelle à la fin de XIX<sup>e</sup> siècles, avec la constitution des grandes unités industrielles de production qui regroupent des machines et doivent organiser le travail<sup>195</sup>.

En effet, la thèse soutenue par Chandler en 1977, s'appuie largement sur la théorie des coûts de transaction : « L'entreprise moderne s'est substituée aux mécanismes du marché dans la tâche de coordonner les activités économiques et de répartir les ressources. Ainsi, dans de nombreux secteurs économiques, la main visible des managers a remplacé ce qu'Adam Smith appelait la main invisible des forces du marché. La coordination administrative a permis d'obtenir une plus forte productivité, des coûts plus faibles, et des profits plus élevés que la coordination par le marché<sup>196</sup>.

Or, l'histoire des organisations est ponctuée de références à une telle division du travail, dont, les travaux de Taylor représentent une référence de base de notre analyse. Taylor formalise et consacre d'une part, ce qu'il nomme le département du travail (véritable service fonctionnel). D'autre part, il a mis au point des méthodes de mesure de contrôle qu'on peut

---

<sup>195</sup> C. ALAZARD et S. SEPARI, **DCG contrôle de gestion manuel et applications**, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p 17.

<sup>196</sup> C. LAMBERT, **La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation**, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine, avril 2010, p 35,36.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

les considérer comme des outils classiques de contrôle de gestion. En outre, grâce aux normes techniques et la nouvelle forme de contrôle par la hiérarchie, en créant des emplois fonctionnels aux côtés des emplois opérationnels, Taylor se trouve à l'origine d'un nouveau contrôle de la productivité<sup>197</sup>.

Toutefois, différentes lectures historiques analysent l'émergence de la fonction de contrôle de gestion avant l'apparition de celle que nous la connaissons dans nos organisations, dont, les visions de Taylor et Chandler Williamson ignorent les difficultés rencontrées par les services fonctionnels et en particulier la fonction contrôle de gestion pour se faire accepter au sein de l'organisation. Tandis que « *Les approches sociologiques, comme celle d'Abbott et de FLIGSTEIN, placent les enjeux de pouvoir au cœur de la dynamique de l'émergence des services fonctionnels et de la fonction contrôle de gestion. Elles montrent que la logique d'efficience, à elle seule, ne permet pas d'expliquer l'émergence de la fonction contrôle de gestion* »<sup>198</sup>.

En revanche, la première évolution dans le champ d'analyse de contrôle de gestion est apparue avec l'accroissement des tailles des entreprises et ces unités de production, et de leur diversification, ou la nécessité de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants, d'analyse des coûts, et de la mise en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts dans le cadre d'un contrôle budgétaire, devient primordiale.

À cet égard, les systèmes de contrôle de gestion ont été contraints de changer dans leurs conceptions, leurs outils, leurs missions et leurs rôles.

### 2.1.2 Définition du contrôle de gestion

Du fait que le contrôle de gestion est une notion anglo-saxonne, il est donc nécessaire de repartir sur le terme anglais de management control ou de management audit, pour aborder sa définition. Le terme anglais de « control » a un sens bien plus riche en anglais (piloter, maîtriser, manager, évaluer) que son équivalent français « contrôler » et, à la différence de ce dernier, n'est pas connoté négativement. Le contrôle de gestion est une discipline qui associe management et comptabilité (le contrôleur de gestion est celui qui établit la comptabilité analytique dans l'entreprise, à la différence de la "comptabilité financière") mais, à la différence de la comptabilité, le contrôle de gestion n'est pas une discipline normée, c'est-à-dire qu'elle ne répond pas à des règles qui s'imposent à tous (comme c'est le cas pour la comptabilité qui répond au droit comptable). En ce sens, le contrôle de gestion est mis en place par l'entreprise dans l'entreprise pour l'entreprise. Chaque entreprise choisit donc ses outils, ses méthodes (notamment de calcul de coûts), sa fréquence de travail, ses propres règles d'évaluation<sup>199</sup>.

---

<sup>197</sup> ibid, pp 23 24, 49.

<sup>198</sup> Ibid., p 49

<sup>199</sup> Définition du contrôle de gestion, Par DCG | JESF- 30 mars 2015, <https://www.droit-compta.gestion.fr/contrôle-de-gestion/definition-du-contrôle-de-gestion/>, consulté le 02/08/2018.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

À cet égard, le contrôle de gestion a essentiellement deux rôles dans l'entreprise, ils sont :

1. Pilotage de la performance ;
2. Pilotage du changement.

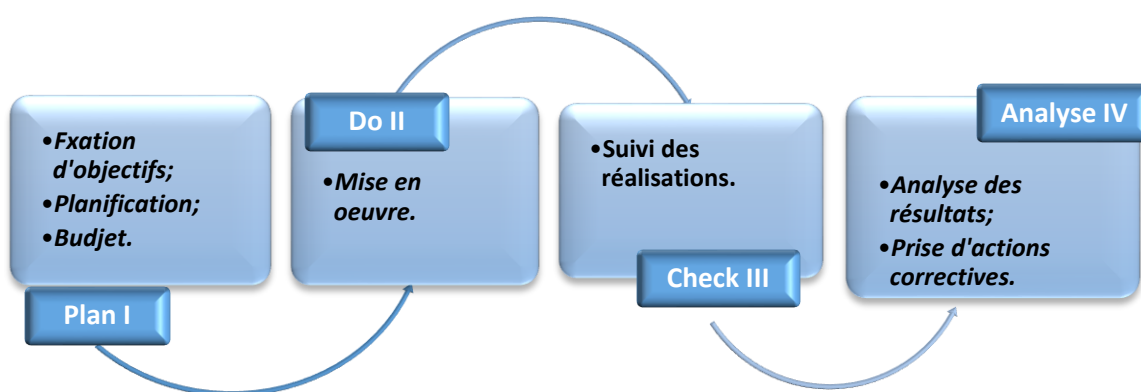
D'après Bouquin (1996), le contrôle de gestion s'est toujours avéré délicat à définir depuis son développement dans les années 1920 chez General Motors<sup>200</sup>.

En effet, l'une des plus classiques définitions du contrôle de gestion est, sans conteste, celle que donnent Robert Anthony, John Dearden et Thomas Vancil, dans leur ouvrage fondateur publié en 1965, il représente sans doute le premier manuel de contrôle de gestion. Dont, le contrôle de gestion est : « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels »<sup>201</sup>. L'efficacité met en relation objectifs et résultats, alors que, l'efficience quant à elle s'assure que les ressources ont été utilisées de façon optimum pour atteindre les résultats.

En effet, parmi plusieurs définitions du contrôle de gestion, pour Abdellatif Khemakhem en 1984 : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ». En outre, selon Henri Bouquin : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »<sup>202</sup>.

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus. En fait, il s'agit d'un cycle constitué de quatre étapes mentionnées dans la figure suivante :

*Figure 11: le contrôle de gestion comme un processus*



**Source :** conception de l'auteur, selon : L.BAILLY, D.LECLERE, **le meilleur du DCG11 contrôle de gestion**, édition FOUCHER, 2011, France

<sup>200</sup>A. KHALIFA, op cit, p 03.

<sup>201</sup> B. AUGÉ et G. NARO, **Mini manuel de contrôle de gestion cours/ QCM/QROC**, DUNOD, Paris, 2011, p 6.

<sup>202</sup> Définition du contrôle de gestion, Par DCG | JESF.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Gérer, c'est décider, mais c'est aussi contrôler les résultats obtenus<sup>203</sup>. À cet égard, le contrôle de gestion est un outil indispensable pour la gestion d'une entreprise dans un environnement turbulent, il représente :

1. **Un outil de pilotage** : contrôler c'est maîtriser dans le sens anglo-saxon, y compris qu'il ne se limite pas à une simple vérification, mais il se justifie dans une optique de pilotage et de régulation, une optique de pilotage et de régulation, en utilisant des outils tels que la comptabilité de gestion, les budgets, le contrôle budgétaire, et les tableaux de bord. Cette conception est souvent qualifiée de « cybernétique », par analogie avec les dispositifs de régulation tels que les systèmes thermostatiques, et qui reposent sur une procédure de rétroaction (« feed-back » correcteur)<sup>204</sup>.
2. **La résolution d'un problème « d'agence »** : Le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises tel le Pont de Nemours et Général Motors, en fait, pour comprendre la nature et la finalité du contrôle de gestion en faisant référence à la « théorie de l'agence », qui conceptualise les relations entre un « principal » et son « agent » fondé de pouvoir<sup>205</sup>. Dès que l'entreprise atteint une certaine taille, le dirigeant ne peut plus tous décider et tous contrôler, il doit déléguer certaines responsabilités à l'encadrement, Le rôle de contrôle de gestion est d'assurer que ces responsables jouent leur rôle en respectant les objectifs voulus.
3. **L'adaptation du système de contrôle** : du fait qu'il n'existe pas de système de contrôle universel qu'on peut le plaqué sur toutes les situations, (tout dépend de certains « facteurs de contingence » : la taille, le cadre institutionnel (public/privé), le caractère plus ou moins turbulent de l'environnement, la stratégie, etc.)<sup>206</sup>, c'est le rôle du contrôleur de gestion de formuler une combinaison des outils de contrôle de gestion tout en respectant les côtés spécificités de l'entreprise et les contraintes de son environnement.

Dans sa forme initiale le contrôle de gestion à un caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting. En outre, de manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide de pilotage du changement<sup>207</sup> :

- Aide la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût ;
- Aide à l'amélioration opérationnelle par des démarches Kaizen ;
- Aide au changement organisationnel, comme nous venons de le voir avec la régulation des comportements.

---

<sup>203</sup> L.BAILLY, D.LECLERE, **le meilleur du DCG11 contrôle de gestion**, édition FOUCHER, 2011, France, p01.

<sup>204</sup> Ibid, p02.

<sup>205</sup> Idem.

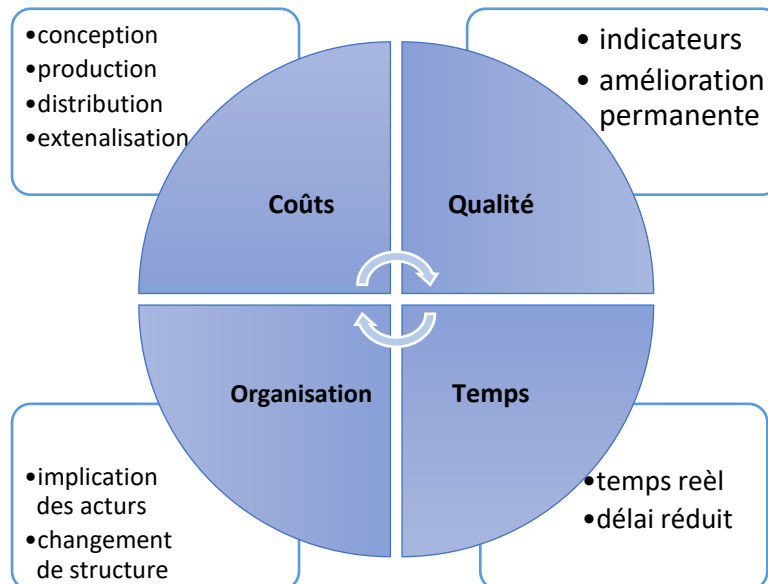
<sup>206</sup> L. BAILLY, D.LECLERE, op cit, p.3.

<sup>207</sup> C. ALAZARD et S. SEPARI, op cit, p 27.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

En effet, « un outil de maîtrise de la performance », est la définition aujourd'hui du contrôle de gestion, qui doit traiter et intégrer quatre variables comme suit :

*Figure 12: les cartes variables du contrôle de gestion*



Source : C. ALAZARD et S. SEPARI, **DCG contrôle de gestion manuel et applications**, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p 27.

Tandis que, le contrôle de gestion ne concerne avant que l'aide de la gestion à court terme, aujourd'hui, il ensemble l'aide à la gestion à court terme, à la structure, et à la stratégie, autrement dit, le contrôle de gestion représente le pilotage de la performance et du changement.

### 2.1.3 Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion

La mise en œuvre du contrôle de gestion exige le respect des trois conditions suivantes :

- **La formalisation d'une stratégie claire** : la mission du contrôle de gestion est la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise fixées par les dirigeants. « La récente ingérence des actionnaires dans la détermination de la stratégie constitue une contrainte supplémentaire que les dirigeants doivent impérativement considérer. En l'absence de stratégie, le contrôle de gestion n'assure pas le suivi des objectifs stratégiques puisqu'ils n'existent pas. Il est totalement dénaturé et se cantonne au simple suivi des dépenses.»<sup>208</sup>.
- **Le caractère non ambigu des objectifs** : Le contrôle de gestion pour objet la maîtrise des performances, cela n'est possible que si les objectifs sont clairs et précis. « En effet, si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible d'envisager de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre. Dans ce cas l'organisation n'est pas efficace et donc n'est pas performante»<sup>209</sup>.

<sup>208</sup>F.GAUTIER, A. PEZZET, **Le contrôle de gestion**, Dareios & Pearson Education, 2006, France, p 16.

<sup>209</sup> Idem.

- **La possibilité de mesurer les résultats :** Le calcul des écarts et la mesure des résultats sont au cœur du processus du contrôle de gestion. Dont, les résultats doivent être quantifiables pour accomplir cette opération mais, « il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est alors impossible d'évaluer l'efficacité de l'organisation qui se limite la plupart des cas à un contrôle des moyens engagés. »<sup>210</sup>.

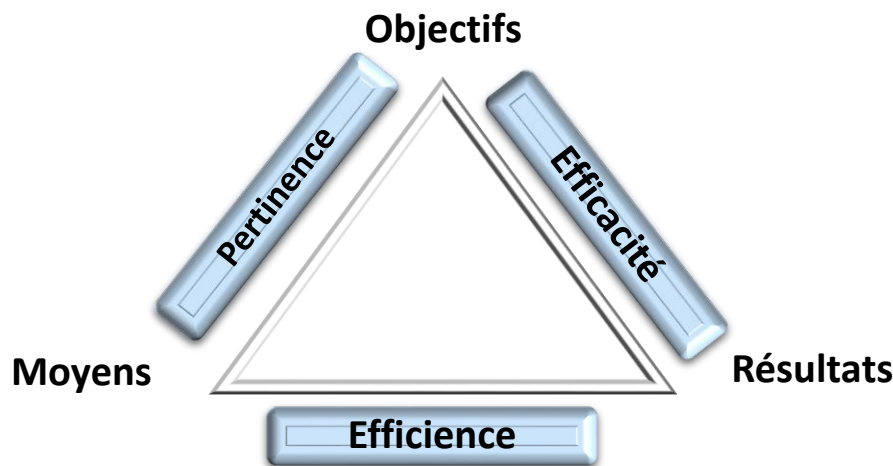
### 2.1.4 Pôles et missions du contrôle de gestion

#### 2.1.4.1 Les pôles du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, qui a un processus de fixation des objectifs qui ont été mis en place. Au-delà des objectifs, il existe deux autres notions importantes : les ressources (moyens), et les résultats. « *Un responsable se définit par un champ d'action dans lequel son activité consiste à mettre en œuvre trois éléments :*

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources mises à disposition ;
- Les résultats obtenus »<sup>211</sup>.

*Figure 13: Triangle de contrôle de gestion*



Source : Löning H. & Pesqueux Y. (1998), "Le contrôle de gestion", Dunod, Paris, p6

<sup>210</sup> Idem.

<sup>211</sup> Y. MESBAH, *Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas d'un échantillon des entreprises algériennes*, Thèse de doctorat, Université Abou Bekr BELKAID – Tlemcen, 2016, p23.

### 2.1.4.2 Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour missions <sup>212</sup>:

1. **Organiser un système d'information de gestion** : Le contrôle de gestion est vu, selon Chenhall (2003), comme un outil passif destiné à fournir des informations aux directeurs de l'entreprise<sup>213</sup>. En effet, il apporte une valeur ajoutée à l'information en la transformant en outil d'aide à la décision. Pour ce faire, il s'appuie sur le système d'information de gestion et sur des outils comme la gestion prévisionnelle, tableaux de bord ... etc.
2. **Garantir la médiation entre stratégie et les opérations** : afin d'assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes. les instruments du contrôle de gestion permettent de s'assurer la mise en œuvre la stratégie définie par les actions quotidiennes, mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.
3. **Assurer la convergence des buts des individus avec ceux de l'organisation par l'animation et la motivation du personnel** : Les systèmes du contrôle de gestion a pour objectifs, de réduire les écarts entre les buts propres du personnel, et ceux de l'organisation. Ce problème de convergence des buts a été conceptualisé par la théorie de l'agence, ou le principal délègue un pouvoir de décision à un agent, et il lui met en place des systèmes de contrôle et un système de rémunération motivant pour limiter son opportunisme. En fait, l'efficacité du contrôle de gestion dépend de la bonne compréhension des plans d'action et de l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'organisation. De plus, le contrôle de gestion contribue à la diffusion de la stratégie dans l'entreprise et implique ainsi les acteurs dans sa réalisation.
4. **Mesurer à améliorer la performance** : En sus de mesurer la performance de chaque centre de responsabilité à l'aide d'indicateurs et de ratios, le contrôle de gestion, contribue à piloter la performance et à l'améliorer en détectant les écarts entre les objectifs prévus et les résultats obtenus, et en apportant les corrections adéquates.

## 2.2 Evolution des outils de contrôle de gestion

Les outils du contrôle de gestion sont en profonde évolution, car les outils traditionnels sont fortement critiqués par des théoriciens et des praticiens qui proposent d'aller au-delà d'un certain nombre de ces outils. De nouveaux outils apparaissent régulièrement, depuis vingt ans, leurs promoteurs les présentent comme des révolutions managériales, qui devraient bouleverser une méthode de management théorisée dans les années 1960 par R.N Anthony<sup>214</sup>.

De plus, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont permis l'automatisation et l'informatisation des outils de la prospection, de pilotage, et de suivi.

---

<sup>212</sup> Ibid, p 24-25.

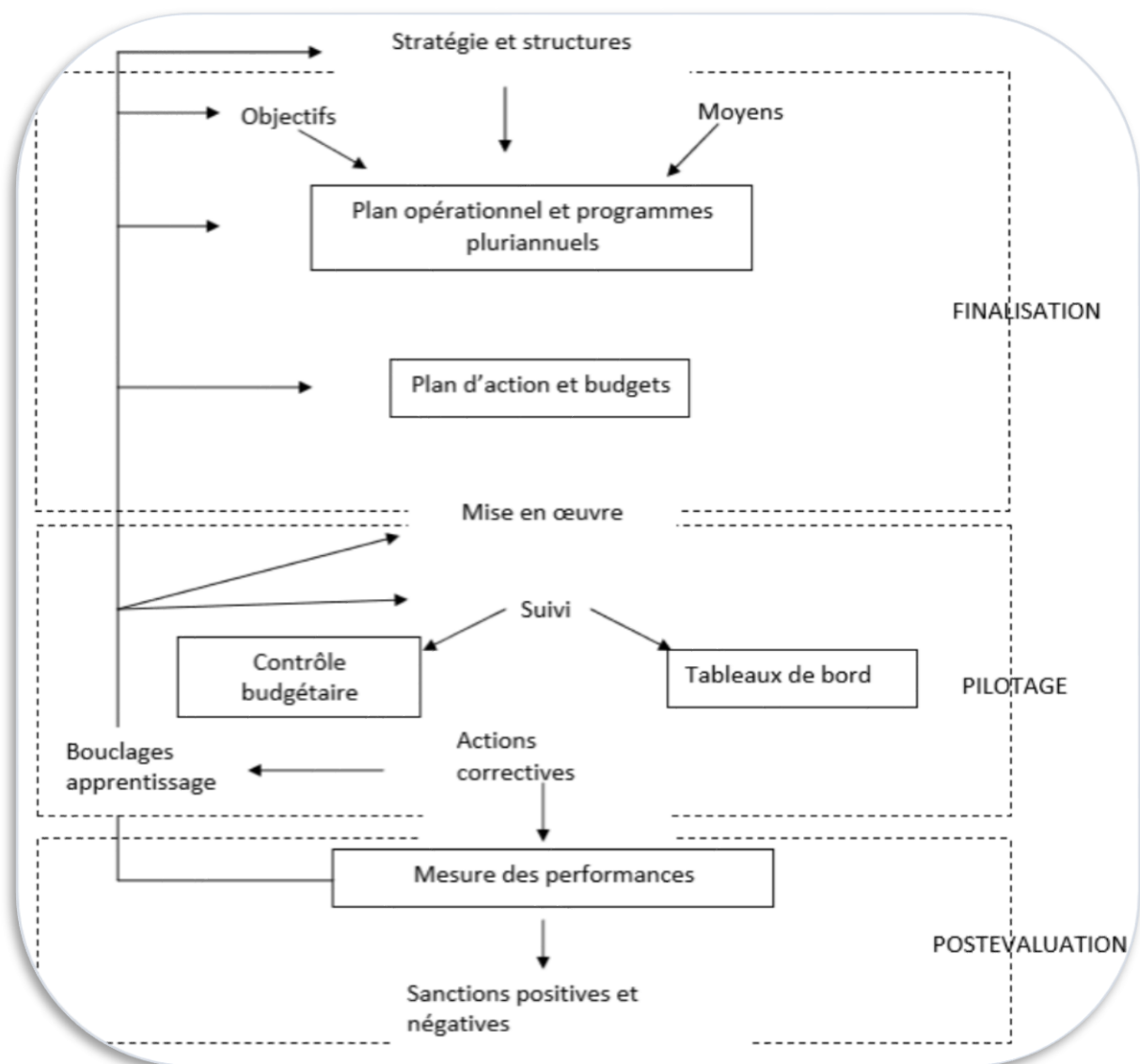
<sup>213</sup> R.H. CHENHALL, « *Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for future* », *Accounting Organizations and Society*, Volume 28, Issues 2-3, 2003, p 127.

<sup>214</sup> S. CHATELAIN-PONROY & SPONEM, « Evolution et performance du contrôle de gestion », *Revue Economie & Management*, S., n° 123, 2007, p13.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

En effet, la méthode « Activity Based Costing », « La comptabilité à base d'activités (ABC) » qui a apparu aux Etats-Unis au milieu des années 1980 par Cooper et Kaplan, en raison de l'évolution de l'environnement concurrentiel et technologiques notamment<sup>215</sup>, « l'Activity Based Management » ou « le Balanced Scorecard », constituent des illustrations de ce mouvement. Dans ce même temps, les critiques itératives du modèle traditionnel du contrôle de gestion, et de ses outils ont conduit à la remise en cause du budget avec le Beyond Budgeting. Pourtant, plusieurs études récentes montrent que le budget reste l'un des principaux outils du contrôle de gestion dans la plupart des grandes entreprises<sup>216</sup>.

Figure 14: Outils de contrôle de gestion



Source : H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », PUF, 2008, France, p. 97

<sup>215</sup> G. WEGMANN & S. NOZILE, « Comptabilité à base d'activité (ABC) et activités informatique : une contribution à l'amélioration des processus informatiques d'une banque », publié dans *Echanges*, 2010, p2.

<sup>216</sup> N. ABDERRAHIM, *L'intelligence économique et ses répercussions sur le contrôle de gestion (Cas des EPE de la wilaya de Tlemcen)*, thèse présentée pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid – Tlemcen, 2015, p 42.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La pléthore d'innovations managériales, constitue l'une des principales causes d'évolution des outils de contrôle de gestion, néanmoins, cette évolution est beaucoup plus, une conséquence logique d'évolution des systèmes de contrôle de gestion.

En fait, trois catégories de facteurs expliquent cette nouveauté :

- Le bouleversement du climat des affaires ;
- Les configurations organisationnelles ;
- L'influence des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

### 2.2.1 La comptabilité de gestion : de calcul ou gestion des coûts

Le calcul des coûts ou du moins sa diffusion semble apparaître dans les années 30, où, les entreprises sont des firmes dont les caractéristiques essentielles sont les suivantes<sup>217</sup> :

- Vente de produits homogènes, fabriqués en grandes séries ;
- Procédés de fabrications stables et homogènes ;
- Prépondérance de la fonction de production au sein de l'entreprise ;
- Importance des consommations directes dans le coût des produits ;
- Gestion taylorienne qui dissèque le travail humain dans des gammes opératoires ;
- Notion de la performance de l'entreprise identifiée à la minimisation du coût du produit.

Dans les années 1980, le modèle américain semblait en panne, à cet effet, deux outils ont été proposés pour aider les entreprises américaines à faire face aux entreprises japonaises : l'activity based costing (ABC) et le Target Costing<sup>218</sup>.

#### 2.2.1.1 La méthode ABC

Cette méthode a été proposée à la fin des années 1980, par des professeurs de Harvard : (R. Cooper et R.S. Kaplan) et issue des travaux de CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International)<sup>219</sup>.

C'est un système de calcul des coûts qui est présenté comme : « *une réponse à l'incapacité de la comptabilité de gestion traditionnelle à refléter l'évolution des conditions de production dans l'industrie américaine et, en particulier l'augmentation considérable des charges fixes indirectes dans les coûts de production qui rend inadaptées les méthodes de direct costing utilisées jusque-là* »<sup>220</sup>.

L'idée centrale de cette méthode est que ce qui consomme les ressources de l'entreprise sont les activités et non pas les produits. Selon Bescos et Mendoza : « l'ambition de l'ABC est d'obtenir une affectation plus pertinente basée sur l'étude des relations entre les produits, les activités et les ressources »<sup>221</sup>, donc l'activité est le concept clé de cette méthode.

---

<sup>217</sup> C. ALAZARD & S.SEPARI (2001), op.cit, p 128.

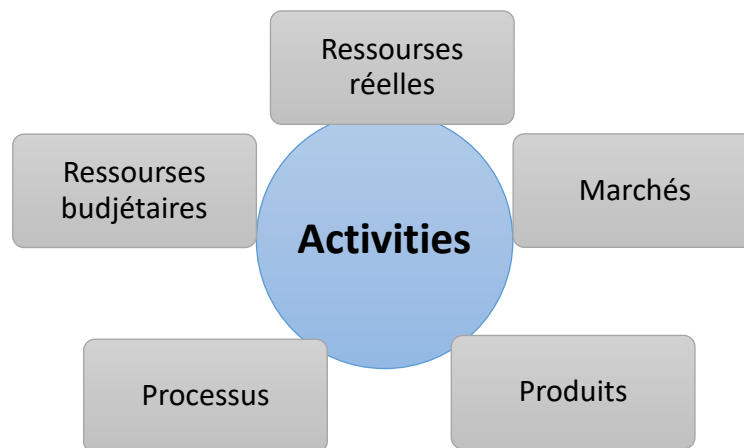
<sup>218</sup> S. CHATELAIN-PONROY & S.SPONEM, op.cit, p13.

<sup>219</sup> C. JONES & D. DUGALE, « *The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity* », *Accounting Organization And Society*, volume 27, 2002, p 24.

<sup>220</sup> Y. MESBAH, op cit, p 38.

<sup>221</sup> P.L. BESCOS & C. MENDOZA, « *Le management de la performance* », ECM, Paris, 1994, p 41.

Figure 15: le schéma de base de l'ABC



Source : R. Demeestre & P. Lorino & N.Mottis, “Contrôle de gestion et pilotage de l’entreprise”, 4ème édition, DUNOD, 2009, p 314.

Cette méthode repose donc sur une vision transversale de l’entreprise : un ensemble de tâches élémentaires cohérent est appelé activité.<sup>222</sup> « Une activité est définie comme un ensemble de tâches homogènes caractéristiques d’un processus de réalisation de la chaîne de valeur et consommateur de ressources »<sup>223</sup>.

### 2.2.1.2 Du Costing ABC au pilotage ABM

Deherripon définit l’ABM comme : « c’est une discipline qui se fonde sur la gestion d’activités comme voie d’amélioration de la valeur reçue par le client et du profit obtenu à pourvoir à cette valeur. Cette discipline implique une analyse de vecteurs de coût, une analyse d’activités et une mesure de performances. L’ABM utilise l’ABC comme principale source d’information »<sup>224</sup>. Cette méthode de management de l’entreprise, doit permettre un pilotage de l’organisation afin de piloter la performance par des démarches de progrès continu. « Cette méthode s’appuie sur le découpage de l’entreprise par activité assez similaire à celui défini par la méthode ABC »<sup>225</sup>. Cependant, il faut garder à l’esprit que de nombreux échecs ont lieu dans la mise en place de l’ABC.

<sup>222</sup> H. DAVASSE & G. LANGLOIS, **Comptabilité de gestion & gestion prévisionnelle**, Edition Foucher, Paris, 1999, p 76.

<sup>223</sup> C. ALAZARD & SEPARI, op.cit, p 251.

<sup>224</sup> A. ELHAMMA, « la comptabilité par activités au Maroc : une étude empirique utilisant la théorie de la contingence », *Revue du chercheur*, 2010, N°08. p 40.

<sup>225</sup> Y. MESBAH, op cit, p 43.

### 2.2.1.3 Le « Target Costing» (le coût comme outil de gestion de la valeur)

Le (target costing/ coût-cible), a été inventé en 1965 chez Toyota. Il a été développé au début des années 1970 au Japon, mais, il n'a pas été diffusé dans le reste du monde qu'au cours des années 1990<sup>226</sup>. Selon Meysonnier (2001), cette technique a une visibilité relativement faible, car peu d'articles de recherche lui sont consacrés. Le «target costing» peut être considéré comme une pratique organisationnelle appliquée à l'ensemble de cycle de vie du produit, et visant à réduire les coûts dans leur globalité.

L'objet du « target costing» selon Robin Cooper (1995), est « *d'identifier le coût de production d'un produit proposé de telle sorte que, lorsque le produit sera vendu, il fournira la marge de profits désirée. Selon Cooper, le «target costing» est une technique de calcul de coût* »<sup>227</sup>.

### 2.2.2 Les instruments de la gestion prévisionnelle

#### 2.2.2.1 Planification et gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme, il englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets). Les réalisations sont confrontées périodiquement aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écart qui doivent entraîner des actions correctives.

**A. Le cadre global de la planification d'entreprise :** la planification peut être considérée comme : « un système de données sur son futur. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles dans des plans à horizon de plus en plus restreint »<sup>228</sup>.

En fait, on dénombre trois niveaux dans un processus de planification complète, comme suit :

- **Le plan stratégique :** il se préoccupe de la viabilité de l'entreprise et de sa rentabilité à long terme, il reprend les points-clés de la stratégie, à savoir<sup>229</sup> :
  - ✓ Les marchés/ produits/ technologies de l'entreprise ;
  - ✓ Les objectifs de cette dernière : buts quantifiés, par exemple : part de marché ;
  - ✓ Les moyens pour les atteindre : par exemple croissance interne, externe.

Le plan stratégique est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise. Il a un caractère global et qualitatif, dont il retrace les grands objectifs et les grands choix, d'une façon confidentielle et comporte peu de chiffres.

---

<sup>226</sup> S. CHATELAIN-PONROY & S. SPONEM « *Evolution et performance du contrôle de gestion* », *Revue Economie & Management*, n° 123, 2007, p13.

<sup>227</sup> Y. MESBAH, op cit, p 41.

<sup>228</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI, op.cit, p 273.

<sup>229</sup> Idem.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

- **Le plan opérationnel :** Il sert à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa rentabilité, de sa viabilité, et son financement. Ce plan introduit le diagnostic à court terme à identifier les problèmes à résoudre dans les différents domaines de l'entreprise : commercial, production, finance, logistique...etc. Il correspond donc, au chiffrage à moyen terme (trois ans en général) des objectifs du plan stratégique, déclinés entre les centres de responsabilités<sup>230</sup>.
- **Les budgets :** Les prévisions à moins d'un an formalisé dans les budgets, représentent la dernière étape de planification. Ils sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc.).

« Le budget est la traduction monétaire du programme ou du plan d'action retenu pour chaque responsable. Il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés »<sup>231</sup>.

En fait, ces différents plans touchent des niveaux organisationnels et des horizons temps différents.

*Tableau 04 : Cycles de gestion et niveaux organisationnels*

	Budgets	Plan opérationnel	Plan stratégique
<b>Groupe</b>			
<b>Division</b>			
<b>Direction</b>			
<b>Site</b>			
<b>Service</b>			
<b>Horizon</b>	1 an	3 ans	5 ans

Source : R, DEMEESSTRE & P. LORINO & N. MOTTIS, "Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise", 4ème édition, DUNOD, 2009, p 130.

**B. Le contrôle budgétaire :** le contrôle budgétaire est défini par M. Gervais comme : <sup>232</sup>« la comparaison permanente des résultats réels et des précisions chiffrées figurant aux budgets afin :

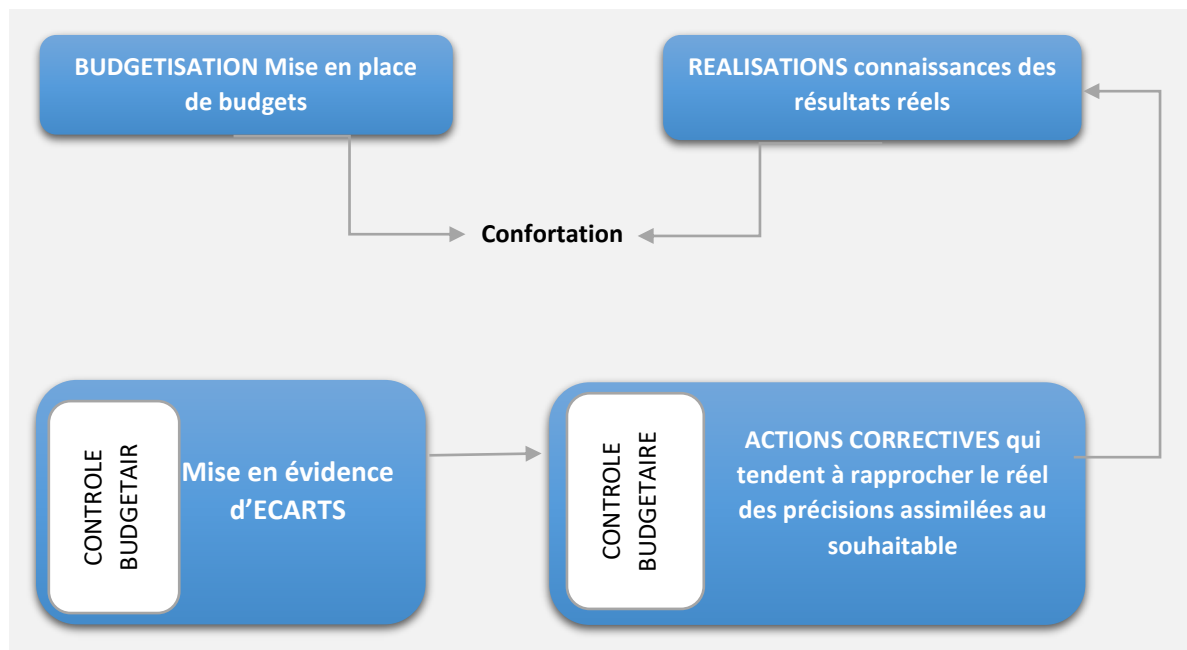
- ✓ De rechercher la/les cause (s) d'écart ;
- ✓ D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.
- ✓ D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

<sup>230</sup> Y. MESBAH, op cit, p 42.

<sup>231</sup> B. DORIATH & C. GOUJET, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, DUNOD, Paris, 2007, p 198

<sup>232</sup> Ibid, p 199.

Figure 16 : Gestion budgétaire



Source : C. ALAZARD et S. SEPARI, **DCG contrôle de gestion manuel et applications**, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p 275.

La gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision. A cet effet, le contrôle budgétaire est considéré comme une fonction partielle du contrôle de gestion. Il est constitué par le calcul des écarts, « Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée, la valeur constatée est généralement la réelle qui apparaît dans la comptabilité analytique »<sup>233</sup>. Outre que, la valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle, se défini par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable)<sup>234</sup>.

### 2.2.2.2 Le budget base zéro

Face aux différents dysfonctionnements constatés dans la pratique des budgets, des études ont été menées pour essayer de pallier ces dérives. A ce titre H.Zimnovitch1 parle du recours au budget base zéro (BBZ) et des prix de cession internes (PCI) Remettant en cause la procédure budgétaire<sup>235</sup>.

- **Définition et objectifs** : La technique des budgets à base zéro (BBZ) est une technique qui s'intéresse à la budgétisation des frais généraux. Plus précisément, c'est une technique qui a pour but de réduire des frais généraux et de réallouer des ressources plus rationnelles.

<sup>233</sup> Y. MESBAH, op cit, p 44.

<sup>234</sup> C. ALAZARD et S. SEPARI, op cit, p 318.

<sup>235</sup> H. ZIMNOVITCH, « **La recherché historique en contrôle de gestion** », In **faire de la recherche en contrôle de gestion**, Vuibert, FNEGE, 1999, p 167

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Tout d'abord, Le **BBZ** a été conçu en 1969 par Peter PYHRR chez Texas instrument, le **BBZ** ne cherche pas à se substituer au budget classique, mais vise à le compléter dans ses points faibles<sup>236</sup>. Alazard & Sépari (2001) définissent le BBZ comme : « une procédure budgétaire qui restructure l'entreprise sans tenir compte du passé »<sup>237</sup>.

L'idée centrale de cette méthode est qu'on ne tient compte d'aucun élément du passé de l'entreprise, et que la construction des budgets se fait donc à partir de zéro, c'est-à-dire sans référence au montant réellement dépensé à la période précédente mais du besoin présent.

➤ **Avantages et inconvénients de la méthode BBZ** : les avantages et les inconvénients de cette méthode ont été clairement montrés par ses expériences dans les entreprises <sup>238</sup>:

▪ **Les avantages de la méthode BBZ**

1. A été le premier essai pour établir une relation entre les moyennes allouées et les prestations proposées, afin de mieux apprécier les résultats obtenus ;
2. Permet de bien délimiter des fonctions et des services concernés ;
3. Peut mettre en évidence la nécessité de nouvelles activités.

▪ **Les inconvénients de la méthode : le BBZ** : quatre limites principales apparaissent :

1. Est un plan opérationnel sur deux ou trois ans, donc assez lourd à gérer ;
2. N'empêche pas la création d'activités artificielles ou arbitraires pour biaiser son fonctionnement ;
3. Inefficaces N – 1 doivent être supprimées en N sans que leurs coûts soient reportés sur d'autres activités ;
4. Doit être instaurée progressivement car elle bouleverse les habitudes de travail.

### 2.2.2.3 Les procédures budgétaires fondées sur les activités et les processus <sup>239</sup>:

Les budgets fondés sur l'activité ou ABB (activity based budgeting) s'appuient sur la démarche de l'ABC, mais avec plusieurs différences. En fait, le principe général de l'ABB consiste à calculer les coûts prévisionnels d'une activité à partir des consommations prévues. L'ABB fait partie du processus global de planification stratégique. Elle est donc de nature prévisionnelle car il s'agit de déterminer le montant des ressources nécessaires à l'atteinte d'un niveau souhaité de production de biens ou de services.

---

<sup>236</sup> T. CUYAUBRE & J. MULLER, « **Contrôle de gestion : DEFC, épreuve n°7** », Groupe Revue Fiduciaire, 7ème édition, Paris, 2004, p 256

<sup>237</sup> C. ALAZARD & S. SEPARI, op cit, p 520.

<sup>238</sup> Y. MESBAH, op cit, p 46.

<sup>239</sup> Id.

### 2.2.3 Les tableaux de bord

En cours d'année, les budgets sont rapidement apparus insuffisants pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise. Non seulement, on leur reproche d'être trop financiers, mais qu'ils ne prennent pas en compte les multiples aspects de la performance qui sont autant de facteurs critiques à surveiller, pour que l'entreprise parvienne à ses fins.

À cet égard, les managers ont également besoin d'indicateurs synthétiques pour piloter et régulièrement faire le point<sup>240</sup>. Ces indicateurs sont regroupés sous forme de tableaux de bord, « dans une analogie évidente avec le tableau de bord de la voiture ou de l'avion ». L'idée du tableau de bord est simple, sa mise en œuvre est plus compliquée.

**Nous traiterons le concept du tableau de bord et le pilotage de la performance en détail dans la prochaine section.**

### 2.3 Métier du contrôleur de gestion

Un acteur de processus de management, le contrôleur de gestion appui le management en organisant son environnement, il prépare la décision au sein de l'entreprise, et il prend en charge aussi, certains aspects de processus par délégation.

#### 2.3.1 Missions du contrôleur de gestion de nos jours

Face aux évolutions du contexte dans lequel doit travailler le contrôleur de gestion<sup>241</sup> :

- ✓ La forte concurrence et la mondialisation des marchés ;
- ✓ Le choix de structures transversales ou plates ;
- ✓ Le partenariat extérieur et les réseaux ;
- ✓ L'importance des activités de service ;
- ✓ La participation et l'implication des acteurs de l'organisation.

Ses missions sont développées, en fait, il doit être polyvalent, à la fois un spécialiste et généraliste (maîtriser les outils pointus, organiser, coordonner les procédures), opérationnel et fonctionnel (gérer l'exécution et conseiller les décideurs) et enfin, un technicien et un humain (intégrer la dimension technique et gérer les hommes et les groupes). Cette diversité des missions du contrôleur de gestion, montre le rôle stratégique de ce système d'information, et les compétences tant techniques qu'organisationnelles et humaines, requises par la fonction<sup>242</sup>. En effet, ses nombreuses missions qui portent sur les procédures de travail, mènent des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de gestion de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire. Le contrôleur de gestion ne contrôle plus, il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, et met en place des indicateurs de qualité<sup>243</sup>.

---

<sup>240</sup> Ibid, p 47.

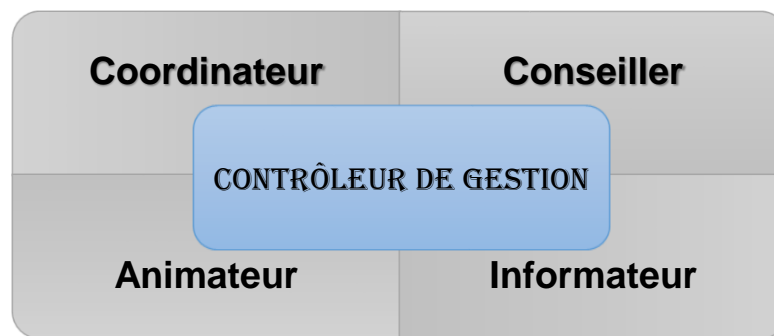
<sup>241</sup> Y. MESBAH, op cit, p33.

<sup>242</sup> C.ALAZARD & S.SEPARI, op.cit, p 683.

<sup>243</sup> Idem.

Ces missions sont résumées dans la figure suivante :

*Figure 17: Missions de contrôleur de gestion de nos jours*



Source : C. ALAZARD et S. SEPARI, **DCG contrôle de gestion manuel et applications**, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p 684

### 2.3.2 Les contrôleurs de gestion : « des hommes de liaison »<sup>244</sup>

Les contrôleurs de gestion sont particulièrement discrets sur la scène publique. En fait, contrairement aux autres professions financières comme les comptables ou les auditeurs qui constituent des sujets assez communs notamment pour la sociologie des professions. En fait, le contrôle de gestion est une profession relativement atypique dans la mesure où aucun diplôme ou certificat ne permet légitimement de se réclamer du titre de contrôleur de gestion et qu'elle est dépourvue d'une association professionnelle puissante et autonome équivalente par exemple à l'Ordre des experts comptables. Dans les entreprises, les contrôleurs de gestion forment symboliquement une communauté très distincte des auditeurs externes et internes ou encore des comptables. Ils laissent à ces derniers respectivement le travail de « police » et « d'enregistrement » et revendiquent pour eux un savoir-faire unique d'interprétation et de mise en forme des données qui reposent sur leur position d'acteurs durablement installés au cœur des réseaux d'échanges.

Les contrôleurs sont présentés comme des « organes de transmission » qui dictent la conduite à tenir pour satisfaire les attentes du sommet (Moriceau et Villette, 2001) ou encore comme « l'œil de Moscou » (Livian et Sokoloff, 2003 ; Lambert et Sponem, 2005), les « tireurs de signal d'alarme » (Goold et Quinn, 1990) ou les « antennes avancées du centre » (Oriot, 2004). En outre, ils n'apparaissent pas comme les relais univoques du pouvoir dominant. F. Oriot met en avant par exemple leur rôle de médiation face aux tensions et aux incompréhensions qui ne manquent pas de surgir entre micro-cultures locales notamment « commerciales » et « financières » (2004).

Les contrôleurs de gestion présentent également une face plus sombre. Plusieurs études soulignent qu'ils usent des marges d'interprétation pour manipuler les données. Certains contrôleurs de gestion placés aux centres des rapports entre les acteurs du sommet et les dirigeants des filiales prennent parti par moments en faveur de ces derniers.

<sup>244</sup> M. BOLLECKER « Les contrôleurs de gestion : des hommes de liaison ? », *Revue Direction et Gestion*, 2001.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Toutes les études ont en commun le fait de considérer les contrôleurs de gestion comme une population relativement homogène et isolée du reste des employés. Pourtant, de nombreux postes de contrôleurs de gestion sont occupés pour un temps par des individus sans expérience préalable en finance d'entreprise. Bien que technique, le métier de contrôleur de gestion reste très ouvert à des profils variés et offre de nombreuses passerelles pour des professionnels issus d'autres fonctions et n'ayant pas une formation initiale en finance.

L'activité du contrôle de gestion est largement coproduite et la tendance actuelle est à une plus grande délégation du contrôle aux contrôlés. Des cadres sensibilisés au cours de leurs activités aux problématiques financières et budgétaires peuvent être appelés à occuper pour un temps un poste de contrôleur de gestion notamment quand la charge de travail est importante.

### 2.3.3 Condition de mise en œuvre du contrôle de gestion

La mise en œuvre du contrôle de gestion exige le respect des trois conditions suivantes :

- A. La formulation d'une stratégie claire :** la mise en œuvre d'une stratégie fixée par les dirigeants est des primordiaux objets du contrôle de gestion, *«La récente ingérence des actionnaires dans la détermination de la stratégie constitue une contrainte supplémentaire que les dirigeants doivent impérativement considérer. En l'absence de stratégie, le contrôle de gestion n'assure pas le suivi des objectifs stratégiques puisqu'ils n'existent pas. Il est totalement dénaturé et se cantonne au simple suivi des dépenses »*<sup>245</sup>.
- B. Le caractère non ambigu des objectifs :** la maîtrise des performances est l'objectif du contrôle de gestion, tandis que, cela n'est possible que si les objectifs de l'entreprise sont claires et précis, *« En effet, si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible d'envisager de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre. Dans ce cas l'organisation n'est pas efficace et donc pas performante »*<sup>246</sup>.
- C. La possibilité de mesurer les résultats :** le processus du contrôle de gestion inclut la mesure des résultats et le calcul des écarts, dont, les résultats doivent être quantitatifs pour accomplir l'opération, en revanche, *« il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est alors impossible d'évaluer l'efficacité de l'organisation qui se limite la plupart des cas à un contrôle des moyens engagés. »*<sup>247</sup>.

---

<sup>245</sup> M. LANGLOIS, M. BRINGER, C. BONNIER, op cit, p 16

<sup>246</sup> Idem.

<sup>247</sup> Idem.

### Section II : Le tableau de bord, outil de contrôle de gestion

Au regard de la transformation de l'environnement de l'entreprise, la nécessaire évolution du contrôle de gestion a largement été évoquée ces vingt dernières années. En fait, la remise en cause des outils traditionnels du contrôle de gestion s'est traduite par la diffusion de tableau de bord, et la remise en cause des budgets. Nombreuses études ont été publiées sur ces deux phénomènes.

#### 1 Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord

Afin d'être réactive, et voir évoluer son entreprise, le manager, doit se référer à un certain nombre d'indicateurs pertinents, qui permettent d'établir un diagnostic de l'état de santé de l'entreprise. A ce propos, le contrôle de gestion déploie différentes approches et outils de gestion, couvrant la totalité des niveaux de l'entreprise. Parmi les plus importants ; les tableaux de bord.

##### 1.1 Evolution de la notion tableau de bord

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle, et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. C'est entre les années (20 et 40), que l'évolution des méthodes statistiques et mathématiques est introduite dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Néanmoins, que c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord, à cette époque. Ensuite, la notion de bord est apparue réellement aux Etats-Unis, vers les années 40.<sup>248</sup>

En effet, le terme « tableau de bord » signifié au début, la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il sert à véhiculer l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, que certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement, et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspond réellement à la notion du tableau de bord « indépendante de contrôle de gestion ». Principalement, son apparition réelle était avec le développement de méthodes de gestion américaines (tel que la notion de centre de responsabilité)<sup>249</sup>.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord a été présenté comme un outil de reporting, et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'action et plus engagées.

##### 1.2 Cadre conceptuel du tableau de bord

Selon (J.L. MALO, 2008), le tableau de bord « est un instrument ou outil de gestion, participant à la vague de « management par les chiffres » qui a commencé à déferler dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle »<sup>250</sup>.

---

<sup>248</sup> R. BOURAIB, **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL**, thèse de doctorat, Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO), 2015, p 35.

<sup>249</sup> Idem.

<sup>250</sup> J.L. MALO, « Les tableaux de bord », *Revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica*, 2008, p 32.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

MALO (1992) a exposé deux conceptions du tableau de bord <sup>251</sup>:

1. **Le tableau de bord, banque de données** : ce dernier facilite la prise de décision par la direction générale, en utilisant des informations rétrospectives (récapitulatives) ;
2. **Le tableau de bord au service de la délégation** : il doit permettre le suivi de l'exercice de la délégation et aider les responsables dans la prise de décision.

Le tableau de bord est un outil de pilotage permettant de quantifier l'activité de l'entreprise, d'un service, d'une personne, à partir de données provenant d'une ou plusieurs sources, il fournit une vision synthétique du passé, du présent et par conséquent du futur de l'entreprise, d'un service, d'une personne. Le gestionnaire peut maîtriser grâce au tableau de bord, le développement de son activité en suivant les écarts entre la prévision et la réalité. Selon **Stephen Few** « *le tableau de bord de gestion, est une visualisation des informations précieuses consolidées sur une page nécessaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs, il permet grâce à une interface facile à prendre des décisions instantanées et claires et fournit un soutien aux décideurs* ». Il convient de mentionner que la solution est également appliquée pour générer et fournir les bonnes informations à la bonne personne et au bon moment. Ce qui se traduit par une meilleure prise de décision. <sup>252</sup>

Le tableau de bord développé au niveau de l'entreprise comprend, une vue générale de son orientation stratégique, et de sa gestion, qui sera une présentation des réalisations rapportées au plan d'action, et aura comme objectif principal également pour le contrôle de la gestion et l'analyse de la conjoncture économique, et les indicateurs sociaux. <sup>253</sup>

### 1.2.1 Définitions des tableaux de bord

Différentes définitions des tableaux de bord ont été proposées par plusieurs spécialistes en gestion, on cite parmi eux : ( M. LEROY, H. BOUQUIN, C. ALAZARD ; S. SEPARI ; B. DORIATH & A. FERNANDEZ) ...etc. Selon (M. LEROY, 2001), le tableau de bord « *est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* » <sup>254</sup>.

Pour (H. BOUQUIN, 2001), le tableau de bord « *est un ensemble d'indicateurs peu nombreux 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 la nature de leurs fonctions* » <sup>255</sup>.

---

<sup>251</sup> Th. NOBRE, « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21ème Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011, p4

<sup>252</sup> A. ZIUZIANSKI and al, « The use of management dashboard in monitoring the efficiency of the internet advertising campaigns illustrated on the example of google », *Studia Ekonomiczne*, N° 296, 2016, p139

<sup>253</sup> S.E. DRAGOMIRESCU and D.C. SOLOMON, « The role of the performance dashboard in the management of modern enterprises », *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, No 18, 2013, p 166.

<sup>254</sup> M. LEROY, **Le Tableau de Bord au service de l'entreprise**, Ed d'Organisation, 2001, p 14.

<sup>255</sup> H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », Ed PUF, 2003, p 397-398.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Selon (A. FERNANDEZ, 2005), « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »<sup>256</sup>.

(B. DORIATH, 2005), définit le tableau de bord comme étant : « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »<sup>257</sup>.

Outre que, pour (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010) « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »<sup>258</sup>. Le tableau de bord, comme un outil de contrôle de gestion, est celui qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

### 1.2.2 Rôles et objectifs du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord représente un outil d'aide au management, son objectif comporte deux volets distincts<sup>259</sup> :

1. **Un volet pour le constat : (son côté reporting (une vision verticale des résultats))** : il permet à rendre des comptes sur les résultats obtenus, et à dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ses indicateurs doivent être stratégiques et opérationnels pertinents, pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique ;
2. **Un volet pour l'action : (son côté pour l'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.

Selon (R.N. ANTHONY, 2010), « 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...) »<sup>260</sup>.

<sup>256</sup> A. FERNANDEZ, *L'essentiel du tableau de bord*, Paris, Éd. d'organisations, 2005, p 178.

<sup>257</sup> B. DORIATH, *Contrôle de gestion*, 4<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, 2005, p 44.

<sup>258</sup> ALAZARD .C & S. SEPARI, *contrôle de gestion*, Ed. DUNOD, 2010, p 591.

<sup>259</sup> R. BOURAIB, *ibid*, p 39.

<sup>260</sup> R.N. ANTHONY, « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? », *Revue Finance & BI*, n°24, 2010.

On peut ainsi, résumer le rôle du tableau de bord de pilotage, au travers d'opinions et d'avis d'Expert - Comptable - PRO en gestion<sup>261</sup>, comme suit <sup>261</sup>:

- Il est le facteur « incertitude » en structurant l'information, il la pilote et il fournit à son utilisateur une certaine marge de manœuvres, limitant ainsi ce facteur ;
- Il gère l'information en direct, il offre des informations non décalées (temporellement) les unes par rapport aux autres. Réduit ainsi l'instabilité de l'information. En fournissant une sorte « d'instantané » de la situation, permet ainsi, de voir globalement le contexte d'une situation donnée. ;
- Il est un outil pour rationaliser la prise de risque, car il permet d'envisager la stratégie de l'entreprise en offrant une vue globale de la situation, ce qui, à terme, permettra de minimiser le risque de la décision ;
- Il sert pour la communication et la réflexion, il représente un outil d'échanges constructifs, néanmoins, un déclencheur, pour le décideur, d'une réflexion plus approfondie en mettant en perspective les objectifs fixés et le parcours emprunté pour les atteindre.

(R. AÏM, 2011), énumère également toute une série de fonctionnalités liées au tableau de bord: « [ ] piloter des activités et des projets, contrôler des dépenses, respecter des budgets, analyser des tendances, mesurer des écarts, exploiter des résultats, évaluer des risques, consulter des bilans d'activités, prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction, suivre l'évolution de projets, déclencher diverses actions (réunions, audits...), etc. »<sup>262</sup>.

### 1.2.3 Les dimensions du tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord comme est un outil à dimensions multiples assumant plusieurs fonctionnalités. Il représente dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. En effet, le système d'information le rend :

- Un outil de dialogue et de communication en interne, en mettant en lumière les objectifs de l'entreprise et sa stratégie ;
- Un outil de motivation et d'aide à la prise de décision, ainsi que de pilotage et de management.

Il favorise l'apprentissage continu en recherchant constamment à améliorer la performance de l'entreprise. A cet effet, ces dimensions sont <sup>263</sup> :

- Un instrument de mesure des performances ;
- Un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration ;
- Un outil d'alerte et de diagnostic ;
- Un outil de dialogue et de communication ;
- Un outil d'aide à la décision et à la prévision ;
- Un outil de pilotage et de management ;

---

<sup>261</sup> R. BOURAIB, *ibid*, p 40.

<sup>262</sup> R. AÏM, **100 questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord de gestion**, Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011, p 6.

<sup>263</sup> R. BOURAIB, *op cit*, p 41-43.

### 2 Types des tableaux de bord et leurs indicateurs

Un tableau de bord type n'existe pas en réalité, mais tous s'appuient sur différents indicateurs que peut contenir un tableau de bord. Cependant, certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes. Néanmoins, les types des tableaux de bord se différencient selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'entreprise.

#### 2.1 Différents types des tableaux de bord

Dans la littérature spécialisée et dans la pratique économique, il existe de nombreux types de tableaux de bord, tous basés sur différents critères de classification en fonction des informations souhaitées, se référant à des procédures ou des structures. A cet effet, nous pouvons restreindre la gamme des tableaux de bord à trois types courants :

1. **Tableaux de bord de gestion** : ce type de tableau affiche les principaux indicateurs qu'un manager doit savoir maîtriser, et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier ;
2. **Tableau de bord stratégique** : Ils répertorient les informations avec un haut niveau de traitement, assurent un aperçu rapide du fonctionnement de l'organisation et permettent de tirer facilement certaines conclusions, en suivant toutes les fonctions de l'entité économique de manière équilibrée<sup>264</sup>. C'est un outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs (Tableau de bord prospectif), ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC)<sup>265</sup>. Ce type de tableau a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.
3. **Tableau de bord opérationnel** : il permet de suivre l'avancement des plans d'action mis en place par le responsable opérationnel, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ce type de tableau permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et de valider et d'ajuster cette dernière. En fait, l'indicateur dans ce type de tableau, décrit une situation du type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies.

Il existe aussi, le tableau de bord budgétaire, le tableau de bord commercial, le tableau de bord ressources humaines (social)...etc. Malgré leurs différences, tous ces tableaux ont pour objectif de suivre la réalisation des objectifs, et de prendre des décisions adaptées. A ce propos, (B. FEMINIER .B & D. BOIX, 2003) déclarent dans leurs ouvrage, que le tableau de bord est «*un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présents de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir*»<sup>266</sup>.

<sup>264</sup> A. ZIUZIANSKI and al, op cit, p 171

<sup>265</sup> Le Tableau de bord prospectif sera présenté plus en détails dans le point (1.2.2.)

<sup>266</sup> B.FEMINIER & D. BOIX, **Le tableau de bord facile : Manager d'équipe**, Ed d'Organisation, Paris, 2003, p 3.

### 2.1.1 Le tableau de bord prospectif (BSC) :

Ce type de tableau, a été mis en œuvre en 1992 par les deux chercheurs américains, (Robert Kaplan et David Norton), en élaborant une méthode de conception d'un tableau de bord prospectif, et en s'inspirant des travaux de (M. PORTER) relatifs à la chaîne de valeurs dans l'entreprise. Ils ont défini le BSC comme étant : « un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente »<sup>267</sup>.

En fait, le tableau de bord équilibré cherche à réaliser un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers, afin d'évaluer la performance d'entreprise dans le court et le long terme, dans un unique document de synthèse. « *C'est au niveau supérieur que sont définis ces indicateurs, puis déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche « Top Down»* »<sup>268</sup>.

(R. KAPLAN & D. NORTON) ont souligné également que le BSC est « une méthode éprouvée qui s'inscrit au-delà des modes pour traduire les choix stratégiques de manière claire et cohérente pour tous. [ ]. Le (BSC) est un système de mesure de la performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme et entre indicateurs intermédiaires et mesure des résultats »<sup>269</sup>.

De son côté (F. PIERRE, 2012), le définit comme étant : « un outil de pilotage à long terme, axé sur la stratégie de l'entreprise. Son objectif est de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs (appelés, facteurs clés de succès) de performance et de pilotage. Il permet de mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser pour qu'elle puisse prendre les décisions nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques »<sup>270</sup>.

Les BSC sont organisés autour de quatre axes principaux (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel), ils regroupent les indicateurs suivants <sup>271</sup>:

- Des indicateurs financiers ;
- Des indicateurs tournés vers le marché ;
- Des indicateurs de progrès continu.

En effet, l'hypothèse fondamentale de ce type de tableaux est qu'il dispose d'une carte stratégique «**Strategy maps**», appelé aussi feuille de route stratégique, et un diagramme de types causes à effets présentant les relations entre les objectifs stratégiques.

---

<sup>267</sup> KAPLAN. R & D. N ORTON, **Le tableau de bord prospectif**, Éd d'Organisation, 2003, p 01.

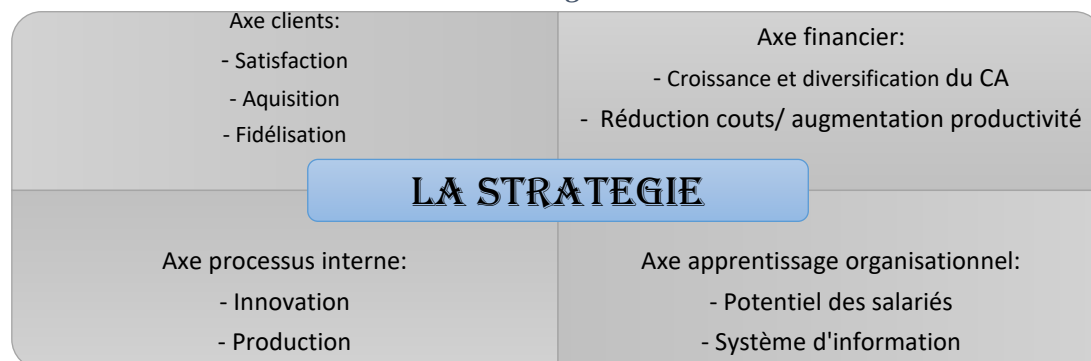
<sup>268</sup> R. BOURAIB, op cit, p 45.

<sup>269</sup> KAPLAN. R & D. N ORTON, idem.

<sup>270</sup> F. PIERRE, « *Le tableau de bord* », *Le coin des entrepreneurs*, le 10 janvier 2012, p 15.

<sup>271</sup> R. BOURAIB, ibid, p 46.

*Figure 18 Tableaux de bord de pilotage selon Kaplan et Norton : une entreprise orientée stratégie*



Source : Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan, « Tableau de Bord de pilotage : Formidable Accélération de la performance à chaque entreprise » ; Article publié– 27 février 2012, p 21-23.

Ces quatre perspectives visent à canaliser l'attention du management sur les questions suivantes<sup>272</sup> :

1. Pour réussir financièrement, comment devrions-nous être perçus par nos actionnaires ?
2. Pour obtenir notre vision, comment devrions-nous être perçus par nos clients ?
3. Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, à quels processus devons-nous exceller ?
4. Pour obtenir notre vision, comment garderons-nous notre capacité de s'adapter et de s'améliorer ?

Ces axes sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie : « Chacun de ces axes est concerné par la stratégie amont de la firme. Cette stratégie, une fois qu'elle est formalisée, sera déclinée au travers de ces axes, sous forme de chartes ou de mots d'ordre.

### 2.1.2 Tableau de bord de Reporting

Selon (R. N. ANTHONY, 2010) : « *le reporting est au contrôle de gestion ce que le bilan est au financier : une photographie d'une situation à un instant T. Cette photographie a pour objectif de montrer l'information de façon brute et sans relief* »<sup>273</sup>.

En d'autres termes, le reporting regarde vers l'arrière : « la rétrospective ». Dans un même abord, C. LEPORCQ en 2013, décrit le concept de reporting comme « *un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise. On peut le considérer comme une photographie d'une situation à un instant précis, une image qui aurait pour objectif de présenter de manière régulière une information brute ou l'évolution de cette même information. Plus globalement, il s'agit de la production de chiffres et d'indicateurs «bruts», laissant la transposition et l'analyse aux décideurs.* »<sup>274</sup>.

<sup>272</sup> Ibid, p 47.

<sup>273</sup> R. BOURAIB, op cit, p 53.

<sup>274</sup> C. LEPORCQ, « *Le pilotage, entre reporting et tableaux de bord...* », *Revue business intelligence*, le 01 aout 2013, p 01.

### 2.1.3 Tableau de bord de gestion et tableau de Reporting :

Toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son domaine, doit avoir à sa disposition des outils qui permettent d'assurer le suivi des actions qu'ils lui sont assignés. A cet effet, le tableau de bord de reporting et le tableau de bord de gestion, représentent les clés d'un pilotage efficient qui permet aux opérationnels d'être performants dans leur métier. Afin d'expliquer la différence entre le tableau de bord et le reporting, on doit les distinguer en matière de :

1. **Leurs fonds** : le Reporting est destiné à la hiérarchie, il consiste à faire remonter les informations les plus pertinentes de gestion vers les échelons supérieurs jusqu'à la DG. Il se limite donc, a compte des résultats passés. Tandis que, le tableau de bord a de différentes utilisations qui lui font un outil de management à plusieurs niveaux, il s'adressera également aux responsables opérationnels.
2. **Leurs fonctions** : le Reporting est un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées. Il fournit des données brutes, non traitées, et par conséquent non pertinentes, (un outil de rétrospective). Par contre, le tableau de bord permet le pilotage des activités et le suivi, et anticiper les actions. Il utilise les données fournies par le Reporting pour préparer une analyse sur l'état de l'entreprise, de ces performances, et surtout, établir des préconisations, fixer des objectifs d'amélioration, en suivant des méthodologies adaptées.
3. **Leurs indicateurs** : le Reporting s'agit surtout des résultats construits a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie de la situation des performances des centres de responsabilité. Alors que, le tableau de bord, s'agit d'un équilibre entre les indicateurs de leviers et les indicateurs de résultats, permettant de combiner performance et responsabilité, en incluant différentes dimensions.

LEPORCQ, 2013, a écrit dans son article : *«A la différence du Reporting, le but d'un tableau de Bord est d'aider le décideur à la prise de décision pendant l'activité. Pour cela, l'information est sélective voire, partielle. Le but n'est pas de retranscrire l'exhaustivité des données de l'entreprise. Ne seront présentées dans le tableau que les informations qui permettront de suivre l'évolution d'une activité ou d'un service. La finalité est de produire un outil fiable servant l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces mêmes objectifs sont à la base du management de l'activité»*<sup>275</sup>.

---

<sup>275</sup> Ibid, p 02.

*Tableau 05: Distinction entre Tableau de reporting et tableau de bord de gestion*

Le Reporting	Tableau de bord de gestion
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables ;</li> <li>➤ Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques ;</li> <li>➤ Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables ;</li> <li>➤ Essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés par l'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme ;</li> <li>➤ Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer lesdites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants-clés ;</li> <li>➤ Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières : données quantitatives et qualitatives, chiffrés ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.</li> </ul>

Source ; Paru sur le site : ([www.qualiteonline.com/dossier-61-les-tableaux-de-bord.html](http://www.qualiteonline.com/dossier-61-les-tableaux-de-bord.html))

## 2.2 Les indicateurs de gestion

Comme un outil de pilotage, le tableau de bord présente un ensemble des indicateurs qui permettent aux responsables d'être informés d'un coup d'œil, d'une situation donnée. Et de faire une synthèse de toutes les données d'un cycle d'activité. Ce qui lui permet de contrôler la réalisation des objectifs fixés, et de conduire ses décisions et ses actions, en vue d'atteindre les objectifs de performance.

### 2.2.1 Définitions des indicateurs de gestion dans le tableau de bord

Le mot indicateur est défini dans le (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993) comme la «Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul, et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus »<sup>276</sup>.

(P. VOYER, 2006), définit un indicateur comme «un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »<sup>277</sup>. Pour (L. AUBUT-LUSSIÉRI, 2013) un indicateur est : « une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés»<sup>278</sup>.

<sup>276</sup> B. FROMAN & C. GOURDON, Dictionnaire de la qualité AFNOR, 1993, SP. Cite par (In Construire des indicateurs et tableaux de bord / dir. Pierre Carbone. - Paris - Tec et Document ; Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2002, p01)

<sup>277</sup> P VOYER, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2<sup>ème</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2006, p 61

<sup>278</sup> L. AUBUT-LUSSIÉRI, « le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques » ; Ed Academia, Février 2013, p 07.

En fait, pour le gestionnaire, on peut considérer un indicateur comme une mesure d'aide à l'appréciation d'une situation d'un système placé sous sa responsabilité. Cette mesure est généralement en forme de donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, ou une action ou bien une conséquence de cette action.

### 2.2.2 Critères de sélection d'indicateurs dans un tableau de bord :

Lors de conception d'un tableau de bord, le choix d'indicateur représente l'étape primordiale, comme le souligne (J. VOYER, 2006) : « *l'identification d'un indicateur permet, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée* »<sup>279</sup>.

Les indicateurs dans un tableau de bord doivent être clairs et précis, simples, significatifs, durables et cohérents entre eux, fidèles, constants, justes et précis. Ils doivent présenter en principe l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène, et ceci à la demande de son utilisateur. En effet, un bon indicateur « doit être précis et décrire réellement la situation à laquelle il s'applique. Il doit être objectif, ne pas prêter le flanc à la discussion ; compréhensible, facile à communiquer ; peu coûteux et simple à calculer ; disponible en temps utile. »<sup>280</sup>.

En outre, le (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993), expose les principaux attributs d'un indicateur, en soulignant qu'ils sont<sup>281</sup> :

- Une procédure de mesure avec les modalités de collecte, de contrôle et de traitement de l'information ;
- Une périodicité de mesure ;
- Une unité de mesure, et un référentiel d'analyse.

### 2.2.3 Types d'indicateurs de gestion

Le tableau de bord contient plusieurs types des indicateurs, dont l'objectif est les classer selon catégories. Cependant, on peut les distinguer selon les types, les catégories, le niveau d'utilisation par paliers ou module organisationnel, ou par la méthodologie ou par leur source...etc. Cinq grandes catégories d'indicateurs ont été identifiées dans l'Atlas du Management :

- **Les indicateurs de coût** : ils mesurent la valeur des ressources consommées ;
- **Les indicateurs de résultat** : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé ;

---

<sup>279</sup> P. VOYER, op cit, p 05.

<sup>280</sup> M. HAMMER, Cite par Baromètre de Gestion Stratégique, <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/> SD SP, consulté le 13/09/2019.

<sup>281</sup> B. FROMAN & C. GOURDON, Dictionnaire de la qualité AFNOR, 1993, SP. Cite par (In Construire des indicateurs et tableaux de bord / dir. Pierre Carbone.- Paris-Tec et Document ; Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2002, p 01)

- **Les indicateurs d'activité** : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats ;
- **Les indicateurs de performance** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie ;
- **Les indicateurs stratégiques** : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Néanmoins, il existe d'autres types de familles d'indicateurs généralement rencontrées pour la réalisation d'un tableau de bord tel que des Indicateurs financiers, économiques, sociaux, environnementaux...etc. Nous allons présenter les indicateurs de performance plus en détails dans la prochaine sous-section, de notre travail.<sup>282</sup>

### 3 Démarches de construction du tableau de bord

Le tableau de bord contient des éléments qui sont plus ou moins les mêmes pour chaque entreprise. Néanmoins, certains sont spécifiques au secteur ou à la taille de l'entreprise, à la phase de son développement, etc. C'est pour ces raisons que nous allons présenter la démarche d'élaboration d'un tableau de bord.

(M. VOLLE, 2001) souligne que : « le pilotage de l'entreprise utilise des tableaux de bord, des indicateurs produits selon des méthodes statistiques. Ces méthodes permettent la synthèse d'une information massive, protégée de l'interprétation par sa masse même, et qui ne peut être utilisable que si elle est résumée de façon intelligente »<sup>283</sup>.

#### 3.1 Principes de construction d'un tableau de bord

En principe, il n'existe pas de modèle de tableau de bord standard, voire universel. Il n'y a pas de tableau de bord type, mais tous s'appuient sur différents indicateurs. L'essentiel est qu'un tableau de bord doit être élaboré sur mesure. En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs.

Tout d'abord, il convient de noter que les informations d'une métrique sur un tableau de bord peuvent provenir de différentes sources et de différents systèmes. Quel que soit le niveau auquel il est rédigé, les informations contenues dans le tableau de bord doivent être :<sup>284</sup>

- **Cohérentes** : elles doivent suivre la chaîne de commandement de l'entreprise, cette dernière devrait avoir les mêmes indicateurs de performance, la même définition des indicateurs et la même source d'information ;
- **Précis** : elles doivent mettre en évidence les phénomènes économiques et envoyer les informations en temps réel ;
- **Synthétique** : avec différents degrés d'agrégation selon le niveau hiérarchique du bénéficiaire ;

---

<sup>282</sup> R. BOURAIB, op cit, p 51-52

<sup>283</sup> M. VOLLE, « Système de pilotage de l'entreprise », paru sur le Site : <http://www.volle.com/rapports/pilotage.htm>, 2011, consulté le : 15/02/2019.

<sup>284</sup> A. ZIUZIANSKI and al, op cit, p 170.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

- **Accessible** : facile à saisir, clair, explicite ;
- **Équilibré** : mettant en évidence les phénomènes économiques en fonction de leur poids dans ce domaine particulier ;
- **Expressif** : présenté de manière suggestive que possible au moyen de tableaux, de graphiques ;
- **Adaptables** : elles doivent être facilement ajustables en fonction des modifications intervenant dans l'activité de l'entreprise ;

En outre, l'erreur la plus courante dans la conception de tableaux de bord, consiste à traiter toutes les informations comme si elles étaient tout aussi importantes. Ci-dessous il y a quelques stratégies pour réduire les informations qui comptent vraiment :<sup>285</sup>

- **Trouver le noyau** : le tableau de bord devrait avoir un thème central basé sur l'essence du problème. Trouver ce noyau donnera la logique et l'argument pour écarter les informations superflues ;
- **Poser une meilleure question** : les exigences du tableau de bord peuvent rapidement se transformer en une liste complète de mesures, de dimensions et d'analyses. La racine de ce problème vient du simple fait de demander, la seule question de suivi dont nous avons besoin pour affiner la liste : "Que ferions-nous si nous connaissions ces informations ?
- **Pousser à l'annexe** : Parfois, il est impossible d'ignorer les demandes d'inclusion de certaines informations dans le tableau de bord. Dans ces cas, une option consiste à créer un rapport en annexe qui inclut les informations « intéressantes », mais garde l'accent sur les données les plus critiques.

Or, le regroupement des informations doit être basé sur ce qui fonctionne le mieux pour l'entreprise suite aux consignes suivantes :<sup>286</sup>

- Pour devenir un outil efficace de contrôle de gestion, le tableau de bord doit répertorier les informations de la manière et à l'heure fixées à l'avance et il doit être adapté aux caractéristiques et aux besoins d'information de l'entreprise ;
- L'élaboration du tableau de bord implique d'établir préalablement la manière dont l'information doit être présentée ;
- Les informations fournies doivent être claires et faciles à saisir pour le lecteur ; à cette fin, il est recommandé d'utiliser des tableaux et des graphiques pour les présenter en utilisant différentes couleurs captivantes.

---

<sup>285</sup> Id.

<sup>286</sup> A Guide to Creating Dashboards People love to use, JUICE, Novembre 2009, <http://www.juiceanalytics.com/poster/>, p 06, consulté le 05/02/2019.

### 3.2 Méthodologies de construction d'un tableau de bord

Le tableau de bord est un support de communication opérationnelle très efficace, il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur. Comme le précise A. FERNANDEZ : « *Le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur du risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision* »<sup>287</sup>.

Au départ de l'élaboration d'un tableau de bord, il faut savoir qu'il n'est soumis à aucune règle de fond ou de forme. Il est composé essentiellement de certains chiffres fiables (indicateurs) pertinents, faciles à communiquer et comparables avec les objectifs assignés. Il faut savoir également, qu'un tableau de bord n'est pas unique, et qu'il existe plusieurs tableaux de bord qui correspondent aux différents centres de responsabilité correspondant à différents niveaux hiérarchiques, et tout ce système doit être bâti de façon cohérente.

Chaque étape du processus de la mise en place d'un tableau de bord, doit permettre à son utilisateur l'identification des indicateurs clés de performance (Key Performant Indicator). Sa mise en place demande une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller. Elle doit se mener de toute l'expertise nécessaire pour assurer un système de reporting durable et évolutif dans le temps.

### 3.3 Les préalables à l'élaboration du tableau de bord

Vient l'étape de la réalisation du document en question, qui sera guidée par quatre axes qui correspondent aux principes à suivre pour l'élaboration du tableau de bord. Ainsi, une mise en œuvre réussie d'un système de tableaux de bord aux fonctionnalités développées ci-dessus nécessite quatre préalables :

#### 3.3.1 L'architecture (structure) du tableau d bord

La structure du tableau de bord dépend de celle de l'entreprise (de la nature de son activité, de sa taille), de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture) et du responsable auquel elle s'adresse (son champ de responsabilité et d'intervention). Elle dépend également de l'organisation, de sa structure, de ses objectifs et de l'unité qu'il concerne. Il est de ce fait « fait sur mesure ».

Le tableau de bord doit être structuré en fonction des besoins de son utilisateur. Son architecture doit coïncider avec la structure organisationnelle de l'entreprise et celle de son du système d'information.

La délégation des responsabilités et des pouvoirs est essentielle pour les tableaux de bord, elle leur permet de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise. À cet égard, il est essentiel pour le tableautiste de connaître la structure hiérarchique de l'entreprise, qui lui permette de faire une recherche systématique des délégations et de leur contenu.

---

<sup>287</sup> A. FERNANDEZ ; « **Définition et principe du tableau de bord de gestion** », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com), consulté le 25/06/2019.

La structuration du tableau de bord doit répondre à trois exigences<sup>288</sup> :

1. **Réactivité** : en utilisant des indicateurs rapidement accessibles ;
2. **Sélectivité** : en utilisant un nombre réduit d'indicateurs ;
3. **Orientation vers l'opérationnel** : en utilisant des indicateurs liés des activités, et en s'appuyant sur des commentaires de gestion.

### 3.3.2 Contenus du tableau de bord

Les informations dans un tableau de bord doivent être précises, détaillées, fiables pertinentes, correctes, claires, abrégées et synthétiques. Elles doivent être aussi, indispensables à la conduite de l'activité de l'entreprise, nécessaires à la compréhension et à l'action et surtout rédigées, et découlées des chiffres réels de l'activité, et mises à jour pareillement à l'évolution de l'activité de l'entreprise/organisation. On obtient ces informations, au niveau interne, via la comptabilité analytique, la comptabilité des ventes et de la production... Au niveau externe, on peut faire appel à la Banque Nationale, aux publications spécialisées ou aux fédérations professionnelles ou l'ONS. Par ailleurs, l'information donnée sera figurée dans le tableau de bord après avoir été sélectionnée, analysée et purifiée.

En fait, le tableau de bord doit être sélectif comme le confirme clairement R. N. ANTHONY dans son article en 2010, en déclarant que : « *toutes les informations sur la société ne sont pas là, seront présentes dans le tableau de bord que les informations qui, combinées entre-elles, permettront de suivre de manière chiffrée l'évolution d'un projet ou d'un service avec pour but l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement définis.... Une véritable réflexion doit être menée en amont afin de déterminer les variables d'action* »<sup>289</sup>.

Le tableau de bord doit également présenter une comparaison chronologique, avec les concurrents, pour pouvoir déterminer la position de l'entreprise, et avoir une idée plus claire de ses résultats. Les résultats sont introduits dans le tableau de bord, de sorte qu'on puisse les comparer aux résultats poursuivis.

### 3.3.3 Présentation du tableau de bord

La présentation d'un tableau de bord doit être abrégée, synoptique et convergente. Il faut utiliser un ton pertinent et synthétique, en se limitant uniquement aux informations qui ont de la valeur pour son utilisateur. Il faut aussi, simplifier la présentation des indicateurs en utilisant des courbes et des schémas, et éviter la surcharge dans le nombre d'indicateurs utilisé.

De plus, il est préférable, que les informations soient dans la mesure du possible, présentées sous une forme physique : (quantité, heures, machines, heures travaillées, visites effectuées...) ou des ratios.

---

<sup>288</sup> R. BOURAIB, op cit, p 112.

<sup>289</sup> R.N. ANTHONY, « *Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ?* », *Revue Finance & BI*, 24 oct 2010.

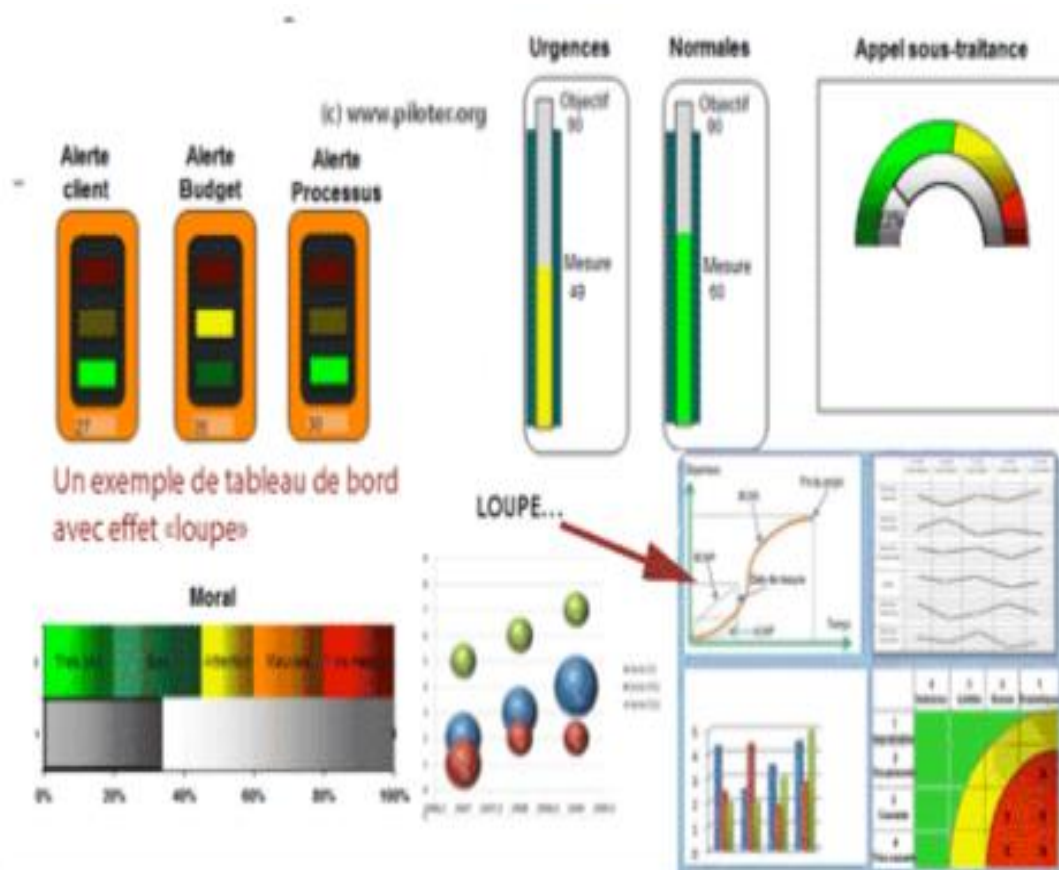
## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Elles peuvent prendre aussi la forme d'indicateurs relatifs à l'environnement (évolution de la concurrence, évolution des statistiques relatives au coût de la vie), et d'indicateurs relatifs à l'activité (quantités vendues ou fabriquées, chiffre d'affaires).

Cependant, les graphiques dans certains cas, peuvent expliquer l'indicateur mieux que des chiffres. Les indicateurs physiques sont plus près de l'action car on agit directement sur des variables physiques et non sur des résultats. A ce propos (M. LEROY, 1991) a déclaré que : « négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent et le décisif. »<sup>290</sup>.

De plus, il est clair que le jeu de couleurs peut aussi être utilisé pour mettre en évidence des changements d'états, des tendances et des positions par rapport à un seuil.

Figure 19 Présentation d'un tableau de bord



Source : [www.tableau-de-bord-org](http://www.tableau-de-bord-org), consulté le : 08/02/2019

En effet, la définition la plus représentative du tableau de bord, est celle de W.W ECKERSON en 2006 dans son livre : « Performance Dashboards ».

<sup>290</sup> M. LEROY, « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, Op cité, p.27

Il souligne que : « Un tableau de bord de la performance est une application à plusieurs niveaux construits sur la base des informations et des données d'une entreprise permettant de mesurer, piloter et gérer plus efficacement les performances de celle-ci. »<sup>291</sup>.

Dans cette définition l'auteur explore trois différentes présentations d'un tableau de bord qui sont :

1. **Présentation graphique sommaire** : il s'agit des tableaux de bord stratégiques adressés pour les DG. Ils permettent de piloter les indicateurs clés de performance (KPI) ;
2. **Présentation multidimensionnelle** : il s'agit de tableaux de bord pour départements, ils permettent de comprendre et d'explorer les informations sous plusieurs angles ;
3. **Présentation détaillée** : Pour pouvoir examiner les détails avant de prendre une quelconque décision.

La réalisation et l'installation d'un tableau de bord exigent de son concepteur une détermination d'agir. Antérieurement au constat, Il faut savoir sur quoi porte l'étude. Cela convient de suivre une démarche de gestion prévisionnelle pour s'assigner des objectifs précis, qui doivent contenir des verbes d'action mesurables, d'un chiffre de l'action et la durée de l'action retenue. Dont, la formulation des objectifs doit mentionner sur quoi et sur qui porte l'analyse. Ainsi, « *La phase d'analyse des résultats, intervient après la phase déterminante de traitement de l'information en identifiant les risques ; hiérarchisant par famille les risques dans la grille de criticité, qu'ils soient (immédiats, à moyens termes ou à long termes). Et enfin, représentant les risques visuellement par des pictogrammes, des graphes, des tableaux et en y associant un commentaire (mesures de la performance, des écarts, des tendances)* »<sup>292</sup>.

L'étape finale à la mise en place d'un tableau de bord, concerne les choix des formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés. En effet, c'est l'étape la plus importante dans le processus d'élaboration du tableau de bord, elle doit bénéficier d'une attention particulière et surtout soutenue.

### 3.3.4 Approches et méthodologies de construction des tableaux de bord

La littérature managériale propose différentes approches afin de construire les outils de pilotage dans une entreprise, parmi eux, nous distinguons deux catégories d'approches : la première, l'approche par les objectifs, et la seconde approche, par les modèles de pilotage.

Toutefois, il existe d'innombrables méthodologies de construction du tableau de bord, toutes proposent un plan plus ou moins semblable, des étapes à suivre et à réaliser le plus fidèlement possible. Tels que Jean-Yves SAULOU, Roger AÏM, de la méthode SIPOC et la méthode JANUS...etc.

---

<sup>291</sup> W. W. ECKERSON, « Performance Dashboards : Measuring, Monitoring, and Managing Your Business », © Copyright TDWI, 2006, Cité dans le site (by TSS on 7 juillet 2012 in Pilotage de la performance d'une entreprise), consulté le 20/03/2019.

<sup>292</sup> R. AIM, **Indicateurs et tableaux de bord**, Ed. AFNOR, 2009, p 48

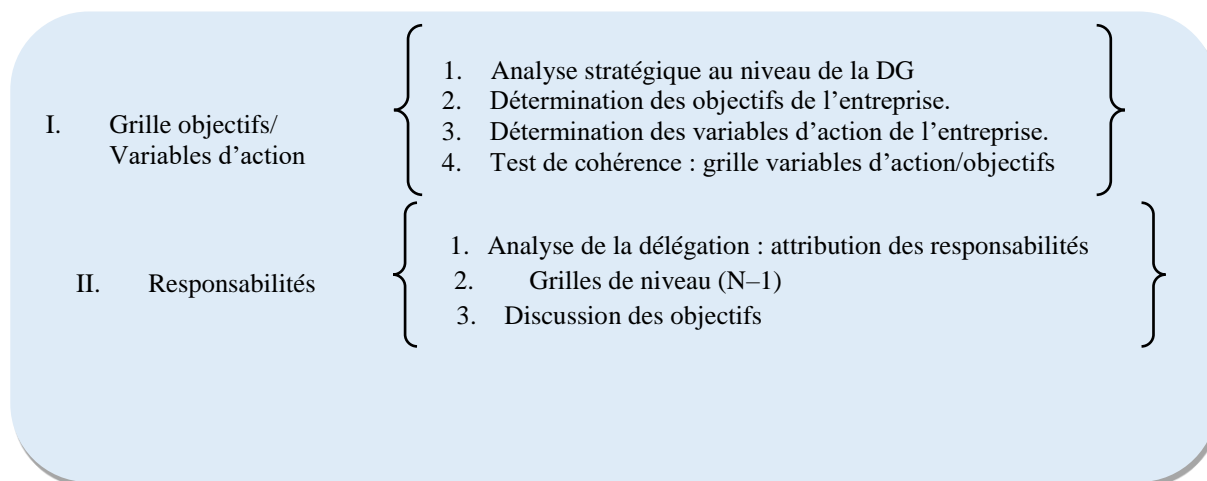
### 3.3.4.1 L'approche par les objectifs

Cette approche détermine des variables d'action par rapport aux besoins exprimés. En fait, pour chaque variable d'action, il faut déterminer les indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux découlant de la stratégie. Et pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il existe deux méthodes : la méthode OVAR et la méthode OFAI.

**A. La méthode OVAR :** « Objectifs, Variables d'Action, Responsables », c'est une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe (HEC)<sup>293</sup>: (D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN). Elle consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité, et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux tableaux de bord. OVAR présente une démarche de conception cohérente d'un système de tableau de bord. Cette méthode permet également de concevoir des stratégies aux axes réellement spécifiques au choix de l'entreprise.

La construction des tableaux de bord via cette méthode, démarre par les dirigeants qui définissent les objectifs et les variables d'actions (OVAR) d'abord, alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma OVAR et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de la hiérarchie. Les étapes de la démarche OVAR en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégique sont présentées de la façon suivante :

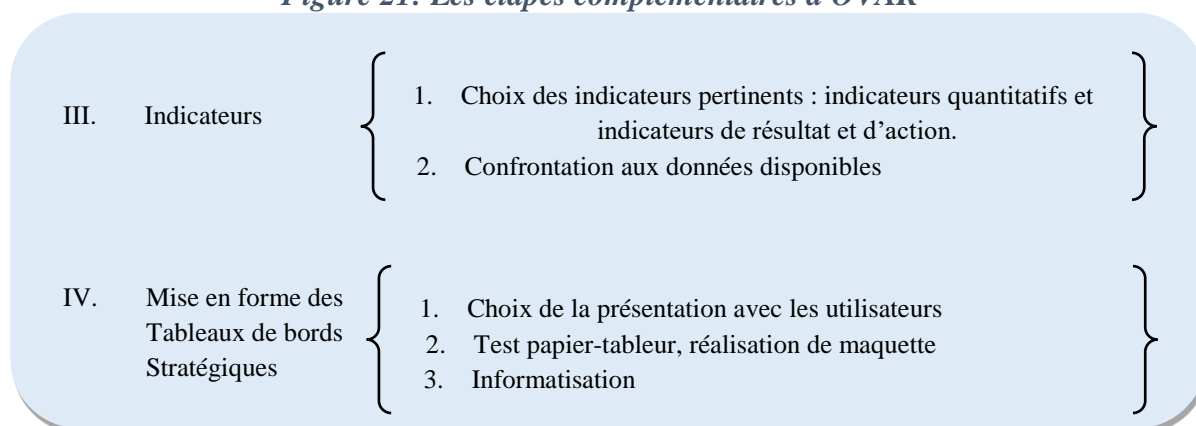
*Figure 20 : Les étapes de la démarche OVAR*



Source : H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. M. ANDREU SOLE, « le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques », DUNOD, 3ème édition, 2008, p 83.

<sup>293</sup> HEC : Hautes Ecoles de Commerces de Paris.

Figure 21: Les étapes complémentaires d'OVAR



Source : H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. M. ANDREU SOLE, « le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques », DUNOD, 3ème édition, 2008, p 83.

**B. La méthode OFAI :** OFAI : (Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs). Les objectifs dans cette méthode sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. OFAI part des objectifs, mais, elle propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

### 3.3.4.2 L'approche par les modèles de pilotage

L'approche par les modèles de pilotage est complémentaire de l'approche par les objectifs, elle s'intéresse aux macros-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. En fait, elle cherche à compléter la mesure de la performance des entreprises par de nouveaux indicateurs non financiers. La méthode propose des nouveaux tableaux de bord, qui tentent de mesurer et de communiquer la stratégie de l'entreprise en arborant des indicateurs extracomptables comme la satisfaction client ou la qualité des collaborateurs de l'entreprise. Les trois méthodes les plus connues sont le navigateur SKANDIA et le tableau de bord prospectif et le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et bien d'autres.

**A. Le navigateur SKANDIA (Suédois) :** Conçu et théorisé par (L. EDVINSSON & M. MALONE) en 1997, pour le compte de la société Suédoise (à Stockholm), SKANDIA Multinationale d'Assurance et de Services Financiers. Ce navigateur se base sur deux variables :

- **Le capital structurel :** s'agit du capital financier (les clients/autres partenaires), l'organisation et l'innovation/développement ;
- **Le capital humain :** s'agit de l'attitude au travail, les compétences et l'agilité intellectuelle).

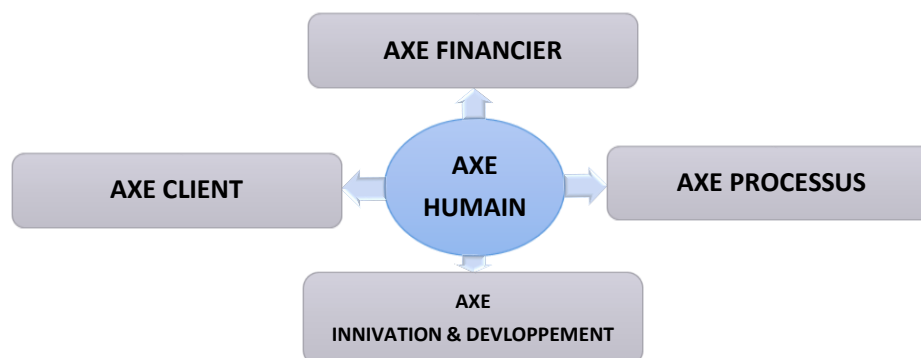
Son objectif est de dépasser la vision financière et privilégier le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur, et identifier des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise, (les indicateurs s'appuient sur la dimension prospective et sociale et la place l'humain au centre de la

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

démarche)<sup>294</sup>. En réalité, le navigateur SKANDIA reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant du principe, que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise.

Comme c'est présenté dans la figure suivante :

*Figure 22: Les perspectives du tableau de bord selon le navigateur SKANDIA*



Source : A. FERNANDEZ® (1998-2015) paru sur le Site

(<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>, consulté le : 20/03/2019.

Ses axes sont regroupés dans une dimension temporelle de la manière suivante :

- Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier ?
- Axe client : le présent ;
- Axe humain : au centre de la démarche ;
- Axe processus : le présent ;
- Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain ?

**B. La méthode MEF :** Cette méthode ne s'intéresse pas au pilotage de toute l'entreprise mais aux fonctions supports de celle-ci. Elle propose l'analyse pour chaque fonction support, de son taux d'activité, son taux de compétence, son taux de support structurel et du taux de satisfaction de ses clients internes.

**C. La méthode BSC (prospectif) :** Les auteurs de tableau de bord prospectif, Norton et Kaplan, affirment que la question du pilotage stratégique était plus importante que la formulation de la stratégie elle-même. Selon eux, cette méthode permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie, et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » de ses activités. Comme le soulignent les auteurs : « le BSC, quant à lui une vision équilibrée de la performance de l'entreprise [ ]. L'apport du BSC se retrouve dans l'équilibre entre les indicateurs financiers classiques qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise.»<sup>295</sup>.

<sup>294</sup> R. BOURAIB, op cit, p 121.

<sup>295</sup> F. RASOLOFO-DISTLER, Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard, Archives de HAL, May 2010, NICE, France, p 06.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La méthode BSC définit la stratégie de l'entreprise selon quatre perspectives d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

### 3.3.5 La méthode GIMSI

La signification des premières lettres de la formule suivante : Généralisation de l'accès aux informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise<sup>296</sup>.

#### 3.3.5.1 Le concept de tableaux de bord par la Méthode GIMSI

C'est une méthode qui a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6<sup>ème</sup> édition, sous le titre : « Les Nouveaux Tableaux d'abord des Managers : », toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES). Le concept des tableaux de bord par la méthode GIMSI :

GIMSI est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à base de tableaux de bord. C'est une démarche participative, qui prend en compte les attentes et les besoins essentiels du manager exécutif, et de son équipe. A ce propos A. FERNANDEZ, en 2013 souligne que : « *pour construire des instruments de pilotage utilisables et utilisés, il faut recentrer théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision.* »<sup>297</sup>. Le but c'est d'établir un système de pilotage, facile à modifier par son utilisateur sans besoin de demande officielle, et sans devoir attendre son concepteur.

La méthode GIMSI développe une approche coopérative focalisée sur l'humain acteur, décideur et bien évidemment communicant. Aussi : « *Ne perdons jamais de vue que ce sont les hommes qui prennent les décisions. Si les objectifs ne leur siéent pas, s'ils ignorent tout de la stratégie poursuivie, si le risque est difficile à évaluer ou encore si le système n'est pas adapté à leurs besoins précis, ils ne prendront pas les décisions. Point barre* » [...] « *Les décideurs ne sont pas isolés la méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la Business Intelligence*»<sup>298</sup>.

En effet, dans cette méthode, l'informatique joue un rôle important, puisqu'elle permet de construire le système de pilotage et de mesure et l'intègre au cœur du système d'information d'inspiration systémique. Elle traite le thème de la conception du système de tableau de bord pour la prise de décision rapide dans l'entreprise. Et donnant l'avantage et l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus spontanée.

---

<sup>296</sup> A. FERNANDEZ, **Les Nouveaux tableaux de bord des Managers**, 6<sup>ème</sup> édition, 2013, p 38.

<sup>297</sup> A. FERNANDEZ, paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>, consulté le : 02/04/2019.

<sup>298</sup> A. FERNANDEZ, « **GIMSI le projet BI clés en main** », Groupe Eyrolles <http://www.piloter.org>, 2014, p.4, consulté le : 04/02/2019.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La méthode GIMSI recentre la question du projet tableaux de bord sur les trois questions essentielles suivantes 229 :

- Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu) ;
- Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risque inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises ;
- Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

En outre, GIMSI s'inspire d'un mode de management moderne conçu sur un principe de gouvernance généralisée favorisant la prise de décision répartie. Car afin de maîtriser la complexité croissante des entreprises, il faut favoriser la multiplicité des points de décision et rapprocher le processus décisionnel là où se trouve l'information.

### **3.3.5.2 Les Etapes d'élaboration du tableau de bord**

L'approche GIMSI est structurée en 10 étapes bien identifiées et regroupées en 4 phases thématiques. En fait, chacune de ces étapes traitant une préoccupation spécifique du projet est empreinte un seuil identifiable dans l'avancement du projet. La méthode GIMSI propose de suivre le chemin tracé par son concepteur **A. FERNANDEZ**, dans l'objectif est d'inciter le manager à réfléchir en termes de stratégie et d'objectifs, avant de passer à l'élaboration d'un système de mesure de performance. Ainsi, les indicateurs proposés doivent être construits et choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau. Ces étapes sont présentées dans le tableau ci-après où l'auteur propose trois règles et cinq critères de choix, par rapport à ces étapes de construction du tableau bord de gestion et du choix des indicateurs. Les choix sont cohérence avec : les objectifs, les informations visualisées et l'évolution des systèmes et des critères tels que : le temps réel, la mesure d'un ou plusieurs objectifs (la mesurabilité) ...etc

*Tableau 06: Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI*

<p><b>1 Identification : Quel est le contexte ?</b>  <b>De l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Etape 1 :</b> Environnement de l'entreprise Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.</li> <li>➤ <b>Etape 2 :</b> Identification de l'entreprise Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.</li> </ul>
<p><b>2 Conception : Que faut-il faire ?</b>  <b>Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Etape 3 :</b> Définition des objectifs Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale.</li> <li>➤ <b>Etape 4 :</b> Construction du tableau de bord Définition du tableau de bord de chaque équipe.</li> <li>➤ <b>Etape 5 :</b> Choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés.</li> <li>➤ <b>Etape 6 :</b> Collecte des informations Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.</li> <li>➤ <b>Etape 7 :</b> Le système de tableau de bord Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.</li> </ul>
<p><b>3 Mise en œuvre : Comment le faire ?</b>  <b>La technologie est au service des utilisateurs de terrain</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Etape 8 :</b> Le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.</li> <li>➤ <b>Etape 9 :</b> Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entrepris.</li> </ul>
<p><b>4 Amélioration permanente : Le système correspond-il toujours aux attentes ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Etape 10 :</b> Audit Suivi permanent du système.</li> </ul>

Source : A. FERNANDEZ, *L'essentiel du tableau de bord*, 5<sup>ème</sup> ed, collection gestion de projets, p 41.

### Section III La mesure de la performance par les Tableaux de bord

La conception de la notion « performance » demeure relative, et sa mesure est une question centrale et délicate dans les sciences de gestion. En fait l'intensité concurrentielle et l'évolution rapide caractérisent l'environnement actuel, à cet effet, pour prendre les meilleures décisions, les entreprises ne se contentent pas de mesurer seulement la performance financière mais la performance globale, en suivant des étapes méthodologiques qui peuvent varier d'une entreprise à une autre.

Il est clair que la gestion traditionnelle utilisée pour promouvoir la croissance et le développement économiques ne répondent plus aux exigences du monde dans lequel nous vivons. Les médias et l'association civile expliquent à l'opinion publique l'état de l'impact négatif de l'industrie sur la santé humaine, l'écosystème et les générations futures. L'industrie devrait adopter un comportement plus respectueux et responsable, qui pourrait restaurer le bien-être de l'environnement et des communautés sociales qu'elle affecte. Bien que cette idée semble préférable, il existe aujourd'hui un débat animé sur les objectifs fondamentaux que l'industrie devrait viser. D'un côté, il y a les défenseurs d'une vision purement économique, qui affirment que la seule façon pour l'industrie de contribuer efficacement au bien-être est de maximiser les bénéfices (Friedman, 1962, 1970 ; Hoffman, 2002 ; Jensen, 2001, Khanna & Anton, 2002). De l'autre côté, il y a des défenseurs d'un agenda plus social, qui soutiennent que les initiatives économiques et la productivité ne peuvent être mesurées que par la mesure dans laquelle elles améliorent, au sens large, la qualité de vie (Lorraine, Collison, & Power, 2004, Drucker, 1984; Rubenstein, 1993; Kelly, Kocourek, McGaw et Samuelson, 2005).

### 1 Cadre conceptuel de la performance

Selon Bourguignon (1995), la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, cette définition met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance <sup>299</sup>:

- A. La performance se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est donc le résultat d'actions coordonnées cohérentes entre-elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement). Ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence du personnel, technologie, organisation, fournisseurs, ...etc) ;
- B. La performance se traduit par une comparaison :** la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs chiffrés ou non, la comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement des valeurs qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes)
- C. La comparaison traduit le succès de l'action :** la notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultats d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue). Selon le dictionnaire français de la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, la performance signifie accomplissement ou résultat réel. En 1867, la performance est utilisée dans le domaine sportif où elle fait référence à un résultat exceptionnel et à l'exploit. Cependant, cette vision est ensuite contestée en 1929 par les puristes et le mot entre alors dans le langage de la psychologie<sup>300</sup>. Alors qu'il convient de préciser que la terminologie est américaine malgré l'apport des psychologues français tels que Binet.

Or, c'est au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle que l'utilisation du concept « performance » dans la langue française a été remonté. Mais elle est aussi un enjeu esthétique. Cette signification apparaît au début des années 1970 dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres).<sup>301</sup>

Dans son acception gestionnaire, il contient l'idée de :

- Performance “ résultat ” qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente “ le niveau de réalisation des objectifs ;
- Performance “ action ” qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation ;
- Performance “ succès ”, le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel.

---

<sup>299</sup> B.DORIATH & C. COUJET. *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2005, p 166.

<sup>300</sup> Ibid, p168.

<sup>301</sup> Y. PESQUEUX, op cit, p 06.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Elles sont présentées ici à partir des définitions proposées par Henri Bouquin (2000) :

- **L'économie** : qui consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût.
- **L'efficience** : c'est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné. Les notions suivantes expriment l'efficience, ou c'est la capacité à réaliser un objectif dans un univers d'économie des moyens :
  - ✓ **La productivité** : est rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
  - ✓ **La rentabilité** : est rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.
  - ✓ **La rentabilité** : est rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.
- **L'efficacité** : selon Rimailho (1947), « l'efficacité de l'organisation se manifeste par l'augmentation dans l'intérêt commun, de la vitesse de production »<sup>302</sup>. C'est la capacité d'obtenir un résultat ou un objectif sous contrainte de rationnement des moyens (Bouquin & Presquex, 1999).

### 1.1 Etymologie du concept « performance »

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « performer » qui, au XIII<sup>ème</sup> siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au XV<sup>ème</sup> siècle, il apparaît en anglais avec « to perform », dont vient le mot de performance. Il signifiait à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer<sup>303</sup>.

Cependant, le concept « performance » a été appréhendé uniquement sur le plan financier. L'évolution de cette approche a été en fonction de l'évolution historique de l'entreprise et celle de la théorie de l'organisation. À cet égard, ZENISEK a segmenté cette évolution en quatre phases<sup>304</sup> :

- La première phase, est celle où la gestion concernait uniquement le dirigeant et les actionnaires, cette phase a été correspondante à la naissance de la firme, se situant entre 185 et 1910 ;
- La seconde phase est recensée par l'auteur entre 1900 et 1950, elle se caractérise par une montée en puissance des syndicats « un facteur de régulation interne de l'organisation », et dont il faut tenir compte dans toutes les décisions de gestion de l'entreprise notamment, celles qui ont un impact direct sur le salarié ;
- Après cette période, l'entreprise est arrivée à un niveau de production telle que l'offre était supérieure à la demande, ce qui est à l'origine de l'apparition de techniques de marketing ont fait leur apparition (tout au long de la période 1945-1965), et une nouvelle approche du rôle des consommateurs comme des acteurs et partenaires de l'entreprise est apparue ;

<sup>302</sup> E. RIMAILHO, **Chacun sa part**, Volume 2, Delmas, Paris, 1947, p 18.

<sup>303</sup> Y. PESQUEUX, La notion de performance globale, document sur internet, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/32016/filename/performanceTunis.pdf>, p 6, consulté le : 06/04/2020.

<sup>304</sup> A. MOULAI, **La performance de l'industrie nationale des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations**, thèse de doctorat en sciences économiques, Université d'Oran, 2012, p 29-30.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

- En réalité à travers ce « partenaire » de l'entreprise, c'est le jeu des acteurs qui s'est progressivement installé et s'est étendu aux clients aux fournisseurs et à partir du milieu des années 60, avec l'apparition des mouvements de société défendant la cause de l'environnement, le nombre de doléances sociétales a fortement progressé, pour atteindre, vers le début du siècle présent en ce qui concerne l'industrie mondiale des ciments, le rang d'objectifs d'entreprise.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, son pluriel est employé dans le domaine du chemin de fer en parlant de possibilités optimales de la machine. L'approche de la performance par strates, nous la retrouvons chez VENKATRAMAN et RAMANUJAM, ils distinguent entre la performance financière, la performance opérationnelle et organisationnelle, et ils différencient entre les objectifs de l'entreprise, et ce à l'occasion de la mesure de la performance<sup>305</sup>.

*Tableau 07 : Les différences perceptions de la performance*

Acteurs	Perceptions de la performance
<b>Fayol H.</b>	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.
<b>Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S</b>	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres.
<b>Seashore S.E. et Yutchman E.</b>	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
<b>Mahoney T.A. et Weitzel W.</b>	La performance est l'action efficiente et productive.
<b>Lewin K.</b>	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.
<b>McGregor D.</b>	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines
<b>Likert R.</b>	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
<b>Argyris C.</b>	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.
<b>Klein C.</b>	La performance financière est définie « ... comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active,...en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause... »

**Source :** M. Bouamama, Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux, France, 2015, p 38.

Certains chercheurs ont trouvé plus pratique d'évaluer la performance organisationnelle, en utilisant des mesures fondées sur les perceptions des dirigeants d'entreprises. Car selon eux, une mesure de performance exige que l'on procède à une évaluation directe de l'entreprise, prenant en considération un nombre illimité de variables, parmi lesquelles certaines sont difficiles à mesurer avec précision (telles que le potentiel de croissance d'une entreprise, sa position sur le marché, le moral et le système de valeurs de son personnel,

<sup>305</sup> M. BOUAMAMA, **Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux, France, 2015, p 31.

etc...). En fait, malgré son utilisation abondante, le terme performance est très rarement explicitement défini, même dans les ouvrages dont la performance est à l'évidence l'objet d'étude central.

## 1.2 Développement de la performance de l'entreprise

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la continuation de l'entreprise, elle désigne alors l'action, son résultat et son succès<sup>306</sup> :

- La performance en tant que succès n'existe pas en soi. Elle est en fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs.
- La performance, résultat d'une action, ne contient pas de jugement de valeur, contrairement à la performance-succès.
- La performance-action est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps. Cette performance contient et dépasse largement la performance-résultat. En effet, elle « inclut les résultats mais aussi les activités, les tâches à accomplir » (Bourguignon, 1995, p.64).

La performance de l'entreprise a acquis une nouvelle définition qui s'évalue sur des critères non exclusivement financiers. Au-delà, la prise en compte des attentes, des contraintes et des contributions des parties appelées « prenantes » dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise constitue les conditions de sa performance globale sur le long terme (durable). Donc l'entreprise est obligée d'inclure des informations sociales, environnementales et sociétales dans le rapport annuel du conseil d'administration ou du directoire<sup>307</sup>, ces informations sont partagées sur 03 dimensions à savoir

*Tableau 08 : Dimensions de la performance*

<b>1. Performance financière</b>	➤ Élévation continue du chiffre d'affaires ;
	➤ Diversification de la production ;
	➤ Amélioration de la qualité des produits et des ventes.
<b>2. Performance sociale</b>	➤ Egalité de traitement ;
	➤ Bonne condition de travail ;
	➤ Respect de droit de l'homme ;
	➤ Augmentation de la motivation des employés ;
<b>3. Performance environnementale</b>	➤ Diminution de la pollution ;
	➤ Sécurité des installations et des produits ;
	➤ Rationnaliser de l'exploitation des ressources naturelle.

Source : Conception de l'auteur selon A.Renaud, N.Berland, **Mesure de la performance globale des entreprises**, May 2007, Poitiers, France.

<sup>306</sup> A.Renaud, N.Berland. Mesure de la performance globale des entreprises, May 2007, Poitiers, France, p 04, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>, consulté le 25/02/2020.

### 2 La performance et la durabilité

En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), siégeant aux Nations Unies et présidée par le Premier ministre norvégien Gro Harlem Brundtland, a proposé la définition du développement durable qui deviendrait la plus largement acceptée comme « *développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins et à leurs aspirations* ».

On peut résulter que le concept du développement durable est né de la prise de conscience que les règles de croissance existants étaient incapables de répondre aux besoins en constante évolution de la culture moderne. Une phase importante de son évolution s'est produite vers la fin des années 1980, lorsque l'idée est apparue que la croissance économique ne pouvait pas être considérée comme l'ensemble de ses aspects liés au macro-système, sans prendre également en considération le bien-être des parties qui opèrent au sein du système. Au cours des années suivantes, de nombreuses définitions ont été données pour le développement durable, afin de satisfaire le besoin d'une structure plus scientifique du concept. Tous ont offert un commentaire clairement politique et social sur la réalité, avec des suggestions sur la façon de la confronter.

À la suite de cette définition, le terme « développement » n'était plus uniquement lié à la croissance économique, mais au concept de qualité de vie, il devait donc être reconnu comme multidisciplinaire, composé de facteurs économiques, sociaux et environnementaux (Fletcher, 2002).<sup>308</sup> Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances.<sup>309</sup>

#### 2.1 La contribution des parties prenantes sur la durabilité de l'entreprise

L'apport des parties prenantes non seulement, les salariés mais aussi les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs, les populations locales, l'environnement naturel participe à la performance. Le rôle et la place des parties prenantes notamment les salariés doivent être attrapés de manière spécifique car ils sont les acteurs au quotidien de la production de l'entreprise. Elles peuvent être distinguées comme des participantes à la décision ainsi les résultats de l'entreprise.<sup>310</sup> La création d'une base de données qualitative concernant l'information sur le fonctionnement de l'entreprise, permettant une information régulière, claire et loyale et d'éviter certains blocages lors de prises des décisions. Cette performance peut aider à l'instauration d'un débat entre l'employeur et les syndicats sur les options stratégiques et leurs impacts prévisibles en matière d'évolution de l'activité, les métiers de base, les compétences requises ... etc.<sup>311</sup>

---

<sup>308</sup> M. BONACCHI & L. RINALDI, Performance measurement system for sustainability, p 51.

<sup>309</sup> Ibid, p 52.

<sup>310</sup> A. RAFAEL, Performance et gouvernance de l'entreprise (Avis du Conseil économique, social et environnemental), Mai 2013, p 21.

<sup>311</sup> S. BENHAMOU, auteur d'un rapport du Centre d'analyse Stratégique sur « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés », p 03.

La qualité du management permet l'engagement et la motivation des salariés. Les conditions de sa réussite s'appuient sur <sup>312</sup>

- Une bonne circulation des informations ;
- Un dialogue permanent qui peut être dans la controverse mais qui permet la prise en compte partagée des réalités ;
- Le respect de la qualité du travail qui satisfait celui qui fait le client et qui donne le sens au travail ;
- Un tel art de la gouvernance permet en outre de stimuler la créativité, source de richesse pour l'entreprise et de motivation pour tous ;
- De fédérer le collectif de travail sur un projet commun ;
- L'instauration d'un climat de confiance ne sera possible qu'à certaines conditions ;
- Mettre tout le collectif de travail en compétences sur la compréhension de l'entreprise et les principes fondamentaux de la gestion ;
- Instauration, un milieu qui favorise l'élévation générale des qualifications, les reconnaissances et les rémunérations ;
- Enfin, la stratégie de l'entreprise doit être marquée par le souci du long terme, car les exigences de rentabilité courte terme avancée par certains opérateurs financiers sont un obstacle majeur à la confiance ;
- Eviter les méthodes de management privilégiant la concurrence entre les salariés et les primes à la performance individualisée en encourager le travail en équipe, la concertation et la coopération.

### **2.2 L'environnement de l'entreprise (contraintes et opportunités)**

Selon M. Georges Jobard, président directeur général de la société Clextal, l'entreprise évolue dans un environnement qui englobe de nombreux acteurs « externes » qui sont autant de parties prenantes de son activité, qui interagissent avec elle soit des clients, fournisseurs, consommateurs, associations locales, etc. L'enchaînement de ces parties prenantes aux activités est très important sur l'enjeu stratégique de l'entreprise, également par les conditions suivantes :

1. La qualité des relations d'entreprise comme un donneur d'ordre et le sous-traitant doit se traduire par la promotion d'une politique de la cotraitance et du partage du risque au lieu la sous-traitance traditionnelle.
2. Sensibiliser les sous-traitants aux principes et les objectifs de l'entreprise ;
3. Traduire cette orientation dans la politique des achats. En particulier l'évaluation de ces services ne doit pas être uniquement basée sur le critère de prix ;
4. Inciter à établir des contrats écrits, structurés et d'une durée suffisamment longue où les droits et devoirs du sous-traitant seraient équilibrés et clairement définis ;
5. La relation avec les clients fournisseurs transparence des tarifications.

---

<sup>312</sup> A. RAFAEL, idem.

### 2.3 La responsabilité sociale

Plusieurs définitions du concept de responsabilité sociale des entreprises « RSE » ont été proposées au cours des dernières décennies. Une des plus fréquemment cités et largement reconnus est suivante « *L'examen par la société des problèmes dépassant les exigences économiques, techniques et juridiques étroites de la société* » (Davis, 1973).<sup>313</sup>

Selon Carroll (1991), la responsabilité regroupe 4 composants :<sup>314</sup>

1. **Responsabilités philanthropiques (ou discrétionnaires)** : La société ne possède pas de message clair, le comportement est laissé à l'appréciation de chacun ;
2. **Responsabilités éthiques** : Il s'agit de responsabilités supplémentaires (non codifiées dans des lois). Ces responsabilités sont attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes ;
3. **Responsabilités juridiques** : La société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère. Il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois (éthique imposée et codifiée) ;
4. **Responsabilités économiques** : L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit (besoin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs) ;

Bien que Carroll étende la responsabilité de l'entreprise à des considérations éthiques et discrétionnaires, il ne manque pas de rappeler que la responsabilité fondamentale de l'entreprise reste d'ordre économique. Selon le Livre vert de l'Union européenne (2001), la RSE est définie comme « *un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales en parallèle avec les opérations commerciales* ».

Ainsi, selon cette définition, une entreprise est qualifiée de socialement responsable si cette dernière pris en considération les intérêts de ses propres parties prenantes à savoir :<sup>315</sup>

1. **Ressources humaines**
  - Réserver un lieu de travail acceptable ;
  - Offrir des opportunités d'emploi égaux ;
  - Satisfaire aux exigences de santé et de sécurité au travail ;
  - Instaurer une politique de changement et de polyvalence des postes ;
2. **Relations avec les parties prenantes**
  - Sauver les critères éthiques dans la sélection des fournisseurs ;
  - Améliorer la qualité et la sécurité des produits.
3. **Soucis de l'environnement**
  - Minimisation des impacts négatifs des processus de production ;
  - Optimisation de l'utilisation des ressources naturelles et propres ;
  - Prendre en considération recyclage des matériaux nuisant de l'environnement.

---

<sup>313</sup> I. BISSACCO et P. MACCARRONE, Are we really measuring corporate social responsibility ?, publié le 30/10/2020, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-01-2020-0038/full/html?skipTracking=true>, consulté le : 02/12/2020.

<sup>314</sup> A. Renaud, N. Berland. Mesure de la performance globale des entreprises, May 2007, Poitiers, France, p 07.

<sup>315</sup> I. BISSACCO & P. MACCARRONE, *ibid*, p 80.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Selon le Livre vert de l'Union européenne (2001), la RSE est définie comme « *un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales en parallèle avec les opérations commerciales* ». Ainsi, selon cette définition, une entreprise est qualifiée de socialement responsable si cette dernière a pris en considération les intérêts de ses propres parties prenantes à savoir :<sup>316</sup>

### 4. Ressources humaines

- Réserver un lieu de travail acceptable ;
- Satisfaire aux exigences de santé et de sécurité au travail ;
- Instaurer une politique de changement et de polyvalence des postes ;
- Égalité des chances notamment les formations qualificatives.

### 5. Relations avec les parties prenantes

- Sauver les critères éthiques dans la sélection des fournisseurs ;
- Améliorer la qualité et la sécurité des produits.

### 6. Soucis de l'environnement :

- Minimisation des impacts négatifs des processus de production ;
- Optimisation de l'utilisation des ressources naturelles et propre ;
- Prendre en considération recyclage des matériaux nuisant l'environnement.

### 2.3.1 L'impact de la RSE sur la performance

Suite les commandements des gouvernements et des organisations internationales, la RSE elle-même est devenue un enjeu stratégique, en particulier pour les grandes multinationales des pays développés. En effet, le comportement de la responsabilité sociale peut également saisir par la direction des entreprises comme un avantage stratégique. L'objet a également été récemment analysé par des chercheurs et des universitaires par des études théoriques sur la relation entre la performance sociale et/ou environnementale d'un côté et la performance financière de l'autre côté. L'entreprise ayant des bonnes relations avec le gouvernement local et les parties concernées doit être motivée par obtention des avantages comme la licence d'exploitation, un meilleur accès aux marchés financiers, des réductions de coûts. (Epstein & Roy, 2001).<sup>317</sup>

### 2.3.2 Implication de la RSE

Le système de mesure de la performance est abordé dans une perspective « interne », il est considéré socialement comme un outil de gestion utilisé par la direction afin de faire le contrôle, c'est-à-dire pour vérifier l'efficacité de la RSE stratégique et pour une meilleure intégration des politiques RSE dans les décisions opérationnelles quotidiennes (Epstein & Roy, 2001). La perspective « externe » devient exigée par les différentes catégories des parties prenantes (consommateurs, banques, organismes publics et citoyens), Ils sont également intéressés à évaluer la performance sociale des entreprises. Actuellement, les entreprises sont confrontées à une demande croissante d'une responsabilité et des rapports plus détaillés et plus précis sur les initiatives sociales.

---

<sup>316</sup> Idem.

<sup>317</sup> Ibid, p 82.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Différentes normes de reporting sociales ont été développées ces dernières années par des associations, dont le but est d'élaborer des lignes directrices communes afin de rendre le reporting social et environnemental des entreprises soit rigoureux, complet et transparent.

Les investisseurs ont commencé à adopter des critères de l'environnement et social dans leurs choix d'investissement. En conséquence, la relation supposée positive entre le degré de responsabilité sociale d'une entreprise et sa rentabilité moyenne financière permet d'affecter des décisions de contribution des investissements. Le classement des entreprises en fonction de leurs performances en matière de développement durable est alors devenu d'une importance fondamentale, en conséquence, le nombre d'agences et associations qui délivrent des notations RSE à rapidement augmenter.<sup>318</sup>

A cet effet, les entreprises doivent adopter des techniques et des outils de gestion appropriés. En effet, des branches spécifiques appelées « finance éthique » sont créées ces dernières années, pour eux, les produits financiers appartenant à cette famille ne peuvent investir que dans des entreprises répondant à un ensemble donné de critères sociaux et environnements. A leur tour, les banques et les établissements de crédit à intégrer soigneusement ces aspects dans leurs procédures d'évaluation des risques.

Pour contrôler la mise en œuvre des programmes stratégiques de RSE et mesurer leur efficacité. Selon Higgins et Currie (2004), les entreprises qui souhaitent atteindre un haut niveau de performance en matière de développement durable devraient inclure une perspective de performance en matière de responsabilité sociale dans leur tableau de bord d'entreprise et devraient définir clairement les indicateurs à mesurer.

L'introduction de ce type de paramètres représente la condition préalable nécessaire à l'amélioration de la performance sociale et environnementale des entreprises. Les deux auteurs proposent ensuite un tableau de bord d'entreprise qui prend en compte des questions telles que :

- Satisfaire à toutes les exigences légales et éthiques vis-à-vis de l'état et le peuple et assurer un traitement responsable de l'environnement extérieur ;
- Créer un climat interne qui permet et encourage la diversité ;
- Fournir des informations sur la performance financière d'une manière compréhensible et significative pour les investisseurs ;
- S'engager auprès de toutes les communautés locales où l'entreprise opère ;
- S'engager à soutenir des organisations à but non lucratif.

### 2.3.3 Le processus de notation et d'évaluation de la RSE

Malgré la multiplication des agences de notation RSE et la variété des méthodologies adoptées pour évaluer la performance de durabilité des entreprises, il est possible de définir un processus commun basé sur une séquence d'étapes logiques qui sont mises en œuvre par presque tous les systèmes de notation.

---

<sup>318</sup> Ibid, p 84.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Les quatre des plus importantes sociétés de notation du Groupe SAM (Dow Jones Sustainability Index, DJSI) ; Société SiRi (FTSE4Good) ; Stock & Stake (Ethibel) ; Vigeo (ASPI) ont commandé les processus de notation associés à l'indice éthique correspondant :<sup>319</sup>

1. **Collecte d'informations** : Il consiste à collecter une grande quantité d'informations et de données provenant de plusieurs sources, afin d'atteindre le degré d'objectivité. Cette phase s'articule généralement en deux sous étapes :
  - La collecte directe d'informations auprès de l'entreprise, à travers la documentation officielle (bilans, rapports et documents), et à travers d'autres sources (questionnaires, réunions et entretiens) ;
  - La collecte d'informations provenant de sources externes également les parties prenantes, communiqués de presse et bases de données.
2. **Evaluation un profil préliminaire** : Le filtrage des informations conduit à l'ébauche d'un profil de l'entreprise, basé sur des données significatives, qui n'ont pas encore été vérifiées et recoupées. Ce profil ne doit pas être considéré comme définitif, mais simplement comme la base sur laquelle le profil réel sera construit.
3. **Vérification croisée et validation des informations** : Cette étape vise à assurer le degré de fiabilité et d'exactitude du profil des performances RSE réelles d'une entreprise. Cet objectif peut être atteint grâce à différentes techniques de validation. La collection des informations à partir de différentes sources fiables et / ou plusieurs fois à partir de la même source (en répétant le processus de collecte à des moments différents). Revoir et analyser le profil préliminaire avec la direction de l'entreprise elle-même. La validation des informations nécessite généralement un constat commun avec la direction de l'entreprise. Grâce à ce constat, les gestionnaires ont également la possibilité de commenter les informations recueillies auprès de sources externes, de remettre en question la fiabilité de certaines sources.
4. **Evaluation du profil définitif** : Le profil définitif est représenté par le résultat des processus de notation, ce profil ne vise pas le repère éthique aux entreprises, mais plutôt à exprimer leur degré de conformité aux critères de la RSE. Il rendra compte, de manière structurée, des informations pertinentes qui ont été sélectionnées, vérifiées et divisées en catégories d'analyse appropriées. Le profil aura une structure différente selon l'agence de notation.

Le profil et le jugement final constitueront la base utilisée par les investisseurs et les parties prenantes en général qui souhaitent connaître l'engagement social d'une entreprise dans ses activités commerciales.
5. **Suivi de la performance sociale de l'entreprise** : Une fois le profil définitif formulé, il est nécessaire de surveiller en permanence les activités de l'entreprise. L'activité de suivi nécessite une analyse bien précise afin d'actualiser fréquemment le nouveau profil d'entreprise.

---

<sup>319</sup> I. BISSACCO & P. MACCARRONE, op cit, p 86.

6. **La recherche de l'objectivité :** Les activités visant à assurer l'objectivité dans le processus d'évaluation ne constituent pas une étape séquentielle du processus, mais sont communes à toutes les étapes précédemment illustrées. Chaque société de notation prédispose en effet des commissions indépendantes (qui peuvent être constituées membres internes ou externes), ou engage des tiers indépendants, afin de garantir autant que possible que son propre système de notation fournit une évaluation entièrement fiable et n'est pas influencé par des jugements subjectifs.

### 3 Mesure et pilotage de la performance de l'entreprise par les tableaux de bord

Actuellement, on ne peut pas parler de la performance sans parler du pilotage, soit au niveau organisationnel qu'au niveau opérationnel. Car le pilotage d'un système sollicite une constante maîtrise de ces processus, et de l'appui d'une de mesure et d'évaluation des performances atteintes. Pour cela, le manager doit avoir à leur disposition un système d'objectifs cohérent à tous les niveaux décisionnels, qui leur permettront d'atteindre la performance globale désirée

#### 3.1 Le pilotage et les tableaux de bord

Plusieurs définitions sont apportées par des spécialistes en sciences de gestion, montrant ce lien fort qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage.

##### 3.1.1 Le système de pilotage d'une entreprise

Tout d'abord, Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé<sup>320</sup>. On pilote une entreprise, lorsqu'on peut déployer sa stratégie en actions opérationnelles et capitaliser les résultats. En fait, le pilotage doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. C'est à ce point que le contrôle de gestion doit d'un côté, comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints. Et dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace. Alors que, Piloter au niveau du contrôle stratégique, signifier le suivi des hypothèses et de sa mise en œuvre.

Selon Ph. LORINO en 1998 : « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir ensemble de manière de plus en plus performante » Ensuite, en 2004, Ph. LORINO a également ajouté que : « *le pilotage consiste à déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et à capitaliser les enseignements de l'action pour en enrichir la réflexion sur les objectifs et les méthodes* ».

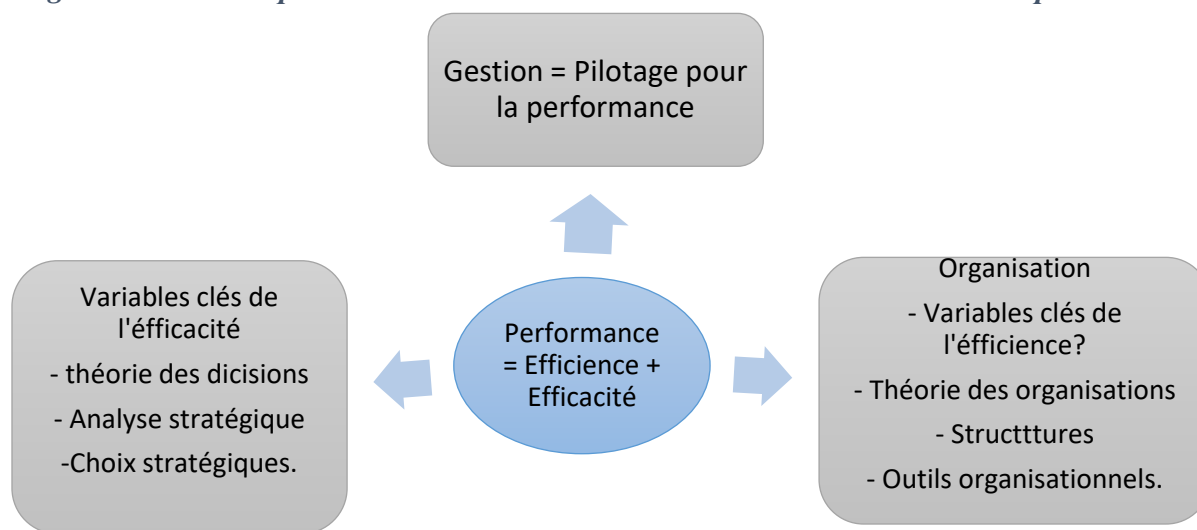
---

<sup>320</sup> PEGUIRON & O. THIERY, « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire », Conférence « ISKO- France », 28-29 Avril 2005, p 01.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Il existe une interdépendance des domaines et des variables au sein de l'entreprise, qui peut être démontrée dans la figure suivante :

Figure 23: *l'interdépendance des variables et des domaines au sein de l'entreprise*



Source : J-L. CHARRON, S.SÉPARI & F. BERTRAND, **Mangement : Manuel et Application**, Ed. DUNOD, 2014, p 23.

La mesure de la performance de l'entreprise est toujours une question d'actualité. En effet, Comment évaluer la performance globale d'entreprise ? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation ? Et, Peut-on réellement tout mesurer ? Ces paramètres montrent bien que la performance est donc fortement liée à la notion de pilotage stratégique, qui consiste, à mettre un nombre réduit d'indicateurs de performance, rassemblés souvent dans un tableau de bord, à la disposition du manager et son équipe, afin de leur permettre la prise de décisions stratégiques.

### 3.1.2 Le lien entre le pilotage et les tableaux de bord

Tout d'abord, N. BERLAND en 2009, a jugé que : « *la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier.* »<sup>321</sup>.

En effet, au début de leur création, les tableaux de bord étaient construits pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, car, dans le renouveau du concept du système de pilotage de l'entreprise, il existe une réelle différence entre le constat et le pilotage. Il ne s'agit plus de fabriquer et de produire selon un

<sup>321</sup> N. BERLAND, « **mesure et pilotage de la performance** » ; e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr), 2009, p 131. Consulter le : 05/05/2020.

référentiel préétabli et de s'arrêter là. La performance concerne tous les acteurs de l'entreprise, et elle se révèle dans toutes ses activités.

Ainsi « *les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux besoins de chacun et cohérent dans son orientation générale et dans son contenu, fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité.... [ ]. Il ajoute également à ce propos que « le tableau de bord est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives* »<sup>322</sup>.

Cette nouvelle logique signifie, la construction d'un vrai système de pilotage, et qu'un, système de tableau de bord doit s'adapter aux exigences actuelles... Aussi, lors de la construction du tableau de bord, on doit prendre en compte cette nouvelle donnée propre et spécifique du rôle de chacun et de ses préoccupations pour devenir un collaborant personnalisé.

De plus, la définition de L. AUBUT-LUSSIER en 2013, démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage. En soulignant qu'un « *tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique* »<sup>323</sup>.

### 3.2 Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord et leur utilité

Les tableaux de bord sont certes des outils de contrôle de gestion, mais surtout des outils d'aide à la décision et de pilotage de performance. Dans ce contexte, F. ELLUL en 2003 souligne que « *trop souvent, le tableau de bord est utilisé comme un compte rendu d'activité, permettant de suivre et d'assurer une gestion en continu, afin de vérifier notamment la conformité des pratiques au fonctionnement prescrit, la cohérence des modalités de fonctionnement mises en œuvre, ainsi que le niveau de participation des acteurs d'une chaîne de production* »<sup>324</sup>.

A ce propos, le manager doit disposer d'informations fiables et récentes, afin de pouvoir concevoir sa décision sur des éléments objectifs, et en faisant un réel outil d'aide à la décision. Le rôle d'un tableau de bord se distingue selon le positionnement (le poste) de son utilisateur au sein de la chaîne hiérarchique (responsabilités). En fait, l'utilité et l'organisation des tableaux de bord s'identifient généralement à une structure "gigogne", qui permet simultanément, d'obtenir des indicateurs sur les variables d'action du centre concerné. Et la maîtrise des informations plus globales au niveau hiérarchique supérieur.

---

<sup>322</sup> A. FERNANDEZ, « **Le système de pilotage de l'entreprise** », www.pilote.org, ©copyright 1998-2016, consulté le : 05/05/2020.

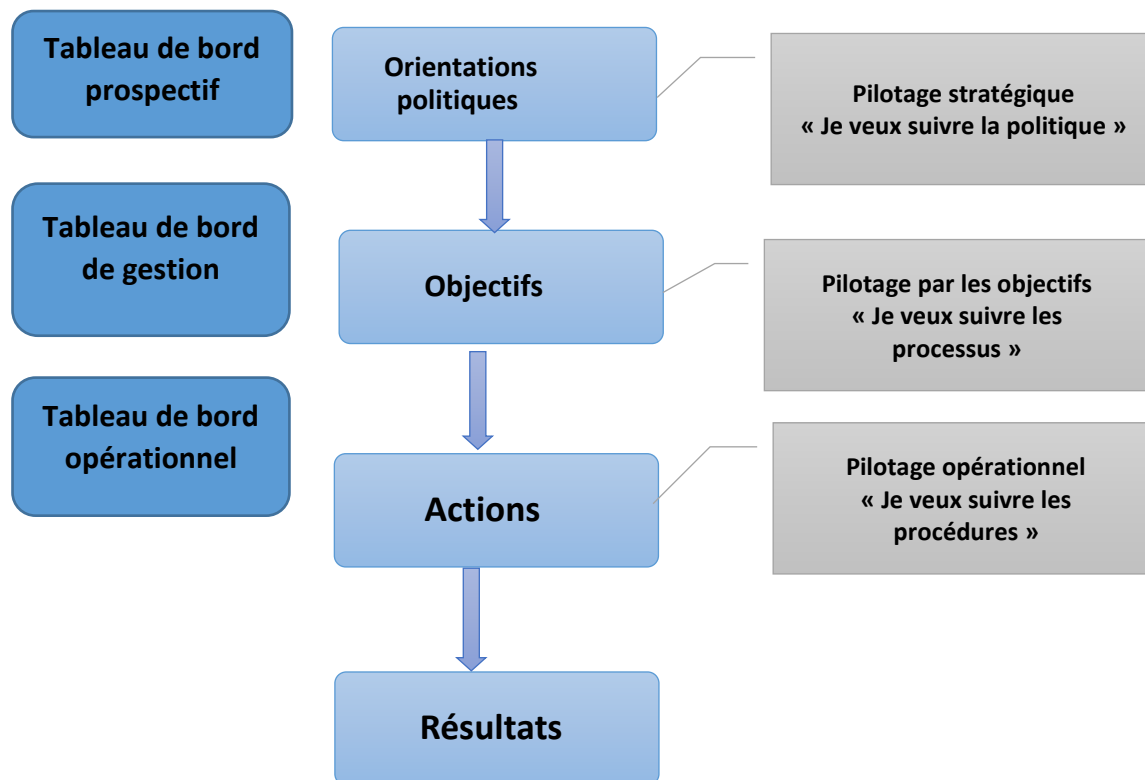
<sup>323</sup> L. AUBUT-LUSSIER, **Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques**, 2013, Editions d'Organisation, p10.

<sup>324</sup> F. ELLUL, « *Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ?* », *La Lettre du CEDIP - En lignes* n° 25 - avril 2003, p01.

## CHAPITRE II LES TABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Le schéma ci-après représente les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord :

*Figure 24: les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise*



Source : F. ELLUL, « **Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ?** », *La Lettre du CEDIP - En lignes* n° 25 - avril 2003, p 03.

Dans le schéma précédent se figurent trois niveaux de pilotage comme suit :

- **Le premier niveau : Le pilotage stratégique :** le niveau hiérarchique le plus élevé de la pyramide de responsabilité. Dont, le Président Directeur Général est le premier responsable de la structure, il est en charge du pilotage et du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Il pose des orientations et définit des objectifs stratégiques. Il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés ;
- **Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif :** (le chef de direction) les responsables ont en charge la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique (le pilotage par les objectifs et le suivi du processus). Ces responsables, s'approprient et déclinent des objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs ;

- **Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel** : le plus bas niveau hiérarchique de la gigogne de responsabilité. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'actions et veillent à l'atteinte de leurs résultats. Le pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (mois, quinzaine, semaine), pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique

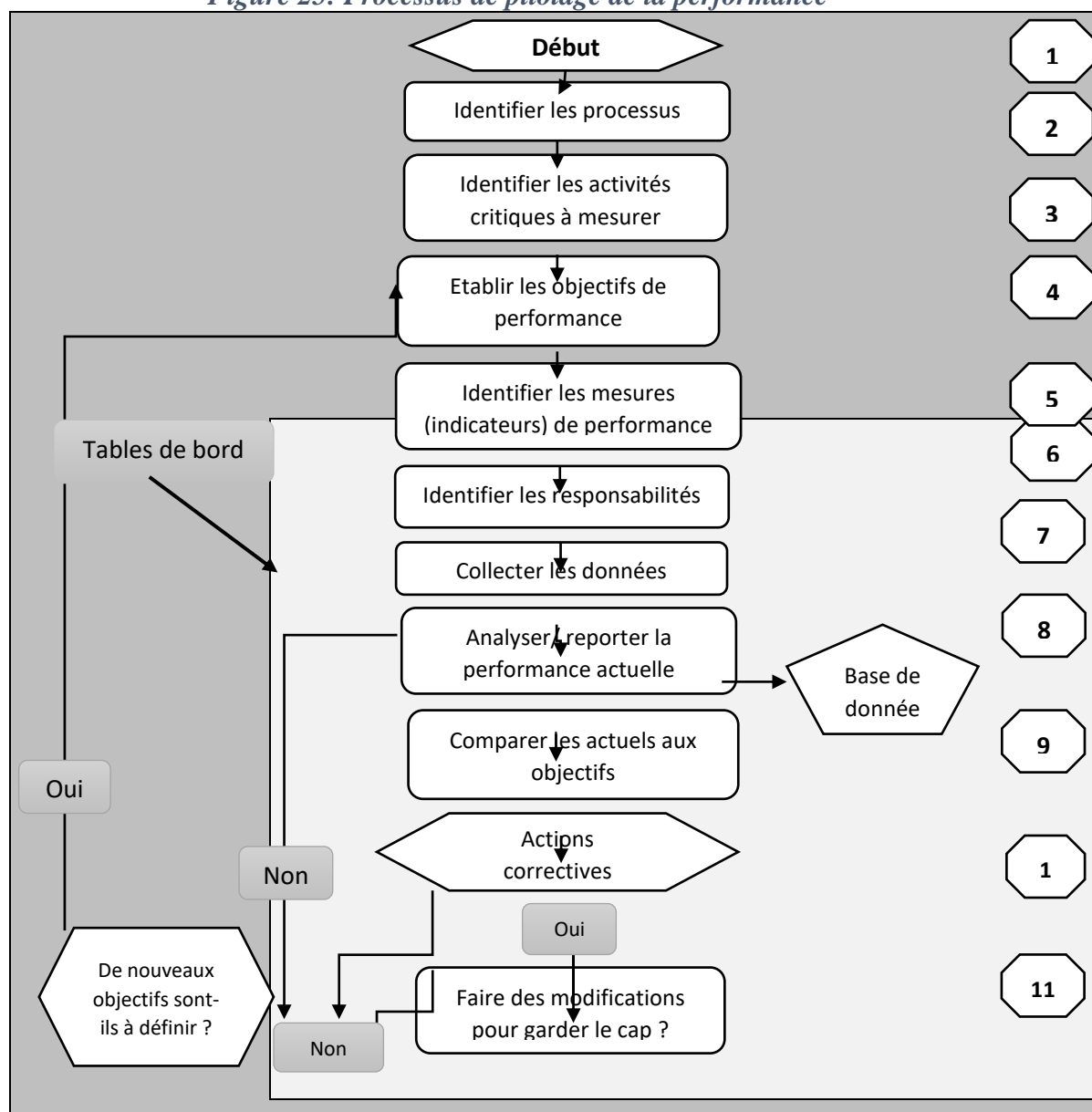
Toutefois, suivant les lignes hiérarchiques, les tableaux de bord traversent tous les niveaux de contrôle (stratégique, managérial ou opérationnel). Du fait qu'il participe au suivi des prévisions et à la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. En fait, les liens entre pilotage fonctionnel et opérationnel consistent à décliner le système de mesure de performances auprès de responsabilité ou unités d'analyses pertinentes.

### 3.3 Tableau de bord et le pilotage de la performance

En effet, comme un outil principal du pilotage de la performance, il est important de l'intégrer dans le processus même de « mesure-management-pilotage » de la performance. Il a été souligné que « il s'agit désormais de raisonner en termes de processus car il devient difficile d'isoler clairement dans l'organisation qui (ou quoi) est à l'origine de la valeur [ ]. Ce qui signifie que le pilotage ne concerne plus des activités séparées mais des activités souvent imbriquées et interdépendantes, ce qui a un impact sur la construction et le pilotage des tableaux de bord. ». Afin d'identifier le lien entre le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance.

On peut répartir ce processus en 11 étapes telles qu'il est présenté dans le **flow chart** ci-après proposé par ces auteurs. De ce flow chart, on peut figurer le lien entre le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance. Ce processus s'appréhende comme un cycle qui n'a pas de fin, mais qui est continu dans le temps.

Figure 25: Processus de pilotage de la performance



Source : Site (by TSS on 1 juillet 2011 in Pilotage de la performance d'une entreprise)

Finalement, on peut conclure en rapportant une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne que « un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc au besoin d'une personne, suppose un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métier et est généralement publié à date fixe. Il correspond à la partie contrôlée d'un cycle classique de gestion (planification, organisation, direction, contrôle), et grâce à un ensemble de données agrégées il permet de mesurer le niveau de performance (efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives. Il permet également, grâce à un ensemble de données agrégées, de mesurer le niveau de performance (efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives »<sup>325</sup>.

<sup>325</sup> M. BRULEY « Propos Sur les SI Décisionnels », Septembre 2011, BSINESS, p 25.

### *Conclusion*

Le contrôle de gestion et la mesure du rendement sont essentiels pour améliorer la performance ainsi que la durabilité de l'entreprise, ces divers systèmes de mesures de la performance peuvent être utilisés pour aider les gestionnaires à faire face aux pressions et au paradoxe, afin de prendre les meilleures décisions de gestion à l'instant demandé. Actuellement, de nombreux modèles de mesure du rendement ont été développés, les auteurs des modèles actuels de la mesure de la performance tels que Kaplan et Notron qui affirment qu'il existe un meilleur alignement entre la stratégie de l'entreprise et sa mesure de la performance à travers les tableaux de bord pour améliorer la rentabilité de l'entreprise. D'après eux, le tableau de bord est aujourd'hui considéré comme un outil fondamental pour atteindre les objectifs de l'entreprise au sein de l'entreprise, il est considéré comme une activité valable pour soutenir la prise de décision, motiver les gens, stimuler l'apprentissage, améliorer la coordination et la communication.

## **CHAPITRE III : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGERIEN**

### *Introduction*

L'économie algérienne est en transition, vers une économie de marché dite du secteur privé, cependant, elle a toujours eu un penchant particulier pour l'entreprise publique, en la considérant comme étant, la locomotive du développement de l'économie nationale, et un outil pas des moindres, pour servir de soutien aux politiques économiques de l'Etat. Dans cette perspective, différentes restructurations et réformes qui ont touché les entreprises publiques algériennes (EPE), ces dernières restent confrontées à un paradoxe dans leur mode de gestion, celui de la gestion de la propriété publique marchande et le critère de commercialité auquel obéit leur management.

En effet, ce paradoxe est au centre de la problématique de gouvernance de ces EPE qui met en exergue, d'une part, leur maintien comme vecteur de développement national, et d'autre part, la nécessité d'une plus grande marge de manœuvre des managers dans les décisions de gestion

A cet égard, l'EPE algérienne ne cesse d'être remise en question, en ce qui concerne son réel rôle économique de créateur de richesses et de pilote de la croissance nationale.

Ainsi, dans ce troisième chapitre, nous nous attarderons sur l'entreprise publique économique (EPE) algérienne : sa création, sa gestion, son contrôle et ses réalités, ainsi que sur l'étude de l'évolution de la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien qui représente le cadre de la partie empirique de notre thèse.

Pour rester en phase avec les composantes de la gouvernance d'entreprise, notre analyse se concentre sur les Sociétés par Actions (SPA), plus spécialement, sur l'Entreprise Publique Economique (EPE).

### Section I la gouvernance d'entreprise en Algérie (Réalité et perspectives)

La gouvernance d'entreprise se traduit par la mise en place d'un «ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants»<sup>326</sup> Charreaux (2004). Elle fait la référence au système par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée.

À l'instar des autres pays du monde, le débat sur la gouvernance d'entreprise, a pris une grande ampleur ces dernières années, notamment après l'adhésion de ces pays à l'OMC et son accord avec l'Union Européenne dans le cadre du libre-échange. À cet effet, la prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise a rapidement progressé dans le climat des affaires algérien.

#### 1 Genèse du débat sur la gouvernance d'entreprise en Algérie

L'impact de la nouvelle organisation de la propriété des entreprises algériennes sur l'amélioration de leurs résultats, est une question qui s'inscrit dans une réflexion plus large qui porte sur les effets de la privatisation sur la performance des firmes. Notamment, après le vaste mouvement de privatisation/ restructuration observé dans les économies développées à partir de 1985 ou dans les économies de l'Est en transition dès 1990<sup>327</sup>.

Néanmoins, les origines du débat sur la gouvernance d'entreprise en Algérie ne se trouvent qu'au début des années 2000, notamment, avec la faillite des banques EL KHALIFA et la BCIA<sup>328</sup>, ce qui pose avec acuité, la question de la pérennité et de la durabilité des entreprises algériennes ces dernières années<sup>329</sup>, eu égard au renforcement des contraintes de l'économie de marché et des perspectives d'intégration de l'économie mondiale. De ce fait, il est impérieux que ces entreprises soient dotées d'un dispositif de gouvernance fiable et comparable à celui des grandes entreprises internationales.

Selon le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, parmi les principales causes des réformes des systèmes de gouvernance : l'admission de nouveaux instruments financiers et de nouvelles techniques comptables, l'affaiblissement des réflexes prudeniels et des mécanismes institutionnels de contrôle consécutif à la dérèglementation, en particulier, dans le secteur bancaire, la complexité croissante des montages juridiques et l'opacité des systèmes fiscaux<sup>330</sup>.

---

<sup>326</sup> G. CHARREAUX, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier du FARGO(1040101)*, Décembre 2014, p 02.

<sup>327</sup> D. LABARONNE, « Performances des firmes publiques algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ? », *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »* 2013/5 N° 63, p 35.

<sup>328</sup> A. MAHI & S. TEKFI, « Etude de l'Efficacité du Système de Gouvernance du Groupe Saidal », *Al-riyada for Business Economics Journal*, Vol 06 – N° 01, Janvier 2020, p 192.

<sup>329</sup> K. ARABI & M. AMGHAR, « La problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives ». Actes du colloque international sur la gouvernance d'entreprise : nouvelles approches et expériences. Tizi Ouzou, Université Mouloud Maamri, 2015, p 06.

<sup>330</sup> Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement. (2013, Avril). Guide de l'administrateur. 1-29. Algérie, p 06.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

Dans cette perspective, l'Etat algérien a pris conscience de la nécessité du respect des règles de la bonne gouvernance, qui s'affirme aujourd'hui comme une exigence indispensable pour des entreprises performantes<sup>331</sup>. Ainsi, elle permet de promouvoir l'investissement national et étranger, de favoriser la stabilité des marchés, et de la réalisation de la croissance économique souhaitée, dans un environnement caractérisé par des mutations économiques permanentes.

Dans la même approche, les pouvoirs publics et les acteurs concernés ont eu la réflexion de repenser la mise en place d'un riche dispositif législatif, réglementaire et institutionnel pour promouvoir la bonne gouvernance des entreprises<sup>332</sup>. Parmi leurs initiatives, l'élaboration d'un code de gouvernance adaptée aux entreprises algériennes qui a pour objectif de mettre à leur disposition un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise, en leur offrant les outils qui les aideront à libérer leur fonctionnement avec un maximum de sécurité<sup>333</sup>.

### 2 L'organisation des sociétés par action (SPA)

En Algérie, les grandes entreprises, couvrent les différentes activités économiques et financières. Telles que : les entreprises publiques où l'actionnaire unique est l'état, sous forme de Sociétés par Actions (SPA), et les petites et moyennes entreprises (PME), à capitaux privés, et à majorité familiales, sous forme de SARL (Société à Responsabilité Limitée) ou EURL (Entreprise Uninomiale à Responsabilité Limitée). Tandis que, la forme SPA (Société par Actions) est encore embryonnaire.

Le code de commerce de 1975 (ordonnance 75-59 du 26 septembre 1975) complété et modifié entretemps par les différents amendements, régit les entreprises algériennes, notamment son LIVRE V, qui traite des sociétés commerciale telle que :

- Sociétés en nom collectif (SNC) ;
- Sociétés à responsabilité limité (SARL) ;
- Sociétés par actions (SPA) ;
- Sociétés en commandites.

La régulation des opérations commerciales, le règlement des litiges et le fonctionnement des sociétés sont régies par le code de commerce qui est basé sur le droit commercial, qui est une branche du droit, distincte du droit civil<sup>334</sup>. A cet égard, la société par actions est la société dont<sup>335</sup> :

1. La durée d'existence est de 99 ans (Art 546) ;
2. Son capital est divisé en actions, et le nombre d'associés ne peut être inférieur à sept (07), qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports (Art 592) ;

---

<sup>331</sup> H. BOUSSADIA, **La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant. Cas de l'entreprise publique algérienne**. Thèse de doctorat, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, pp 51-52.

<sup>332</sup> A. MAHI et S. -TEKFI, op cit, p193.

<sup>333</sup> GOAL. (2009). Code algérien de gouvernance d'entreprise. 1-98. Algérie : Task Force. Retrieved from <http://www.algeriacorporategovernance.org>, p16, consulté le 02/02/2020.

<sup>334</sup> H. BOUSSADIA, ibid, p 109.

<sup>335</sup> Code de commerce 1975, art 592.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

3. Elle est désignée par une domination sociale qui doit être précédée ou suivie de la mention de la forme de la société et du montant du capital social, (Art 593), qui doit être des cinq (5) millions de dinars au moins si elle fait publiquement appel à l'épargne, et d'un (1) million de dinars au moins dans le cas contraire (Art 594) ;
4. Son acte constitutif doit être immatriculé et publié au niveau du Centre National du registre de commerce (CNRC) (articles 548 et 549 du code de commerce).
5. Elle est administrée par un conseil d'administration composé de trois nombres au moins et de douze au plus (Art 610).

En effet, nous nous attacherons à étudier l'un des plus importants mécanismes de contrôle externe de l'entreprise, à travers le commissariat aux comptes, en prenant en considération l'absence des mécanismes de contrôle, tels que les marchés des biens et services, financier et du travail, dû ce fait, le contrôle en externe par le Commissaire aux comptes est le mécanisme le plus important dans le contrôle de l'entrepris en Algérie.

### 3 L'audit externe légal

Pour leur lancement et leur croissance, les sociétés font appel à l'épargne, par le biais d'une manifestation publique. Dès lors, il appartient au pouvoir législatif de sécuriser et de défendre les actionnaires en mettant en place des contrôles externes indépendants des gestionnaires et des administrateurs. En fait, cette sécurisation est régie, dans le chapitre « le contrôle des sociétés par actions », par les dispositions des articles (715 bis 4 à 715 bis 17) du code de commerce. Dans ce cadre des contrôles on observe<sup>336</sup> :

1. L'audit externe programmé pour la certification des comptes, c'est-à-dire la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur, à travers un commissariat aux comptes, obligatoire pour les Sociétés par actions (SA) et les Sociétés Responsabilité Limitée (SARL) ;
2. Le contrôle externe inopiné de recherche et d'enquête en vue de vérifier les actes et les opérations retracés dans la comptabilité ainsi que les fonds, les valeurs et les titres et matières de toute nature. Ce contrôle est le fait de l'Inspection ;
3. Générale des Finances (IGF) et de la Cour des Comptes. Ce type de contrôle ne concerne que les entreprises à capitaux publics.

Le contrôle légal du commissariat aux comptes incarne le contrôle externe en Algérie. Cette activité peut être exercée par des commissaires aux comptes à titre individuel ou à travers la constitution de sociétés par actions (SPA), de sociétés à responsabilité limitée (SARL), et de sociétés civiles ou des groupements d'intérêt commun. Dont, la condition principale est que l'ensemble des associés soient de nationalité algérienne.

Le commissariat aux comptes était une obligation légale, au travers du code de commerce, pour les seules sociétés anonymes (SA) qui sont devenues, en 1975, Sociétés Par Actions (SPA). Tandis que, l'expérience de l'Algérie en matière d'autonomie des entreprises publiques ou l'état est actionnaire unique, (à la faveur de la promulgation en 1998 des lois N°88-01 ; 88-02 ; 88-03 et 88-04), a consacré le rôle du contrôle externe dans les sociétés commerciales à travers le commissariat aux comptes. Les Sociétés à Responsabilité Limitée

---

<sup>336</sup> H. BOUSSADIA, *ibid*, p110.

(SARL) et les Entreprises Uninominales à Responsabilité Limitée (EURL) n'ont été concernées qu'à la faveur de la loi des finances de 2006. Toutefois les sociétés et les (EURL) dont le chiffre d'affaires est inférieur à dix millions de dinars ne sont pas tenues de certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes<sup>337</sup>.

### 3.1 Missions du commissaire aux comptes

D'une manière générale, le commissaire aux comptes doit vérifier les valeurs et documents de la société ou de l'organisme, et ainsi, il doit contrôler la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur, il a pour mission de <sup>338</sup>:

1. Certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine des sociétés et des organismes ;
2. Vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion fourni par les dirigeants aux actionnaires, associés ou Porteurs de Parts ;
3. Donner un avis, sous forme de rapport spécial sur les procédures de contrôle interne adopté par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant ;
4. Apprécier les conditions de conclusion des conventions entre l'entreprise contrôlée les entreprises ou organismes qui lui sont affiliés ou avec les entreprises et organismes dans lesquels les administrateurs et dirigeants ont un intérêt direct ou indirect ;
5. Signaler, aux dirigeants et à l'assemblée générale ou à l'organe délibérant habilité, toute insuffisance de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise ou de l'organisme dont il a pu avoir connaissance ;
6. Vérifier les valeurs et documents de la société ou de l'organisme et à contrôler la conformité de la comptabilité aux règles en vigueur.

En fait, cette mission aboutit à l'établissement<sup>339</sup> :

- D'un rapport de certification avec ou sans réserve de la régularité, de la sécurité, et du l'image fidèle des comptes annuels ou éventuellement au refus de certification dument motivé ;
- Eventuellement d'un rapport de certification des comptes consolidés ou des comptes combinés ;
- D'un rapport spécial sur les conventions réglementaires ;
- D'un rapport des cinq rémunérations les plus élevées ;
- D'un rapport spécial sur les avantages particuliers accordés au personnel ;
- D'un rapport spécial sur l'évolution du résultat des cinq derniers exercices et du résultat par action ou part sociale ;
- D'un rapport spécial sur les procédures du contrôle interne ;
- D'un rapport spécial lorsqu'il constate une nuance sur la continuité d'exploitation.

---

<sup>337</sup> Id.

<sup>338</sup> Article 23 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.

<sup>339</sup> Article 25 de la même loi.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

En outre, concernant le cas spécifique des sociétés par actions, il est stipulé, par le code de commerce, que les commissaires aux comptes portent à la connaissance du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance selon le cas<sup>340</sup> :

- Les contrôles et vérifications auxquels ils ont procédé, et les différents sondages auxquels ils sont livrés ;
- Les postes du bilan, et des autres documents auxquels des modifications paraissent devoir être apportées, en faisant toutes observations utiles, sur les méthodes d'évaluation utilisées pour l'établissement de ces documents ;
- Les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- Les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de l'exercice comparés à ceux du précédent exercice.

Les rapports établis par le commissaire aux comptes doivent être, déposés dans des délais impartis, cette opération doit précéder la tenue de l'assemblée générale, au niveau du siège du représentant des propriétaires de la société ou du siège social de la direction administrative de l'organisme concerné.

### 3.2 Obligations du commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes doit se conformer certaines obligations dans l'exercice de ses missions<sup>341</sup> :

1. **L'observation des règles d'éthique** : confidentialité, probité, indépendance et secret professionnel sauf s'il est appelé, conformément à la loi, à témoigner devant les autorités judiciaires ; ou à fournir des informations légales dues à l'administration fiscale, ou à la demande des responsables de l'entité dont il assure le contrôle ;
2. **La conservation des dossiers de ses clients** : pendant toute la durée légale prévue ;
3. **La conformité aux lois et règlements** : dans les contrôles des opérations de la comptabilité et les registres y affèrent ;
4. **L'assurance de l'égalité de traitement des actionnaires**
5. **La collaboration avec les autorités judiciaires** : en révélant au procureur de la république les faits délictueux, dont il a pu avoir connaissance dans l'exercice de sa mission après de l'entité concernée.

Or, il existe autre obligations sont stipulées par les textes légaux régissant l'exercice de la profession de commissaire :

- « *Le commissaire aux comptes s'assure que l'égalité a été respectée entre les actionnaires* » (Art 715 bis 4 du code de commerce) ;
- « *Le commissaire aux comptes signale à la plus prochaine assemblée générale, les irrégularités et les inexactitudes relevées par lui, au cour de l'accomplissement de sa mission. En outre, il révèle, au procureur de la République les faits délictueux dont il a eu connaissance* ». (Art 715 bis 13 du code de commerce) ;

---

<sup>340</sup> Article 715 bis 10 du code de commerce.

<sup>341</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p115-116.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

- « *Si le commissaire aux comptes de la société ou de l'organisme ne sont pas certifiés sur deux exercices comptables successifs, le commissaire aux comptes est tenu d'informer le procureur de la république territorialement compétent.* » (Art 27 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréée) ;
- « *Le commissaire aux comptes est tenu de conserver les dossiers de ses clients pendant une période de dix ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice qui suit la dernière année du mandat.* » (Art 40 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréée).
- « *Le commissaire aux comptes est tenu au secret professionnel dans les conditions et sous les peines prévues par le code pénal* » (Art 71 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréée) ;
- « *Le commissaire aux comptes est délié de secret professionnel dans le cas prévu par la loi et notamment :* (Art 72 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréée) :
  - *A la suite d'une information ou d'instruction judiciaire ;*
  - *En vertu de l'obligation de communication des documents prévus au profit de l'administration fiscale ;*
  - *Par la volonté de son mandat ;*
  - *Lorsqu'il est appelé à témoigner devant la commission de discipline et d'arbitrage créée auprès du conseil national de comptabilité.* ».

### 3.3 Responsabilités du commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes est considéré comme la garant de la loi au sein de l'entité, étant que ses responsabilités sont les siennes dans l'observation des obligations légales, de la déontologie, et des fautes qu'il pourrait commettre dans l'exercice de sa fonction, ou, dans la non dénonciation des infractions, aux autorités compétentes, qu'il aurait eu à connaître. En fait :

1. « *Le commissaire aux comptes à une responsabilité générale de diligence et une obligation de moyens et non de résultats* », (Art 59 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréée) ;
2. « *Le commissaire aux comptes est responsables envers l'entité contrôlée des fautes commises dans l'accomplissement de ses fonction.... Il répond solidairement, tant envers l'entité qu'envers les tiers, quant aux infractions auxquelles il n'a pas pris part, que s'il prouve qu'il a accompli de ces diligences normales de sa fonction, et qu'il a informé le conseil d'administration de ces infractions, et s'il n'y a pas été remédié de façon adéquate, à l'assemblée générale la plus proche, après qu'il n'aura eu connaissance, et en cas de constatation d'une infraction. Il prouve qu'il a informé le procureur de la République près du tribunal compétent.* » (Art 61 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréée) ;

3. « *La responsabilité pénale du commissaire aux comptes est engagée pour tout manquement à une obligation légale* ». (Art 62 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréé) ;
4. « *La responsabilité pénale du commissaire aux comptes est engagée devant la commission de discipline de conseil national de la comptabilité, même après sa démission, pour toute infraction ou manquement aux règles professionnelles, techniques, ou déontologiques commise pendant l'exercice de sa fonction* ». (Art 63 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréé).

### 3.4 Indépendance du commissaire aux comptes

En dehors des honoraires et des frais, éventuels engagés, dans le cadre de sa mission, le législateur a exclu que le commissaire aux comptes reçoive toutes formes des rémunérations ou avantages de quelques natures que ce soit, pour préserver son intégrité et son indépendance.

*« Ne peuvent être nommés comme commissaire aux comptes d'une entité données les personnes physiques ou morales ayant reçu, durant les cinq dernières années, des salaires, honoraires et tout autre avantage de quelque nature que ce soit, de cette même entité ».* (Art 715 bis 6 du code de commerce).

Afin de préserver l'indépendance intellectuelle et morale du commissaire aux comptes, certaines activités et certains emplois qui sont incompatibles avec l'exercice de sa profession sont énumérées par le législateur.

Dont, ces incompatibilités sont condamnables même si elles n'engendrent aucune conséquence en termes d'abus caractérisé de confiance ou de biens sociaux, à savoir :

1. « *Toute activité commerciale, notamment en la forme d'intermédiaire ou de mandataire chargé de transactions commerciales et professionnelles ;*
2. *Tout emploi impliquant un lien de subordination juridique ;*
3. *Tout mandat d'administrateur ou de membre de conseil de surveillance des sociétés commerciales prévues par le code de commerce, autres que les sociétés de commissariat aux comptes ;*
4. *L'exercice cumulé de la profession d'expert-comptable et de commissaire aux comptes auprès d'une même société ou organisme ;*
5. *Tout mandat parlementaire ;*
6. *Tout mandat électif au sien de l'instance exécutive des assemblées locales élues »* (Art 64 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, et de comptable agréé).

### CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

Outre que, dans sa partie « contrôle des sociétés par actions », le code de commerce, stipule que ne peuvent pas être commissaire aux comptes d'une société : (Art 715 bis 6 du code de commerce) :

- *Les parents et alliés au quatrième degré inclusivement, des administrateurs, des membres du directoire, et du conseil de surveillance de la société ;*
- *Les administrateurs, les membres de directoire ; ou du conseil de surveillance, les conjoints des administrateurs, ainsi que des membres du directoire ou du conseil de surveillance des sociétés possédant le un dixième (1/10) du capital de la société ou dont celle-ci possède le un dixième (1/10) du capital desdites sociétés ;*
- *Les conjoints des personnes qui reçoivent des administrateurs ou des membres de directoire, ou du conseil de surveillance, un salaire ou une rémunération en raison d'une activité permanente, autre que celle de commissaire aux comptes ;*
- *Les personnes ayant reçu de la société une rémunération à raison de fonctions, autres que celle de commissaires aux comptes et ce dans un délai de cinq ans à compter de la cessation de leurs fonctions ;*
- *Les personnes ayant été administrateurs, membres du conseil de surveillance, du directoire, et ce dans un délai de cinq ans à compter de la cessation de leurs fonctions ».*

Or, afin de le soustraire des situations où il peut se trouver juge et partie à la fois, le commissaire aux comptes se voit interdire par le législateur :

- *« D'assurer professionnellement le contrôle des comptes des sociétés dans lesquelles il détient directement ou indirectement des participations... D'accomplir des actes de gestion, ni directement, ni par association ou substitution aux dirigeants..., D'accepter, même temporairement, des missions de contrôle préalable des actes de gestion..., d'accepter des missions d'organisation ou de supervision de la comptabilité de l'entreprise ou de l'organisme contrôlés..., D'exercer la fonction de conseiller fiscal ou la mission d'expert-judiciaire auprès d'une société ou d'un organisme dont il contrôle les comptes..., d'occuper un emploi salarié dans la société ou l'organisme qu'il a contrôlé moins de trois ans après la cessation de son mandat ». (Art 65 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaires aux comptes, et de comptable agréé) ;*
- *« D'effectuer toute mission pour des entreprises dans lesquelles il possède, directement ou indirectement des intérêts ». (Art 67 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaires aux comptes, et de comptable agréé) ;*
- *« De démarcher directement ou indirectement auprès du client pour solliciter une mission ou une fonction rentrant dans ses attributions légales..., de rechercher la clientèle par l'octroi de remise sur honoraires, l'attribution de commissions ou d'autres avantages ainsi que toute forme de publicités diffusée auprès du public ». (In. Art 70 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaires aux comptes, et de comptable agréé).*

### 4 Aperçus de la gouvernance d'entreprise en Algérie

#### 4.1 Le référentiel de la gouvernance d'entreprise en Algérie

Le seul référentiel qui encadre le contexte de la gouvernance entreprise en Algérie, est celui du projet édité par le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE), ainsi que, l'association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB). Il a permis de poser les premiers repères de la gouvernance d'entreprise en Algérie. L'une des références principales utilisées a été « Les principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE »<sup>342</sup>, édité en 2004.

#### 4.2 Les contraintes légales et réglementaires

A l'exclusion des entreprises publiques économiques, les contraintes légales et réglementaires se rapportant à la gestion des sociétés par actions, se résument :

- Au code de commerce de 1975 et ses différents amendements ;
- Au contrôle interne des banques instituées par le règlement N°02-03 du 14 novembre 2002 et les articles 97 bis et 97 ter. De l'ordonnance du 26 août 2003, sur la monnaie et le crédit, à travers la mise en place des systèmes de mesure et d'analyses des risques et des systèmes de leur surveillance et maîtrise ;
- « Ces deux textes ont été réactualisés par le règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 de la banque d'Algérie, publié dans le journal officiel N°47 du 29 août, qui a force de loi » ;
- À la loi sur la monnaie et le crédit : loi N°90-10 du 14 avril 1990 et l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003. (Journal officiel N°52 du 27 août 2003) ;
- À l'obligation, faite par la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréée au commissaire aux comptes, «de donner un avis, sous forme de rapport spécial, sur les procédures de contrôle interne adoptées par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant » ;
- À la loi sur la lutte contre la corruption : Directive Présidentielle N°3 et Décrets Présidentiel N° 10-236 du 7 octobre 2010 ; N° 11-98 du 01 mars 2011 et N° 12-23 du 18 janvier 2012 portant réglementation des marchés publics.

#### 4.3 Fiabilité et diffusion de l'information

La diffusion de l'information n'existe ni dans la tradition managériale de l'entreprise algérienne, ni dans sa culture. En effet, les seules informations publiées, sont celles de portée légale et qui se rapportent aux comptes sociaux de l'entreprise, à travers<sup>343</sup> :

- L'établissement du bilan comptable et des tableaux des comptes de résultats (TCR), et de toutes les annexes légales, supervisés par le commissaire aux comptes et du rapport de gestion du conseil d'administration et destinés à l'assemblée générale (BOAL) ;

---

<sup>342</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p117.

<sup>343</sup> Ibid, p 17-18.

- Le dépôt légal du bilan fiscal de l'entreprise auprès de l'administration des impôts. Ainsi, à la publication des comptes au Bulletin Officiel des Annonces Légales au dépôt légal des comptes sociaux auprès du Centre National du Registre de commerce (CNRC) ;
- La publication de ces documents est destinée à une population restreinte : la tutelle ministérielle ou SGP (pour les entreprises publiques), commissaire aux comptes, administrateurs, CNRC, ou lors du dépôt des soumissions à des appels d'offre dont le cahier des charges en fait obligation ;
- La publication des informations, pour le grand public, est une « denrée rare ». Alors que les entreprises étrangères le font sur leur site internet et autres moyens de communication.

### **4.4 La planification stratégique « un instrument de GE entre pratique internationale et démarche algérienne »**

La mise en œuvre de la planification stratégique consiste à identifier les meilleures opportunités d'investissement, en relation avec la stratégie définie par l'entreprise. Cette démarche poursuit trois objectifs fondamentaux : l'identification ; la sélection et le développement des opportunités opérationnelles et stratégiques les plus créatrices de valeur pour l'actionnaire et le client au niveau de chaque entité opérationnelle.

Or, la démarche est validée par un processus itératif d'élaboration et de mise à jour, qui s'appuie sur « un feed-back » régulier et continu entre la direction générale et les responsables opérationnels. Dans ce cadre, le business plan constitue un véritable contrat de gestion, et finalement, un lien contractuel entre la direction générale et les unités opérationnelles (business units). En fait, cette relation est structurée des deux aspects essentiels<sup>344</sup> :

1. La détermination des niveaux de performances (production, parts de marché, résultats financiers) ;
2. L'identification des ressources nécessaires pour ce faire (financières, humaines, technologiques).

Étant donné que, le lien contractuel réside dans l'équilibre entre le niveau de performance réalisé et l'allocation de ressources affectées (notamment financières). Un système inspiré de ces bonnes pratiques internationales des entreprises a été utilisé en Algérie pour les EPE, sous le terme "de Plan à Moyen Terme (PMTE)". L'utilisation de cet instrument se retrouve dans l'élaboration des PMTE, et aussi dans les contrats de performance des cadres dirigeants.

---

<sup>344</sup> M. MEKIDECHE, « *Les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes : Entre université et spécificité* », Conseil en Stratégie – ALGER, <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/Mustapha%20MEKIDECHE.pdf>, consulté le 17/02/2020.

### CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

Tandis que l'examinations de ces deux formes d'utilisation, ressort que les termes du contrat ne sont respectés ni pour le PMTE, ni pour les contrats de performances des cadres dirigeants. A cet égard, deux exemples peuvent illustrer ce "marché de dupes" <sup>345</sup>:

- « D'abord, s'agissant du PMTE, il faut rappeler qu'il a été interdit aux EPE d'investir au motif qu'elles sont privatisables, alors que la plupart se trouvent depuis plus de dix ans dans un cycle de désinvestissement. S'il n'y a pas allocation de ressources, on ne peut parler de planification stratégique ;
- Deuxième exemple les contrats de performance des cadres dirigeants. Les contre parties contractuelles relatives à la mise à disposition des ressources ne sont pas respectés, pour autant que là vis-à-vis soit identifiée. Tout cela résume la complexité de la transition au plan micro-économique et la difficulté d'implanter les institutions et les instruments de l'économie de marché. Cette complexité n'est pas seulement d'ordre technique mais aussi et surtout d'ordre institutionnel, politique et culturel.

---

<sup>345</sup> Id.

### Section II : la gouvernance des entreprises économiques publiques (EPE) Algérienne

Jusqu'en 1988 la gestion des entreprises algériennes, était d'essence socialiste, dont leur mission était confiée (la rentabilité sociale). A partir de cette date, la loi 88-01 portant « l'autonomie des entreprises » est promulguée pour permettre le passage de l'entreprise publique au statut de l'entreprise publique économique (EPE), et proclame la commercialité des firmes d'Etat. C'est une réforme basée sur la séparation des droits de propriété et de gestion. Les entreprises sont dotées d'un capital social dont les actions sont, en totalité, détenues et souscrites au profit de l'Etat (l'Etat reste l'actionnaire majoritaire), qui met en place des institutions intermédiaires pour gérer ses capitaux (les managers assument les risques de gestion).

En effet, les EPE algériennes sont confrontées à un paradoxe dans leur mode de gestion (la gestion de la propriété publique marchande et le critère de commercialité auquel obéit leur management), la logique entrepreneuriale souhaitée reste dominée par la logique publique incontestable dans ces entreprises<sup>346</sup>.

Les entreprises publiques économiques sont qualifiées bien souvent de sociétés autonomes dont l'État n'a que les attributs du propriétaire les pouvoirs de décision étant détenus par les organes de gestion que sont les Président Directeur Généraux et les Conseils d'Administration<sup>347</sup>.

#### 1 La restructuration des EPE algériennes

Après l'indépendance, les sociétés nationales, les établissements publics à caractère industriel et commercial (E.P.I.C), et les sociétés mixtes à capitaux majoritairement étatiques, et ainsi, les établissements publics à caractère administratif, constituent les premières configurations organisationnelles du tissu productif algérien<sup>348</sup>.

Ces différentes formes des entreprises ont visé la réalisation d'un double objectif, tant économique que social. Tandis que, sa concrétisation n'était qu'une opérationnalisation de différents plans quadriennaux de l'Etat. Cette réforme des restructurations des entreprises publiques algériennes visait à améliorer leur performance, comme le souligne Boudjenah Y. (2002), « *une plus grande maîtrise de l'appareil de production ou la commercialisation, une utilisation maximale des capacités et une meilleure organisation du travail* »<sup>349</sup>.

En fait, cette réorganisation décidée à travers trois vagues de restructuration a affecté le pouvoir économique et les droits de propriété, ce qui a engendré, par conséquent, le passage de l'entreprise publique socialiste à d'autres formes telles que les EPE et la privatisation.

---

<sup>346</sup> D. OUKACI et M. MAHMOUDIA, « *La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale* », *Revue d'économie et de statistique appliquée*, Volume 14, Numéro 2, 2017, p 02.

<sup>347</sup> N. GRIM, *Entreprises publiques économiques, Le mythe de l'autonomie de gestion*, 17 septembre 2016 / 9 :57, <https://www.algerie-eco.com/2016/09/17/entreprises-publiques-economiques-mythe-de-lautonomie-de-gestion/>, consulté le 15/05/2019.

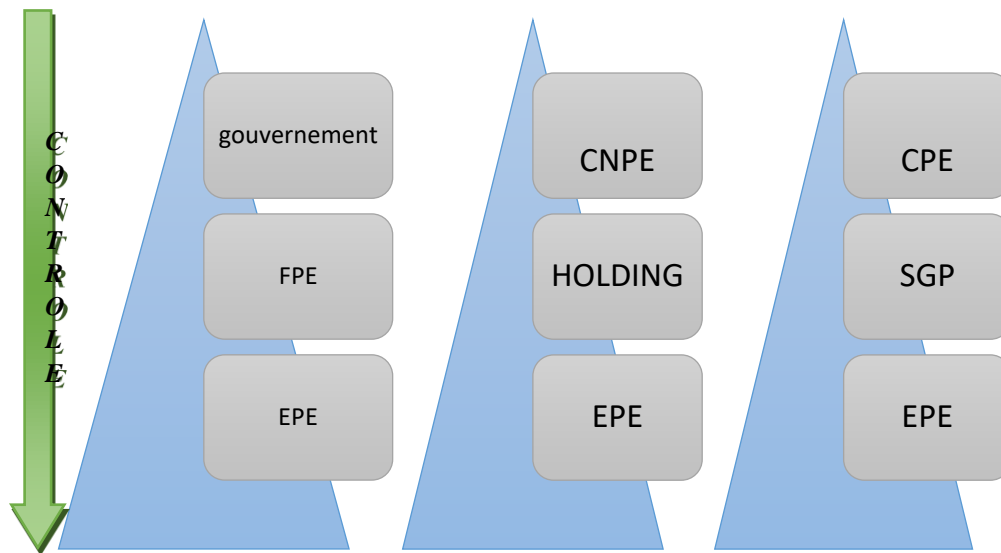
<sup>348</sup> D. OUKACI et M. MAHMOUDIAn, *ibid*, p 04.

<sup>349</sup> Y. BOUDJENAH, *Algérie décomposition d'une industrie*, Paris : Edition Le Harmattan, 2002, p 77.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

A cet égard, une nouvelle répartition des droits de propriété apparaît, comme le montre la figure suivante :

*Figure 26 : Structure de la propriété et son contrôle*



Source : D. OUKACI et M. MAHMOUDIA, « *La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale* », *Revue d'économie et de statistique appliquée*, Volume 14, Numéro 2, 2017, p 4.

Tout d'abord, Créée, à la faveur des lois N°88-01 ; 88-02 ; 88-03 et 88-04 du douze janvier 1988, l'Entreprise Publique Economique (EPE) succède à son ainée l'Entreprise Socialiste, « La société Nationale », qui était administrée dans le cadre de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) (charte de la gestion socialiste des entreprises et ordonnance N° 71-74 du 16 novembre 1971).

Les EPE sont définies, en tant que : « *Les entreprises publiques économiques sont des sociétés par actions ou des sociétés à responsabilité limitée dont l'Etat et/ou les collectivités locales détiennent, directement ou indirectement, la totalité des actions et/ou des parts sociales. Le choix de l'une ou l'autre des formes prévues ci-dessus est conditionné par le domaine d'activité et son importance dans le développement économique* ». Suivant (l'article 5 de la loi 88-01).

En effet, cette loi portant sur l'autonomie des entreprises publiques, a introduit un nouveau principe dans l'organisation et la gestion des sociétés nationales à savoir le critère de commercialité baptisé aussi, la privatisation des formes de gestion<sup>350</sup>, elle a concrétisé la distinction entre deux fonctions de l'Etat, celle de la propriété des actifs et la régulation du développement économique et social.

<sup>350</sup> N.SADI, *La privatisation des entreprises publiques en Algérie*, Paris, 2005 Edition L'Harmattan, p 51.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

L'économie algérienne est une économie distributive, (atteinte du syndrome hollandais), qu'il faut réformer. Pour y remédier, l'Algérie applique, sous l'égide des institutions financières internationales (FMI, BM) des plans d'ajustement structurel, dont l'objectif vise l'élimination de tous les déficits. De ce fait elle a engagé dans la deuxième vague de restructuration des EPE, touchant à la fois l'environnement économique et institutionnel<sup>351</sup>, dont, le nouveau mode de gestion se conforme aux préceptes du Consensus de Washington pour stimuler la croissance économique et assurer le financement des investissements, la stabilité des prix et l'équilibre externe<sup>352</sup>.

Cette réforme a réorganisé la gestion de la propriété des entreprises par la dissolution des FPE et leur remplacement, en juin 1996, par les holdings publics. (Les holdings sont organisés selon une logique de branches homogènes ont le pouvoir de cession des actions dont ils disposent dans leur portefeuille. Ainsi, organiquement séparée de l'Etat, l'entreprise devient autonome financièrement)<sup>353</sup>.

En outre, l'ordonnance 01-042 a réaffirmé clairement que :

- Les EPE sont des sociétés commerciales, régies par le droit commun (Art 02) ;
- Les modalités d'émission, d'acquisition, et de cession des valeurs mobilières, sont régies par les dispositions du code de commerce. (Art 03) ;
- Tout le patrimoine des EPE est cessible et aliénable (Art 04).

Les EPE ont été regroupées en fonction de la nature de leurs activités. Dont, la plupart d'entre elles ont été agrégées au sein de sociétés de gestion de participation (SGP), (régie par le décret n°01.283 du 24/09/2001), "ce mode de gestion est confié à un directeur général unique ou un directoire qui possède les pouvoirs de gestion et de suivi des opérations de son patrimoine social"<sup>354</sup>.

Le regroupement des EPE par branche de métier et gérées par des organes de participation de l'Etat (Directoires), était sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) jusqu'en 2009. Puis, à partir de 2010, sous la tutelle du Ministère de branche, conformément à la résolution N°03/101 du 15 mars 2010 du CPE, portant regroupement des entreprises. En fait, ces directoires ont changé trois fois de dénomination <sup>355</sup>:

1. De 1988 à 1995, les Fonds de Participation, qui sont des sociétés de gestion des valeurs immobilières : (décret N° 88-03 du 12 janvier 1988). Une participation croisée dans le capital de l'EPE (3 à 4 Fonds de participation dans le capital d'une même entreprise). Ces Fonds étaient au nombre de sept (7), administrés par un conseil d'administration de cinq à neuf membres, durant une période de cinq ans, renouvelable (article 13 de la loi 88-03). Puis, ces fonds de participation ont été dissous par l'ordonnance N° 95-15 du 25 septembre 1995 ;

---

<sup>351</sup> L'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

<sup>352</sup> H. M. TAHAR, « *Privatisation des entreprises publiques en Algérie* », *Géoéconomie* 2011/1 (n° 56), p 133.

<sup>353</sup> D. OUKACI, M. MEHENNA, op cit, p5.

<sup>354</sup> Idem.

<sup>355</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p119-120.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

2. De 1995 à 2000, les holdings publics, Sociétés financières, par actions, qui gèrent les capitaux des entreprises (régies par l'ordonnance N° 95-15 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat ; par la loi 90-30 du 1er décembre 1990, portant loi domaniale, et par le code de commerce modifié et complété par le décret législatif N° 93-08 du 25 avril 1993 et par l'ordonnance 96-27 du 9 septembre 1996). Ils ont été au nombre de onze. Dont, le capital de l'EPE est détenu par le seul holding auquel est affiliée l'entreprise, en fait, ces holdings seront dissous, par leurs assemblées générales extraordinaires, suite à l'ordonnance N° 2001-04 du 20 août 2001(artcle 40), portant organisation, gestion et privatisation des entreprises publiques économiques. Leur administration était par un directoire de trois à cinq membres, pour une période de six ans renouvelable, sous la supervision d'un conseil de surveillance non permanent, de sept membres, désignés pour un mandat de six années, renouvelable, qui assure le contrôle permanent de la gestion effectuée par le directoire, et qui se réunit au moins une fois par trimestre en présentant un rapport qui retrace les principaux actes ou faits intervenus dans la gestion de la société holding. Néanmoins, il ne peut se substituer au directoire en matière de stratégies et politiques de développement du portefeuille des participations détenues ;
3. De 2001 à ce jour, les SGP (Société de Gestion des Participations). Seul la SGP de rattachement détient le capital de l'EPE, et les entreprises sont regroupées par activités (Travaux publics, Hydrauliques, Construction, Industrie, etc). Elles sont au nombre de vingt-huit (28) SGP, régies par l'ordonnance N° 2001-04 du 20 août 2001 et par le code de commerce modifié et complété par la loi N° 05-02 du 06 février 2005, et administrées par un directoire de trois membres dont un président, pour une période de 6 ans renouvelable.

De plus, Les EPE qui étaient régies, à leur avènement, par les lois 88-01,88-02,88-03, et 88-04 du 12 janvier 1988, sont désormais régies par<sup>356</sup> :

**A.** Les règles du code de commerce de 1975 (ordonnance N° 75-59 du 26 septembre 1975) et ses amendements, notamment :

- La loi 87-20 du 28/12/1987 (journal officiel N°54 du 28/12/1987).
- Le décret législatif N° 93-08 de du 25 avril 1993 (journal officiel N° 27 du 27/04/1993)
- L'ordonnance 96-23 du 9/07/1996 1996 (journal officiel N°43 du 10/07/1996).
- L'ordonnance 96-27 du 9 décembre 1996 (journal officiel N°77 du 11/12/1996).
- La loi 05-02 du 06/02/2005 (journal officiel N°11 du 09/02/2005).

**B.** L'Ordonnance N° 2001-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques ; qui abroge l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995, relative à la privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance N° 95-25 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

---

<sup>356</sup> Ibid, p122.

### 2 La gestion et le contrôle de l'EPE algériennes

#### 2.1 Les organes de contrôle

Les organes qui président à la destinée d'une EPE –SPA sont :

1. L'assemblée générale. (Articles 674 et 675 du code de commerce) ;
2. Le conseil d'administration (article 26 des lois 88-01 et 610 du code de commerce) ;
3. La direction (PCA, DG). (Article 31 de la loi 88-01 et les articles 638 et 639 du code de commerce) ;
4. Le commissaire aux comptes (articles 41 de la loi 88-01 et 715 bis<sup>4</sup> du code de commerce) ;
5. Chaque organe dans l'entreprise, à un rôle et une responsabilité est déterminé par les pouvoirs qui lui ont été octroyés, dans le cadre de sa fonction. Néanmoins, du fait que, la désignation des responsables de ces différents organes est du ressort du propriétaire unique, le problème de leur indépendance reste posé.

##### 2.1.1 Les prérogatives des assemblées générales

Les prérogatives des assemblées générales ordinaire et extraordinaire, sont régies, par les règles du droit commercial et les statuts de l'entreprise, (conformément à l'article 25 de la loi 88-0). L'assemblée générale ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice pour l'approbation des comptes sociaux, elle est responsable de<sup>357</sup> :

1. L'élection des membres du conseil d'administration ;
2. La rémunération des administrateurs ;
3. La révocation des administrateurs ;
4. L'élection des membres du conseil de surveillance ;
5. La révocation des membres du conseil de surveillance ;
6. La rémunération des membres du conseil de surveillance.

En fait ces prérogatives peuvent être classé sont en deux sorts comme suit <sup>358</sup>:

#### A. Prérogatives administratives :

- Nomination et révocation des administrateurs ;
- Désignation et révocation de commissaires aux comptes ;
- Transfert de siège social de l'entreprise d'une ville à une autre ;
- Transformation de la nature juridique de l'entreprise ;
- Répartition des bénéfices et réflexion des dividendes (pour les actionnaires), et des tantièmes (pour les administrateurs) ;
- Autorisation des transactions

#### B. Prérogatives de gestion :

- Approbation du plan de développement de l'entreprise ;
- Approbation ou rejet des comptes sociaux ;
- Augmentation ou diminution du capital de l'entreprise ;

<sup>357</sup>A. OULAW, « Algérie : les pouvoirs de l'assemblée générale ordinaire d'une société par action », 28/02/2012 - 11:32, [https://blogavocat.fr/space/amiroulaw/content/algérie---les-pouvoirs-de-l-assemblée-générale-ordinaire-d-une-société-par-actions.\\_97774cd1-7b7a-4f87-8b59-2cb5f70b8aee](https://blogavocat.fr/space/amiroulaw/content/algérie---les-pouvoirs-de-l-assemblée-générale-ordinaire-d-une-société-par-actions._97774cd1-7b7a-4f87-8b59-2cb5f70b8aee), consulté le 18/05/2018.

<sup>358</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p 123-124.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

- Autorisation des engagements financiers importants ;
- Autorisation des émissions d'action et d'obligations ;
- Autorisation des décisions de fusion, de scission, de dissolution ou de participation.

### 2.1.2 Les prérogatives de l'assemblée générale ordinaire (AGO)

L'assemblée générale ordinaire représente l'organe souverain du droit de propriété sur les actions de l'entreprise, selon l'article 17 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988 et le code de commerce, détermine par ses décisions, par les formes prescrites par la loi<sup>359</sup> :

1. La charte ou le contrat de société de l'EPE ;
2. Les statuts dans toutes leurs dispositions, sauf s'il en est autrement disposés en vertu de la loi.

En fait, l'AGO a pour prérogative de<sup>360</sup> :

- Nommer les administrateurs autres que ceux statutaires (les premiers administrateurs désignés dans les statuts de création de l'EPE) ou représentants les travailleurs ils sont désignés par l'assemblée constituante de l'entreprise), et elle peut les révoquer pour des causes dont elle est seule juge (Art 17 de la loi 88-04, et art 611 du code de commerce) ;
- Déterminer l'emploi des bénéfices, et fixer les dividendes dans les limites statutaires ;
- Statuer sur les rapports présentés par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes ;
- Discuter, approuver ou rejeter le bilan ou les comptes (Art 678 du code de commerce), ou les en opérer le redressement ;
- Adopter les projets de plan à moyen terme de l'entreprise ;
- Donner aux administrateurs les approbations prévues par la loi ;
- Designier les commissaires aux comptes et fixer leurs rémunérations (art 17 de la loi 88-04, et Art 715 bis 4 du code de commerce) ;
- Révoquer les commissaires aux comptes pour faute ou empêchement (Art 715, bis 9 du code de commerce) ;
- Décider du déplacement du siège social en dehors de la ville (Art 625 du code de commerce) ;
- Décider ou autoriser toutes émissions d'obligations, ou autres titres négociables, ainsi que la constitution des suretés particulières à leur conférer.

La convocation de l'assemblée générale est de la responsabilité du président du directoire sur proposition du conseil d'administration. (Article 676 du code de commerce).

---

<sup>359</sup> Article 17 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988, journal officiel de la république algérienne, 13 janvier 1988, p31.

<sup>360</sup> Id.

### 2.1.3 Les prérogatives de l'assemblée générale extraordinaire (AGEX)

A la faveur de l'article 18 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988, cet organe peut décider :

1. Augmenter ou réduire le capital social dans les conditions légales (articles 712 et 691 du code de commerce) ;
2. Décider la fusion d'une entreprise publique économique avec une autre ;
3. Procéder à la scission de l'entreprise publique économique en plusieurs personnes morales distinctives, sans la dissolution de L'EPE.
4. Proroger l'entreprise ou de décider sa dissolution. (Articles 715 bis18 et 715 bis19 et 715 bis20 du code de commerce) ;
5. Prendre des participations dans autres entreprises publiques économiques ;
6. Transformer la nature juridique de l'entreprise (article 715 bis15 du code de commerce) ;
7. Modifier les statuts de l'EPE : forme, durée, dénomination sociale et objet social (article 674 du code de commerce) ;
8. Autoriser des transactions ou des concordats ;
9. Transférer le siège social.

### 2.1.4 Les prérogatives du conseil d'administration

Le conseil d'administration a un rôle primordial dans le fonctionnement de l'EPE. Selon l'article 622 du code de commerce : les prérogatives réservées par la loi, au conseil d'administration, sont inscrites dans le cadre de l'objet social défini par le statut de l'entreprise, et ne doivent pas chevaucher sur celles de l'assemblée générale.

Le CA doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum vingt pour cent (20%) du capital social, et le nombre minimum d'actions détenues par chaque administrateur est fixé par les statuts (Art 619 du code de commerce). Ainsi qu'il investit des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve ceux expressément par la loi aux assemblées d'actionnaires (Article 622 du code de commerce).

La société par actions est administrée par un conseil d'administration (articles 610,611 et 612 du code de commerce), dont, ces membres endossent la responsabilité civile et pénale, conformément aux dispositions du code de commerce et à l'article 26 de l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995.

Les articles 26 de La loi 88-01 et 2 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988 prévoyaient entre sept et douze membres, dont, deux représentants des salariés. L'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995, prévoyait sept membres au moins dont deux membres représentant du personnel.). Or, en cas de fusion, la nouvelle entité gardera l'ensemble des administrateurs en poste sans toutefois dépassé le nombre de vint quatre.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

Ses membres sont désignés par l'assemblée constituante (lors de la création de l'entreprise), puis par l'assemblée générale ordinaire. Ils sont nommés pour une durée de six (06) ans, renouvelable par tiers 1/3 tous les deux (02) ans (Article 13 de la loi 88-04). Chaque administrateur ne peut appartenir, simultanément, à plus de trois conseils d'administration. (Article 21 de la loi 88-03 et article 13 de la loi 88-04). Il est porté à cinq par le code de commerce (son Article 612).

Ce qui concerne la fréquence des réunions du conseil, les conditions liées au vote, les empêchements et remplacement des administrateurs, ils sont précisés dans les statuts de l'entreprise majorité et de majorité. (Article 15 de la loi 88-04). Le CA ne peut délibérer valablement que si, au moins, la moitié de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents, et en cas de partage des voix, la voie prépondérante est celle du président (article 626 du code de commerce).

De plus les missions principales du conseil d'administration qui doit les remplir selon le code de commerce sont :

1. Le déplacement de siège social dans la même ville (Art. 625 du code de commerce) ;
2. L'autorisation des conventions entre l'entreprise et l'un de ses administrateurs. (Art 628 du code de commerce) ;
3. L'élection, parmi ses membres, d'un président du conseil et déterminer sa rémunération. Il contrôle sa gestion et peut le révoquer à tout moment. (Art. 635 du code de commerce) ;
4. Désignation, sur proposition du président du conseil, d'un ou deux directeurs généraux pour l'assister (Art. 639 du code de commerce). Il en détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués. Il peut les révoquer à tout moment. (Art. 639 et 640 du code de commerce).

De ce qui concerne le profil de l'administrateur, les textes légaux et réglementaires ne le prévoient pas. Néanmoins, la pratique voudrait que le candidat à ce poste, fasse preuve de capacités d'analyse, de synthèse et de propositions dans la plupart des compétences de l'entreprise, d'intégrité, d'indépendance, et aussi de disponibilité.

Outre que, il existe des incompatibilités de l'exercice du mandat d'administrateur ont été énumérées dans l'article 30 de la loi 88-01 et dans les dispositions du code de commerce, ces incompatibilités sont :

- La possession d'intérêts d'une manière directe ou indirecte dans l'entreprise ;
- L'exercice d'une fonction publique d'autorité ;
- L'appartenance à un secteur autre que public ;
- La position de salarié, actionnaire dans la société, sauf si son contrat de travail est antérieur d'une (01) année, et correspond à un emploi collectif (Article 615 du code de commerce) ;
- La conduite contraire aux intérêts de la patrie durant la guerre de libération nationale.
- La parenté au quatrième degré avec un dirigeant de l'entreprise.
- Le bénéfice d'un contrat de travail, dans l'entreprise, postérieurement à sa nomination (article 616 du code de commerce).

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

- Il ne peut pas contracter d'emprunts auprès de la société, ni de se faire consentir un découvert en compte courant, ni de se faire cautionner ou avaliser par elle, ses engagements avec des tiers. (Article 628 du code de commerce).

Pour les prérogatives du président du conseil d'administration, il ne se réunissant que périodiquement (six (06) fois par an), la gestion courante et les actes nécessaires à la vie courante du conseil d'administration sont du ressort du président du conseil.

Dans le fonctionnement de l'EPE :

- Selon l'article 638 du code de commerce, sous réserve des prérogatives réservées par la loi, aux assemblées des actionnaires et au conseil d'administration, le président du conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'entreprise, dans le cadre de l'objet social défini par le statut de l'entreprise ;
- Il assume, sous sa responsabilité, la direction générale de l'entreprise ;
- Selon la loi (88-01- Article 31), la direction générale est personnellement assurée par le directeur général (le président du conseil est en même temps directeur général, ou le dirigeant principal), il est désigné par le terme (Président Directeur Général (PDG)), à la faveur de l'article 16 de la loi 88-04 sur la fixation des règles applicables aux EPE, et ce qui est en concordance avec l'article 638 du code de commerce pour ce qui est de la Société Anonyme de droit privé ;
- Il représente l'entreprise dans ses relations avec les tiers ;
- Il nomme et révoque le personnel de l'entreprise ;
- Il se réfère, à la faveur des dispositions du code de commerce et du statut de l'entreprise, au conseil d'administration et à l'assemblée générale pour certaines décisions.

### 2.1.5 Les prérogatives du dirigeant de l'entreprise

Sur une proposition du président, le conseil d'administration peut donner à une ou deux personnes physiques, mandat d'assister le président, à titre de directeurs généraux (Article 439 du code de commerce), qui sont révocables à tout moment par le conseil d'administration (Article 640 du code de commerce).

Conformément, à l'article 16 de la loi 88-04, et aux dispositions du code de commerce le dirigeant de l'entreprise, dispose des pouvoirs (dans les limites des statuts de l'entreprise et sous la responsabilité et le contrôle du conseil d'administration), afin de :

- Ouvrir et exploiter tout compte auprès des institutions financières, pour le compte de l'entreprise ;
- Passer tous contrats et marchés, faire toutes soumissions et prendre part à toute adjudication ;
- Cautionner et avaliser tout document bancaire dans le cadre des obligations légales ;
- Exercer le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des travailleurs de l'entreprise ;
- Signer, accepter et endosser tout document de paiement ;
- Recevoir toutes sommes dues à l'entreprise et effectuer tout retrait dans les limites autorisées ;
- Ester en justice pour sauvegarder les intérêts de l'entreprise.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

- a) **La rémunération des dirigeants dans l'EPE** : La rémunération des dirigeants est fixée par le conseil d'administration, et comporte deux parties, l'une est fixe, et l'autre est variable ;
- b) **La rémunération fixe** : Le montant de cette rémunération nominale et son versement sont garantis. Cette partie fixe, n'est généralement pas renégociée au-delà d'une période de trois ans. elle comprend (outre le salaire), les avantages en nature (l'ensemble des biens et services fournis à prix réduit), mis à la disposition ou offerts (logement de fonction, voiture, téléphone à usage privé) mais également la prise en charge des frais d'étude des enfants et des frais généraux<sup>361</sup>.
- c) **La rémunération variable** : l'obtention de cette rémunération est incertaine, on peut également l'envisager comme une incitation à la performance et notamment de l'atteinte des objectifs économiques et de rentabilité financière, qui lui sont fixés par le conseil <sup>362</sup>:
- **Partie variable liée aux objectifs d'ordre qualitatif** : redéploiement de l'activité de l'entreprise, gestion des ressources, assainissement ; qualité du système d'information et de gestion.
  - **Partie variable liée aux objectifs économiques d'ordre quantitatif** : taux des réalisations des objectifs, productivité du travail, productivité du matériel, recouvrement des créances.
  - **Partie variable liée aux objectifs de rentabilité de résultat net et d'équilibre financier** : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, indépendance financière, trésorerie, actif net, etc.
  - Or, Le montant de ces rémunérations est fixé à priori en fonction des objectifs, il peut atteindre de 30 à 200% du montant du salaire de base. Ces objectifs peuvent être à court, moyen et long termes <sup>363</sup>:
  - **La rémunération variable à court terme** : est constituée de primes et bonus liés aux résultats.
  - **La rémunération variable à moyen et long termes** : est constituée de plans d'épargne d'entreprise, de participation aux résultats et/ou au capital, et surtout les stock-options.

---

<sup>361</sup> A. KOUDRI, « La rémunération des cadres dirigeants des entreprises : qu'en savons nous ? Qu'avons nous à apprendre ? », Cahiers du CREAD, n°64, 2ème trimestre 2003, file:///C:/Users/DELL/Downloads/La%20r%C3%A9num%C3%A9ration%20des%20cadres%20dirigeants%20des%20entreprises%20\_%20qu'en%20savonsnous%20%20%20qu'avonsnous%20%C3%A0%20apprendre%20%20.pdf, p04, consulté le 20/05/2020.

<sup>362</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p129-130.

<sup>363</sup> A. KOUDRI, id.

### 2.2 Mécanisme de contrôle de l'EPE

« Le système de contrôle est devenu comme l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités »<sup>364</sup>.

#### 2.2.1 Contrôle de l'EPE

##### 2.2.1.1 Le contrôle interne

L'audit interne exerce son activité dans un environnement régi par une réglementation internationale contraignante (BALE I, BALE II, etc.), et il a comme position d'agent économique majeur. A cet effet, la banque est tenue d'avoir un contrôle interne efficace pour prévenir et gérer les risques inhérents aux conflits d'intérêts, (au respect de la déontologie et des dispositions réglementaires, législatives et des normes professionnelles. Ce qui a été consacré par le règlement de la Banque d'Algérie N°02-03 du 14 novembre 2002, par les articles 97 bis et 97 ter de l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et au crédit. Ce règlement a été amendé par le nouveau règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 :

- Le comité d'audit qui pourrait être créé dans les banques et établissements financiers doit veiller à ce que : « *Le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :*
  - *La maîtrise des activités ;*
  - *Le bon fonctionnement des processus interne ;*
  - *La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, (y compris les risques opérationnels) ;*
  - *Le respect des procédures internes ;*
  - *La conformité aux lois et règlements ;*
  - *La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;*
  - *La fiabilité des informations bancaires ;*
  - *La sauvegarde des actifs ;*
  - *L'utilisation efficiente des ressources.»* (Article 3 du règlement N°11-08 de 28 novembre 2011).
- De plus, le contrôle interne mis en place doit comprendre (conformément à l'Article 4 du règlement N°11-08 de 28 novembre 2011) :
  - *« Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;*
  - *Une organisation comptable et du traitement de l'information ;*
  - *Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;*
  - *Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;*
  - *Un système de documentation et d'archivage. »*
- L'Article 26 du règlement N°11-08 de 28 novembre 2011, concerne ce qui est de l'éthique : « *Les banques et établissements financiers définissent des procédures permettant de prévenir les conflits d'intérêt et d'assurer la déontologie professionnelle*

---

<sup>364</sup> H. BOUQUIN, **Comptabilité de gestion**, 5<sup>ème</sup> édition, Paris : Edition Economica, 2008.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

*du personnel et des membres des organes exécutifs et délibérants. ». Pour déficence ces procédures : « Les banques et établissements financiers assurent aux membres de leur personnel une information sur les obligations de conformité qui leur incombent ...et pour le personnel concerné, une formation aux procédures de la conformité adaptée aux opérations qu'ils effectuent. » (Article 28 du règlement N°11-08 de 28 novembre 2011).*

Outre que, la mise en place des structures de l'audit interne dans les EPE, a été rendu obligatoire en 2010, à travers les directives du Conseil de la gestion des Participations de l'Etat (EPE).

### 2.2.1.2 Le contrôle externe légal

Le contrôle des entreprises publiques économiques, était assuré selon les articles 39 à 42 de la loi 88-01 et l'article 17 de la loi 88-04, par un commissaire aux comptes à travers :

- La constatation, dans les écritures comptables, des biens et leur contre-valeur actualisée ;
- Le renforcement de ses structures d'audit ;
- L'évaluation économique périodique par un commissaire aux comptes indépendant (sans interférence dans l'administration et la gestion de l'entreprise) ;
- L'abrogation des lois précitées, (relayée par les dispositions du code de commerce, notamment son article 715 bis 4).

Les lois et textes réglementaires qui ont régi le contrôle externe légal au sein de l'EPE, lors de sa création sont :

- La loi N°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les EPE.
- La loi N°88-03 du 12 janvier 1988, relative aux Fonds de Participation.
- La loi N°88-04 du 12 janvier 1988, modifiant et complétant l'ordonnance N° 75-59 du 26 septembre 1975, portant code de commerce, et fixant les règles particulières applicables aux EPE.

Depuis 2010, la reddition des comptes sociaux se fait conformément aux dispositions du nouveau système comptable et financier (SCF), en remplacement du plan comptable national (PCN) ; conformément à la loi N°07 du 25 novembre 2007 et son décret exécutif N°08-156 du 25 mai 2008. Actuellement, le contrôle externe légal est régi par :

- Le code de commerce ;
- La loi N°10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, qui abroge la loi N° 91-08 du 27 avril 1991 relative à la profession d'expert-comptable ;
- Le décret exécutif N°11-32 du 27 janvier 2011 relatif à la désignation des commissaires aux comptes ;
- Le décret exécutif N°11-73 du 16 février 2011, fixant les modalités d'exercice de la mission de commissariat aux comptes ;
- Le décret exécutif N°11-202 du 26 mai 2011, fixant les normes des rapports du commissariat aux comptes, les modalités et les délais de transmission.

### 2.2.1.3 L'inspection

Conformément à l'ordonnance N°08-01 du 28 février 2008, complétant l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, et par celles du décret exécutif 09-96 du 22 février 2009, les autorités de tutelle peuvent demander une intervention de l'inspection générale des finances (IGF) pour effectuer le contrôle et l'audit de gestion des entreprises publiques économiques.

De ce fait, il est stipulé que « *nonobstant les dispositions prévues par le code de commerce, les EPE peuvent faire l'objet de contrôle d'audit de gestion par l'IGF à la demande des autorités ou organes représentant l'Etat actionnaire.* ». Les domaines qui portent les opérations de contrôle et d'audit de gestion des EPE par l'IGF sont <sup>365</sup>:

- Les conditions d'application de la législation financière et comptable et des dispositions légales ou réglementaires ayant une incidence financière directe ;
- La passation et l'exécution de tout contrat et commande ;
- Les transactions portant sur le patrimoine immobilier et mobilier.
- La gestion et la situation financière ;
- La fiabilité et la régularité des comptabilités ;
- Le rapprochement entre les prévisions et les réalisations ;
- Les conditions d'utilisation et de gestion des moyens ;

### 2.2.2 Mécanismes de contrôle de la propriété des EPE (changement dans la forme)

Selon S.Mercier « *Les parties prenantes sont « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants »*<sup>366</sup>. A cet égard, il est important d'identifier toutes les parties prenantes composant les EPE ainsi que leurs rôles.

#### 2.2.2.1 La concentration de la propriété des EPE

Les différentes vagues de restructuration touchant les EPE algériennes, depuis plus de 20 ans, n'ont pas changé les rapports de propriété de ces entreprises.

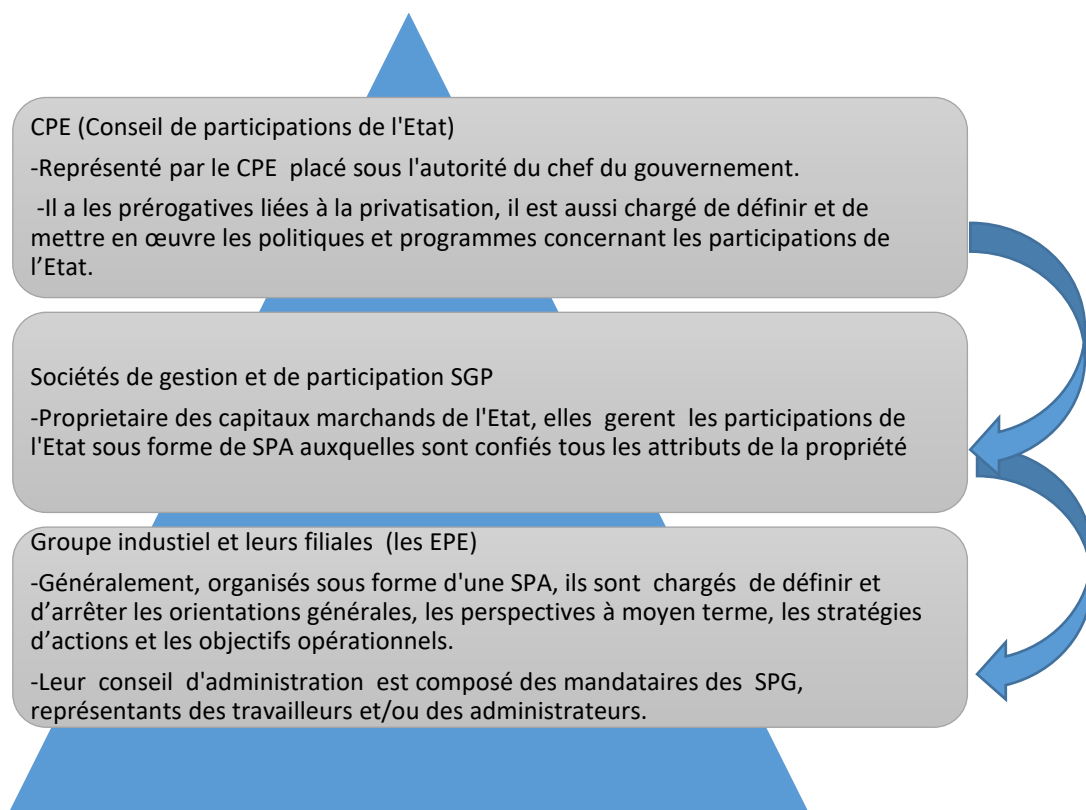
En fait, l'Etat reste toujours le seul propriétaire. Ce qui nous mène à constater que sur le plan organisationnel, le fonctionnement des EPE revient toujours aux premières formes organisationnelles (hiérarchiques à plusieurs niveaux décisionnels), comme l'indique le schéma suivant :

---

<sup>365</sup> H. BOUSSADIA, op cit, p 133.

<sup>366</sup> S. MERCIER, **L'éthique dans les entreprises**, Editions La Découverte, collection "Repères", Paris, 1999.

Figure 27 L'organisation du secteur public marchand (les EPE)



Source : D. OUKACI et M. MAHMOUDIA, « *La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale* », *Revue d'économie et de statistique appliquée*, Volume 14, Numéro 2, 2017, p 7.

La séparation de la propriété de la gestion a conduit aux innovations organisationnelles par la création des diverses strates :

- ❖ Les FP ;
- ❖ Les holdings publics ;
- ❖ Les SGP.

En effet, de cette situation, on distingue, une multiplication du nombre des stakeholders, (liés par des relations d'agence au sens de Jensen et Mackling (1976)), et une multiplicité des relations d'agence qui rend le système décisionnel très difficile pour deux raisons <sup>367</sup>:

- i. La première est que ses deux fonctions, management de la décision et contrôle de la décision ne sont pas séparées.
- ii. La seconde est que les éléments déterminant la performance des EPE sont très centrés sur la performance externe caractérisée par la prédominance des variables financières, justifiée par le caractère public (donc, non définit) des ayants droit.

Le reporting financier hiérarchisé (chaque dépense engagée ou revenu engendré doit être contrôlé par le responsable hiérarchique direct) s'adapte bien à ce schéma organisationnel, en termes d'outil de contrôle et mesure de la performance.

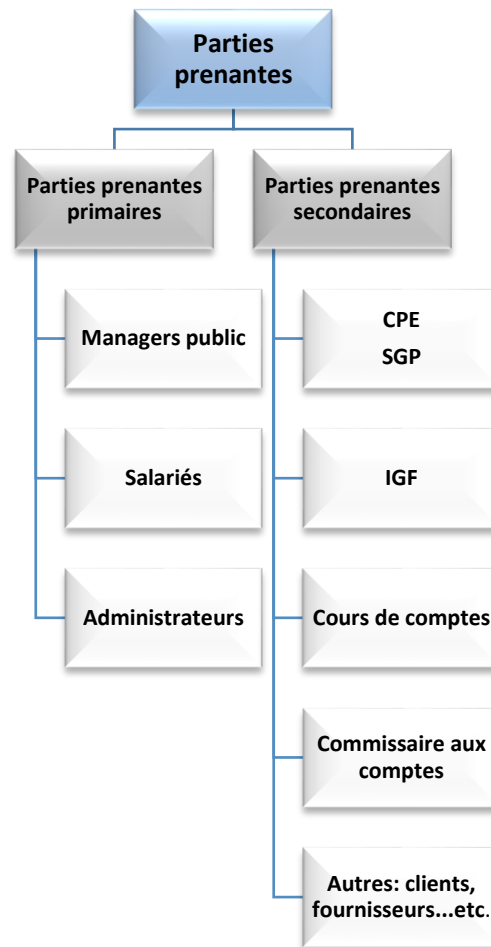
<sup>367</sup> D. OUKACI, M. MEHENNA, op cit, p8-9.

## 2.2.2.2 Caractéristiques du contrôle de la propriété des EPE

Il existe deux genres des parties prenantes selon A. Carroll (1989), les parties prenantes « primaires » qui concernent les acteurs en relation directe avec l'entreprise, et les parties prenantes « secondaires » qui regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impactée<sup>368</sup>.

Dans le cas de l'EPE on peut les classer comme suit :

Figure 28: nature des parties prenantes dans l'EPE



Source : conception de l'auteur, D. OUKACI et M. MAHMOUDIA, « *La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale* », *Revue d'économie et de statistique appliquée*, Volume 14, Numéro 2, 2017, p 10.

A titre que, la propriété dans les EPE reste du ressort de l'Etat actionnaire unique, l'Etat contrôle sa propriété par des mécanismes de contrôle statutaire, mais aussi, par des mécanismes extrastatutaires, et prédomine toute décision résiduelle et tout bénéfice résiduel.

<sup>368</sup> A. CAROLL, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati, 1989, p 55.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

*Tableau 09: Caractéristiques de contrôle de la propriété de l'EPE*

Types de contrôle		Caractéristiques
Contrôle par les organes statutaires de gestion	<b>Contrôle hiérarchique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exercé par l'Etat, seul actionnaire ;</li> <li>➤ Conformité des actions des EPE avec la politique industrielle et sociale de l'Etat<sup>369</sup> ;</li> <li>➤ Légitimé par le mode de financement ;</li> <li>➤ Nomination des organes de direction<sup>370</sup> après approbation des candidatures par le P/CPE<sup>371</sup>.</li> </ul>
	<b>Contrôle délégué</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ AG chapeaute toutes les décisions stratégiques <sup>372</sup>;</li> <li>➤ Légitimé par la nomination des membres du conseil d'administration par les SGP et même le CPE.</li> </ul>
Contrôle par les organes extrastatutaires de gestion	<b>Contrôle invisible</b> (sens de Bouquin H. 1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilité civile et pénale des managers publics ;</li> <li>➤ Réduire l'attitude discrétionnaire des organes de direction<sup>373</sup> ;</li> <li>➤ Instabilité dans les nominations aux postes de responsabilité.</li> </ul>
	<b>Contrôle par le marché</b> (marché des biens et services et marché des dirigeants)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Application des règles de commercialité ;</li> <li>➤ Risque de règlement judiciaire et de la faillite ;</li> <li>➤ La nomination des managers publics obéit plus à des relations avec les responsables de la tutelle (SGP et CPE)</li> </ul>
	<b>Contrôle des finances publiques</b> (exercé par la Cour des comptes et l'inspection générale des finances)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérification des conditions d'utilisation régulière et efficiente des fonds publics ;</li> <li>➤ Recours à des sanctions disciplinaires si nécessaire ;</li> <li>➤ Contrôle centré sur la seule variable financière ;</li> <li>➤ Les EPE peuvent faire objet d'un contrôle et d'audit de gestion par l'IGF sur la demande des représentants des actionnaires ;</li> <li>➤ Domaines d'intervention variés <sup>374</sup>;</li> <li>➤ Rapport de l'IGF transmis à l'organe demandeur de l'enquête et au CPE</li> </ul>

**Source :** résumé des deux tableaux de : D. OUKACI et M. MAHMOUDIA, « La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale », *Revue d'économie et de statistique appliquée*, Volume 14, N :2,2017, pp 10-11.

<sup>369</sup> Conformément à l'article 11 de l'ordonnance 01-04.

<sup>370</sup> Conformément à l'article 03, du décret exécutif n°2001-283.

<sup>371</sup> Conformément à l'article 05, du même décret.

<sup>372</sup> Conformément à l'article 07, du même décret.

<sup>373</sup> Conformément à l'article 39 de l'ordonnance 01-04

<sup>374</sup> Le décret exécutif n° 09-96 du 22 février 2009 fixant les conditions et modalités de contrôle et d'audit de gestion des EPE par l'IGF, JORA n° 14 du 04 mars 2009, pages 15-19)

### 3 Gouvernance et caractéristiques de performance des EPE

Le système de contrôle et la notion de performance des EPE algérienne présentent une spécificité à la fois économique et institutionnelle, leur mode de gouvernance semble associer une logique entrepreneuriale d'un point de vue commercial, et une logique publique d'un point de vue financier.

#### 3.1 Facteurs influençant la gouvernance des EPE

##### 3.1.1 Facteurs internes

Le mode de gestion des EPE est lié à des facteurs endogènes qui jouent un rôle primordial dans l'identification et les préoccupations des systèmes de contrôle appliqués dans ces entreprises, on cite parmi eux<sup>375</sup> :

- 1. Le mode de financement :** Avant l'autonomie des EPE, c'était le trésor public qui joue le rôle de la principale source financière de l'entreprise publique. Ensuite, l'instauration du critère de commercialité, depuis 1988, et la création des SGP par l'ordonnance du 01.04, et les différents groupes industriels sous l'impulsion du CPE, a modifié le mode de financement des EPE pour devenir, théoriquement, comme toute entreprise privée. « *Les SGP ont signé des contrats de performance avec le ministère de développement et de la promotion des industries portant sur les objectifs en matière de partenariat et de privatisation* ». Tandis que, le manque de performance oblige l'Etat à continuer à financer ces entreprises, et le mode de financement obéit plus à des logiques politiciennes qu'économiques ;
- 2. La taille :** La grande taille des EPE algérienne est due à leur objectif social, qui est l'absorption d'une part importante de l'emploi national, en fait, cette taille importante associée à une centralisation du pouvoir décisionnel, une dépendance au pouvoir public, et aux acteurs institutionnels (le CPE, la cour des comptes), provoque une lourdeur organisationnelle ;
- 3. La stratégie :** L'absence d'une gestion stratégique limite les politiques d'entreprise à une simple régulation des échanges avec l'environnement ;
- 4. La culture organisationnelle :** Le leadership est parmi les grands problèmes dans la gestion des EPE algériennes, il confirme la nécessité de revoir les critères de choix de ces managers, notamment pour réussir un changement organisationnel, puisque la méthode de sélection des managers algériens est aussi l'une des causes historiques d'échec des EPE. Dans ce contexte, il est primordial que ces managers gagnent en légitimité, afin d'avoir la capacité de mobiliser les ressources humaines, et de piloter les processus d'application des nouvelles techniques du management.

---

<sup>375</sup> D OUKACI, M. MEHENNA, op cit, p13-14.

### 3.1.2 Facteurs externes

Les différentes mutations environnementales, et la transition de l'Algérie vers une économie de marché, ont rendu l'adaptation et la réactivité des EPE et leur système de gestion très contraignante en raison des éléments suivants<sup>376</sup> :

- a) **Un cadre réglementaire rigide** : L'EPE évolue toujours dans un cadre légal strict, qui définit ses missions, sa structure organisationnelle, ses ressources, et les règlements et les mandats qui légitiment son existence et ses conditions de fonctionnement. et qui influence la culture interne et le comportement des managers, dans le sens où le respect de la règle et du droit devient dominant, « *au détriment de toute règle de gestion ou d'organisation, pouvant impulser l'innovation et la créativité* »<sup>377</sup> ;
- b) **L'interférence du politique et de l'économique dans l'action des EPE** : En Algérie, la domination des instances publiques sur toutes les actions de l'administration, et les processus de décision, à des conséquences sur le système de management des organisations publiques. Cette domination résulte en premier lieu une contrainte du cycle électoral, qui pousse les décideurs publics à favoriser les stratégies qui s'inscrivent dans le cadre des stratégies des élus politiques. Et la remise en cause des objectifs qualifiés de stratégiques et des choix organisationnels à la suite de l'alternance politique. La troisième est la distinction entre les responsabilités de formulation des stratégies et celles de mise en œuvre, en deuxième lieu ;

### 3.2 Performances des EPE

Si en théorie le principe de la séparation entre la propriété et la gestion constitue l'objectif des réformes économiques, en réalité, cette autonomie n'a jamais été effective. Toutes ces restructurations n'ont, évidemment, touché que la forme des EPE mais pas le fond, c'est-à-dire, sans toutefois améliorer leur structure de propriété et leur mode de gestion.<sup>378</sup>

L'autre point aussi sensible est celui du dirigeant de l'entreprise publique, où le contrôle exercé sur lui demeure assez confus. D'une part, vu sa soumission aux différents organes hiérarchiques très complexes, ainsi qu'à l'environnement juridique limitant la liberté d'action du dirigeant à travers la pénalisation des actes de gestion, et d'autre part, vu le manque d'une vision stratégique claire et définie nécessaire au développement de tout organisme qu'elle soit sa nature.

---

<sup>376</sup>Id.

<sup>377</sup> Ibid, p13.

<sup>378</sup>Ibid, p5-6.

### Section III : le code algérien de gouvernance d'entreprise

Afin de prendre connaissance des expériences internationales auxquelles, le concept de « gouvernance d'entreprise », a donné lieu depuis les années 1990, s'est tenu à Alger un séminaire international sur la gouvernance d'entreprise en juillet 2007, il a permis ainsi aux milieux d'affaires, et aux institutions intéressées de mieux cerner la portée de ce concept managérial dans son acception actuelle. Cette réunion a résulté une prise de conscience a été immédiate sur les avantages multiples de la promotion de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Au cours de ce séminaire, il est apparu que, l'élaboration d'un code algérien de gouvernance d'entreprise est le premier pas à effectuer, dans cette perspective, le CARE et le FCE se sont aussitôt engagés à traduire l'idée en projet et à assurer sa concrétisation, avec l'appui immédiat des pouvoirs publics, à travers le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA).

A travers cette initiative, le CARE et le FCE ont voulu d'un côté, exprimer leur disposition à adhérer de manière formelle aux principes d'éthique et aux règles de bonne conduite de l'entreprise reconnue universellement. Et de marquer leur engagement à œuvrer pour la promotion de ces principes et règles auprès du secteur privé à l'échelle nationale, de l'autre côté.

## 1 Nécessité d'un code de gouvernance en Algérie

« La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie. Plusieurs considérations contribuent à ce qu'elle le soit. La raison la plus directe et la plus importante qui en fait une priorité stratégique nationale réside, à l'évidence, dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité »<sup>379</sup>.

### 1.1 Structure du code

Le Code proposé comporte deux grandes parties et des annexes, dont<sup>380</sup> :

- 1) La première partie explicite les raisons pour lesquelles la gouvernance d'entreprise est aujourd'hui nécessaire en Algérie et établit les connexions avec les problématiques de l'entreprise algérienne, notamment la PME privée.
- 2) La seconde partie expose les principaux standards de gouvernance d'entreprise. Elle passe en revue, d'une part, les relations entre les instances organisationnelles de l'entreprise (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et direction exécutive) ; d'autre part, les relations de l'entreprise avec les autres parties prenantes.
- 3) Le Code se termine par des annexes qui rassemblent, pour l'essentiel, des outils et conseils pratiques auxquels les entreprises peuvent recourir, afin de répondre à une préoccupation ponctuelle et précise.

### 1.2 Entreprises concernées

Toutes les entreprises demeurent concernées par les pratiques de bonne gouvernance. Cependant, le « GOAL 08 » n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques, et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant notamment du bon usage des deniers publics. Ce Code s'adresse de manière très particulière à la grande masse des PME privées : « Celles-ci sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante, et moteur du développement national ; aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être »<sup>381</sup>.

Tableau :10 : Gouvernance et grands profits aux entreprises algériennes

	PME familiale		Entreprises cotées en bourse
	Génération1 Entreprises en (très grande) difficulté de survie	Génération 2 Entreprises en phase avec les défis de la croissance	
1. Poids relatif dans le monde des affaires	Majoritaire	Minoritaire	Faible
2. Enjeu principal de gouvernance	Pérennité par la survie à court terme et quête de redressement		Pérennité par la stratégie à long terme et quête de la croissance
3. Logique spécifique de la démarche de gouvernance	Moment centrale de la mise à niveau		Phase de parachèvement de la modernisation de la gestion

Source : code algérien de gouvernance, édition 2009, page22.

<sup>379</sup> Goal 08, 2009, p14.

<sup>380</sup> Ibid, p17.

<sup>381</sup> Ibid, p19.

### 1.3 Les PME algériennes

La PME privée algérienne occupe une position privilégiée dans l'économie nationale, de par sa population, sa contribution au PIB hors hydrocarbures et son poids dans l'emploi national.

#### 1.3.1 Caractéristiques des PME privées algériennes

La PME privée algérienne recouvre des réalités très différentes. Toutefois, en dépit de son hétérogénéité, le secteur présente un certain nombre de caractéristiques communes<sup>382</sup> :

- Malgré leur croissance rapide et soutenue en termes de créations nouvelles, les PME privées algériennes se heurtent, dans leur très grande majorité, à des difficultés de survie dues à diverses raisons endogènes et exogènes ;
- Elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandue, celle d'être des entreprises familiales dotées de statuts juridiques privilégiant très largement l'Entreprise personne physique, la SARL, et dans une moindre mesure, l'EURL. Quant à la SPA, elle demeure très peu répandue, quoique l'on note depuis quelques années une progression de ce statut juridique ;
- Leur gestion reste soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives. La maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieurs ne s'effectue que très exceptionnellement.

#### 1.3.2 Difficultés vécues par la PME

Cette nouvelle génération de PME, (Bien qu'encore très minoritaire), indique le chemin inéluctable que doivent emprunter les autres, existantes ou à créer. Dans tous les cas, la gouvernance y est de rigueur, mais elle se pose en des termes différents.

1. **Les PME en proie à des difficultés de survie** : certaines de cette catégorie d'entreprises sont en très grande difficulté, elles forment l'écrasante majorité des entreprises privées algériennes. La gestion de la quasi-totalité des cas, est du type familial, elle est assurée directement et intégralement par leurs propriétaires qui parviennent (tant bien que mal), à les maintenir, au jour le jour, en état de fonctionnement. Ces entreprises se caractérisent par<sup>383</sup> :

- Une capitalisation insuffisante qui ne leur permet ni de financer leurs activités, ni d'être éligibles à des crédits bancaires ;
- Une faiblesse et, souvent, l'absence de règles de gestion, ce qui compromet leur compétitivité et dissuade les banques de leur accorder des financements ;

---

<sup>382</sup> Ibid, p20.

<sup>383</sup> Ibid, p21.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

- Une culture de fermeture sur l'expertise externe et les partenariats possibles, favorisée sans doute par une culture de l'autarcie due à leur structure familiale voire unipersonnelle ;
- La difficulté à pérenniser leur existence au cours du processus de succession ou de transmission. Pour peu que le fondateur, qui cumule à la fois le statut d'actionnaire unique ou principal et le rôle de manager disposant de tout le pouvoir décisionnel, décède ou doit prendre sa retraite, c'est toute l'entreprise qui est perturbée.

2. **Les PME en phase avec les défis de la croissance** : ce genre d'entreprises est confronté non pas à des problèmes de survie, mais à des problèmes de croissance. Elles sont parvenues à <sup>384</sup>:

- Se hisser à des niveaux de capitalisation suffisante qui leur permettent de financer leurs activités et, au besoin, de lever des crédits auprès du système bancaire ;
- Mettre en place des standards et des règles de gestion formalisés, se traduisant par une transparence de leurs activités et une surveillance satisfaisante de leurs performances ;
- Faire passer la gestion à une « deuxième génération familiale » succédant aux fondateurs, faisant volontiers appel à de l'expertise externe, à des partenariats divers, et même à des actionnaires externes au premier noyau familial ;
- Atteindre des niveaux de compétitivité comparables ou proches de ceux qui prévalent à l'échelle internationale dans le secteur d'activité concerné ;
- Se doter d'une vision stratégique souvent consignée dans un business plan, et projeter leurs activités sur plusieurs années, indépendamment des changements possibles induits par des problèmes de succession ou de transmission.

### 1.4 Problèmes de gouvernance en Algérie

La situation de la gouvernance d'entreprise en Algérie est suffisamment connue pour que l'on puisse pointer d'emblée les principaux problèmes qui se posent en la matière. En revanche, elle mérite d'être scientifiquement cernée par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises.

---

<sup>384</sup> Idem.

1.4.1 Problèmes globaux

Comme toutes les entreprises, la PME algérienne, est confrontée au spectre des quatre questions classiquement couvertes par la gouvernance. Mais elle les vit différemment selon qu'elle soit préoccupée par sa survie ou par sa croissance.

*Tableau 11: Problèmes globaux de la gouvernance d'entreprise en Algérie*

	<b>PME en proie avec des difficultés de survie</b>	<b>PME en phase avec les défis de la croissance</b>
<b>1. Les relations entre les parties prenantes</b>	les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
<b>2. La véracité des résultats de l'entreprise</b>	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
<b>3. Les situations de transmission et de succession</b>	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
<b>4. L'articulation stratégie - intérêts de l'entreprise</b>	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confortée et affinée.

Source : GOAL 08, p23.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

### 1.4.2 Problèmes spécifiques

Ces problèmes concernent à des degrés divers l'ensemble des PME

*Tableau 12 : Problèmes spécifiques de la gouvernance d'entreprise en Algérie*

Question	Réponse
1. Comment améliorer la relation banque entreprise ?	De nombreuses entreprises se plaignent d'accéder difficilement au crédit bancaire. Pour leur part, les banques déplorent souvent une faiblesse des fonds propres de l'entreprise, ou des comptes (historiques ou prévisionnels) ne reflétant pas sa réalité économique. La gouvernance d'entreprise met l'accent sur la sincérité des comptes, leur correspondance à une réalité économique, et un accroissement de la lisibilité de l'entreprise par le partenaire banquier, que ce soit de manière historique ou prévisionnelle.
2. Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial ?	Un problème de méfiance réciproque, (il se pose en particulier pour les potentiels actionnaires minoritaires), qui se méfient de ne pouvoir disposer de droits de contrôle suffisants sur la gestion de la société. En Algérie, il n'y a pas encore une accumulation suffisante d'expériences réussies d'ouverture de capital et de sociétés plurielles au sens du capital. Les propriétaires des entreprises se doivent de définir les conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits.
3. Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale ?	L'entreprise algérienne, privée en particulier, a vu se développer au cours du temps, une relation de méfiance avec l'administration fiscale. De nombreux chefs d'entreprises sont cependant convaincus de la nécessité d'une relation assainie et sereine avec cette administration. L'effort de transparence et de sincérité des comptes en est un élément primordial et permettra à l'entreprise de construire son avenir de manière plus sereine, en contrepartie des mesures d'appui que peuvent prendre les pouvoirs publics.
4. Comment clarifier les relations entre actionnaires ?	L'association, est un passage obligé pour l'entrepreneur qui veut grandir. Malgré les conflits internes entre actionnaires, qui ont la donnée une connotation négative. Il est vital pour la croissance de l'entreprise de définir les règles de conduite entre les actionnaires et notamment en matière de droits, obligations, et de protection des actionnaires minoritaires.
5. Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?	L'admission de managers exécutifs, non actionnaires, et de surcroît non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans de nombreuses entreprises, qui pose des problèmes de confiance, de prérogatives, de rémunérations, et se caractérise par une instabilité relativement importante de l'encadrement dirigeant non actionnaire ou non issu du noyau familial. La clarification des relations entre les actionnaires et les dirigeants nécessite de définir des structures : conseil d'administration ou de surveillance, comités directeurs et autres.
6. Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive ?	De nombreuses entreprises souffrent de la dilution des responsabilités ou de leur excessive concentration : ces situations portent les germes de crises internes et de conflits, autant au sein de l'équipe exécutive qu'entre cette dernière et les actionnaires. L'adoption de règles de gouvernance doit permettre une meilleure définition des responsabilités exécutives, notamment par la mise en place d'une organisation, d'un organigramme, la précision des prérogatives et le partage judicieux des fonctions.
7. Comment régler les problèmes de succession ?	De nombreuses entreprises ne peuvent pas dépasser l'écueil de la disparition du fondateur, pour diverses raisons dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le manque de préparation des héritiers ;</li> <li>➤ Des situations patrimoniales floues ;</li> <li>➤ L'absence de structures internes permanentes et la concentration des pouvoirs.</li> </ul> Il s'agira de prévoir un certain nombre de mécanismes écrits et non écrits portant sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'intégration et la responsabilisation progressive des propriétaires de seconde génération appelés à prendre les rênes de l'entreprise ;</li> <li>➤ Prévoir les mécanismes de transmission les plus à même de préserver le patrimoine de l'entreprise ;</li> <li>➤ Pérenniser les structures opérationnelles et stratégiques, notamment par l'introduction de compétences externes au noyau familial ;</li> <li>➤ Définir des modalités de cession de l'entreprise à l'extérieur du noyau familial.</li> </ul> Toute entreprise est susceptible de vivre de manière originale et unique des problèmes de gouvernance. Il appartient à chacune de procéder à son auto-évaluation en la matière et de prendre les dispositions nécessaires, en s'inspirant des dispositions proposées dans la seconde partie du présent Code et de la boîte à outils figurant en annexe.

Source : GOAL 08, p24-25.

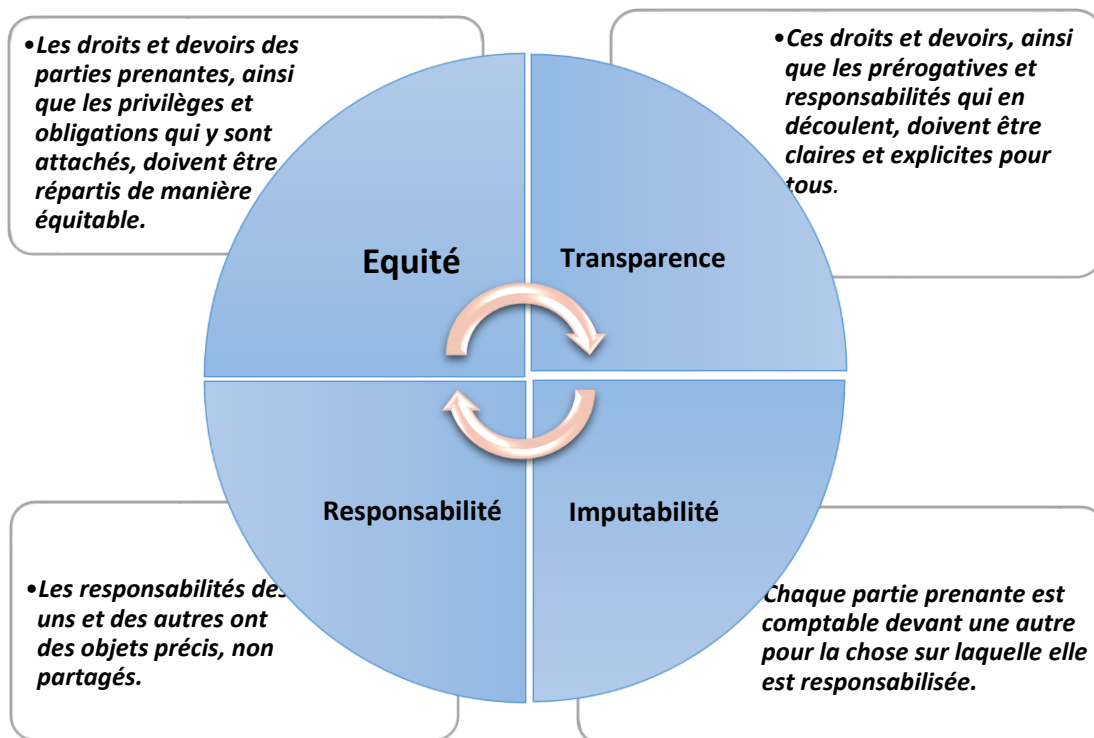
## 2 Principaux standards de gouvernance d'entreprise

« Les standards de gouvernance visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité ».

### 2.1 Principaux standards de la GE

Les standards de gouvernance d'entreprise couvrent d'une part, les relations qui s'établissent entre les parties prenantes internes de l'entreprise, et entre celles-ci et les parties prenantes externes, d'autre part.

Figure 29 : principaux standards de gouvernance d'entreprise



Source : GOAL 08, 2009, p27.

En fait, le règlement de ces relations est déjà fait par le droit des affaires, les statuts de l'entreprise, et les contrats et conventions passés par celle-ci avec les tiers, dont, la valeur ajoutée qui apporte ces standards de gouvernance d'entreprise est de préciser comment procéder avec rigueur, éthique et efficacité, dans ses différents cadres d'intervention. De plus, ces standards s'adressent à toutes formes juridiques des sociétés.

## 2.2 Critères de choix de la forme juridique de l'entreprise

Tableau 13: Critères de choix de la forme juridique entre SARL/SPA

Gouvernance de la SARL		
	SARL	SPA
<b>1. Capital social minimal</b>	Fixé librement par les associés	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Appel public à l'épargne ;</li> <li>➤ À partir de 5 millions de DA ;</li> <li>➤ Sans appel public à l'épargne : 1 million de DA.</li> </ul>
<b>2. Nombre d'actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 à 50 ;</li> <li>• 1 actionnaire unique dans le cas de l'EURL.</li> </ul>	➤ 2 au minimum
<b>3. Liquidité des actions/parts sociales</b>	Limitée	➤ Les actions sont négociables et plus liquides
<b>4. Activités particulières</b>	Pas de particularités	➤ Forme requise pour certaines activités
<b>5. Adaptation</b>	Large marge de manœuvre accordée au gérant/fondateur : sociétés familiales ou à capital fermé	➤ Contrôle poussé par le Conseil d'Administration : Multiplicité des actionnaires et évolution prévisible de l'actionnariat

Source : GOAL08, 2009, p29, revu et corrigé.

Tableau 14: Parallèle des instances de gouvernance SARL/SPA

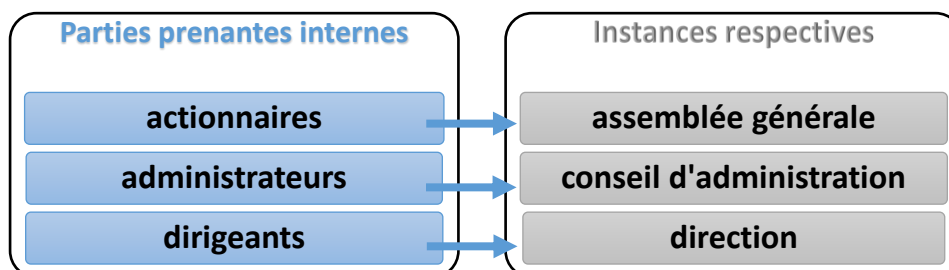
Cadre légal / SARL - EURL	SARL - EURL Instances facultatives dans la SARL adaptées à la gouvernance	SPA
<b>Assemblée générale</b>		
	Peut instituer un Conseil d'Administration ou son équivalent	Désigne un Conseil d'Administration
<b>Désigne un ou des gérants au sein ou en dehors des associés</b>	Peuvent s'appuyer sur un conseil consultatif	
	Font appel à l'expertise externe	
	Désignent un ou des directeurs (direction exécutive)	Désigne une direction exécutive

Source : GOAL08, 2009, p29.

### 3 Les inters relations entre les parties prenantes internes

Les parties prenantes internes agissent seulement dans le cadre de leurs organes statutaires, qui leur sont respectivement dédiés. Les passerelles sont établis, et les cumuls de fonctions sont permis et décidés, seulement par l'intermédiaire de ces instances organiques.

Figure 30 : Parties prenantes internes et leurs relations réciproques



Source : GOAL 08, 2009, p29.

#### 3.1 L'assemblée générale

##### 3.1.1 Droits élémentaires des actionnaires et gouvernance d'entreprise

Au sens large, un actionnaire, est un détenteur d'actions au sein des SPA, et un porteur de parts dans les entreprises ayant un statut de SARL, qui joue de droits définis par la loi et les éventuels documents contractuels. De ce fait, il s'agit moins de régenter ces droits que de faciliter leur exercice réel par le biais de dispositions spécifiques, à travers les standards de gouvernance. Il s'agit aussi de faire en sorte que chaque actionnaire puisse faire valoir ses droits de manière équitable, transparente et fiable.

Tableau 15 : Apport de la gouvernance d'entreprise aux droits élémentaires des actionnaires

1. Droits élémentaires des Actionnaires	Valeur ajoutée apportée par la Gouvernance d'Entreprise
2. Etre associés au partage des bénéfices de la Société	➤ Un partage juste et transparent des bénéfices.
3. Faire enregistrer leurs titres	➤ Méthodes fiables d'enregistrement des titres.
4. Pouvoir céder et transférer leurs titres	➤ Les conditions et procédures de cession et de transfert de titres ne sont pas entraver de façon déraisonnable la négociabilité des titres
5. Participer et voter aux assemblées générales des actionnaires	➤ Les informations relatives aux ordres du jour et aux résolutions à prendre en Assemblée Générale, parviennent en temps opportun et sous une forme adéquate.
6. Obtenir les informations nécessaires à l'exercice de leurs droits et prérogatives.	➤ Les informations pertinentes et significatives sur la société doivent parvenir en temps opportun et sous une forme adéquate.

Source : GOAL08, 2009, p31.

### 3.1.2 Principes de fonctionnement de l'assemblée générale et gouvernance d'entreprise

Pour que les actionnaires puissent effectivement jouir de leurs droits, l'Assemblée Générale doit répondre à des principes d'organisation et de fonctionnement qui leur permettent d'exercer pleinement leurs prérogatives. A cette fin, chaque actionnaire doit<sup>385</sup> :

1. Recevoir à temps les informations relatives à la tenue des assemblées générales : dates, lieux, ordres du jour, et la documentation complète et pertinente permettant de l'éclairer sur les projets de résolutions à prendre ;
2. Avoir la possibilité de donner effectivement son avis sur les points à l'ordre du jour, exprimer sa voix sur les questions soumises au vote et, au besoin, se faire représenter au vote ;
3. Avoir la possibilité, dans des limites raisonnables, de poser des questions au Conseil d'Administration, y compris des questions relatives à la révision annuelle des comptes effectuée par des auditeurs externes, de faire inscrire des points à l'ordre du jour des Assemblées Générales et de proposer des résolutions.

### 3.1.3 Distribution des dividendes

La distribution des dividendes aux actionnaires est décidée par ces derniers en Assemblée Générale dans le cadre de la répartition annuelle des résultats de l'exercice, sur proposition motivée du Conseil d'Administration, qui était à même de faire ressortir les exigences stratégiques de l'entreprise en matière de gestion financière et d'investissement, ainsi que les obligations règlementaires et dispositions du régime fiscal à prendre en considération. Il est indiqué qu'une politique explicite de distribution de dividendes soit soumise annuellement par le Conseil d'Administration à l'appréciation des actionnaires. Alors que la stratégie de développement de l'entreprise s'étale sur des horizons plus longs, en<sup>386</sup>:

- Encourageant des distributions annuelles de dividendes plus cohérentes avec la stratégie de l'entreprise ;
- Assurant une visibilité à toutes les parties prenantes.

## 3.2 Le conseil d'administration (CA)

Le CA se compose d'administrateurs désignés par l'assemblée générale.

### 3.2.1 Mission du conseil d'administration

Les missions du Conseil d'Administration sont définies par les statuts de l'entreprise et éventuellement complétées ou précisées par des résolutions de l'assemblée générale. Elles consistent à assurer le pilotage de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise, ainsi que le contrôle de ses activités, en intégrant les principes de gouvernance d'entreprise, les tableaux suivants présentent cette intégration.

---

<sup>385</sup> Goal 08, op cit, p32-33.

<sup>386</sup> Ibid, p34.

*Tableau 16 : Missions du CA liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance*

Missions de pilotage	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son pilotage
<p><b>1. Doter d'une stratégie à moyen terme et veiller à la traduire en programmes, projets et budgets.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre la stratégie et ses déclinaisons, en cohérence avec les intérêts de l'entreprise ;</li> <li>➤ Expliciter la stratégie dans un plan d'affaires régulièrement mis à jour et l'encadrer par une politique de risque.</li> </ul>
<p><b>2. Recruter les membres de l'équipe exécutive et procéder à leur installation.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir des critères de sélection et des systèmes d'évaluation transparents ;</li> <li>➤ Prévoir des plans de succession.</li> </ul>
<p><b>3. Fixer les rémunérations de l'équipe exécutive et des administrateurs eux-mêmes.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aligner ces rémunérations sur les intérêts à long terme de l'entreprise et de ses actionnaires.</li> </ul>
<p><b>4. S'assurer de la nomination, du renouvellement, et de l'élection des administrateurs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Veiller à mettre en place une procédure formelle et transparente.</li> </ul>
<p><b>5. Veiller à la stabilité et à la bonne marche de l'entreprise dans le cadre de la loi.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anticiper et traiter les conflits d'intérêt pouvant survenir (notamment entre l'équipe exécutive, les administrateurs et les actionnaires) ;</li> <li>➤ Anticiper et éliminer les risques de dérives (abus de biens sociaux, abus de pouvoir, et malversations pouvant être commis dans le cadre de transactions avec des parties liées) ;</li> <li>➤ Introduire des mécanismes de prévention des risques.</li> </ul>

Source : GOAL08, 2009, p36.

Tableau 17 : Missions du CA liées au contrôle de l'entreprise et principes de gouvernance

Missions de contrôle	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son contrôle
<p><b>1. Contrôler la mise en œuvre et les résultats des programmes, projets et budgets</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'assurer de l'intégrité des systèmes d'information, et notamment du système de la comptabilité ;</li> <li>➤ S'assurer de l'indépendance effective et de l'impartialité de la vérification des comptes (par le commissaire aux comptes) ;</li> <li>➤ Se doter de son propre système de contrôle par le recours à des audits externes.</li> </ul>
<p><b>2. Superviser l'équipe exécutive</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Veiller à la mise en place d'un système de reporting fiable et d'un système d'évaluation transparent ;</li> <li>➤ Veiller à la définition des responsabilités</li> </ul>
<p><b>3. Organiser les activités du Conseil d'Administration lui-même</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en place une procédure d'organisation et de fonctionnement du CA efficace et transparente ;</li> <li>➤ Veiller à la définition des responsabilités.</li> </ul>
<p><b>4. Suivre les conditions de stabilité et de l'entreprise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Surveiller les pratiques effectives de la société en matière de GE et procéder aux changements qui s'imposent ;</li> <li>➤ Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise en direction des parties prenantes externes, obtenir et exploiter le retour d'information, et veiller à l'efficience des systèmes et processus liés à l'information.</li> </ul>

Source : GOAL08, 2009, p37.

### 3.2.2 Principes de fonctionnement du conseil d'administration

Pour que le Conseil d'Administration puisse s'acquitter convenablement de ses missions, trois conditions au moins doivent être remplies :

1. Les administrateurs doivent pouvoir s'investir véritablement dans l'accomplissement de leurs missions ;
2. Ils doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun ;
3. Ils doivent jouir des compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

### 3.2.3 Composition du conseil d'administration

« La composition du Conseil d'Administration doit être équilibrée en termes d'expertise et de compétences. Elle peut comprendre des actionnaires, des dirigeants de l'entreprise et des administrateurs externes. »<sup>387</sup>. De ce qui concerne les administrateurs externes, ils sont des membres du CA, qui n'appartiennent ni à l'équipe exécutive ni à l'actionnariat, leur présence est d'autant plus précieuse qu'elle permet de<sup>388</sup> :

- Porter un regard objectif sur l'entreprise ;
- Donner des avis et conseils impartiaux sur des questions dans lesquelles des intérêts particuliers interfèrent avec l'intérêt général ;
- Astreindre l'équipe exécutive à plus de discipline et de responsabilité, en ce qui concerne le reporting de l'information ;
- Favoriser la gestion sereine et éclairée des situations de tensions et de crise, en apportant des jugements modérés et des possibilités de médiation.

### 3.2.4 Rémunération des administrateurs

« La rémunération des administrateurs est fixée par l'Assemblée Générale, dans ses montants et sa structure (tantièmes et jetons de présence). Elle doit être suffisamment élevée pour attirer, retenir et motiver les administrateurs qui répondent au profil souhaité ».

## 3.3 La Direction

### 3.3.1 Rôles et missions

C'est le conseil d'Administration qui installe et sélectionne la direction, qu'elle doit travailler sous sa supervision. La rémunération et les objectifs assignés à la direction doivent mettre en cohérence les intérêts de l'entreprise, les objectifs à atteindre, les moyens à mobiliser, les valeurs à défendre et les pouvoirs délégués à la direction. La direction de l'entreprise peut être assurée par une équipe exécutive placée sous la responsabilité d'un directeur général qui serait secondé par des cadres membres de la Direction.

Les tâches incombant généralement à la direction sont <sup>389</sup>:

---

<sup>387</sup> Ibid, p 40.

<sup>388</sup> Idem.

<sup>389</sup> Ibid, p 43.

## CHAPITRE III LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN

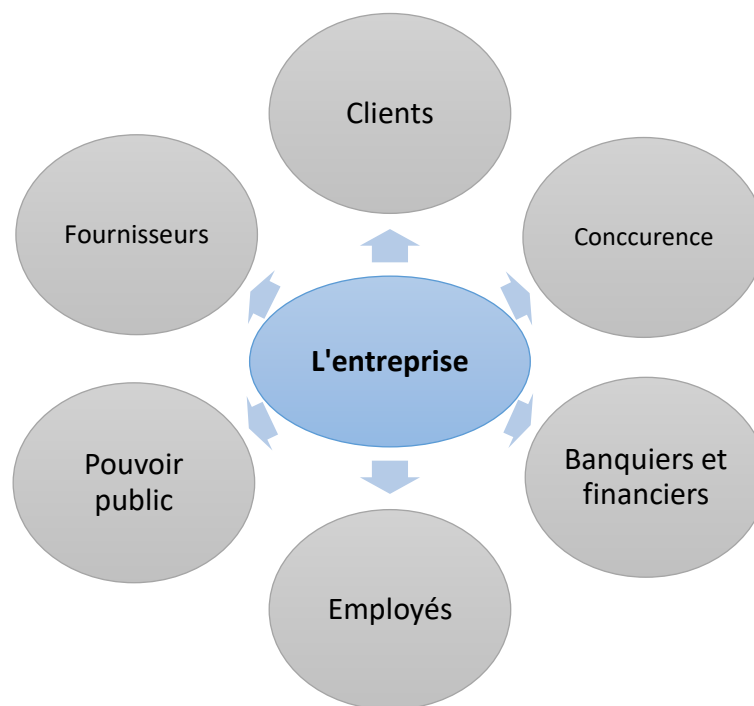
- Elaborer et proposer la stratégie de l'entreprise à l'approbation du Conseil d'Administration ;
- Exécuter cette stratégie après son adoption, dans le cadre des plans annuels et des budgets approuvés ; assurer le coaching et la supervision de la gestion de l'entreprise ;
- Rendre compte au Conseil d'Administration des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés, en application de la stratégie adoptée ;
- Assurer au Conseil d'Administration le reporting de l'information, en vue de lui permettre de piloter, suivre et contrôler les activités de l'entreprise.

### 3.3.2 Composition rémunération et évaluation de la direction

« La direction est recrutée et nommée par le Conseil d'Administration, sur avis, le cas échéant, d'un comité de nomination désigné par celui-ci à cet effet. Elle peut être composée d'actionnaires, d'administrateurs et/ou de managers externes ». De plus, « Il est recommandé d'établir des systèmes de rémunération qui alignent et indexent les intérêts de la direction sur les intérêts de l'entreprise, et des méthodes d'évaluation fondées sur des paramètres et critères préalablement convenus ». <sup>390</sup>

### 3.3.3 La relation entreprise/parties prenantes externes

Figure 31: l'entreprise et les parties prenantes externes



Source: GOAL 08, 2009, op cit, p 44.

<sup>390</sup> Idem.

Les recommandations suivantes devraient, moyennant leur adaptation au contexte de chaque entreprise, lui permettre d'améliorer ses relations avec les parties prenantes externes et d'accroître son attractivité auprès d'elles :

- Les pouvoirs publics comme partenaires ;
- Les banques et autres institutions financières : confiance et transparence ;
- Les fournisseurs : comme une collaboration durable ;
- Les clients : les « vrais patrons », l'entreprise ;
- Les employés : les premiers clients de l'entreprise ;
- Les concurrents : éthique et déontologie.

### 4 Qualité et diffusion de l'information

#### 4.1 Obligations réglementaires et démarche volontaire

La loi prévoit la publication annuelle des états financiers des entreprises. Celles d'entre elles qui sont cotées sont tenues, en outre, de publier des états financiers semestriels, ainsi que toutes informations pouvant avoir un impact matériel sur la valorisation de la société. En plus, l'entreprise est amenée à publier de l'information à l'attention des parties prenantes, dans le cadre d'obligations contractuelles ou par souci de transparence volontaire.

*« Le Conseil d'Administration détermine une politique claire de diffusion et de publication de l'information, cohérente avec la loi, les obligations contractuelles, et la politique de relation avec les parties prenantes adoptée. La politique de diffusion de l'information doit notamment préciser quelle information est publique et quelle information est confidentielle ou à diffusion restreinte, de même qu'elle doit fixer le calendrier des diffusions et les supports à utiliser dans chaque cas »<sup>391</sup>.*

#### 4.2 Information financière

En temps utile, l'entreprise doit pouvoir produire, les informations financières complètes et correctes qui lui seraient demandées par ses partenaires financiers, elle doit aussi, informer rapidement ces derniers des changements de nature à influencer sur leurs relations.

##### 4.2.1 Communiquer en temps utile des informations financières complètes et fiables

La comptabilité de l'entreprise demeure un instrument de gestion déterminant qu'un grand nombre d'entreprises sont en mesure de maîtriser rapidement. A cet effet, le passage aux normes comptables IAS/IFRS constituera un nouveau défi que les entreprises devront relever, au besoin par le recours à une assistance technique externe. *« En adoptant ces nouvelles normes, la comptabilité des entreprises passera d'un système qui produit l'information comptable à un système qui produit l'information financière, ce qui permettra de rendre cette dernière plus transparente et plus accessible aux investisseurs et à ses autres usagers »<sup>392</sup>.*

---

<sup>391</sup> Ibid, p 46.

<sup>392</sup> Idem.

### 4.2.2 Mettre à jour régulièrement le plan d'affaire

Le plan d'affaires renferme des états financiers prospectifs permettant de cerner la structure financière de l'entreprise et sa viabilité à moyen terme, il est un document indispensable, aussi bien pour l'entreprise que pour ses partenaires financiers. Pour cette raison, il est nécessaire de procéder régulièrement à sa mise à jour.

## 5 La transmission de l'entreprise

Il existe quatre options classiques de transmission, comme suit<sup>393</sup> :

1. **La succession familiale** : par exemple, un des fils déjà impliqué dans la gestion assure la relève ;
2. **La vente à un tiers** : l'entreprise est cédée à un tiers, éventuellement sous certaines conditions ;
3. **Le contrôle familial** : la gestion est confiée à un manager externe et supervisée par un conseil familial faisant office du conseil d'administration ;
4. **La gestion familiale** : la gestion est reprise par une équipe exécutive issue de la famille du fondateur.

Il n'existe pas de solution idéale valable dans tous les cas, à charge pour chaque entreprise de trouver la formule qui assure la transmission dans la stabilité. Néanmoins, l'expérience montre que la manière la plus efficiente d'assurer la transmission d'une entreprise est d'en décider de manière raisonnée et réfléchie.

Le respect d'un certain nombre de principes en matière de transmission constitue un gage de réussite. Dans ce sens, il est suggéré de :

- Professionnaliser l'approche en adoptant comme critère de référence, l'intérêt de l'entreprise ;
- Suivre un plan méticuleux, par étapes ;
- Engager très tôt un effort de communication avec les membres concernés de la famille et les parties prenantes internes et externes ;
- Confier au Conseil d'Administration et à son président, en particulier, la gestion du processus ;
- Donner un rôle prépondérant au Conseil d'Administration dans l'appréciation des candidats à la succession ;
- S'assurer que le successeur dispose d'un soutien certain au sein du cercle familial au sens large et recueillir, de préférence, l'accord des actionnaires pour sa nomination.

---

<sup>393</sup> Ibid, p 47.

### *Conclusion*

En Algérie, la nouvelle gouvernance introduit des changements institutionnels codifiés par une série de lois visant l'établissement de nouveaux droits de propriété, l'adoption de nouvelles règles de concurrence, d'un Code des investissements plus libéral. Ces règles affectent le fonctionnement du marché des privatisations dont l'offre et la demande doivent être cernées et estimées de manière rigoureuse. Les entreprises publiques économiques algériennes, n'ont cessé et ne cesseront de subir les différentes réformes politico-économiques. Si leur mission initiale était dictée par une volonté de l'Etat de garantir une base économique et sociale au pays, leur mission actuelle, pour la majorité d'entre elles, consiste à survivre et faire survivre son personnel, au risque de voir ce dernier mis au chômage, ce qui compromettra sûrement la politique sociétale de l'Etat.

**CHAPITRE IV : LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE  
BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA  
SONELGAZ**

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### Introduction

Au cours de la dernière décennie, le débat sur la gouvernance au niveau de l'entreprise SONELGAZ s'est multiplié parmi les décideurs de l'entreprise, le partenaire social et les représentants étatiques du secteur de l'énergie (CREG). Ce débat s'est souvent concentré sur le transit de la gestion traditionnelle dont la performance étant trop centrée sur les aspects financiers vers une gestion moderne basées sur des processus intégrés qui sont ancrés dans une large perspective sur la responsabilité dans le sens global, celui qui combine la réalisation des objectifs financiers et non financiers qui consiste à la satisfaction des parties prenantes notamment la clientèle de l'entreprise et la participation au programme de l'Etat qui concerne l'environnement. Cette gestion se base essentiellement sur le respect de la réglementation en prenant en compte le comportement éthique de la société.

Afin de mettre en évidence les axes de la gouvernance au sein de l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur la législation et la réglementation en la matière, se focalisant sur la gouvernance de l'entreprise. Dans ce contexte, une attention particulière a été portée aux relations entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction générale, ainsi qu'au rôle des systèmes de régulation (CREG) dans la garantie de la transparence de l'information et de la responsabilité effective envers les parties prenantes.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### Axe I Généralités sur le groupe SONELGAZ

La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz sous l'abréviation « SONELGAZ » est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie, L'entreprise a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays, nous allons présenter dans cette section la Société et ses filiales.

#### 1 Présentation de la société nationale de l'électricité et du gaz

Suite à l'annonce de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, la société est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.<sup>394</sup>

Le groupe SONELGAZ est considéré comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. En effet, ses effectifs n'ont cessé de croître au fil des années, il emploie plus de **91 000** agents. En matière de répartition par métier de la ressource humaine, il y a lieu de noter que l'essentiel des effectifs est concentré au niveau des filiales métiers de base et des filiales travaux. La prise en compte du facteur humain comme axe important dans la nouvelle vision stratégique de développement. Ainsi, les sociétés du Groupe se devaient de renforcer leurs effectifs et de développer leurs compétences afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques de développement. La mise en œuvre d'importants plans de recrutement et l'instauration de la bourse de l'emploi comme nouveau processus de détection des compétences managériales ont favorisé l'émergence de nouvelles ressources qui ont été associées au processus de construction du groupe SONELGAZ. Afin de garantir les meilleures conditions de travail, le groupe SONELGAZ a toujours œuvré à l'amélioration constante des conditions professionnelles de ses agents.<sup>395</sup>

##### 1.1 Etapes historiques relatives au développement du groupe

La société SONELGAZ a connu plusieurs variations dans son parcours à savoir :<sup>396</sup>

- **1947** : Création de l'établissement public « Electricité et Gaz d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production de l'électricité, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz.
- **1962** : EGA est pris en charge par l'état algérien nouvellement indépendant et le personnel algérien assure effectivement le fonctionnement de l'établissement.
- **1969** : EGA qui est déjà une entreprise de taille importante avec un effectif de 6000 agents, devient la société nationale de l'électricité et du gaz (SONELGAZ).
- **1991** : SONELGAZ devient Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).
- **2002** : Suite à la promulgation de la loi 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ devient une Société par Actions (SPA).

<sup>394</sup> Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations Art.165

<sup>395</sup> <https://www.SONELGAZ.dz/fr/category/qui-sommes-nous>, consulté le 22/01/2019.

<sup>396</sup> <https://www.SONELGAZ.dz/fr/category/historique>, consulté le 22/01/2019.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 1.2 Plan de développement de la SONELGAZ (2018-2028)

Pour faire face à la demande sans cesse croissante en énergie et améliorer ses prestations de service à la clientèle, le groupe SONELGAZ procède, constamment, à la planification et à la réalisation de ses infrastructures électriques et gazières. Les plans de développement des sociétés du groupe SONELGAZ, pour la période 2018-2028, prévoient le développement des ouvrages de production, de transport et de distribution de l'électricité, ainsi que les ouvrages de Transport et de distribution du gaz. Par activité, ces plans de développement se présentent comme suit :<sup>397</sup>

#### 1.2.1 Production de l'électricité

La production de l'électricité a évolué de manière considérable au fil des années soit 6300 MW en 1969 passant à 13200 MW en 2019 et elle serait 30000 MW avec évolution moyenne de 6,8%. Cette puissance est répartie sur 63 centrales de production des types hydraulique, à vapeur et cycle combiné.

#### 1.2.2 Transport de l'énergie

La longueur globale du réseau de transport de l'électricité à réaliser sur la période 2018-2028 est de l'ordre de **29 682 km**, dont **22 526 km** déjà décidés. A l'horizon 2028, la longueur totale du réseau de transport d'électricité atteindra les **52 207 km**, dont **21 647 km** en **220 kV** et **9 827 km** en **400 kV**, pour une puissance de **107 660 MVA**. Pour l'énergie gazière, la société prévoit un montant d'investissement de **353 MDA** pour la réalisation de **9 000 km** de nouvelles canalisations qui permettra le transport d'un volume supplémentaire de 19 Gm<sup>3</sup> de gaz. Ces nouvelles canalisations permettent le raccordement de 441 distributions publiques et ramènent le taux de desserte des communes en gaz à l'échelle nationale, de 89% en 2018 à 96% à fin 2019.

#### 1.2.3 Distribution de l'énergie

Le plan de développement des réseaux de distribution intègre les programmes d'électrification et de distribution publique du gaz initiés par l'Etat, les programmes propres et les raccordements Clientèle Nouvelle, ainsi que les équipements de maintenance et d'exploitation et les projets de modernisation de la gestion et de l'exploitation. Ainsi, le plan de développement des réseaux et infrastructures de la Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du Gaz, sur la période 2018-2028, prévoit de développer un réseau électricité de 106 563 km de lignes, 51 694 postes et 1 365 034 branchements, et un réseau Gaz de 54 509 km, avec 2 322 184 branchements.

### 1.3 Filiales de la SONELGAZ

Aujourd'hui, le Groupe SONELGAZ est composé des sociétés directement pilotées par la Holding, des sociétés en participation avec des entités du Groupe et des sociétés en participation avec des tiers. Les filiales de SONELGAZ SPA disposent d'un patrimoine

---

<sup>397</sup><https://www.SONELGAZ.dz/fr/835/plan-de-developpement-2018-2028>, consulté le 25/12/2019.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

propre constitué des ouvrages et autres biens qui leur sont transférés par SONELGAZ à la date de leur création.<sup>398</sup>

1. Les filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations ;
2. Les filiales travaux sont en charge de la réalisation des infrastructures électriques et gazières de la société ;
3. Les filiales de prestation de service activent principalement dans les domaines de la fabrication et de la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels.

### 1.3.1 La société de production de l'électricité (SPE)

La SPE est une filiale du groupe SONELGAZ créée en janvier 2004 dans le cadre du processus de la réorganisation de la société mère suite à la promulgation de la loi 02-01 relative à l'électricité et du gaz. Cette société s'intègre dans cette politique en tant qu'opérateur historique dans le domaine de la production de l'énergie électrique avant d'être une filiale de cette activité de base était prise en charge par une direction au sein de SONELGAZ à la charge de la production et ce après que l'activité de production soit séparée de celle du transport et du mouvement d'énergie.<sup>399</sup>

### 1.3.2 SHARIKAT KAHRABA WA TAKAT MOUTAJADIDA (SKTM)

SKTM est une société de production d'électricité créée en 2013, par scission de la société SPE, son siège social est basé à Ghardaïa. La société est née dans un contexte de prise de conscience généralisée des incertitudes énergétiques et de la nécessité de lutter contre le réchauffement climatique, un recours massif à l'énergie solaire sous toutes ses formes, (photovoltaïque, thermique, éolien) doit s'imposer comme une priorité. Alors, SKTM a été créée pour répondre à des enjeux stratégiques locaux et territoires de l'heure notamment les enjeux liés au réchauffement climatique, l'épuisement des ressources énergétiques traditionnelles, le pétrole, le gaz naturel entre autres, le recours aux énergies propres, n'est plus une question de choix mais beaucoup plus une question de devenir des nations. D'autant plus que l'Algérie jouie d'un potentiel solaire des plus importants par le monde, et d'un potentiel éolien également non négligeable, ajoutés à l'étendue de son territoire, lui permettant d'implanter les ouvrages de production d'électricité par les procédés renouvelables. SKTM a pour missions principales à savoir ;<sup>400</sup>

### 1.3.3 Le gestionnaire du réseau du transport de l'électricité (GRTE)

Le Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Electricité, dénommée GRTE, filiale du Groupe SONELGAZ qui intègre l'opérateur marché, a été créé en janvier 2004, conformément à la loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et enregistrée sous l'appellation « SONELGAZ Transport de l'Electricité, GRTE

<sup>398</sup> La Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz Art 166.

<sup>399</sup> <https://www.spe.dz/index.php/fr/>, consulté le 28/12/2019.

<sup>400</sup> <http://www.sktm.dz/>, consulté le 22/02/2020.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

Spa » en septembre 2004.<sup>401</sup> Elle est chargée de l'exploitation, de la maintenance et du développement du réseau de transport de l'électricité, en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve. L'entreprise a un monopole naturel sur le transport d'électricité. Ce monopole lui garantit un revenu requis qui provient de la rémunération sur le transit d'énergie essentiellement pour la société algérienne de distribution du gaz et de l'électricité SADEG, dont la tarification est fixée par la CREG et qui est le même sur l'ensemble du territoire national.<sup>402</sup>

### 1.3.4 Le gestionnaire du réseau du transport du Gaz (GRTG)

Le GRTG est le gestionnaire du réseau de transport du gaz sur le marché national. Il a en vertu de la loi n°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations. Le statut d'une société par actions détenues par le holding SONELGAZ.

Le modèle économique édicté par la loi n°02-01 suivant lequel le GRTG opère sur le marché national, obéit aux principes d'activité économique régulée, ce qui lui donne le statut d'un monopole naturel sur l'activité de transport du gaz par canalisations sur le marché national. Eu égard de cette loi, la Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz « CREG » veille à établir le cadre et les règles qui permettent le bon fonctionnement du marché gazier (et du marché électrique) et s'assurent de leur application. Ainsi, en plus de la libéralisation des secteurs de l'électricité et du gaz, la nouvelle loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, est venue assoir le GRTG dans son statut de propriétaire unique du réseau de transport gaz. L'ensemble des fonctions liées au réseau de transport du gaz, sera désormais, assuré par un seul opérateur : le Gestionnaire du Réseau de Transport Gaz (GRTG.SPA).<sup>403</sup>

### 1.3.5 La société de la distribution de l'électricité et du gaz (SADEG)

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SADEG. Spa, résultat de la fusion - absorption les sociétés régionales de distribution SDC, SDE, SDO et SDA. Créée en 2017, au capital social de **64 milliards de Dinars**, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SADEG. Spa », société par actions et dont le siège social est situé au niveau de l'immeuble 500 bureaux- Route nationale n°38- Gué de Constantine-Alger. La SADEG gère un réseau électricité composé de **172508 km** en Basse Tension et **143 825 km** en Haute Tension soit un total de **316333 km**, et un réseau de gaz **92107,35 km**.

Ainsi, avec un effectif global de plus de **30 000 agents**, une ressource humaine jeune et qualifiée, la société œuvre à consacrer tout son savoir-faire à l'amélioration de la qualité des prestations techniques et commerciales fournies à sa clientèle, et ce à travers l'introduction d'outils technologiques modernes facilitant les processus de gestion de la clientèle et exploitation des réseaux électriques et gaziers.

---

<sup>401</sup> La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz Art 169.

<sup>402</sup> <http://www.grte.dz/>, consulté le 22/02/2020.

<sup>403</sup> <http://www.grtg.dz/home/home.php>, consulté le 22/02/2020.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

La Société gère à travers ses cinquante-trois (53) Directions de Distribution, 48 concessions électricité et gaz s'étendant sur le territoire national elle assure la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique et gazière. Pour ce faire, elle met au service de ses **8 810 312** clients électricité et **4 921 959** clients gaz pas moins de **190** Districts Electricité et **181** Districts Gaz ainsi que **353** agences commerciales sur le territoire national.

Par sa présence sur le marché, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz développe un ensemble d'activités spécifiques et complémentaires touchant le domaine d'achats des deux énergies (Electricité et gaz) et leur vente aux clients finaux (HT/HP, MT/MP et BT/BP). SADEG gère le développement des réseaux et des installations électriques et gazières et assure la satisfaction des demandes de raccordement MT/MP et BT/BP. Elle a essentiellement pour missions :

- Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients ;
- Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique (capacité du réseau et des postes sources, sécurisation des lignes aux aléas climatiques), et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur ;
- Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz ;
- Contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec les valeurs et les objectifs ;
- Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'état, les projets de développement, conformément aux missions de la société ;
- Vendeur de l'électricité aux distributeurs et aux clients industriels ;
- Vendeur de gaz aux distributeurs, aux clients industriels et aux producteurs d'électricité ;
- Interlocuteur de SONELGAZ vis-à-vis des producteurs d'électricité et de gaz en matière d'achats d'énergie électrique et gazière ;
- Mener toutes les études et actions pour maintenir une position concurrentielle avantageuse pour la Société ;
- Concevoir et mettre en œuvre des services susceptibles d'améliorer la qualité de service et de procurer des ressources supplémentaires à SONELGAZ ;
- De faire la consolidation du bilan des réalisations de l'activité commerciale et d'analyser les résultats obtenus pour chaque paramètre (achats, ventes, taux de perte, prix moyen de l'unité énergétique, créances, taux d'encaissement, crédit client, etc...) ;

### 2 Axes stratégiques pour la durabilité à SONELGAZ

Il est clair que les modèles traditionnels utilisés pour promouvoir la croissance et le développement économiques ne répondent plus aux exigences du monde dans lequel nous vivons notamment l'état de l'impact négatif de l'industrie sur la santé humaine, l'écosystème et les générations futures, A cet effet la société SONELGAZ a adopté un comportement plus respectueux et responsable, qui pourrait restaurer le bien-être de l'environnement et des communautés sociales qu'elle affecte.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.1 Structures concrétisant la transparence de l'entreprise

#### 2.1.1 Le conseil éthique de l'entreprise

Pour mieux consolider les pratiques de bonne gouvernance au sein de ses filiales, améliorer son image, lutter contre la corruption, renforcer le contrôle sur la gestion et de mieux lutter contre les phénomènes de fraude et de corruption, Un conseil éthique a été installé en 2020. Ce comité, qui jouit d'une indépendance totale, est chargé principalement du suivi des questions relatives à la déontologie au sein des sociétés du groupe SONELGAZ et de veiller sur l'application de son Code d'éthique.

Il présente aussi toute recommandation au PDG en matière d'éthique, qu'elle soit liée à des sujets sur lesquels le comité aurait fait une enquête ou qu'elle découle d'une situation qui lui aurait été rapportée par tout employé des sociétés du groupe. Il représente ainsi un "système d'alerte" et un "outil de moralisation" de la gestion.

La mise en place de ce comité et du code d'éthique constitue une étape stratégique dans la mise en place d'une démarche visant à garantir l'harmonie entre la réputation et l'image de l'entreprise, qui dépendent en grande partie de la capacité à agir, notamment pour le bien-être des clients. Dans ce sens, le PDG a souligné que « *le groupe SONELGAZ ne peut pas être performant sans accorder une importance particulière à l'éthique qui est "un véritable Code de conduite et un fil conducteur qui conjuguent le respect des êtres humains, des normes et des lois régissant le secteur et la recherche constante de la pérennité* ».

L'engagement de cette nouvelle structure pour la prévention des valeurs de probité et d'honnêteté notamment à travers la sensibilisation du personnel du groupe. Le comité aspire également à être l'interlocuteur privilégié de ceux qui sont témoins de pratiques douteuses ou confrontés à un problème d'ordre d'éthique.

#### 2.1.2 Filiale de l'audit CASEG

La Société Conseil et Audit du Secteur Electrique et Gazier "CASEG.SPA", a été créée en 2017 pour l'objectif de systématisation du contrôle sur les activités financières et technique de l'entreprise. La Société a pour objet principal de fournir des prestations d'audit et de conseil aux Sociétés du Groupe SONELGAZ, notamment les missions suivantes :

- Réalise des missions d'audit, de diagnostic et d'évaluation visant la maîtrise et l'amélioration de la performance technique, financière ;
- Accompagne les clients dans la mise en place d'un dispositif de gouvernance fiable et d'une politique de gestion des risques ;
- Evalue les processus de management des risques, du contrôle interne et de la Gouvernance pour la création de valeur durable ;
- Fournit des services d'assistance juridique, notamment les études et conseils et l'élaboration des instruments juridiques en matière d'engagements (protocoles, transactions, contrats commerciaux ...etc.) ;

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.1.3 La commission de régularisation de l'énergie (CREG)

La Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz (CREG) a été créée par la loi n°02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.<sup>404</sup> La commission est dirigée par un comité de direction. Les membres du comité de direction et les agents de la commission de régulation exercent leurs fonctions en toute transparence, impartialité et indépendance.

La CREG a pour rôle de veiller au fonctionnement concurrentiel et transparent du marché de l'électricité et du marché national du gaz, dans l'intérêt des consommateurs et de celui des opérateurs. Elle est investie des trois missions principales :

1. Réalisation et contrôle du service public de l'électricité et de la distribution du gaz par canalisations ;
2. Conseil auprès des autorités publiques en ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement du marché de l'électricité et du marché national du gaz ;
3. Surveillance et contrôle du respect des lois et règlements y afférents ;
4. Approuver les plans de développement des réseaux de transport de l'électricité et du gaz soumis par les gestionnaires des réseaux ;
5. Rémunérations des opérateurs et tarifs à appliquer aux clients ;
6. Contrôler l'application des réglementations technique, hygiène, et environnemental ;

### 2.2 La responsabilité sociale à la SONELGAZ (satisfaction des parties prenantes)

Afin de garantir les meilleures conditions de travail, le groupe SONELGAZ a toujours œuvré à l'amélioration constante des conditions socioprofessionnelles de ses agents. Des dispositifs avantageux ont été mis en place, au profit des travailleurs et de leurs familles, à travers notamment l'institution du Fonds des œuvres sociales et culturelles (FOSC) d'une part et l'accompagnement des travailleurs dans la mise en place d'une mutuelle des travailleurs des industries électriques et gazières (MUTEG) d'autre part.

Ainsi, les travailleurs et leurs familles bénéficient d'une importante couverture médicale, d'institutions préscolaires pour leurs enfants et de différents prêts sociaux. L'amélioration continue des conditions socioprofessionnelles des agents du groupe SONELGAZ est le résultat d'un travail et d'un dialogue permanents avec le partenaire social visant l'instauration d'une stabilité et d'un climat social propice au développement du Groupe SONELGAZ.<sup>405</sup>

Concernant la communauté, le groupe SONELGAZ assure, année après année, son engagement pour le développement du sport en Algérie. Il contribue également à la promotion des autres disciplines sportives qu'elles soient à caractère collectif, individuel ou d'élite, et parraine les grandes manifestations sportives.<sup>406</sup>

<sup>404</sup><https://www.creg.dz>, consulté le 02/12/2019.

<sup>405</sup><https://www.SONELGAZ.dz/fr/category/notre-engagement-societal>, consulté le 02/12/2019.

<sup>406</sup> ID.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

Au vu de ses métiers hautement techniques, le groupe SONELGAZ appuie également le développement des sciences et de la recherche dans toutes les filières. Aussi, elle apporte son soutien au déroulement des manifestations scientifiques organisées par des universités et instituts algériens. Le groupe SONELGAZ appuie également le développement des sciences aussi bien humaine, sociale, que médicale et ce en soutenant les manifestations organisées dans ces domaines.<sup>407</sup>

### 2.3 Protection de l'environnement

SONELGAZ s'inscrit dans la stratégie nationale pour la sécurisation énergétique et le respect de l'environnement à travers un programme à moyen et long terme qui consiste à la réalisation de 14 centrales à cycle combiné pour des puissances additionnelles environ de 20000 MW ce qui fait un objectif d'économiser plus de 10 Milliards de mètres cubes de gaz naturel soit l'équivalence de 240 Milliards Da ainsi de réduction de 20 Millions de tonnes de CO<sub>2</sub>.

En matière écologique et environnemental afin d'économiser de l'utilisation du gaz pour la production de l'électricité, l'entreprise utilise de nouvelles technologies du cycle combiné pour réduire la consommation spécifique issue pour la production qui passera de 1145 thermie/KWh fin 2018 à 2,404 thermie/KWh à fin 2023 pour atteindre et 2.03 thermie/KWh en 2030, cette technologie sera permise d'économiser 245 Milliards DA par an.

SONELGAZ poursuit les actions en faveur de la protection de la nature et de la sauvegarde de l'environnement en favorisant des projets en association avec les institutions de l'Etat ou les organismes préoccupés par les questions d'ordre écologique et environnemental.

## 3 Les règles économiques de l'entreprise

Dans le but de satisfaire la clientèle en électricité et en gaz et concrétiser la transparence entre les clients et l'entreprise représentée par les gestionnaires des réseaux et les distributeurs de l'énergie, on expose dans cette partie les règles économiques pour les droits de raccordement aux réseaux et autres actions nécessaires. Les règles économiques traitent dans ses dispositions les plus significatives, des principes devant régir la relation entre le concessionnaire et ses clients, tant sur le plan technique qu'économique. On y retrouve des règles imposées aux clients dans le but de protéger le réseau donné en concession et de permettre au concessionnaire d'en assurer la gestion dans les meilleures conditions, de même qu'un ensemble d'obligations que le concessionnaire est tenu de respecter afin d'assurer la protection des intérêts du client.

### 3.1 Diapositives technico-commerciales

Concernant les procédures de raccordement, il s'agit de définir clairement toutes les étapes et les délais nécessaires à la satisfaction d'une demande de raccordement dont la mise à la disposition du client d'un formulaire de demande qui précise la liste des pièces à fournir selon le type de raccordement. Pour être fiable et crédible, la procédure doit définir, en toute transparence et avec la traçabilité nécessaire au niveau de toutes les étapes de traitement de la demande, avec tous les types des clients à savoir :

---

<sup>407</sup> ID.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

- Pour les clients à basse tension, les dispositions ci-après s'appliquent à l'ensemble des clients alimentés en basse tension .Le distributeur n'est pas tenu d'alimenter en basse tension les clients qui demandent une puissance supérieure à 40 kVa.<sup>408</sup>
- Pour les clients à haute tension des 02 types A et B, on appelle extension d'un réseau haute tension tout ouvrage nouveau à établir en haute tension en vue d'alimenter en haute tension un ou plusieurs clients non encore desservis. Sauf contrainte technique ou réglementaire, toutes les canalisations électriques sont aériennes dans les zones rurales et souterraines dans les zones urbaines. Elles sont établies conformément aux règles de l'art et de sécurité.<sup>409</sup>
- On appelle extension d'un réseau moyenne et basse pressions existant, tout ouvrage à établir en moyenne ou basse pression en vue d'alimenter une ou plusieurs installations non encore desservies. Une extension commence au point de raccordement à une conduite existante et se termine à l'amont du branchement d'un client ou de son poste de livraison. L'établissement d'ouvrages d'extension de réseaux est de la seule compétence du gestionnaire conformément aux conditions citées ci-après :<sup>410</sup>
- On appelle extension du réseau des canalisations haute pression, tout ouvrage nouveau destiné essentiel pour créer, améliorer ou renforcer l'alimentation d'un ou plusieurs réseaux, à alimenter une usine de production d'électricité, à alimenter un ou plusieurs clients gros consommateurs directement raccordés à une conduite haute pression, à alimenter un ou plusieurs clients installés dans une zone industrielle. Le raccordement établi conformément aux règles de l'art et aux conditions.<sup>411</sup>Toutefois, ces frais sont diminués d'autant de dixième (1/10) de leur valeur qu'il s'est écoulé d'années depuis la première mise en service<sup>412</sup>.

### 3.1.1 Le droit de suite

Le principe de cette réglementation est que les premiers clients qui ont participé à l'établissement d'ouvrages de raccordement, ont un droit de suite sur ces ouvrages. Ce droit consiste à leur rembourser une part des investissements qu'ils ont consentis, cette part doit être supportée soit par les nouveaux clients désireux de se raccorder en utilisant leurs ouvrages ou bien, par le distributeur directement, si ce dernier veut utiliser ces ouvrages pour ses usages propres. Dans tous les cas, c'est le distributeur qui se charge de la liquidation des droits de suite.

Ces articles précisent également les cas dans lesquels, le droit de suite n'est pas applicable, à savoir :

1. Les branchements simples des premiers clients ;
2. Les renforcements et postes de transformation réalisés à l'initiative et par le distributeur.
3. Les renforcements auxquels les clients précédents auraient participé.

Chaque type des clients est caractérisé par les conditions des droits de suite à savoir :

---

<sup>408</sup> Décret exécutif n° 10-95 fixant les règles économiques pour les droits de raccordement aux réseaux et satisfaire les demandes d'alimentation des clients en électricité et du gaz Art (54, 56, 57,58)

<sup>409</sup> Art (40, 41, 47, 50, 51,52), du même décret.

<sup>410</sup> Art (69, 70, 72, 73, 74, 75), du même décret.

<sup>411</sup> Art 62, 63, 65, 66, 67, 68), du même décret.

<sup>412</sup> Art 39, 44, 64), du même décret.

## **CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ**

### **3.1.1.1 Droit de suite pour les clients BT/BP/MP**

Dans les 05 années qui suivent l'établissement d'une extension établie, un nouveau raccordement ne pourra être fait sur celle-ci que si le client accepte de prendre en charge une part proportionnelle à la puissance mise à disposition et à la fraction des installations utilisées par lui, des charges de premier établissement supportées individuellement par les premiers clients diminués d'autant de cinquièmes (1/5) qu'il s'est écoulé d'années depuis leur mise en service.<sup>413</sup>

### **3.1.1.2 Droit de suite pour les clients HT/HP**

Un nouveau client ne peut être raccordé sur les ouvrages desservant de précédents clients qu'à la condition de prendre en charge le paiement d'une part des frais d'établissement supportés par les clients antérieurs. Cette part correspondant aux mesures des puissances, débits et à la fraction des conduites utilisées aux transports électrique/ gazier.

### **3.1.1.3 Le Contrat de fourniture de l'énergie entre le client et le distributeur**

La fourniture de l'énergie électrique et gazière est subordonnée à la passation d'un contrat unique entre le distributeur et le client quel que soit son type. Ce contrat est établi par le distributeur conformément au modèle de contrats-types adopté par la commission de régularisation de l'électricité et du gaz, il doit préciser les conditions techniques et financières. La durée du contrat de fourniture est de :

1. Un (01) an pour les clients BT et BP et le renouvellement se fera spontanément ;
2. Cinq (05) ans pour la Haute tension class MT et la moyenne pression MP ;
3. Dix (10) ans pour la Haute tension HT et la Haute pression HP.<sup>414</sup>

### **3.1.2 L'avance sur consommation**

La fourniture de l'énergie électrique et gazière pour les clients HT, MP et HP donne lieu au paiement d'une avance sur consommation spécifiée dans les contrats de fournitures d'électricité. Cette avance est calculée sur la base de la puissance mise à disposition et selon le choix tarifaire du client, elle équivaut au maximum à un mois de consommation, elle est révisable chaque fois qu'il y a modification de la puissance. A l'expiration du contrat de fourniture de l'énergie, l'avance sur consommation est remboursée au client sinon déduction faite des sommes dues détenues par le client après la fin du contrat fourniture.<sup>415</sup>

### **3.1.3 Conditions de relevé exceptionnel**

Dans le cas où le relevé des consommations des clients de type (HT/HP/MP) n'a pas pu être effectué du fait du client pour contrainte ou impossibilité d'accès au comptage et après un préavis dûment notifié au client qui en a accusé réception, ou défectuosité de

---

<sup>413</sup> Décret exécutif n° 10-95 fixant les règles économiques pour les droits de raccordement aux réseaux et satisfaire les demandes d'alimentation des clients en électricité et du gaz (Art 55,70)

<sup>414</sup> Décret exécutif n° 02-194 du 15 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 28 mai 2002 portant cahier des charges relatif aux conditions de fourniture de l'électricité et du gaz par canalisations

<sup>415</sup> Décret exécutif n° 10-95 fixant les règles économiques pour les droits de raccordement aux réseaux et satisfaire les demandes d'alimentation des clients en électricité et du gaz Art 82

## **CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ**

comptage, le distributeur établi, selon le cas, et à titre exceptionnel une facturation au forfait calculé selon les modalités citées dans le contrat de fourniture.<sup>416</sup>

### **3.1.4 Droits des clients**

Les clients ont le droit absolu de savoir et de choisir les tarifications qui les arrange à la consommation et les délais de raccordement ainsi que les modes de paiement et les conditions des fournitures de l'énergie. Pour ce qui est de la procédure de traitement des réclamations, il s'agit de disposer d'une procédure qui prend en charge aussi bien les réclamations urgentes (interruption du service, atteinte à la sécurité des biens et des personnes, etc...) que les réclamations à caractère ordinaire. Cette procédure doit préciser les différentes voies de recours internes et externes possibles.<sup>417</sup>

### **3.2 La régularisation des tarifs et à la rémunération**

A pour objet de définir les méthodologies et paramètres servant de base, pour l'électricité et le gaz et la détermination de la rémunération des activités de production, transport, de distribution a fin de commercialisation de l'électricité et du gaz ainsi de fixation des tarifs d'utilisation des réseaux de transport et de distribution et des tarifs applicables aux clients non éligibles et à la révision des dits couts et rémunérations.

#### **3.2.1 Rémunération de la production de l'électricité**

Dans le cadre de contrats bilatéraux, la rémunération de la production de l'électricité est établie librement entre le producteur de l'électricité d'une part, et le distributeur, le client éligible ou le gestionnaire du réseau de transport de l'électricité pour l'achat de l'énergie. Les contrats d'achat de l'électricité sont remis à la Commission de régulation. La rémunération de la production de l'électricité se fonde sur les éléments suivants<sup>418</sup> :

1. Le prix de l'énergie électrique issu de l'équilibre offre-demande et résultant du traitement élaboré par l'opérateur du marché ;
2. Le coût de la garantie de puissance fournie au système ;
3. Le coût des services auxiliaires nécessaires pour assurer la qualité de la fourniture.

#### **3.2.2 Rémunération du transport de l'électricité et du gaz**

Les rémunérations du transport de l'électricité et du transport du gaz sont fixées par la commission de régulation.<sup>419</sup> Les coûts d'investissement, d'exploitation et de maintenance des installations, d'autres coûts nécessaires à l'exercice de l'activité ainsi qu'une rétribution équitable du capital investi telle qu'appliquée dans les activités similaires en prenant en compte les coûts de développement. Elles intègrent des incitations à la réduction des coûts et à l'amélioration de la qualité de la fourniture. A ce titre, la détermination des rémunérations du

---

<sup>416</sup> Décret exécutif n° 10-95 fixant les règles économiques pour les droits de raccordement aux réseaux et satisfaire les demandes d'alimentation des clients en électricité et du gaz (Art 88)

<sup>417</sup> Art 90, du même décret.

<sup>418</sup> La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz (Art 89)

<sup>419</sup> Arts (68, 69, 70 et 90), de la même loi.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

transport de l'électricité et du transport du gaz est accompagnée par la fixation d'objectifs d'amélioration de la qualité de la fourniture et du service à la clientèle.<sup>420</sup>

### 3.2.3 Rémunérations de la distribution de l'électricité et du gaz

Les rémunérations de la distribution de l'électricité et de la distribution du gaz sont fixées par la commission de régulation.<sup>421</sup> Les coûts d'investissement, d'exploitation et de maintenance des installations, les caractéristiques des zones de distribution desservies, d'autres coûts nécessaires à l'exercice de l'activité ainsi les coûts de développement. Elles intègrent des incitations à la réduction des coûts et à l'amélioration de la qualité. A ce titre, la détermination de la rémunération est accompagnée par la fixation d'objectifs d'amélioration de la qualité de la fourniture et du service à la clientèle.

Les tarifs d'utilisation des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz sont fixés par la commission de régulation, sur proposition des gestionnaires des réseaux de distribution, dans le respect des principes de transparence, de non-discrimination, d'uniformité des structures tarifaires sur l'ensemble du territoire national. Les tarifs comprennent une charge fixe par unité de (puissance/débit) mise à disposition et d'une charge variable par unité d'énergie transportée (kWh ou thermie). Ils sont fonction de la tension/pression de raccordement et peuvent dépendre de la période horaire et éventuellement saisonnière.

### 3.2.4 Rémunérations de la commercialisation de l'électricité et de du gaz

Les rémunérations de la commercialisation de l'électricité et du gaz doivent permettre la couverture des coûts des prestations engagées pour ces activités (le relevé des compteurs, la facturation, l'encaissement, le conseil à la clientèle et le traitement des réclamations).<sup>422</sup>

#### 3.2.4.1 Facturations électricité

Les tarifs hors taxes de l'électricité à appliquer aux clients sont uniformes sur tout le territoire national et incluent les paramètres suivants :<sup>423</sup>

- Les coûts de production de l'électricité ;
- Les coûts relatifs au transport et à la distribution ;
- Les coûts de commercialisation ;
- Les coûts permanents du système électrique qui totalisent les :
  - Coûts de l'opérateur du système ;
  - Coûts associés à des programmes d'incitation à la maîtrise de la demande ;
  - Coûts de fonctionnement de la commission dérégulation.

---

<sup>420</sup> Décret exécutif n°05-182 relatif à la régulation des tarifs et à la rémunération des activités de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité et du gaz (Art. 13)

<sup>421</sup> La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz (Art 70, 80, 91, 97 et 98)

<sup>422</sup> Décret exécutif n°05-182 relatif à la régulation des tarifs et à la rémunération des activités de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité et du gaz TITRE VI (Art. 34)

<sup>423</sup> La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz (Art 97, 98)

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

L'expression générale de la structure tarifaire est un polynôme comportant trois parties :

- ✓ Un terme constant.
- ✓ Un terme qui facture la puissance.
- ✓ Un terme qui facture l'énergie.

$$F = a + [c \cdot \text{PMD} + d \cdot \text{PMA}] + [\sum e_h \cdot E_h + g \cdot (W - r \cdot E)]$$

D'Où :

- **F** : Montant de la facture (DA).
- **a** : Redevance fixe (DA) ; elle couvre les frais de gestion technique et commerciale à savoir :
  - Entretien du raccordement au réseau ;
  - Relevé des indexes, facturation et vérification du comptage ;

**PMD** : Puissance mise à disposition du client (kW) ; c'est la puissance réservée par le distributeur en vertu d'un accord passé avec le client et que ce dernier peut appeler selon ses besoins.

**PMA** : Puissance maximale absorbée (kW) au cours de la période de facturation. La facturation de la PMA incite le client à étaler sa consommation et à éviter les appels de puissance à la pointe notons que La PMA ne doit pas dépasser la PMD.

**c, d** : Prix de facturation (DA/kW/mois) de la PMD et de la PMA.

**E** : Energie (kWh) consommée au cours de la période de facturation.

**E<sub>h</sub>** : Energie consommée au cours de la période de facturation dans le poste horaire h ( $E = \sum E_h$ ) et dont le prix est différencié par périodes de la journée.

- Heures de pointe (17 h -21 h),
- Heures pleines (6 h à 17 h et 21 h à 22 h 30) et heures
- Creuses (22 h 30 à 6 h).

Ces 3 postes donnent lieu à 6 périodes tarifaires.

- **e<sub>h</sub>** : Prix de l'énergie (cDA/kWh) par poste horaire h.
- **W** : Energie réactive (k.VARh) consommée au cours de la période de facturation.
- **g** : Prix de l'énergie réactive (cDA/ k.VARh).
- **r** : valeur du rapport  $\text{tg } \varnothing = W/E$  ; la consommation d'énergie réactive donne lieu à une bonification (gain) ou à une majoration (**pénalité**).

### 3.2.4.2 Facturations gaz

En attendant la mise en place du marché du gaz et la définition d'un nouveau système de tarification aux clients non éligibles, les structures actuelles des tarifs du gaz sont reconduites. L'expression générale de cette structure est un polynôme comportant 3 termes :

- ✓ Un terme constant,
- ✓ Un terme facturant le débit horaire
- ✓ Un terme facturant l'énergie.

Les fournitures de gaz naturel sont facturées selon la formule suivante :

$$F = a + [c \cdot \text{DMD} + d \cdot \text{DMA}] + (e \cdot Q)$$

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

Dans laquelle,

**F** : montant de la facture (DA).

**a** : Redevance fixe (DA) ;

Elle couvre les frais de gestion technique et commerciale à savoir l'entretien du raccordement au réseau, et le relevé des indexes, facturation et vérification du comptage ;

- **DMD** : débit mis à disposition (thermie/heure) c'est le débit horaire réservé par le distributeur en vertu d'un accord avec l'abonné et que ce dernier peut appeler selon ses besoins.
- **DMA** : débit maximum absorbé (thermie/heure) au cours de la période de facturation.
- **c et d** : prix unitaires de facturation (cDA/thermie/ heure) des débits mis à disposition et maximum absorbé.
- **Q** : quantité de gaz (thermies) consommée pendant la période de facturation.
- **e** : prix unitaire (cDA/thermie) de l'énergie.

### 4 Cadre juridique et social régissant les activités de la société

Pour la concrétisation d'une gouvernance moderne, la société organise ses activités de production, transport et exploitation de l'énergie en fonction de la législation et de la réglementation régissant l'administration et la gestion de l'entreprise mère passant aux filiales du groupe arrivant aux concessions commerciales. En fait, "SONELGAZ Spa" dispose d'un capital social de cent cinquante milliards de dinars réparti en cent cinquante mille actions (**150 000**) d'un million de dinars (**1 000 000** DA) chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat.<sup>424</sup>. "SONELGAZ Spa" est dotée des organes suivants :

#### 4.1 L'assemblée générale

L'assemblée générale est présidée par le ministre chargé de l'Energie et composée des représentants de l'Etat et à savoir :

1. Le ministre chargé de l'Energie ;
2. Le ministre chargé des Finances ;
3. Le ministre chargé des Participations de l'Etat ;
4. Le représentant de la Présidence de la République ;
5. Le responsable de l'institution chargée de la planification.

L'assemblée générale se réunit au moins une (01) fois par an en session ordinaire et, en tant que de besoin, en session extraordinaire sur convocation de son président. Elle peut être réunie en session extraordinaire à l'initiative de son président ou à la demande d'au moins deux (02) de ses membres, du ou des commissaires aux comptes ou du président directeur général et l'ordre du jour de l'assemblée ordinaire est fixé par son président.<sup>425</sup>

---

<sup>424</sup> Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée «SONELGAZ Spa» TITRE 1 FORME JURIDIQUE – SIÈGE SOCIAL CAPITAL SOCIAL GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE Art. (2,4)

<sup>425</sup> Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « SONELGAZ Spa » TITRE III ORGANISATION FONCTIONNEMENT – ORGANES Art. 9.

## **CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ**

### **4.2 Le conseil d'administration**

Le fonctionnement du Conseil d'administration est organisé par des règlements intérieurs, il détermine les orientations de l'activité et veille à leur mise en œuvre. Il délibère sur les principales orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques ainsi que sur les sujets que la loi lui a expressément confiés ou qu'il s'est réservés. Le conseil est présidé par le Président Directeur Général du groupe, il est composé des membres suivants :

- Le président directeur général de "SONELGAZ Spa" ;
- Un représentant du ministère chargé de l'Energie ;
- Un représentant du ministère chargé des Finances ;
- Un représentant du ministère chargé du Commerce ;
- Un représentant du ministère chargé des Participations de l'Etat ;
- Un représentant du ministère chargé des Collectivités locales ;
- Un représentant du ministère chargé de l'Environnement ;
- Deux (2) représentants des travailleurs ;
- Les présidents directeurs généraux des 04 filiales de base de GRTE, GRTG, SPE et SADEG ;

Les modalités de fonctionnement du conseil d'administration seront arrêtées dans le règlement intérieur qui sera approuvé à l'issue de la première réunion du conseil d'administration, ce dernier examine et approuve, notamment :

- Les projets de programmes généraux d'activités ;
- Le budget ;
- Les projets de bilan social et des comptes de résultats ;
- Les projets de contrats d'association ;
- Les concours bancaires et financiers ;
- Les projets d'ouverture du capital ;
- Les projets de création de sociétés et prises de participation tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- L'organisation générale, la convention collective et le règlement intérieur de la société ;
- La rémunération des cadres dirigeants.

Les projets dont l'approbation définitive relève de la compétence de l'assemblée générale sont transmis à celle-ci, dès leur examen et approbation par le conseil d'administration. Le conseil d'administration communique à l'assemblée générale un rapport de gestion une fois par an et autant deux fois à la demande de l'assemblée générale.

### **4.3 Transaction du mode de gestion vers le système de la concession**

Le concessionnaire s'engage à améliorer les critères de performance en matière d'exploitation de service concédé sur les plans technique, commercial, économique et financier ainsi qu'en matière de respect des obligations du service public. Ces critères concernent notamment la qualité et la continuité de l'alimentation en énergie, le taux de desserte, la relation avec la clientèle et le montant des investissements.

## **CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ**

### **4.3.1 Définition de la concession**

La concession est définie comme étant le droit accordé par la direction générale à un opérateur pour exploiter et développer un réseau d'un territoire délimité et pour une durée déterminée en vue de la vente de l'électricité ou du gaz distribué par canalisations.<sup>426</sup>

L'exercice de l'activité de distribution de l'électricité et du gaz, est défini dans le cahier des charges, qui fait obligation au concessionnaire de respecter les dispositions régissant l'activité dans tous ses volets, notamment les règles de conception, d'exploitation et d'entretien des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz, tel que stipulé aux articles (73, 77,78) à l'issue d'une procédure d'appel d'offres lancée et traitée par la commission de régularisation de l'électricité et du gaz, qui se charge de préparer le dossier nécessaire à la mise en concurrence. Le décret d'attribution de la concession précisera notamment, le périmètre et la durée de chaque concession.<sup>427</sup>

### **4.3.2 Procédures organisant le transit entre la Direction et la concession**

Actuellement les directions de distribution de SONELGAZ - Spa, sont titulaires des concessions et lors d'une première période, une revue de la réalisation du service concédé est faite à l'issue de la troisième année après la date de déclaration. Le contrôle de la concession par la CREG et vise essentiellement à vérifier la bonne application par le concessionnaire des dispositions du cahier des charges de la concession, notamment celles relatives à l'amélioration de la qualité de la fourniture d'énergie et de satisfaire la clientèle.<sup>428</sup>

Les distributeurs étant devenus concessionnaires se trouvent dans les conditions d'assumer toutes les responsabilités et risques quant à la gestion des réseaux qu'ils exploitent. Le concessionnaire doit respecter un certain nombre d'obligations d'ordre juridique, réglementaire, organisationnel, administratif relevant du mode de gestion par concession à savoir :

1. Mise en inventaire des biens de la concession ;
2. Amélioration de la performance ;
3. Mise au point des prix des prestations ;

### **4.3.3 Condition d'attribution pour les nouveaux concessionnaires**

Conformément aux dispositions des susvisées, l'attribution de concession de distribution de l'électricité et/ou de gaz par l'Etat, représenté par le ministre chargé de l'Energie, fait l'objet d'un appel d'offres lancé par la commission de régulation de l'électricité et du gaz. Le dossier d'appel d'offres, préparé par la commission de régulation de l'électricité et du gaz et approuvé par le ministre chargé de l'Energie<sup>429</sup>.

---

<sup>426</sup> La Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz Art 02

<sup>427</sup> Art (73, 77,78) de la même loi.

<sup>428</sup> Annexe du Décret exécutif n° 08-114 du 09 avril 2008 Cahier des charges relatives aux droits et obligations du concessionnaire de distribution de l'électricité et/ou du gaz Art 19.

<sup>429</sup> Articles 72 et 73 de la loi n° 02-01 du 5 février 2002.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

La concession est attribuée sur la base des critères généraux suivants :

- Réaliser les différents engagements pris dans le cadre de l'appel d'offres, en particulier ceux relatifs aux critères de performance, au niveau d'investissement ainsi qu'aux taux de raccordement de nouveaux clients ;
- Développer le service concédé sur la base de son expérience acquise dans ce domaine d'activité et de la qualité de ses cadres et dirigeants ;
- Respecter la réglementation en vigueur en matière de sécurité des biens et des personnes, de services aux clients et de protection de l'environnement.

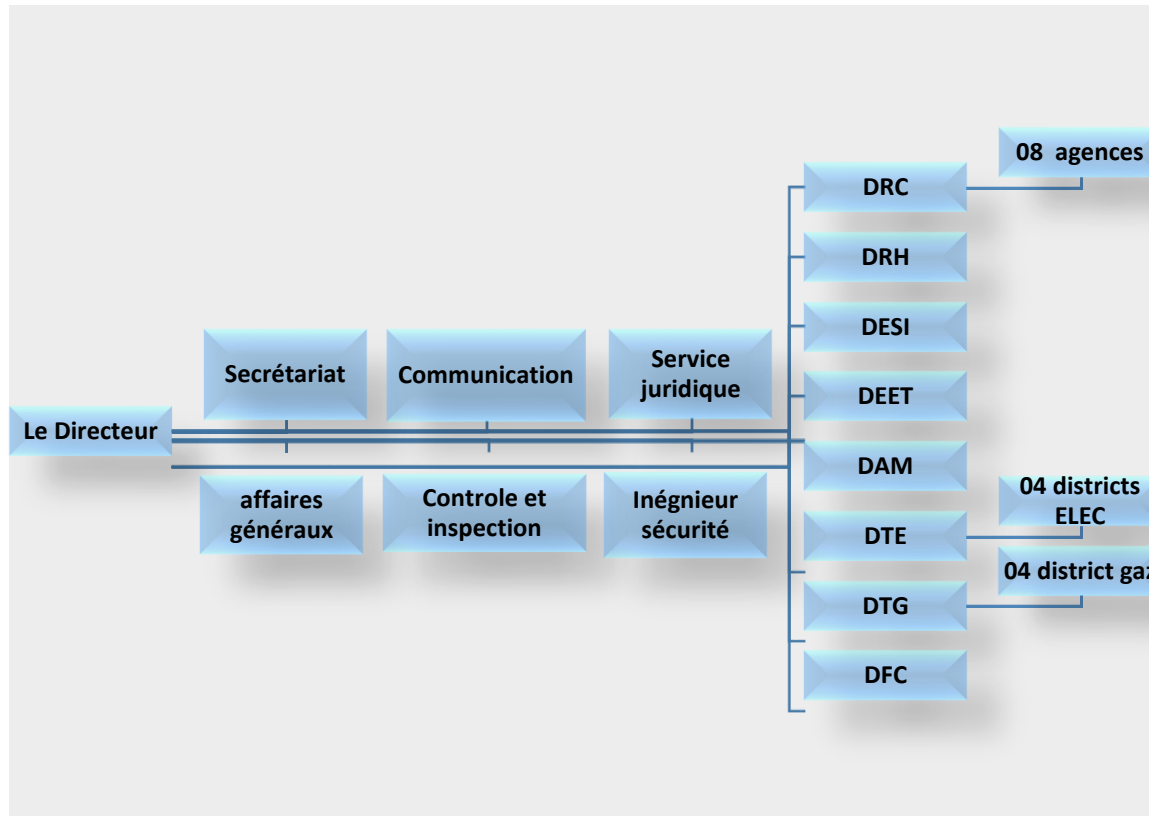
### 5 La concession de Mostaganem

La concession de distribution de MOSTAGANEM est l'une des 53 concessions de la filiale SADEG, elle est devenue une concession depuis janvier 2019. Le territoire géographique de la Direction de Distribution de Mostaganem s'étend sur une superficie de 2.269 KM2 elle couvre 10 Daïras et 32 communes.

#### 5.1 Organisation de la concession

La décentralisation des activités opérationnelles vers les agences commerciales et les districts électricité et gaz, impose la refonte de l'organisation de la Direction de Distribution. La figure ci-dessous présente son organigramme :

*Figure 32 Organigramme de la concession MOSTAGANEM*



Source : Direction commerciale et Marketing de SDO

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

La refonte de l'organisation de la Direction de distribution s'est effectuée sur la base des principes et des missions suivantes :

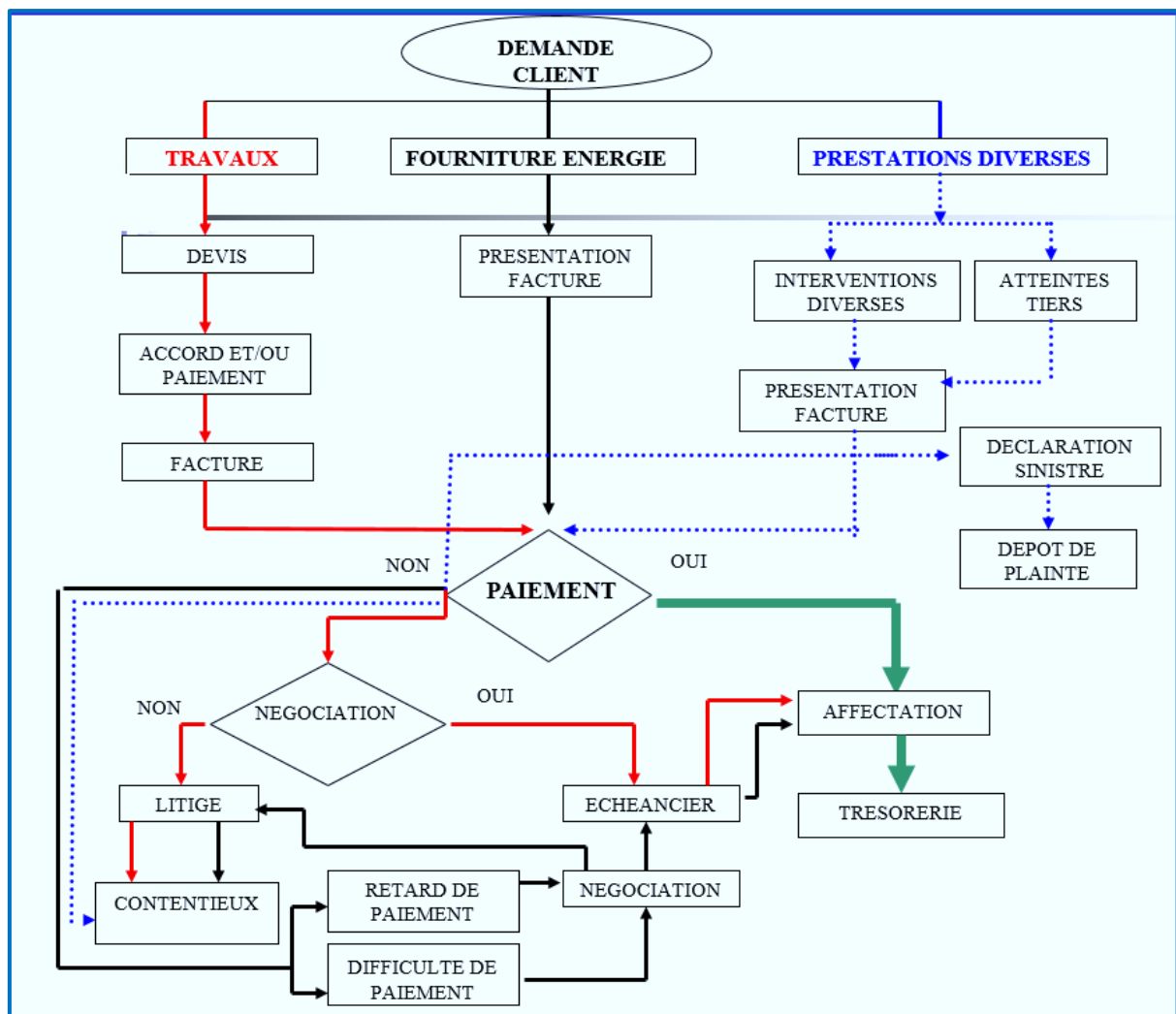
- L'achat de l'énergie électrique et gazière et la vente aux clients HT, MT, BT, HP, MP et BP ;
- La satisfaction des demandes de raccordements (MT/ BT et MP/BP), dans le cadre des cahiers de charges et des règles en vigueur (cités dans l'axe précédent) ;
- La détection, la formation et la préparation des jeunes talents pour assurer la relève,
- Le développement et l'amélioration des Systèmes d'information Distribution ;
- Intégration des activités opérationnelles décentralisées en particulier les fonctions commerciales, techniques électricité et techniques gaz ;
- Décentralisation de la gestion des programmes de l'Etat ;
- Structuration des Directions de Distribution selon un mode de gestion autonome du type « Business Unit » ;
- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale (en matière de prestations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances ...) ;
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application ;
- Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients MT/BT, MP/BP et leur apporter conseil et assistance ;
- Assurer la gestion (conduite, exploitation, et maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installations annexes ;
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages ;
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre ;
- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement du centre ;
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution ;
- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local ;
- Réaliser la commercialisation des deux énergies électrique et gazière par l'achat et la vente à ses clients.

### 5.2 Description de l'activité commerciale

L'activité commerciale est fondée sur le principe de la satisfaction de la clientèle également pour la fourniture d'énergie et la réalisation des travaux, le client doit payer le cout de prestations engendrées quant à la réalisation. Ces prestations sont formulées par une facture établie sur la base d'une tarification ou un barème des prix réglementés.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

Figure 33 : Organigramme décrit l'activité commerciale



Source : Direction commerciale et Marketing de SDO

Le résultat lié au respect de la relation commerciale, traduit par le règlement de la créance par le client, afin d'aboutir finalement à la trésorerie de l'entreprise. Les clients qui dépassent le délai de la créance réglementaire, ils se relancent par la direction pour le règlement et se traitent selon le cas, à savoir :

- Les clients ayant un historique de paiement stable et réglementaire, mais cette fois ils rencontrent des difficultés de paiements, ils peuvent régler ses créances suite un paiement échelonné.
- Les mauvais payeurs soumis à la procédure de la suppression de l'énergie avant de prendre la voie judiciaire entamée par un dépôt de plainte.

La mesure de la performance de l'activité commerciale est basée sur les deux indicateurs suivants :

- A. Réduire les pertes entre les achats et les ventes.
- B. Recouvrement de créances détenues par les clients.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### Axe II : Mesure de la performance de la concession MOSTAGANEM à travers un tableau de bord

#### 1 Approche de la recherche

Il existe d'innombrables méthodologies de construction du tableau de bord, toutes proposent un plan plus ou moins semblable, des étapes à suivre et à réaliser le plus fidèlement possible. L'approche par les objectifs détermine des variables d'action par rapport aux besoins exprimés. En fait, pour chaque variable d'action, il faut déterminer les indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux découlant de la stratégie. Ce choix d'approche est en raison de la similitude des principes de cette approche avec celles de la concession de Mostaganem.

##### 1.1 La méthode OVAR

En effet, OVAR : « Objectifs, Variables d'Action, Responsables », est une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe (HEC)<sup>430</sup>: (D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN). Elle consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité, et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre.

Les étapes de la démarche OVAR en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégique sont présentées de la façon suivante<sup>431</sup> :

#### A. Les étapes de la démarche OVAR :

##### I. Grille objectifs/ Variables d'action :

- 1 Analyse stratégique au niveau de la DG ;
- 2 Détermination des objectifs de l'entreprise ;
- 3 Détermination des variables d'action de l'entreprise ;
- 4 Test de cohérence : grille variable d'action/objectifs.

##### II. Responsabilités :

- 1 Analyse de la délégation : attribution des responsabilités
- 2 Grilles de niveau (N-1) ;
- 3 Discussion des objectifs.

#### B. Les étapes complémentaires d'OVAR :

##### III. Indicateurs :

- 1 Choix des indicateurs pertinents : indicateurs quantitatifs, de résultat et d'action ;
- 2 Confrontation aux données disponibles.

##### IV. Mise en forme des tableaux de bords stratégiques :

- 1 Choix de la présentation avec les utilisateurs ;
- 2 Test papier-tableur, réalisation de maquette ;
- 3 Informatisation.

---

<sup>430</sup>HEC : Haute Ecole de Commerce de Paris.

<sup>431</sup>H. LÖNING et al, *Le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques*, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, 2008, p 83.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 1.2 Analyse des données

L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel Excel, les informations sont présentées par la base de données en forme des grands tableaux détaillés de chaque variable en particulier. Ensuite, les données introduites dans le logiciel Excel sont présentées par un tableau de bord qui figure les résultats des indicateurs de performance de la concession de Mostaganem sous forme des jauges et des graphes traduisant ces résultats.

L'évaluation de la performance de la concession est gérée par le tableau de bord du type « Reporting opérationnel » qui alimenté par un système informatique cohérent « Système de Gestion de la Clientèle (SGC) » gère une base de données, passant par les étapes suivantes :

1. Intégration des clients dans le (SGC) afin de créer une base de données comporte les informations sur les clients (Désignation, CAE, PMD, type ...)
2. Intégration de l'énergie consommée par la concession et l'énergie vendue aux clients, après le traitement des anomalies signalées (les consommations faibles, nulles, comptage défectueux ...).
3. Afin d'exploiter la quantité énorme des informations par les statisticiens, Le SGC fait la collecte de l'énergie vendue des clients (près de 200000 clients) par groupe et par mois, puis il sélectionne les clients qui n'ont pas encore payé les dettes.
4. Exporter les données qui se trouvent dans le SGC et les transformer en EXCEL afin de faciliter l'exploitation des informations.
5. Traduire les informations en tableaux puis en graphes et courbes pour diagnostiquer et traiter les failles de la gestion.

Après l'examen du tableau de bord, L'administration présidée par le directeur de la concession prend les mesures nécessaires pour rattraper les failles et diriger les chefs structures pour améliorer les indicateurs de performance afin de réaliser les objectifs tracés par la direction générale.

### 1.3 Indicateurs de performance de l'activité commerciale

La nature du métier commercial exige l'amélioration continue du chiffre d'affaires à travers l'augmentation des ventes énergétique puis le recouvrement de dettes détenues par la clientèle. Afin de maîtriser la gestion de l'activité commerciale, nous avons déterminé des paramètres qui nous permettent d'indiquer la performance des ventes et du recouvrement à savoir :

#### 1.3.1 Indicateurs de performance des Achats et des ventes

- **Les taux de perte (TPE) et (TPG) :** La réduction de l'énergie perdue constitue une priorité absolue et une préoccupation majeure de la société, car les pertes d'énergie impactent lourdement sur les résultats, elles deviennent par conséquent une attention particulière de la part des gestionnaires à tous les niveaux. La dégradation importante et continue de ce paramètre qui a atteint des seuils inadmissibles et influe négative sur le chiffre d'affaires de la direction.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

$$TPE \% = \frac{\text{Achats(GWH)} - \text{ventes(GWH)}}{\text{Achats(GWH)}} ,$$

$$TPG \% = \frac{\text{Achats (MTH)} - \text{ventes(MTH)}}{\text{Achats (MTH)}}$$

Il est attendu pour le contrat de gestion 2019 une diminution par rapport à la réalisation de l'exercice **2018**, un taux de perte de l'énergie électrique de **16,05 %** correspondants une quantité perdue de **176.55GWH** et un taux de perte gaz de **2.79%** correspondant une énergie gazière de **36.48MTH**.

La maîtrise du taux de perte indique la bonne gestion des ventes ainsi du chiffre d'affaires de la concession.

- **La consommation nulle** : Le passage de l'attaché commercial fait l'objet d'une relève d'un index soit supérieur par rapport l'ancien index afin de quantifier l'énergie consommée, on peut dire « une consommation nulle » si l'index relevé dans le compteur soit égal à l'ancien index enregistré précédemment, le cas des clients qui ne consomme pas de l'énergie ou due une défaillance du compteur. Le problème posé dans ce cas, est ce que cette consommation est réellement nulle ? Une application de « traitement des signalés » a été développé pour suivre et traiter ce type des anomalies de comptage permet d'argumenter l'état de lieu des anomalies de chaque cas (lieu fermé, lieu inaccessible, client absent, compteur défectueux ... etc.) La consommation nulle est définie par l'équation suivante :

$$\text{Consommation nulle (CN \%)} = \frac{\text{Nombre des consommation nulle}}{\text{nombre des clients}}$$

### 1.3.2 Indicateurs de performance du recouvrement des créances

- **Le délai crédit client** : après la facturation de l'énergie, les clients doivent payer les prestations dans des délais minables cités dans les factures (15 jours pour les AO et 30 jours pour les autres comptes). Le DCC indique la lenteur ou la rapidité du paiement par les clients, il est défini par l'équation suivante :

$$DCC(j) = \frac{\text{nouveau solde des créances (MDA)} * 365}{\text{le chiffre d'affaires annuel (MDA)}}$$

D'où (365) est le nombre des jours de l'année

- **Le taux d'encaissement** : l'objectif est d'augmenter ce paramètre vers 99% pour assurer le recouvrement de tous les créances exigibles détenues, il est défini par :

$$TE \% = \frac{\text{Encaissements (MDA)}}{\text{Solde}_{(année-1)}(MDA) + \text{Chiffre d'affaires}(MDA)}$$

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2 Analyse des variables (étude commerciale de la concession)

Afin d'atteindre un haut niveau de performance pour surveiller, évaluer et améliorer l'efficacité des structures en matière de développement des paramètres commerciaux notamment le chiffre d'affaires, l'élargissement de la base clientèle au territoire de la Wilaya de Mostaganem et le recouvrement des créances détenues par les abonnés. Pour cela la concession devrait inclure la perspective de performance dans un tableau de bord, et définir des indicateurs pour mesurer la réalisation des objectifs qui sont déjà définis dans un contrat de gestion élaboré par la direction générale et adopté par le directeur de la concession.

Le tableau de bord présenté ci-dessous consiste à un bilan commercial de la concession « MOSTAGANEM » durant la décennie « 2009-2019 » avec une analyse approfondie sur l'année 2019, le bilan traite les points suivants :

1. **Le nombre des clients par type des 02 énergies (électricité et gaz) :** Au but de la satisfaction de la clientèle, la CD suit mensuellement à travers le tableau de bord l'accroissement des nouveaux clients notamment pour le GAZ, le paramètre du taux de pénétration indique le développement de la clientèle gaz par rapport celui de l'électricité.
2. **Le bilan énergétique de l'électricité :** On traite dans le bilan énergétique de l'électricité les achats reçus par la filiale GRTE et les ventes émises à la clientèle pour les différents types, la problématique posée dans ce cas est que l'énergie vendue est minable par rapport les achats, l'objectif de la CD est d'aligner les ventes avec les achats donc elle doit minimiser les pertes. Le paramètre du taux perte a pour l'objet d'indication la performance des ventes.
3. **Le bilan énergétique gazier :** On traite dans le bilan énergétique gazier les achats reçus par la filiale GRTG et les ventes émises à la clientèle pour les différents types.
4. **Les chiffres d'affaires de la concession :** le chiffre d'affaires est la valorisation financière des ventes physiques.
5. **Les prix moyens des ventes des 02 énergies :** le prix moyen des ventes est défini par l'équation suivante :

$$PM = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Ventes}}$$

On peut considérer le prix moyen comme un indicateur de la performance du chiffre d'affaires.

6. **Le recouvrement des créances par type des clients :** Ce pavé traite les créances détenues par les clients de la concession, ils sont exprimés par le terme « Solde ». Les deux paramètres des délais crédit et les taux d'encaissement nous indiquent la performance de la gestion du recouvrement.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

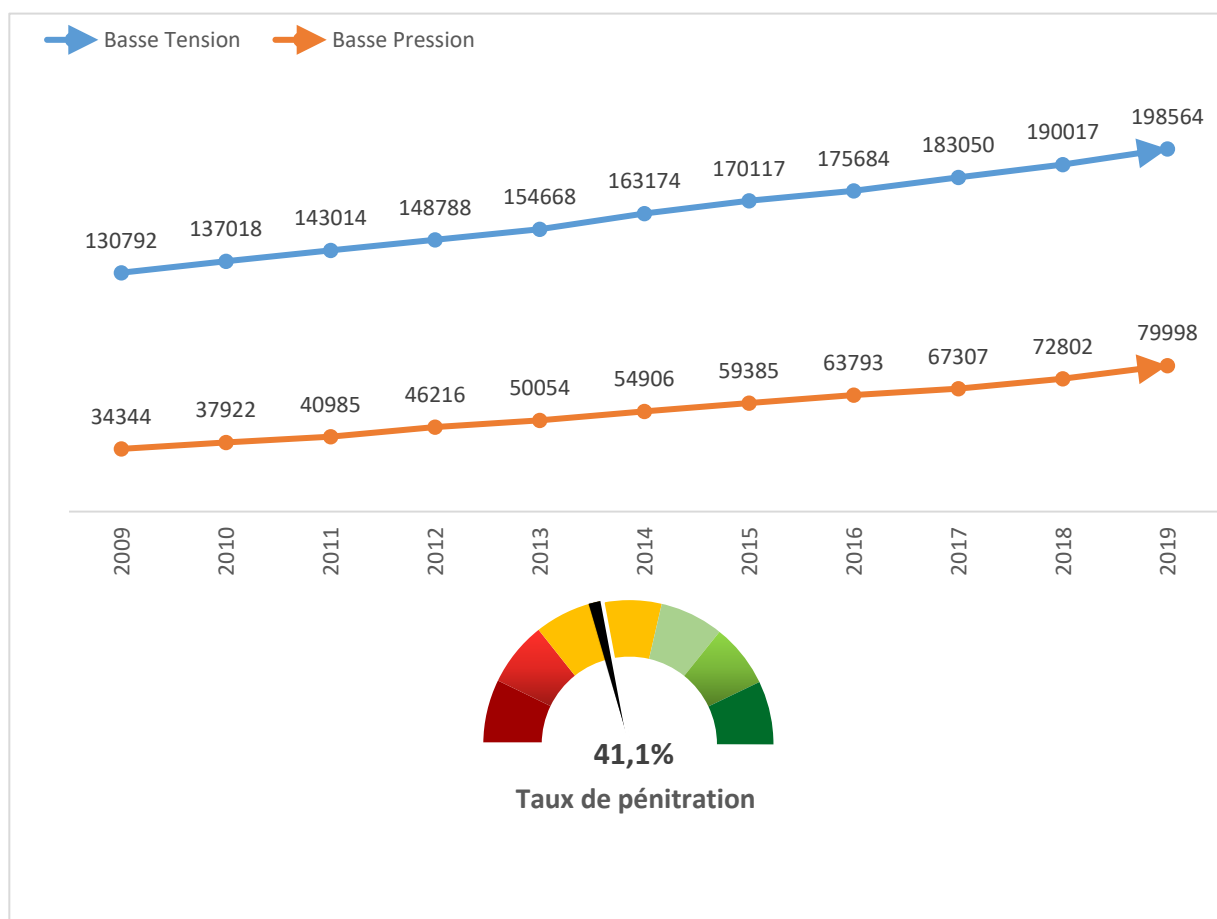
### 2.1 Développement de la clientèle

#### 2.1.1 Analyse de la clientèle de type BT/BP

Le nombre total des clients électricité a évolué de **52%** atteignant **199305** clients en **2019**, celui du gaz a évolué de **133%** atteignant **84143** clients. Le taux de pénétration est défini par le nombre des abonnés gaz intégré par rapport le nombre des abonnés de l'électricité :

$$TP\% = \frac{\text{Nombre des clients GAZ}}{\text{Nombre des clients ELEC}}$$

Figure 34 Evolution du nombre des abonnés BT BP (2009-2019)

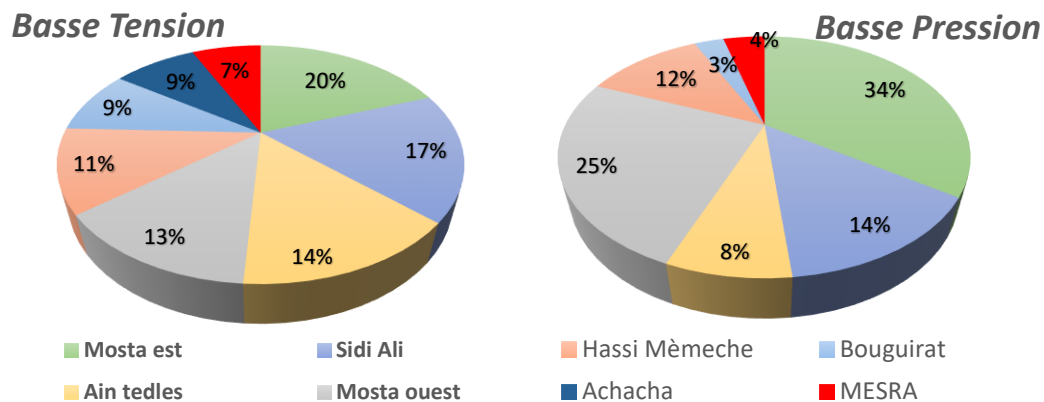


Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

L'intégration des nouveaux villages suite les programmes propres de l'entreprise, nous a permis d'avoir une tendance très rapide pour les clients gaz soit une évolution moyenne de **8.8%** contre évolution de **4.3%** pour l'électricité, notons que les clients de la concession ont raccordé par le gaz naturel ont évolué de **53%** par rapport 2009. Malgré les efforts fournis par la concession pour satisfaire la clientèle l'indicateur « taux de pénétration » cité dans la courbe-ci-rattachée reste toujours faible.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

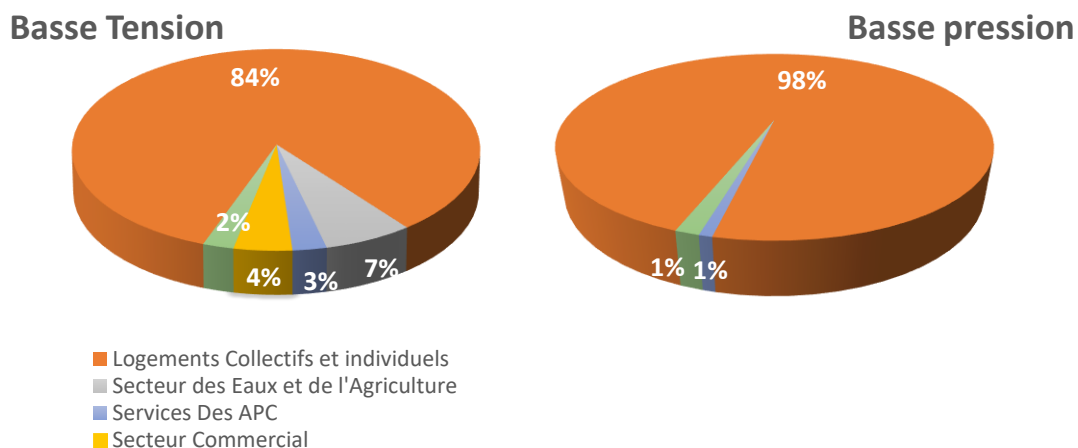
*Figure 35 : Répartition du nombre des clients BT/BP par agence commerciale*



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

- ❖ Les 02 agences de MOSTA EST et S/ALI couvrent 36% du nombre des clients de la concession. Afin d'améliorer la qualité de service la concession doit créer au moins 02 nouvelles agences.
- ❖ Les 02 agences de la ville MOSTA EST et OUEST couvrent 60% du nombre global avec taux de pénétration qui dépasse 71% contre faible clientèle pour les agences dominées par les habitats ruraux.

*Figure 36 : Répartition des clients BT/BP par secteur d'activité*



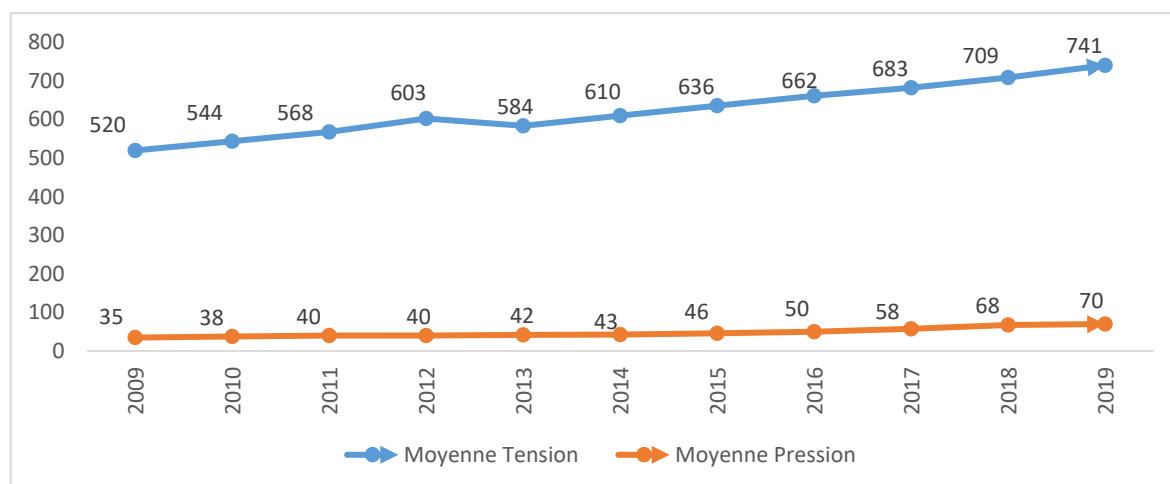
Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

- ❖ Les abonnés ordinaires dominent sur 84% des clients suivis respectivement par les eaux et l'irrigation (6%), le commerce (4%) et les services des collectivités locales (3%). Les restes des secteurs représentent 03%.
- ❖ Les 98% des clients gaz appartiennent au secteur des abonnés ordinaires, 01% pour les services des collectivités locales et 01% pour le reste des secteurs.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.1.2 Analyse de la clientèle MT/MP

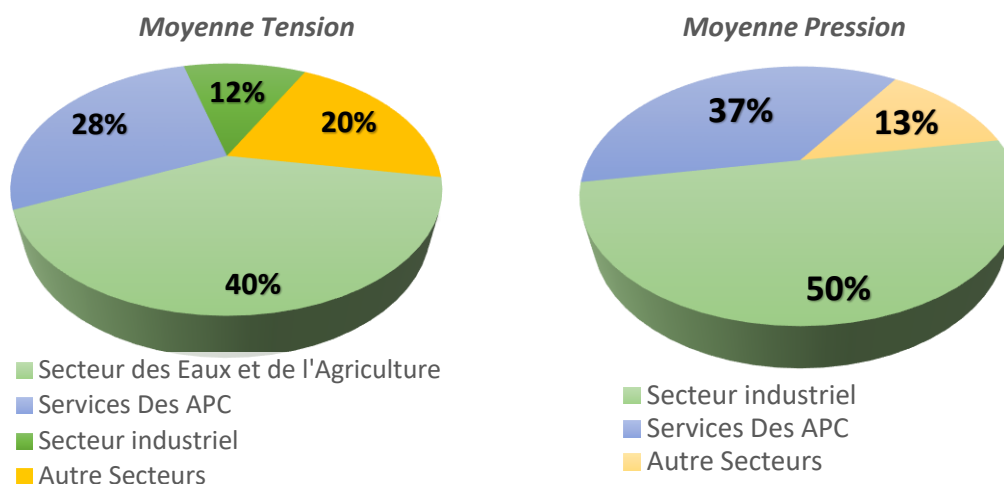
*Figure 37 : Evolution du nombre abonné MT-MP (2009-2019)*



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

La moyenne tension a connu une tendance très lente avec moyenne d'évolution annuelle de **3.3%** due à la résiliation de plus de **60 clients** des stations de pompage de l'ADE en 2013. La moyenne pression a affiché une augmentation doublée passant de 35 clients en 2009 à 70 clients en 2019.

*Figure 38 : Répartition des clients MT/MP par secteur d'activité*



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

- ❖ Pour la MT, les 03 secteurs des EAUX, les APC et les industries dominent sur 88% de la clientèle.
- ❖ Pour la MP 87% des clients sont des industries et les APC.

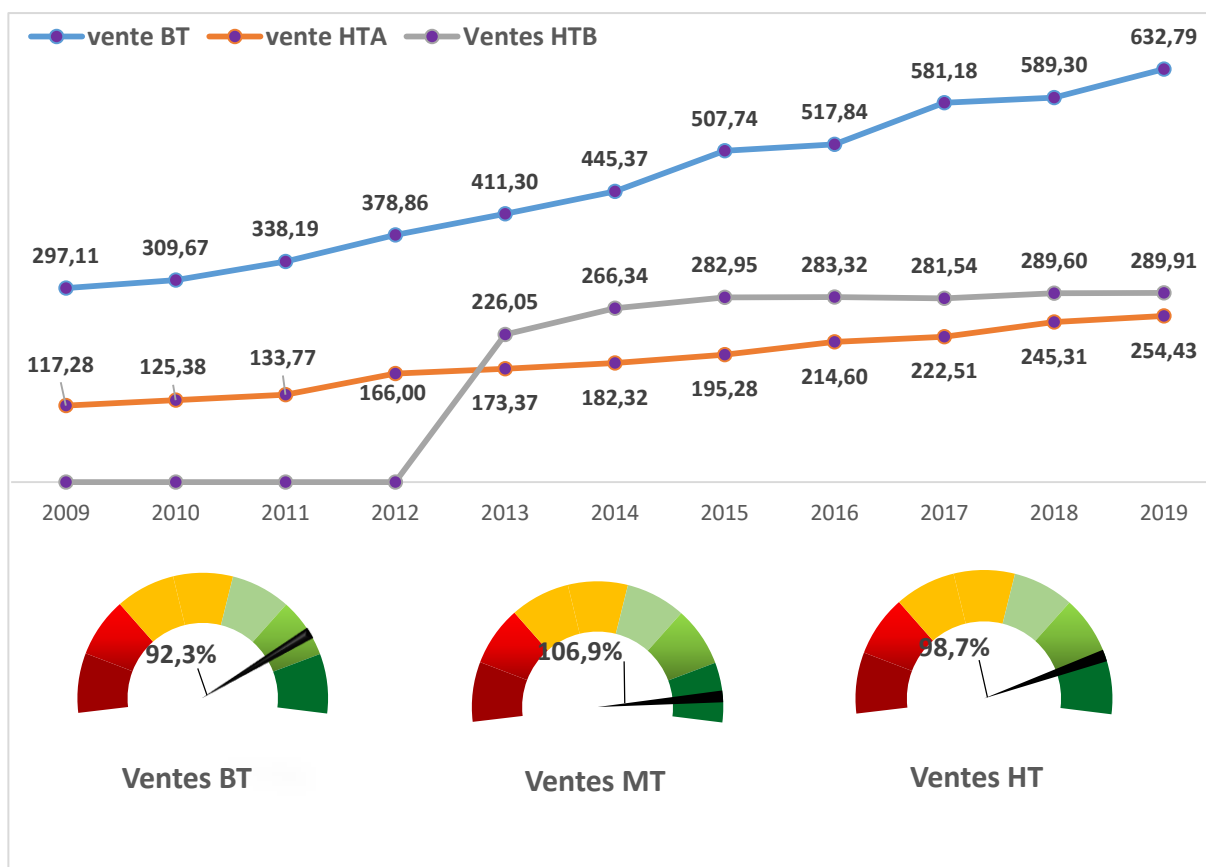
## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.2 Le bilan énergétique de l'électricité (unité GWH)

L'objectif primordial de la concession est de fournir le maximum d'énergie à la clientèle. A noter que la concession achète l'énergie électrique par le gestionnaire de réseaux électriques GRTE et vendre cette énergie aux différents clients.

#### 2.2.1 Analyse des ventes de l'électricité

Figure 39 : Evolution des ventes BT –MT et HT (2009-2019)



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Les courbes ci-dessus montrent une croissance continue des ventes durant la décennie passée soit des évolutions moyennes annuelles de :

- ❖ 7.9% pour les clients BT passant de 297.11 GWH en 2009 à 632.79 GWH en 2019 (évolution de 113%) ;
- ❖ 8.1% pour les clients ayant la moyenne tension A, passant de 117.28 GWH en 2009 à 254.43 GWH en 2019 ;
- ❖ 4.2% pour les clients ayant la haute tension B, passant de 226.05 GWH en 2013 à 289.91 GWH en 2019.

Les objectifs des ventes par type pour l'année 2019 sont déterminés à la clientèle est faite, en tenant compte de l'évolution des achats, sur la base de la réduction taux de perte de **16.05%**. Nous enregistrons un dépassement de l'objectif pour la MT soit des taux de réalisation de **107%** contre faible réalisation pour la basse tension soit un taux de réalisation **92.3%**. Pour la HT, l'objectif est quasiment maintenu.

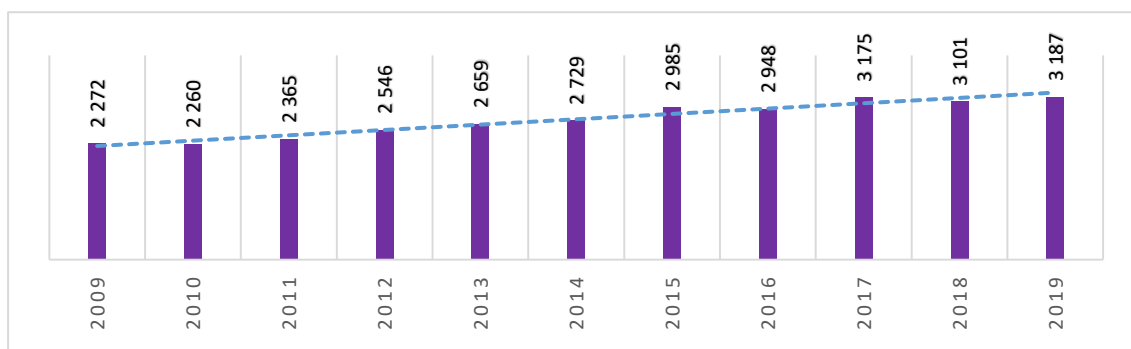
## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.2.2 Indicateurs de performance des ventes

#### 2.2.2.1 La consommation spécifique

Ce paramètre dépend généralement à l'activité des abonnés et qualité de facturation, on trouve que ce paramètre soit très élevé pour les agences ayant des clients fait usage agricole et industriel.

*Figure 40 : Evolution de Consommation spécifique de la BT (2009-2019)*



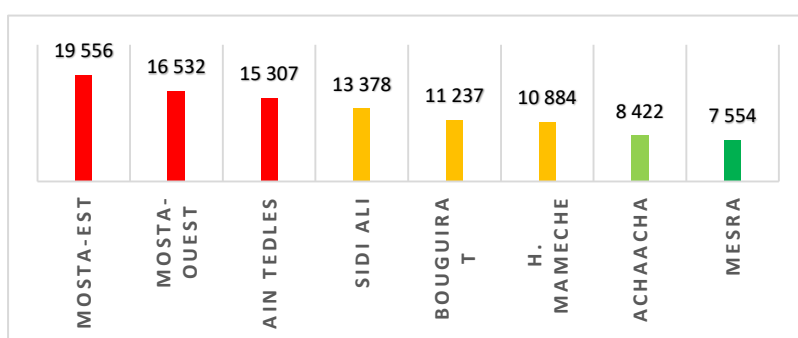
Source : conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

- ❖ Nous avons enregistré une évolution de 40% passant du 2272 (KWH/Client) en 2009 à 3187 (KWH/Client) en 2019. Il est à signaler que quatre (04) agences, à savoir MESRA, BOUGUIRAT, MAMECHE, et ATD affichent des indices très élevés dus au leur nombre important des clients ayant des usages non domestiques (surtout l'agriculture).

#### 2.2.2.2 La consommation nulle

On peut considérer que le taux de consommation nulle comme un indicateur de performance de la gestion des ventes, L'objectif de l'étude est de localiser les abonnés qui ne consomment pas et qui ont des consommations douteuses afin de consulter sur le terrain l'état des compteurs défectueux qui n'affichent pas l'énergie consommée ou des cas des fraudes.

*Figure 41 : Variation des consommations nulles par agence commerciale*



Source : conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

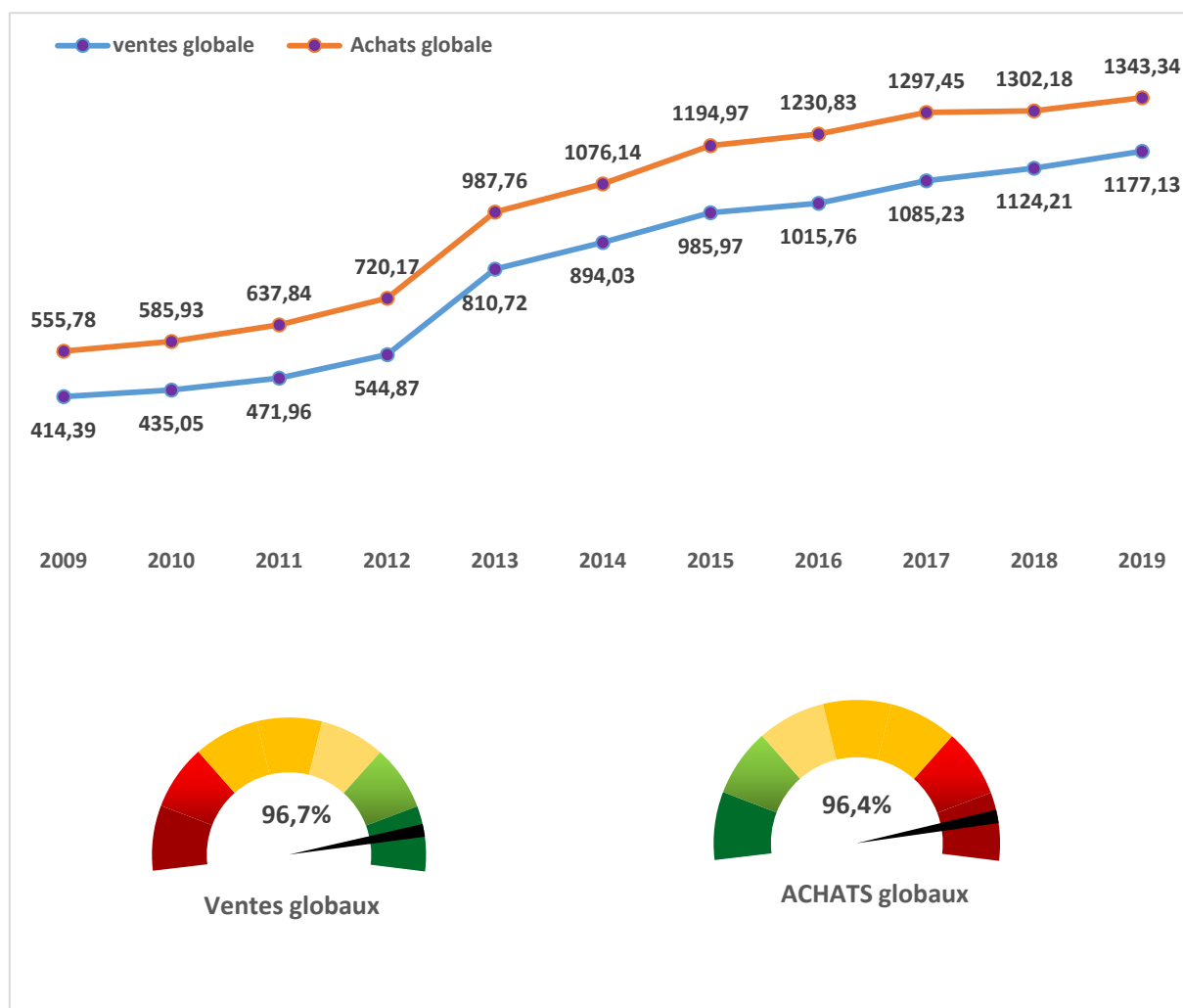
- ❖ 13% est le taux global de la consommation nulle en 2019, c'est un chiffre très élevé, il influe sur la qualité de la facturation et le taux de perte, une opération d'externalisation des pour les locaux fermés, son objectif est de récupérer l'énergie perdue dans les compteurs.

Suite un sondage effectué par l'inspection de contrôle, il était constaté que la fausse CN (fraude sur compteur, lieux fermé, inaccessible...) représente 25% du CN globale. Par conséquent et suite se nombre important, L'entreprise perd annuellement **83,5 GWH** c'est l'équivalent de **40%** de l'énergie perdue globale.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.2.3 Analyse des ventes et des achats globaux

Figure 42 : Evolution des achats et des ventes globale de l'électricité par an (2009-2019)



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Nous avons enregistré une tendance des ventes relativement rapide par rapport les achats soit une évolution moyenne annuelle de **11%** par rapport 2009 passants de **414.39 gWH** en 2009 à **1177.13 gwh** et un taux de réalisation de **96.7%** contre une évolution de **09%** pour les achats passants de **555.78 gWH** en 2009 à **1343.34 gWH** en 2019. L'objectif est quasiment réalisé pour les 02 paramètres tels qu'affichés dans les jauges ci-dessus.

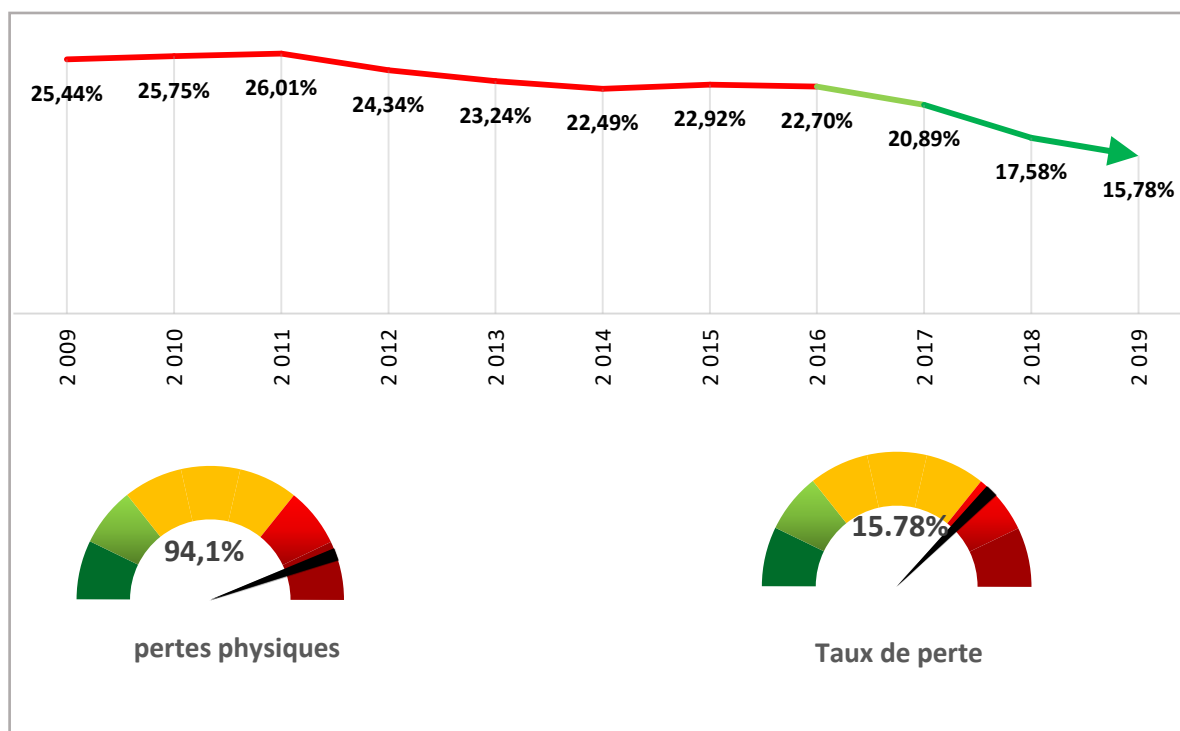
L'écart entre les achats et les ventes consiste en une énergie perdue, il prend un poids considérable par rapport aux achats reçus, il s'exprime par le terme « **taux de perte** ».

### 2.2.4 Pertes de l'énergie électrique

La diminution du taux de pertes d'énergie sur le réseau (BT, MT) constitue une priorité absolue vue leur impact sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, il indique carrément la performance de la gestion de l'entreprise en matière de distribution et facturation de l'énergie électrique. L'objectif primordial de l'entreprise est de réduire l'écart entre les achats reçus par les producteurs et les ventes émiétté aux clients.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

Figure 43 : Evolution du taux de perte par an (2009-2019)



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Nous constatons une amélioration continue du taux de perte (**10 points**) passant d'un taux de **25.44 %** en 2009 à **15.78%** à fin 2019 due à l'évolution considérable des ventes par rapport les achats. Cette réalisation introduite par les efforts consacrés à la matière de rattrapage de l'énergie égarée chez les gros consommateurs notamment les éclairages publics et les abonnés ayant des activités commerciales et agricoles.

La concession a réussi à réduire le taux de perte sous le seuil de l'objectif de **16.05%**. Cette situation encourageante est un résultat des efforts concrétisés conformément aux plans d'actions fréquentes en matière de :

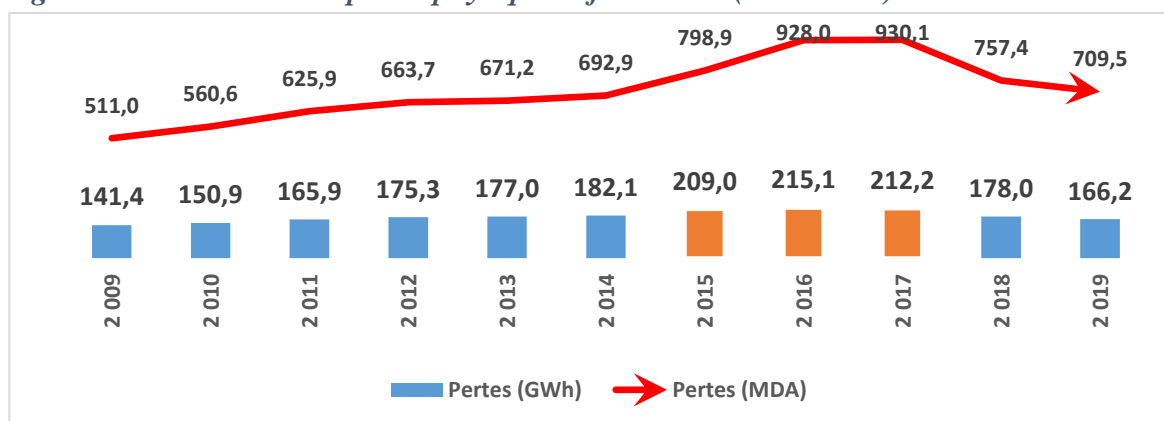
- Lutte contre la fraude par création des brigades d'énergies ;
- Réorganisation du parc comptage par l'externalisation et la sécurisation des compteurs ;
- Le rattrapage d'énergie perdue. ;
- Traitement rapide des compteurs signalant des anomalies ;
- Formation fréquente des attachés commerciaux, pour bien maîtriser la relève de l'énergie ;

### 2.2.4.1 Valorisation financière des pertes électrique

La quantité d'énergie perdue reste toujours très élevée, elle a connu une dégradation fatale en 2015 par rapport 2014 car l'augmentation énorme des achats de **13%** contre modeste évolution des ventes notamment pour la moyenne tension de **7%**.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

*Figure 44 : Evolution des pertes physique et financière (2009-2019)*



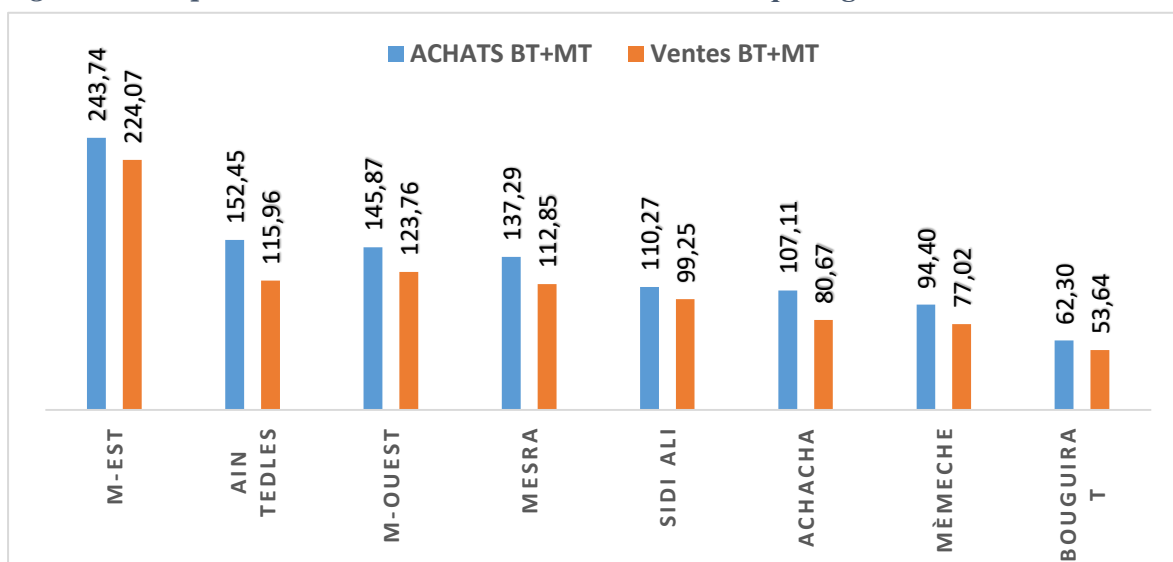
Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

A cause des pertes d'énergie, La DD de MOSTAGANEM égare **7,85 Milliards DA**, durant la décennie (2009-2019), c'est l'équivalent de **14.35%** du chiffre d'affaires de l'énergie électricité y compris la Haute tension.

### 2.2.4.2 Etude des pertes par agence commerciale

Au but de localiser le poids le plus élevé de l'énergie perdue, ainsi de cerner la défaillance, nous avons consacré une étude du taux de perte suite la réalisation des agences commerciales pour l'année 2019.

*Figure 45 : Répartition des achats et ventes de l'électricité par agence commerciale*

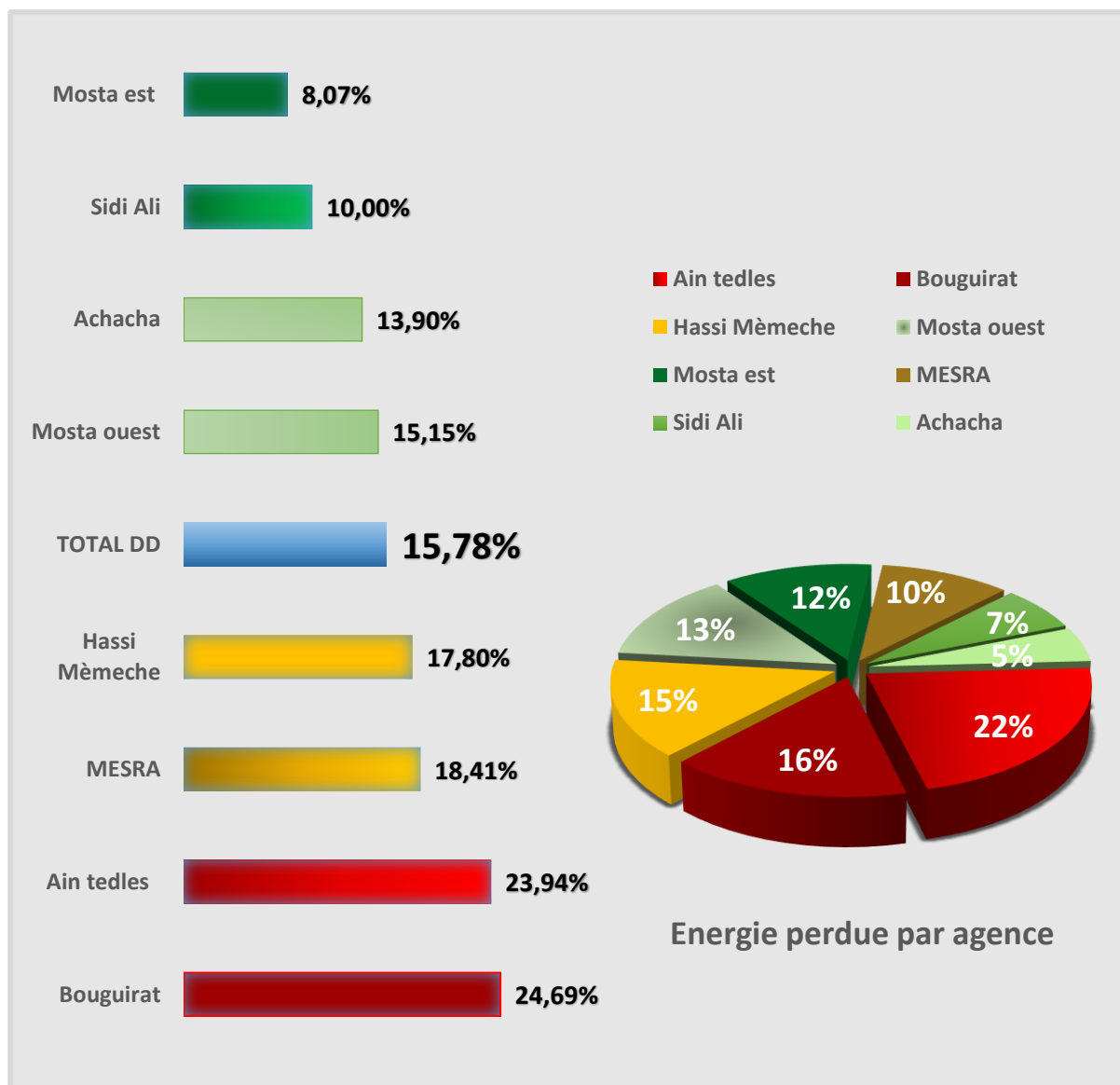


Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

- ❖ Les 02 agences de M-EST et ATD totalisent 45% des achats de la DD vue leur nombre des abonnés élevé et leur qualité des clients.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

*Figure 46 : Variations du Taux de perte % par agence commerciale*



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

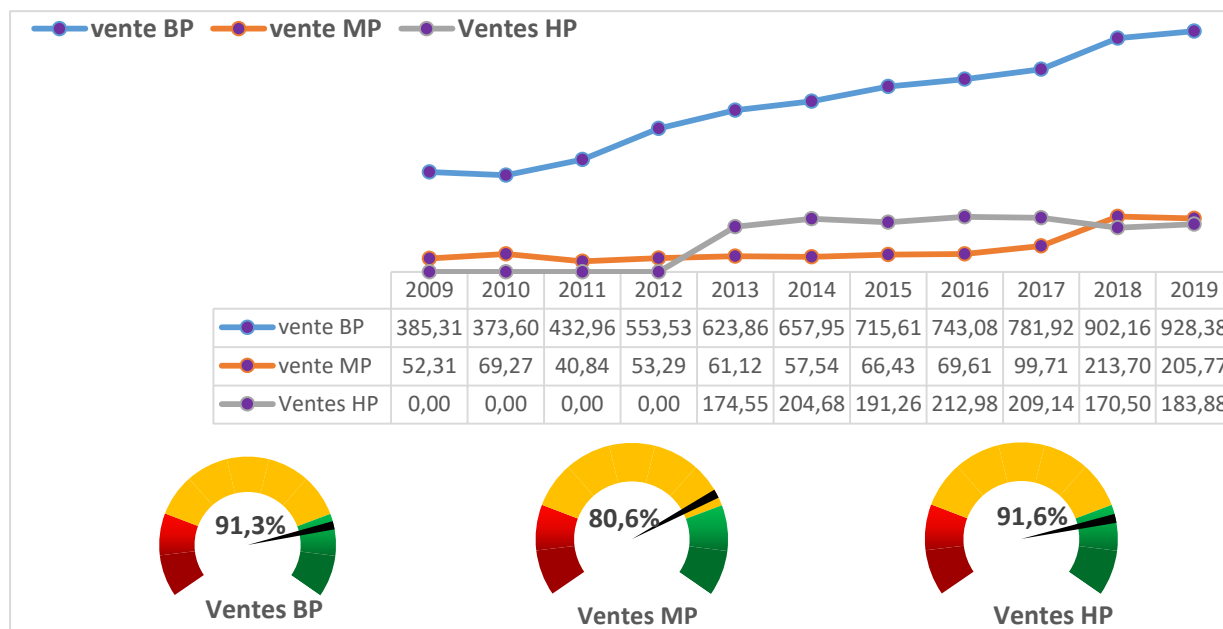
- ❖ Les deux (02) agences de BOUGUIRAT, Ain TEDLES et enregistrent plus d'énergie perdue que MESRA et HASSI MAMECHE qui ont enregistré respectivement des taux de perte inadmissible de **24,69%** et **23,84%**, **18,41%** et **17,80%**, ils dominent les deux tiers de l'énergie perdue, notons que les clients de ces agences sont caractérisés par l'usage agricole et pompage d'irrigation. Les 02 agences doivent entamer un contrôle spécial de ce type des clients en matière de lutte contre la fraude et le traitement immédiat des compteurs signalé par des anomalies de comptage.
  
- ❖ Les 04 agences restantes ont affiché des taux de pertes relativement acceptables, notamment MOSTA-EST et SIDI ALI, ces agences et malgré ces potentiels géants de la clientèle, ils réussissent à contrôler l'énergie perdue.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.3 Bilan énergétique Gazier (unité Mth)

#### 2.3.1 Analyse des ventes gaz par type client

Figure 47 : Evolution des ventes BP MP HP (2009-2019)

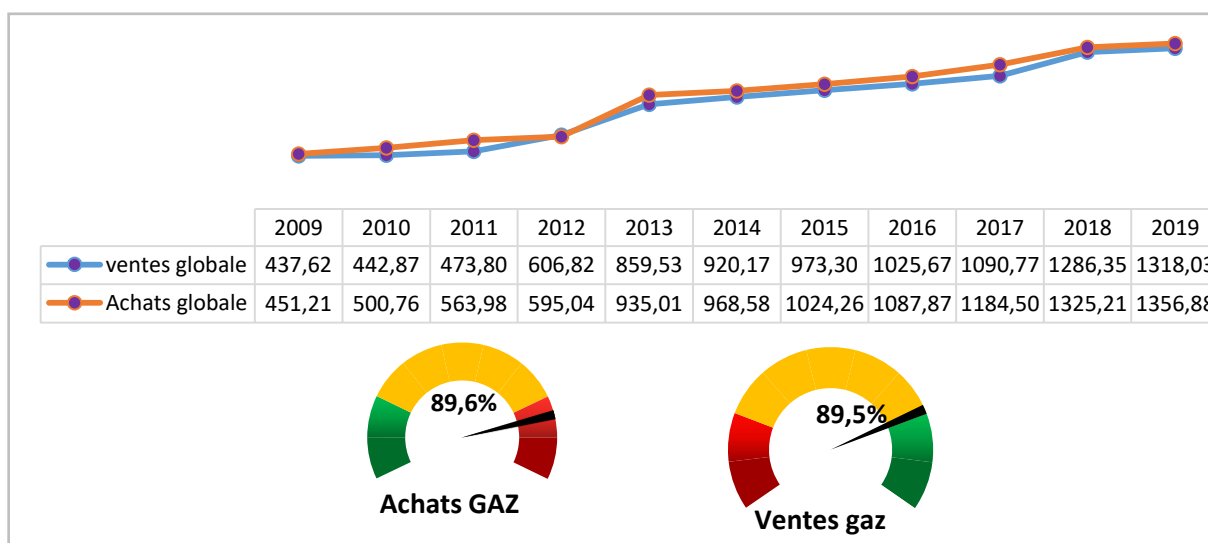


Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Les ventes gazières ont connu des évolutions énormes soit des taux des évolutions moyennes respectives de **9.2%** pour la BP et **14.3 %** pour la MP. Ces réalisations expliquées par les programmes de l'entreprise s'agissent de l'intégration des nouveaux clients.

#### 2.3.2 Evolution des ventes et achats gaz

Figure 48 : Variations des achats et des ventes (2009-2019)



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

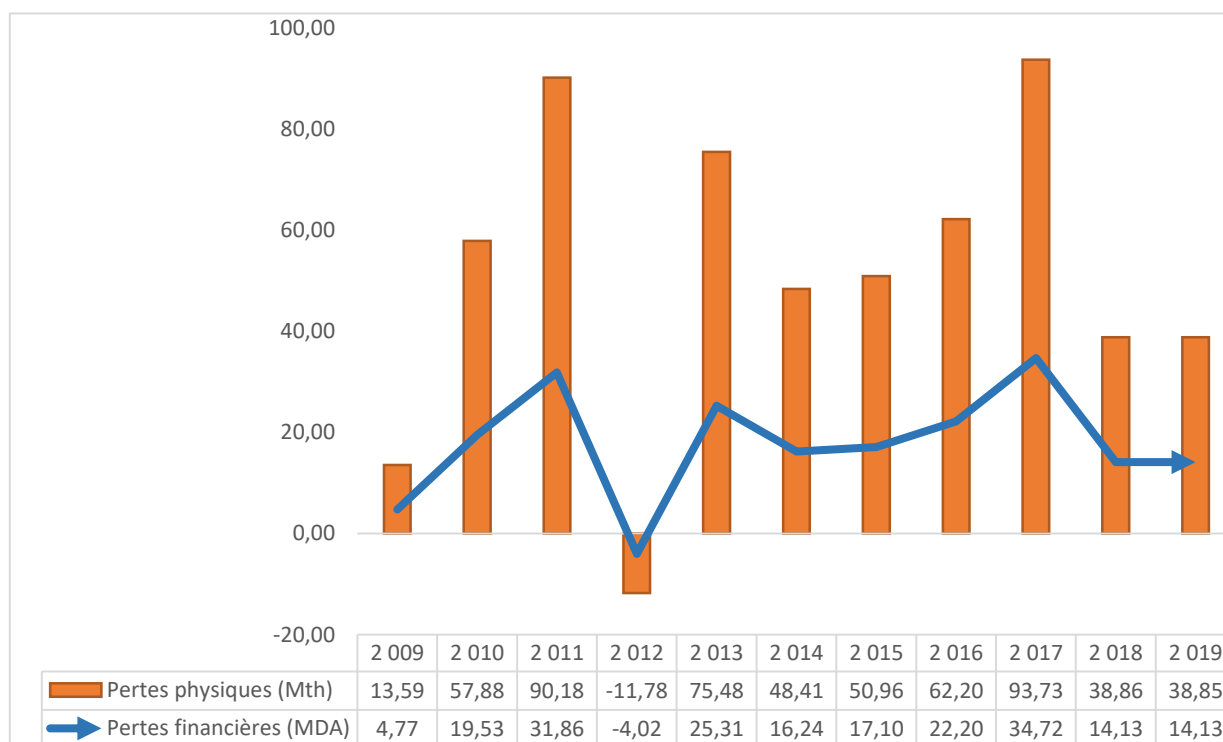
## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

La figure-ci précédente montre que les ventes et les achats gaziers sont convenables et proportionnelles avec un écart qui devient quasiment négligeable notamment pour les années 2012, 2018, 2019. Pour l'année 2012 nous constatons un écart négatif dû au fait d'un cumul de consommation de l'année 2011. Les deux (02) paramètres n'ont pas pu atteindre ces objectifs soit un taux de réalisation de **89.5%** pour les ventes et **89.6%** pour les achats.

### 2.3.3 Pertes de l'énergie gazière

Les pertes sur le réseau gazier sont instables et variantes suites à la demande de l'énergie par les clients qui sont soumis à plusieurs facteurs. Ainsi, l'effet du climat et l'intégration des gros consommateurs L'année 2019 a clôturé avec un taux de perte gaz à **3.31%** soit une évolution moyenne de **1%** et **10%** par rapport 2009. La concession a perdu **38.85 millions thermie**, face un objectif de **36.48 millions thermie** soit un taux de dépassement de 106%, la figure ci-dessous montre la valorisation financière des pertes gaz par an.

*Figure 49 : Variation des pertes physique et financière par an (2009-2019)*



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

- ❖ En 2017 nous enregistrons un pic d'énergie perdue du essentiellement à l'augmentation très élevée des achats du mois de décembre 2017 (suite effet du climat) avec une évolution de 45% par rapport la même période de décembre 2016.
- ❖ En 2012 nous constatons un gain d'énergie, ce cas qui semble anormal, est justifié par la baisse des achats et l'augmentation des ventes suite à l'intégration des gros consommateurs au début de l'année.

En bref, la concession a perdu **196 MDA** durant la période 2009-2019, c'est l'équivalent d'un taux de **6,12%** par rapport au chiffre d'affaires gaz, y compris la Haute pression.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

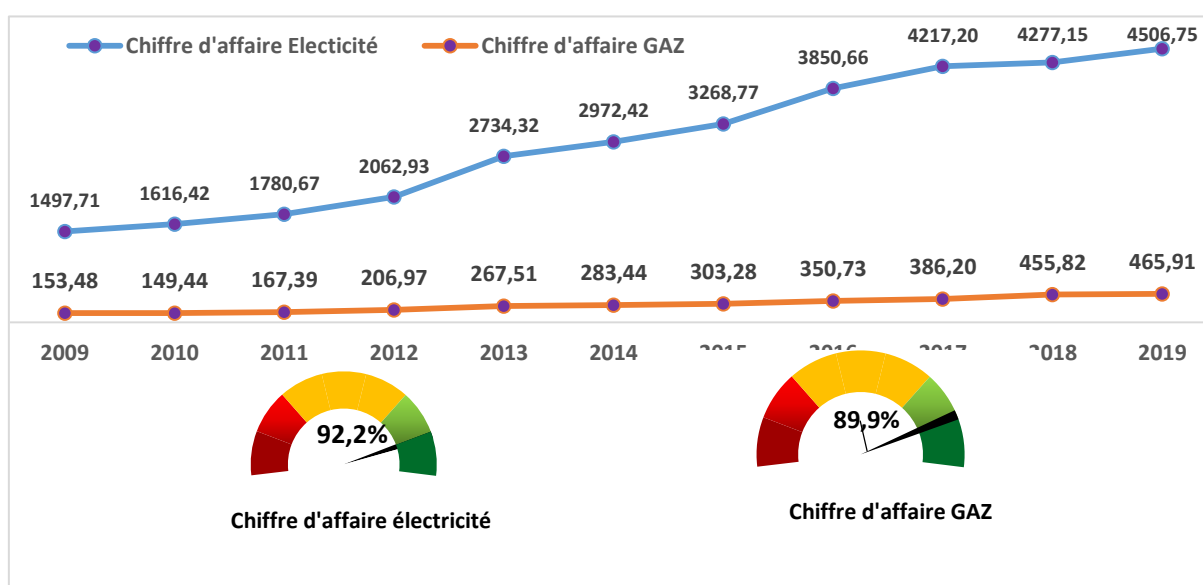
### 2.4 Indices financiers de la concession

#### 2.4.1 Chiffre d'affaires hors taxes (Unité : MDA)

Le chiffre d'affaires 2019 d'électricité a enregistré une hausse de **201%** par rapport à 2009 soit une tendance annuelle de **11,6%** en dizaine et un taux de réalisation de **92,2%** par rapport à l'objectif avec un poids de 91% par rapport au chiffre d'affaires global de la concession, à savoir le détail, cité sous (la figure 61).

Le chiffre d'affaires 2019 de l'énergie gazière a enregistré une hausse de **204%** par rapport à 2009 soit une tendance annuelle de **11,7%** en dizaine et un taux de réalisation de **92,2%** par rapport à l'objectif avec un poids faible de **09%** par rapport au chiffre d'affaires global de la concession, à savoir le détail cité sous (la figure 61).

*Figure 50 : Évolution du chiffre d'affaires électricité et gaz (2009 -2019)*



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

#### Concernant l'électricité, on remarque une évolution de :

- 153% pour les clients facturés en BT passant de 1111,40 MDA en 2009 à 2816,21 MDA en 2019 soit un taux d'évolution moyenne de 09,7%, et un taux de réalisation de 89,5%, à noter que le poids de la BT est de 57% par rapport au total du chiffre d'affaires de la concession ;
- 151% pour les clients facturés en HTA passant de 386,31 MDA en 2009 à 970,75 MDA en 2019 soit un taux d'évolution moyenne de 09.7%, et un taux de réalisation de 104% par rapport à l'objectif ;
- 9 % pour les clients facturés en HTB passant de 517,70 MDA en 2013 (l'année de l'intégration) à 719,79 MDA en 2019 soit un taux d'évolution moyenne de 5,6%, et un taux de réalisation de 90% par rapport à l'objectif, à noter que les 03 clients de la HTB dominent sur 14,5% du chiffre d'affaires de la concession.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

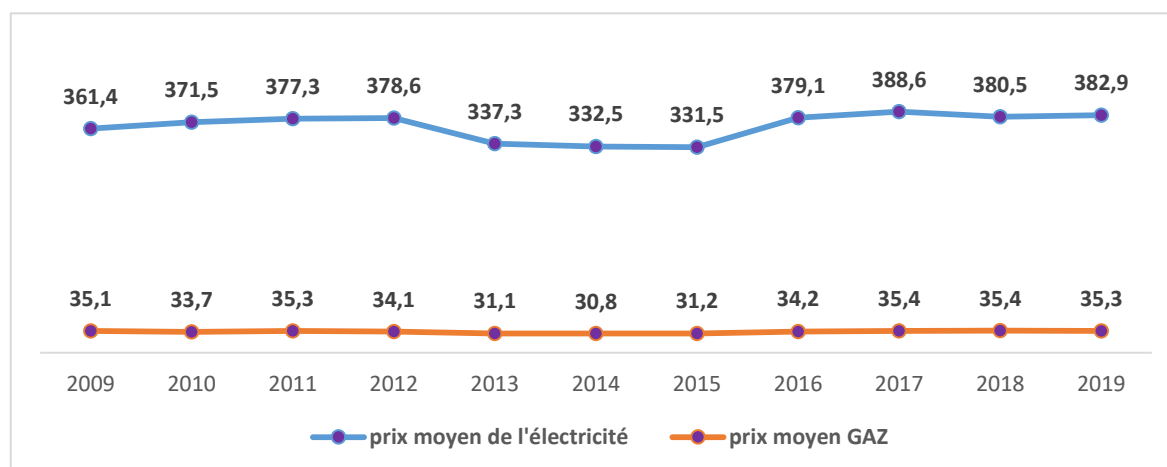
Concernant le gaz on remarque une évolution de :

- 162% pour les clients facturés en BP passant de 129,53 MDA en 2009 à 339,9 MDA en 2019 soit un taux d'évolution moyenne de 10.1%, et un taux de réalisation de 89% ;
- 203% pour les clients facturés en MP passant de 386,31 MDA en 2009 à 970,75 MDA en 2019 soit un taux d'évolution moyenne de 11.7%, et faible taux de réalisation de 77.1% par rapport l'objectif ;
- 41 % pour les clients facturés en HP passant de 37,80 MDA en 2013 (l'année de l'intégration) à 53,36 MDA en 2019 soit un taux d'évolution moyenne de 5,9 %, et un taux de réalisation de 127%.

### 2.4.2 Prix moyen des ventes (unité : Centi-DA)

Le prix moyen représente le rapport du chiffre d'affaires hors taxe par vente.

*Figure 51 : Evolution du prix moyen de l'électricité et du gaz par an (2009-2019)*



Source : conception de l'auteur à l'aide du logiciel EXCEL

Les prix moyens des ventes ont connu des perturbations durant la décennie passée, nous constatons une légère augmentation dans la période 2009- 2012, puis ils ont chuté carrément en 2013, l'année de l'intégration des clients HTB et HP ayant moindre de prix unitaires, puis en 2016, et grâce à la révision des prix de références effectué nous a permis d'avoir une amélioration des prix moyens des ventes de chaque type, soit des augmentations des prix des ventes de l'électricité de **06%** passant de **361,4 cDA** en 2009 à **382,9 cDA** en 2019, et des prix des ventes du gaz de **01%** passant de **35,1 cDA** en 2009 à en **35,3 cDA** en 2019.

### 2.5 Recouvrement des créances

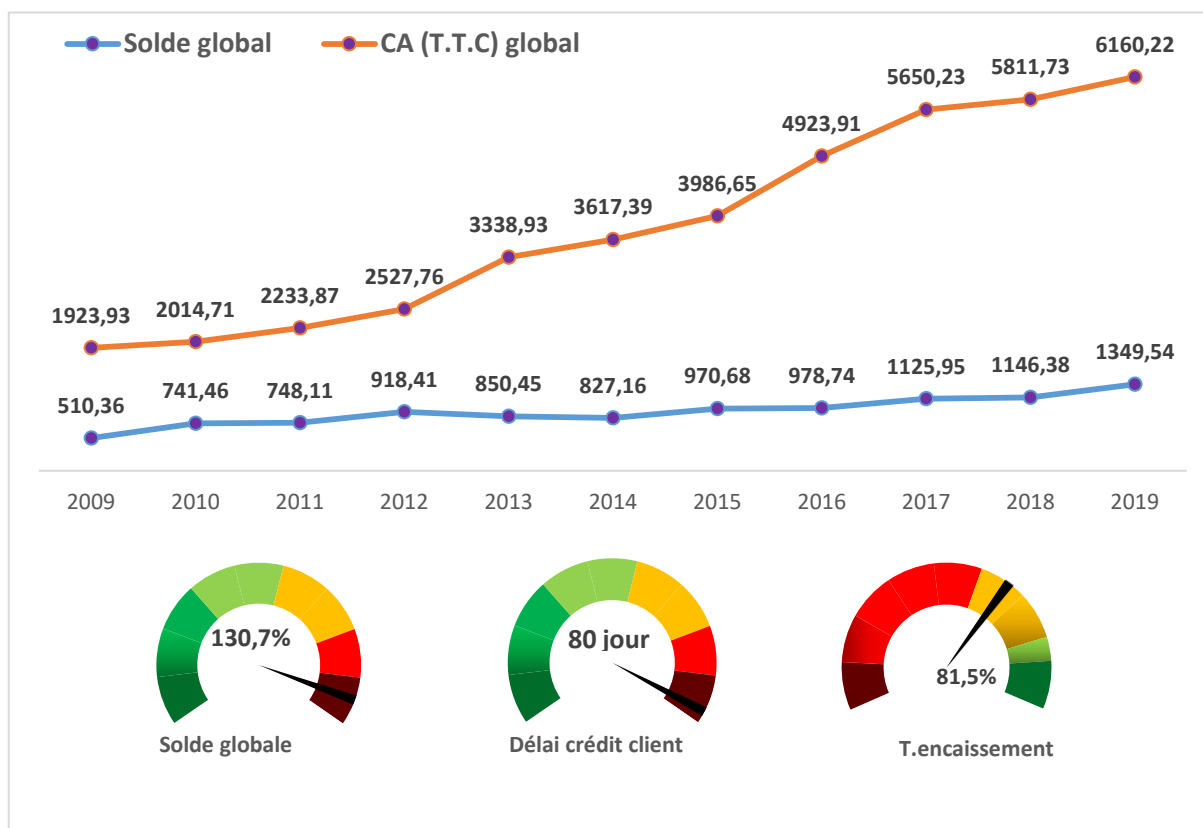
La créance client représentée par le terme « solde » c'est l'ensemble des sommes des dettes détenues par les clients à l'égard de l'entreprise, elle devient exigible lorsque le délai de paiement (15 jours) arrive à terme. Le solde de la concession, se décompose sur 03 secteurs comme suit :

- 1) Abonnés ordinaires (AO) ;
- 2) Administrations (ADM) ;
- 3) Secteur économique (SE).

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.5.1 Situation du solde des créances globales par an

Figure 52 : Evolution du solde globale par rapport le chiffre d'affaires en ttc (2009-2019)



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

La situation des créances a connu une hausse continue soit un taux d'évolution de **164%** par rapport à 2009 soit une tendance de **10, 2%** par an, cette réalisation est expliquée essentiellement par deux (02) facteurs principaux :

- ❖ L'augmentation considérable du chiffre d'affaires (TTC) de **220%** par rapport à 2009, soit une tendance de **12,3%** par an, à noter que le solde restant à recouvrer représente **22%** par rapport au chiffre d'affaires de la concession.
- ❖ Le taux d'encaissement : les encaissements ont enregistré un taux minable de **81,5%** soit un montant de **5957,06MDA** contre un chiffre d'affaires de **6160,22 MDA**, et un ancien solde des créances de **1146,38MDA**.

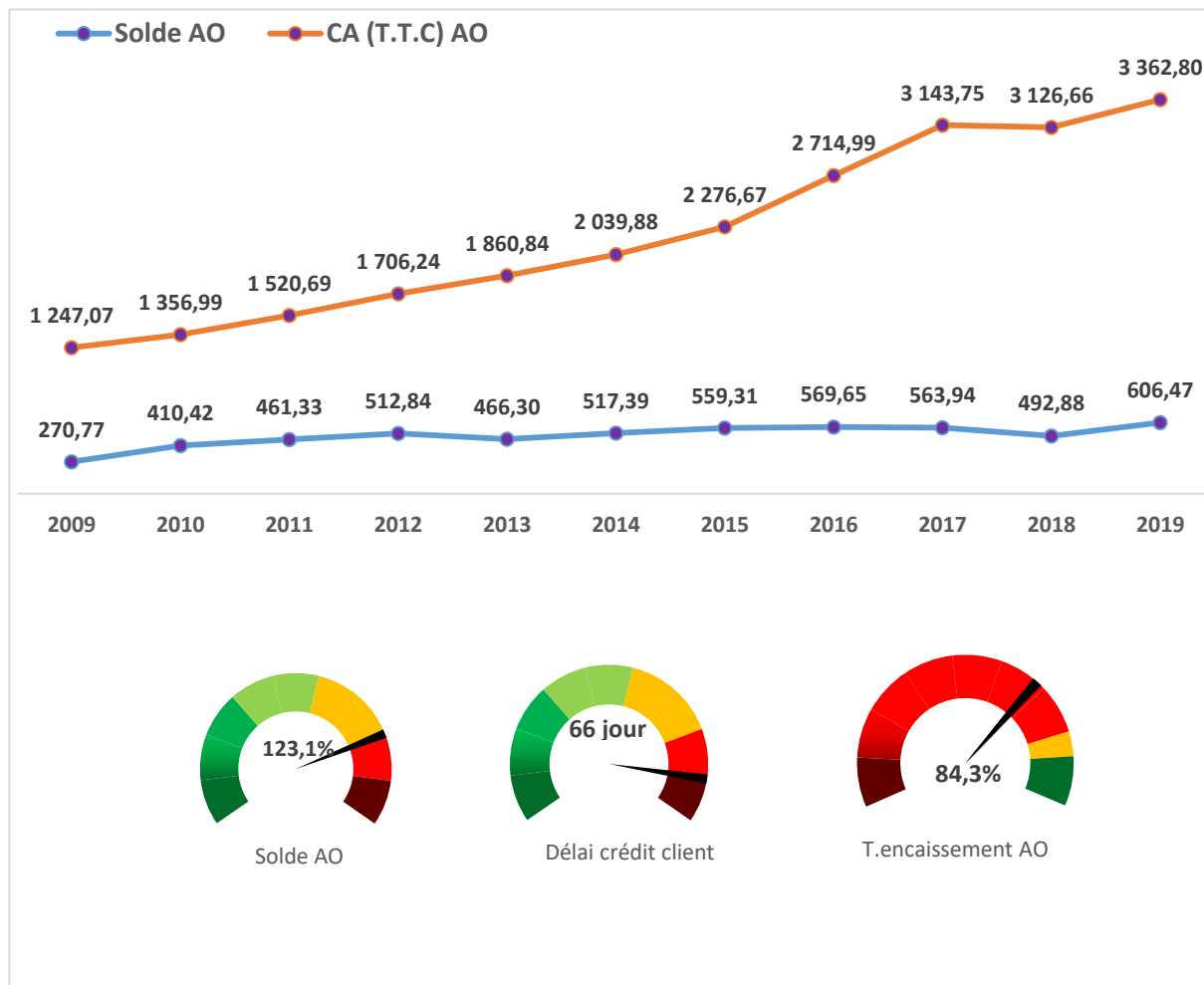
Le délai crédit client indique la situation indésirable du recouvrement des créances avec un délai de 80 jours contre un objectif global de 57 jours.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.5.2 Situation du recouvrement des créances par compte

#### 2.5.2.1 Recouvrement des créances du secteur des abonnés ordinaires (AO)

Figure 53 : Evolution du solde AO par rapport le chiffre d'affaires en ttc (2009-2019)



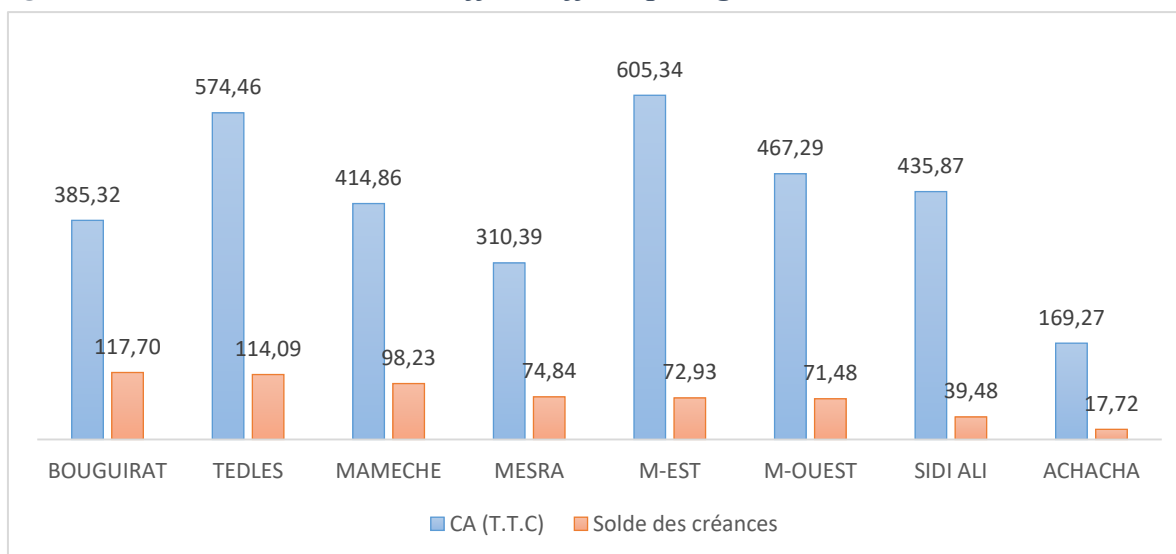
Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Ce type des clients est caractérisé par son nombre dominant de **97%** et de son chiffre d'affaires (TTC) de **55%** par rapport au global, le recouvrement des créances de ce genre de clients est difficile, au vu de ces conditions. A cet effet il existe **08** agences commerciales qui s'occupent de cette mission.

Malgré l'augmentation des encaissements annuelle des AO de **179%**, passants de **1163,13** MDA en 2009 à **3249,21** MDA en 2019, le taux d'encaissement enregistre une légère évolution de **7%** en 10 ans passant de **81,1%** en 2009 à **84,3%** en 2019, ce qui nous a engendré une situation insatisfaisante du recouvrement des créances des AO soit un dépassement négatif de l'objectif du solde des créances avec un taux de réalisation de **123%**. A noter que le KPI du délai crédit reste toujours élevé malgré la baisse relative de **13 jours** par rapport à l'année 2009.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

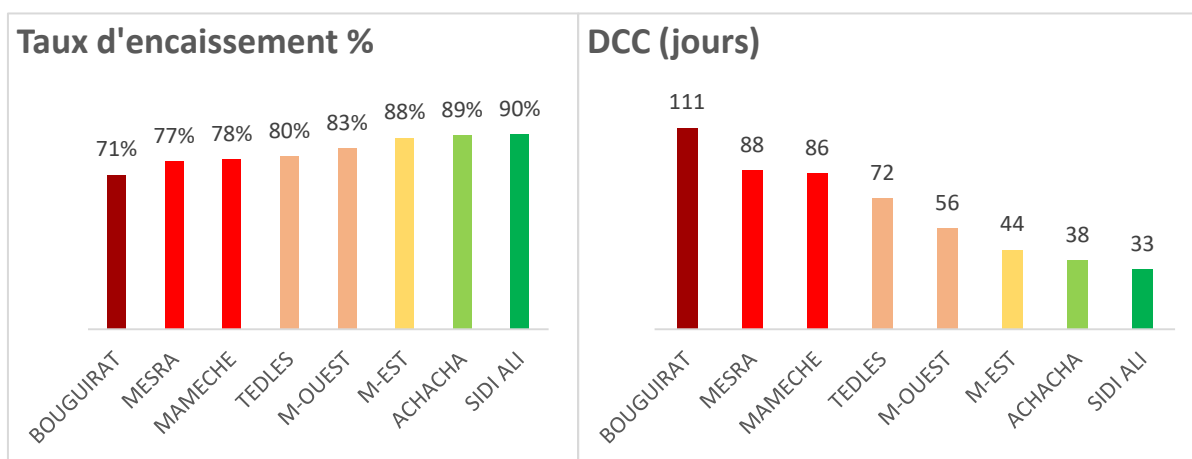
*Figure 54 : Situation du solde et chiffre d'affaire par agence en mode décroissant*



Source : conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

La figure ci-dessus montre que le potentiel du solde n'est pas forcément impliqué par potentiel du chiffre d'affaires, nous remarquons par exemple que l'agence de M-EST domine sur 25% du chiffre d'affaires, mais elle ne représente que 12% du solde AO. À cet effet, la performance des agences est mesurée par les indicateurs de performances.

*Figure 55 Indicateurs de performance par agence en mode décroissant*



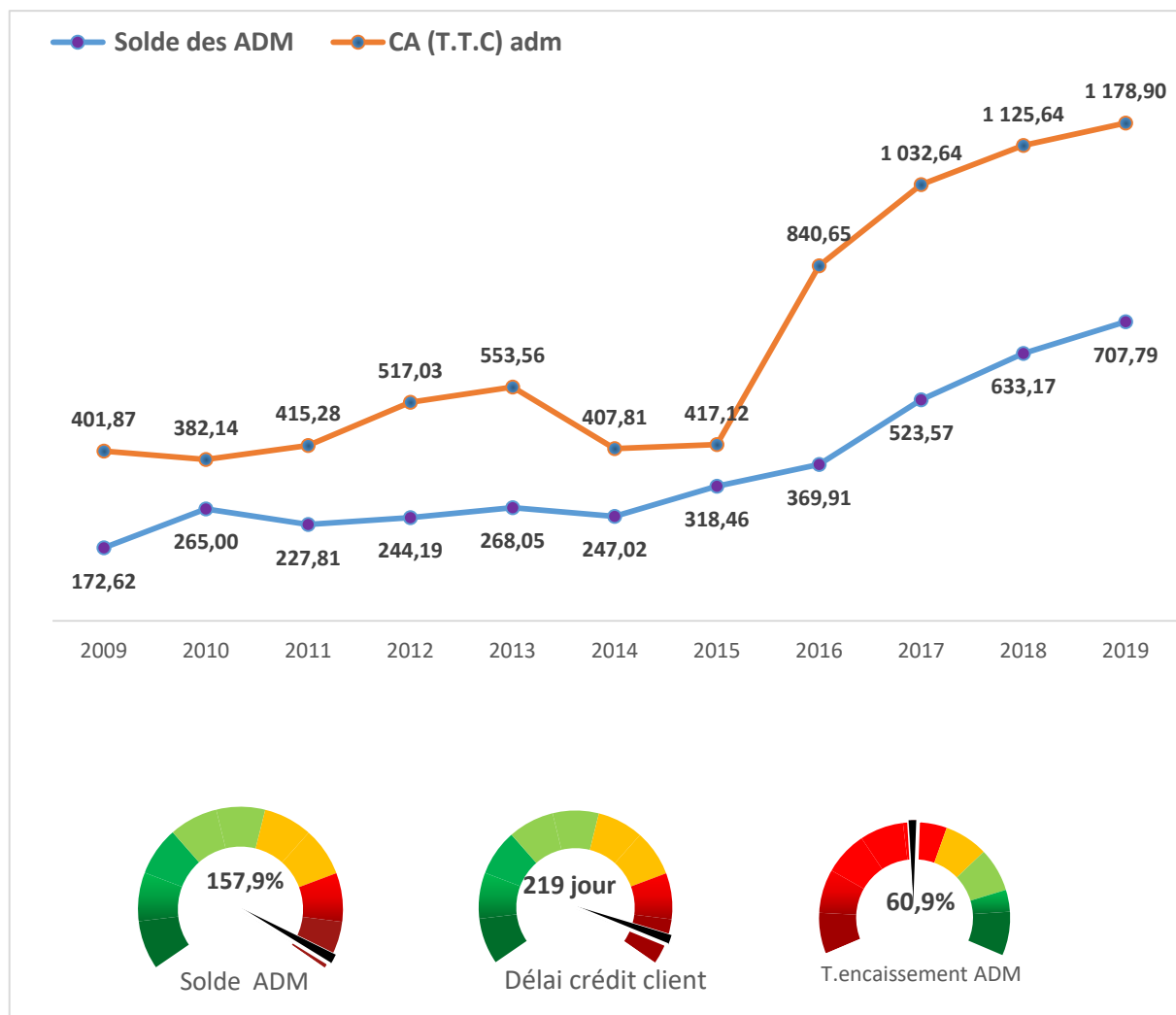
Source : conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

- ❖ Le plus long délai crédit (111 jours) et le plus faible taux d'encaissement (71%) sont affichés à BOUGUIRAT, ces 02 paramètres posent cette agence dans la colonne « défaillante » en matière de gestion de recouvrement des créances des abonnés ordinaires.
- ❖ Par contre l'agence de S/ALI qui affiche un délai crédit abordable de (33 jours) et un taux d'encaissement de 90%, cette agence présente l'agence « pilote » en matière de recouvrement des créances des abonnés ordinaires.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.5.2.2 Recouvrement des créances du secteur des administrations (ADM)

Figure 56 : Evolution du solde ADM par rapport le chiffre d'affaires en ttc (2009-2019)



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

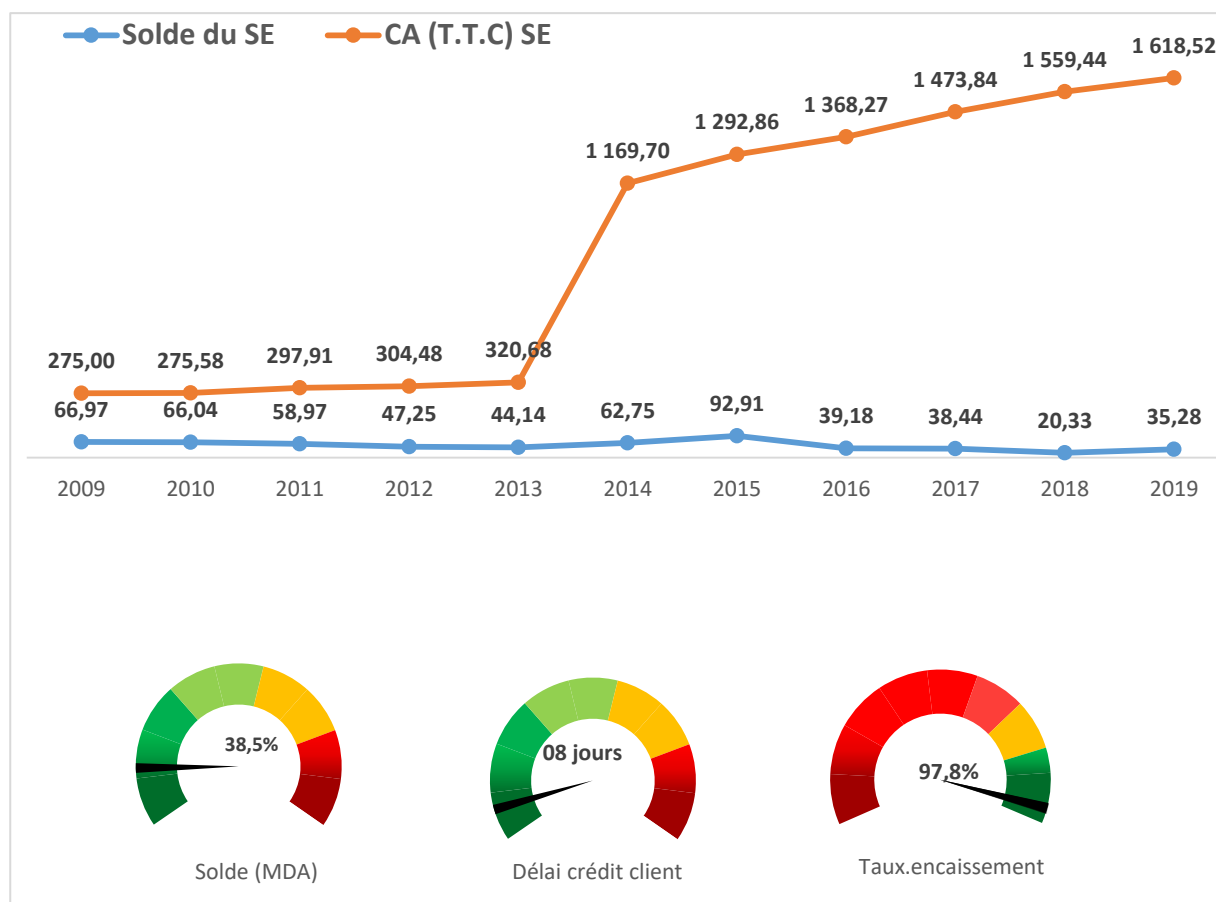
Le solde des créances ADM enregistre une tendance annuelle de **17,6%** contre **19,6%** pour la prise en charge du chiffre d'affaires. La situation du recouvrement des créances du secteur ADM est critique et insupportable vu les deux indicateurs du taux d'encaissement de **60,9%** (très faible) et le DCC **209 jours** (très lent) qui confirment la situation fatale et critique de ce secteur au fil des 10 années précédentes, et ceci pour les motifs suivants :

1. Lenteur de règlements les factures à cause de l'attente des procédures administratives de Service fait et la mise en place du contrôle financier (CF).
2. Difficulté de suspendre l'énergie électrique et gazière pour les Secteur étatique surtout pour les APC.

## CHAPITRE IV LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 2.5.2.3 Recouvrement des créances du Secteur Economique (SE)

Figure 57 : Evolution du solde (SE) par rapport le chiffre d'affaires en ttc (2009-2019)



Source : conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Contrairement aux administrations, la situation du recouvrement des créances pour le secteur économique est encourageante, le graphe montre que malgré l'évolution énorme du chiffre d'affaires de **489%** par rapport à 2009, le solde de créance connaît une baisse continue de **3,7%** par an.

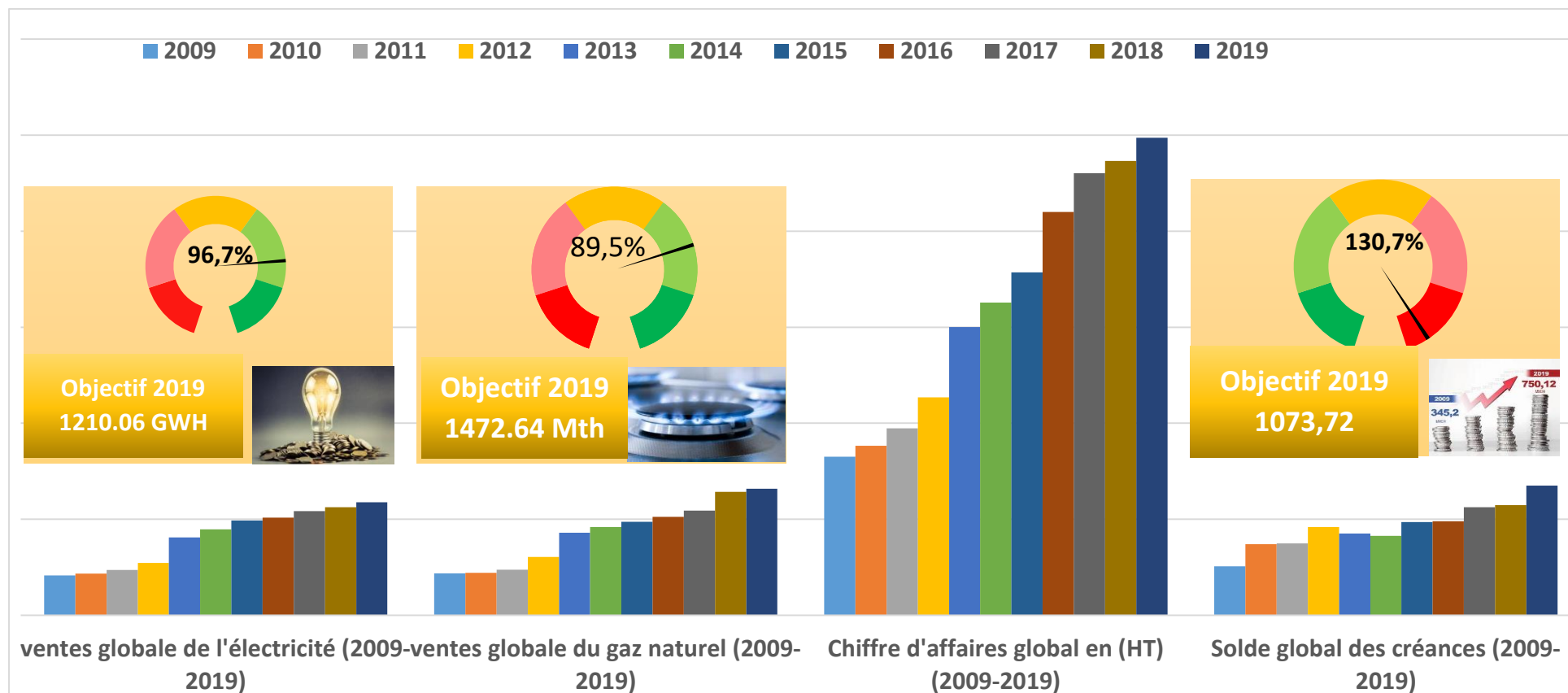
Les 02 indices du délai crédit et le taux d'encaissement confirment notre analyse soit :

- Le taux d'encaissement est passé de **78,3%** en 2009 à **97,8%** en 2019 soit une évolution de **25%** par rapport à 2009 et face à un objectif de **94,2%**.
- Le délai crédit est passé de 95 jours en 2009 à **08 jours** en 2019, soit une baisse de **91%** et face un objectif de **19 jours**.

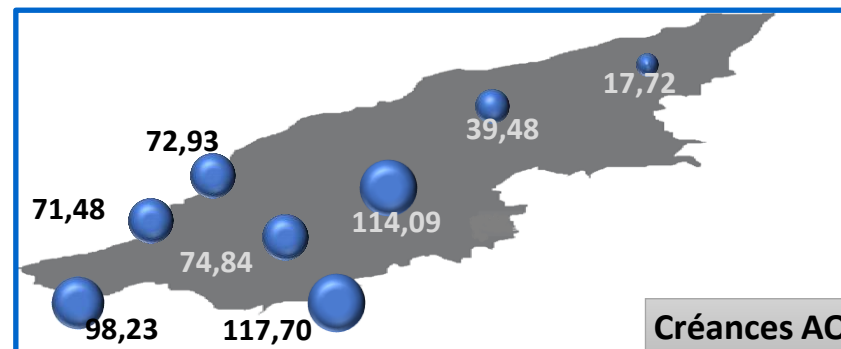
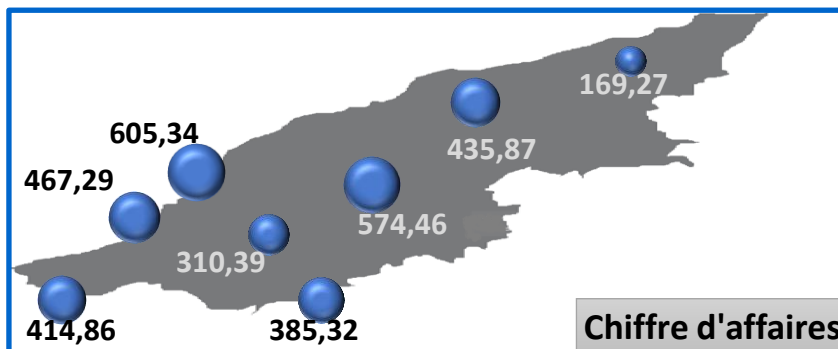
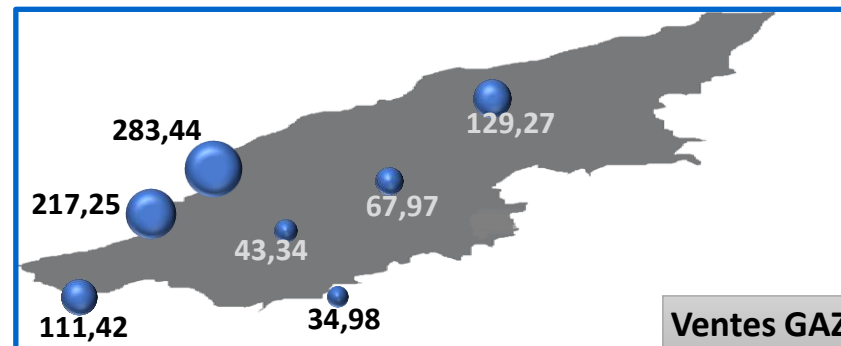
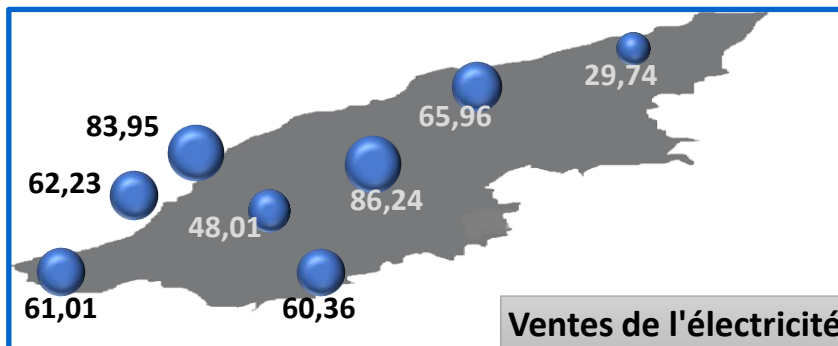
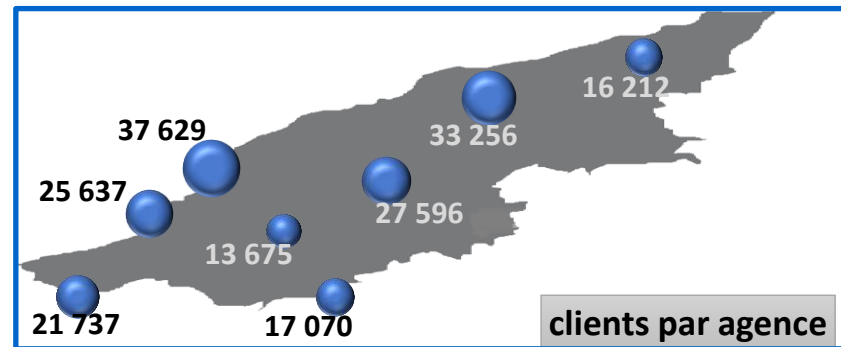
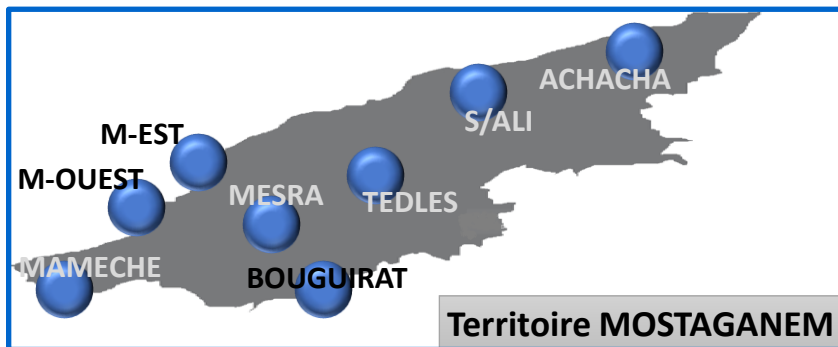
### 3 Résultat d'analyse (La feuille de bord)

#### 3.1 La feuille de bord

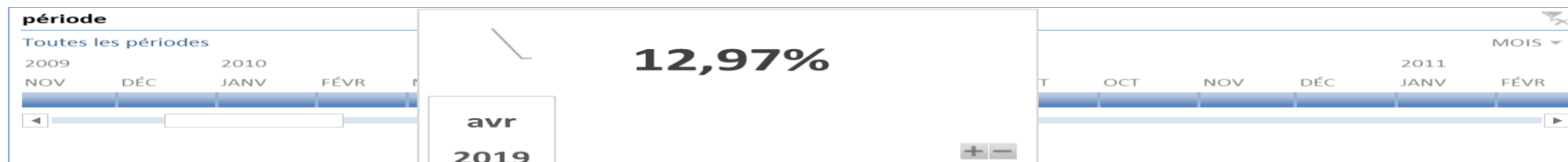
Les résultats d'analyse des variables représentent le tableau de bord commercial de la concession de Mostaganem.



# CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ



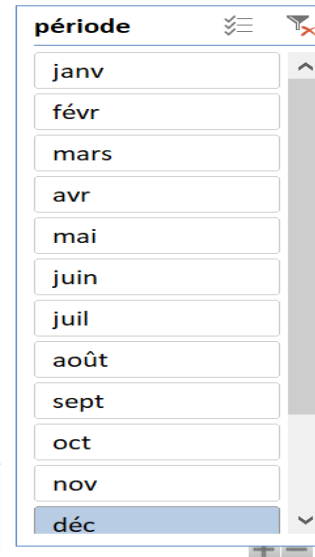
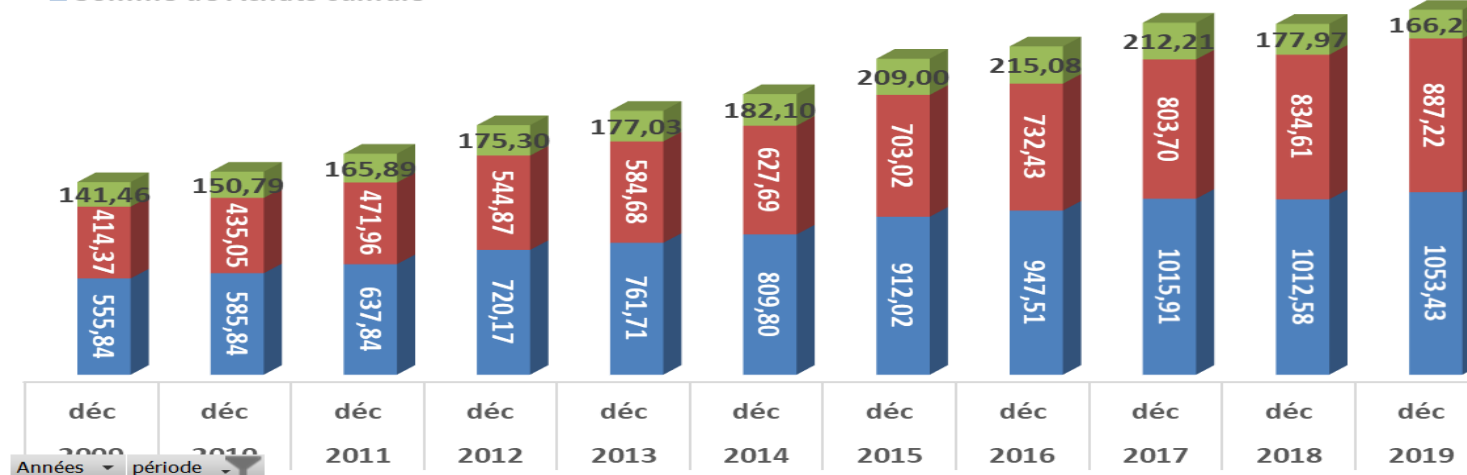
# CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ



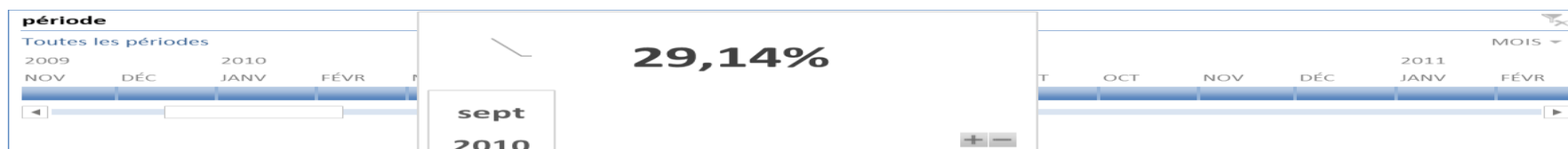
**Taux de perte cumulé**

12,97%	13,19%	13,68%	14,37%	14,99%	15,21%	15,65%	15,78%	16,00%	16,08%	16,53%	16,81%
17,08%	17,12%	17,33%	17,37%	17,58%	17,64%	17,74%	17,82%	18,25%	18,29%	18,30%	18,66%
18,84%	19,06%	19,32%	19,48%	19,49%	19,62%	19,72%	19,74%	19,76%	19,78%	19,80%	19,81%
19,88%	19,89%	19,90%	19,97%	20,25%	20,25%	20,49%	20,50%	20,56%	20,67%	20,75%	20,87%
20,89%	20,94%	21,54%	21,70%	21,75%	21,80%	22,25%	22,39%	22,40%	22,41%	22,49%	22,49%
22,51%	22,52%	22,68%	22,70%	22,78%	22,82%	22,92%	22,99%	23,10%	23,24%	23,28%	23,31%
23,41%	23,45%	23,48%	23,68%	23,71%	23,81%	23,88%	24,03%	24,12%	24,22%	24,25%	24,32%
24,34%	24,47%	24,50%	24,72%	24,74%	24,80%	24,91%	24,94%	24,99%	25,02%	25,03%	25,14%
25,24%	25,34%	25,36%	25,42%	25,45%	25,48%	25,53%	25,56%	25,74%	25,75%	25,76%	25,79%
25,92%	25,93%	25,93%	26,01%	26,26%	26,38%	26,40%	26,54%	26,74%	26,77%	26,83%	26,87%
26,90%	26,91%	27,10%	27,15%	27,57%	27,83%	27,89%	28,24%	28,74%	28,79%	29,06%	29,14%

- Somme de perte d'énergie cumulé
- Somme de ventes cumulé
- Somme de Achats cumulé

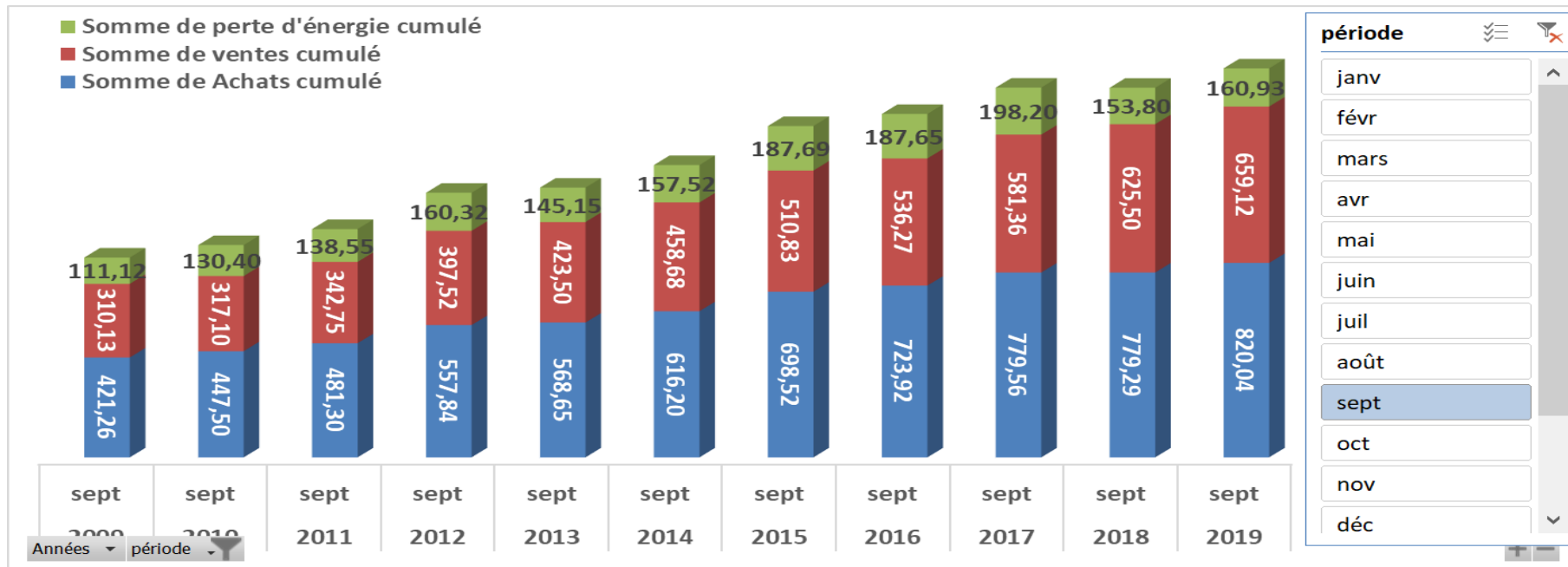


# CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ



**Taux de perte cumulé**

12,97%	13,19%	13,68%	14,37%	14,99%	15,21%	15,65%	15,78%	16,00%	16,08%	16,53%	16,81%
17,08%	17,12%	17,33%	17,37%	17,58%	17,64%	17,74%	17,82%	18,25%	18,29%	18,30%	18,66%
18,84%	19,06%	19,32%	19,48%	19,49%	19,62%	19,72%	19,74%	19,76%	19,78%	19,80%	19,81%
19,88%	19,89%	19,90%	19,97%	20,25%	20,25%	20,49%	20,50%	20,56%	20,67%	20,75%	20,87%
20,89%	20,94%	21,54%	21,70%	21,75%	21,80%	22,25%	22,39%	22,40%	22,41%	22,49%	22,49%
22,51%	22,52%	22,68%	22,70%	22,78%	22,82%	22,92%	22,99%	23,10%	23,24%	23,28%	23,31%
23,41%	23,45%	23,48%	23,68%	23,71%	23,81%	23,88%	24,03%	24,12%	24,22%	24,25%	24,32%
24,34%	24,47%	24,50%	24,72%	24,74%	24,80%	24,91%	24,94%	24,99%	25,02%	25,03%	25,14%
25,24%	25,34%	25,36%	25,42%	25,45%	25,48%	25,53%	25,56%	25,74%	25,75%	25,76%	25,79%
25,92%	25,93%	25,93%	26,01%	26,26%	26,38%	26,40%	26,54%	26,74%	26,77%	26,83%	26,87%
26,90%	26,91%	27,10%	27,15%	27,57%	27,83%	27,89%	28,24%	28,74%	28,79%	29,06%	29,14%



## CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### 3.2 Discussion

La nature du métier commercial exige l'amélioration continue du chiffre d'affaires à travers l'augmentation des ventes énergétique puis le recouvrement des créances détenues par la clientèle. Le suivi de la gestion de l'activité commerciale est en soi très difficile avec un parc de plus de 200000 clients partagés en plusieurs types et classes, pour cela les gestionnaires de l'entreprise doivent appliquer une méthode de gestion basée sur le module de tableau de bord qui détermine un minimum des indicateurs de performance, tels que :

1. **Indicateurs de performance de ventes** : Il s'agit des plusieurs paramètres à savoir « le taux de perte, la consommation nulle, la consommation faible, la consommation spécifique, les pertes par client, le prix moyen des ventes ...etc.
2. **Indicateurs de performance du recouvrement des créances** : On peut faire un suivi de cette tâche compliquée par les paramètres de délai crédit client, le taux des encaissements, les créances par client, le poids du solde par rapport au chiffre d'affaires...etc.

Le suivi de ce nombre important des indicateurs mensuellement dans un tableau de bord qui ne résout pas le problème du contrôle de l'activité commerciale. A cet effet, nous avons choisi deux paramètres essentiels, « Taux de perte » pour les ventes et « délai crédit client » pour le recouvrement des créances, et nous avons éliminé les indicateurs faibles et qui mesurent un seul paramètre. En fait le choix de ces deux paramètres pour les raisons suivantes :

**Le taux de perte** : il nous permet de suivre les achats et les ventes. L'objectif est de rationaliser les achats ainsi que les charges et les dépenses d'une part, et d'augmenter les ventes énergétiques ainsi que l'amélioration de la qualité de facturation, notamment le chiffre d'affaires de l'entreprise, d'autre part.

$$TPE \% = \frac{\text{Achats(GWH)} - \text{ventes(GWH)}}{\text{Achats(GWH)}}$$

1. **Le délai crédit client** : ce paramètre nous indique le délai de la dette accordé par l'entreprise à ses clients par rapport l'augmentation du chiffre d'affaire, l'objectif est d'avoir une stabilité du solde des créances face à une augmentation continue du chiffre d'affaires, cette stabilité se fait par l'augmentation des encaissements dans un délai plus rapide.

$$DCC(j) = \frac{\text{nouveau solde des créances (MDA)} * 365}{\text{le chiffre d'affaires annuel (MDA)}}$$

**Remarque** : concernant les ventes nous avons noté sur l'énergie électrique car elle représente 94% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

## CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

En fait, l'évaluation de la performance de la concession est gérée par un tableau de bord du type « Reporting opérationnel », ses données sont alimentées par un système informatique cohérent « Système de Gestion de la Clientèle (SGC) », ce dernier gère une base de données, passant par des étapes précises et déterminées :

1. Arrêter chaque début du mois les achats d'énergie ;
2. Faire la collecte des indexes relevés dans les compteurs ;
3. Mise en facturation l'énergie commercialisée ;
4. Prise en charge de cette énergie facturée et la considérer comme dette ;
5. Scindement des dettes encaissées et des créances restantes.

Le tableau de bord présenté ci-dessus consiste en un bilan commercial de la concession « MOSTAGANEM » durant la décennie « 2009-2019 » avec une analyse approfondie sur l'année 2019, l'évaluation des paramètres se fait à travers les :

- Taux d'évolution 2019/2009 ;
- Taux d'évolution moyenne 2019/2009 ;
- Taux de réalisation par rapport l'objectif.

Le bilan traite les points suivants :

### 1. Le nombre des clients par type des 02 énergies (électricité et gaz) :

- a) **Electricité** : Le nombre des clients dépasse les 199000 clients, il a évolué 52% par rapport 2009, soit une évolution moyenne de 4.3% par année et un taux de réalisation de 99.8 % par rapport l'objectif. Notons que la Basse Tension représente 96.7% par rapport le nombre global de la concession. La clientèle est partagée sur les 08 agences commerciales suivantes : MOSTA EST (19%), SDI ALI (17%), TEDLES (14%) MOSTA OUEST (13%), MAMECHE (11%), BOUGUIRAT (09%), ACHACHA (08%) et MESRA (07%). Nous remarquons que le dispatching des abonnés sur les agences est carrément déséquilibré, les trois premières agences représentent 51% de la clientèle.
- b) **GAZ** : Le nombre de clients a évolué de 133% par rapport à 2009, soit une évolution moyenne de 8,8% par an et un taux de réalisation de 95.2 % par rapport à l'objectif. Notons que la basse pression représente la majorité absolue du nombre global de la concession. La clientèle de l'énergie gazière reste toujours loin de celle de l'énergie électrique soit un nombre global près de 80000 clients malgré la hausse continue du rapport taux de pénétration passant de 26% en 2009 à 40% à fin 2019. La clientèle de l'énergie gazière se trouve dans les agences de MOSTAGANEM ville et à un degré moindre à HASSI MAMECHE. Les agences restantes affichent des abonnements très faibles notamment que l'agence de ACHACHA enregistre un taux de pénétration de 0% due à la non mise en service des postes de distribution gazière, et l'agence de BOUGUIRAT qui enregistre un taux de 14%.

### 2. Le bilan énergétique de l'électricité : Les deux axes principaux du bilan énergétique de l'électricité sont :

- a) Les Achats : l'entreprise GRTE fourni à la concession l'énergie électrique, les achats ont enregistré une hausse de 142% par rapport 2009 soit une évolution moyenne de 09.2% par année.

## CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

- b) Les Ventes : La concession fournit l'énergie électrique à ses clients, cette énergie qui connue une hausse de 184% par rapport 2009 soit une évolution moyenne de 11% et un taux de réalisation de 96,7% par rapport l'objectif. A noter que les trois clients de la HTB dominant sur 1/4 de l'énergie vendue globale avec un taux de perte négligeable sur ses réseaux.
3. **Le bilan énergétique gazier** : Les deux axes principaux du bilan énergétique de l'énergie gazière sont :
- a) Les Achats : l'entreprise GRTG fourni à la concession l'énergie gaz, les achats ont enregistré une hausse de 201% par rapport 2009 soit une évolution moyenne de 11.6% par an.
- b) Les Ventes : La concession fournit l'énergie électrique à ses clients, cette énergie qui connue une hausse de 201.2% par rapport 2009 soit une évolution moyenne de 11.7% et un taux de réalisation de 89.5% par rapport l'objectif. A noter que les 02 clients de la HTB dominant sur 14% de l'énergie vendue globale avec un taux de perte nul sur ses réseaux.
4. **Le chiffre d'affaires de la concession** : le chiffre d'affaires a connu une grande augmentation de 201% par rapport à 2009, cette hausse concerne les deux énergies à savoir :
- a) Chiffre d'affaires de l'électricité : le chiffre d'affaire de l'électricité représente 91% de la concession par un montant de 4506 MDA en 2019 soit une évolution de 201% par rapport 2009 et un taux de réalisation de 92.2% par rapport l'objectif du contrat de gestion.
- b) Chiffre d'affaires de l'énergie gazière : la participation du chiffre d'affaires gaz reste timide par rapport celui de l'électricité avec un poids de 09% en 2019. Il est passé de 153.5MDA en 2009 à 466MDA en 2019 soit une tendance annuelle de 11.7%.
5. **Le recouvrement des créances par type de clients** : la phase finale de la gestion commerciale de la concession à connue des perturbations au niveau des soldes des créances notamment pour les abonnés ordinaires et les secteurs des administrations.

La gestion des abonnés ordinaires incombe aux huit agences commerciales citées précédemment et les comptes restants appartiennent aux services du recouvrement des créances de la division des relations commerciales à savoir :

Le Secteur économique : il est composé des clients ayant des activités privées et non ordinaires

Les administrations sont des clients qui appartiennent au secteur purement étatique tels que les APC, les directions de la Wilaya, Gendarmerie, la sureté...etc.

- ❖ Le solde des AO a évolué 124% passant de 271MDA en 2009 à 606MDA en 2019 soit une tendance de 8.4% d'ailleurs les 03 agences de BOUGUIRAT, TEDLES, et MAMECHE représentent 54% du solde AO.

## CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

- ❖ Le solde des administrations a augmenté énormément par rapport 2009, il est passé de 173MDA à 708 MDA soit un taux d'évolution de 310% et une tendance annuelle de 18% par an.
- ❖ Contrairement aux administrations et aux abonnés ordinaires, le solde des créances du secteur économique et malgré son très grand chiffre d'affaires, il affiche des améliorations continues passant de 67 MDA en 2009 à 35 MDA en 2019 avec une baisse moyenne annuelle de 03.7%, face à une hausse annuelle de 34.5% de son chiffre d'affaires.

Les constats cités ci-dessus ne suffisent pas pour évaluer la performance de l'entreprise, car il existe plusieurs paramètres à mesurer, par exemple la baisse du solde des créances d'une agence commerciale ne signifie pas forcément qu'elle est plus performante car son chiffre d'affaires est le moindre parmi les autres agences, ainsi que son nombre d'abonnés est assez faible par rapport aux autres. A cet effet, nous avons pris les indicateurs du taux de pertes et le délai crédit client pour évaluer véritablement la performance de chaque agence commerciale puis la concession en général sur la décennie (2009-2019) :

### ➤ **Taux de perte**

La concession a enregistré des améliorations continues depuis 2009 passant à un indice de 25.44% en 2009 à 15.78% à fin 2019 soit une baisse de 38%, l'objectif est atteint. Le TPE nous indique la performance des ventes qui ont augmenté de 114% face à la maîtrise des achats qui ont évolué de 90% par rapport 2009.

Au niveau des agences, nous avons constaté trois types :

- ❖ Agences performantes : Elles s'agissent de l'agence de MOSTA EST qui affiche le meilleur taux de perte de (08.07%) suivi par l'agence de SIDI ALI qui a affiché (10.00%) et degrés moins l'agence de ACHACHA (13.90%), à noter que ces 03 agences représentent 45% du nombre des abonnés et gèrent 42% des achats globaux de la concession.
- ❖ Agences moyennes : Elles s'agissent des 03 agences de MOSTA OUEST (15.15%), MAMECHE (17.80%) et MESRA (18.41%), à noter que les 03 agences représentent 32% du nombre des abonnés et gèrent 36% des achats annuels.
- ❖ Agences défaillantes : Elles s'agissent des 02 agences de BOUGUIRAT (24.69%), TEDLES (23.94%), à noter que les 02 agences représentent 23% du nombre des abonnés et gèrent 25% des achats annuels.

### ➤ **Délai Crédit client (DCC)**

Malgré l'amélioration continue du délai crédit depuis 2009 soit une baisse de 17%, l'objectif (57jours) reste toujours loin à réaliser notamment pour les administrations qui ont enregistré un délai très lent de 219 jours. Le secteur économique enregistre un résultat idéal avec un délai de 08 jours face à un objectif de 19 jours soit une baisse de 91% par rapport à l'année 2009. Concernant les abonnés ordinaires, les résultats restent insuffisants avec un délai crédit de 66 jours en 2019 face à un objectif de 47 jours, les résultats sont répartis par agence à savoir :

- ❖ **Agences performantes** : Elles s'agissent de l'agence de SIDI ALI qui affiche le meilleur DCC de (33jours) suivi par l'agence de ACHACHA (38jours) et l'agence de MOSTA EST

## CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

(44jours), à noter que ces 03 agences représentent 45% du nombre des abonnés et gèrent 36% du chiffre d'affaires globale de la concession.

- ❖ **Agences moyennes** : Les deux agences de MOSTA OUEST et TEDLES ont enregistré respectivement des DCC de (56 jours) et (72 jours), notons que ces agences représentent un nombre des abonnés de 28% et gèrent un chiffre d'affaires de 32%.
- ❖ **Agences mauvais** : Les deux agences de MAMECHE et MESRA ont enregistré respectivement des DCC de (86 jours) et (88 jours), notons que ces agences représentent un nombre des abonnés de 18% et gèrent un chiffre d'affaires de 22%.
- ❖ **Agences défailtantes** : l'agence de BOUGUIRAT a enregistré un DCC inacceptable de (111 jours), cette agence représente un nombre des abonnés minable de 09% et gère 11% du chiffre d'affaire globale de l'entreprise.

Les résultats affichés dans l'étude empirique présenté de la direction de distribution SONELGAZ unité de Mostaganem, nous indiqués les points fort tel que :

- ✓ Augmentations continue de la clientèle et le taux de pénétration ;
- ✓ Stabilité du taux de perte gaz au niveau presque idéal ;
- ✓ Hausse du chiffre d'affaire de tous les comptes ;
- ✓ Nous avons enregistré des taux encaissement idéal pour les comptes HT/HP. Les Clients de haute Tension/Pression sont des abonnés ayant une gamme de puissance très élevé, c'est pour ça ils n'appartiennent pas au réseau classique (BT+MT), Ils sont caractérisés par un taux de perte négligeable, Le transfert de ces clients fait en 2013 dès la Direction Générale vers la concession du MOSTAGANEM. L'intégration de ce genre des clients est considérée comme un investissement réussit et fiable pour l'entreprise car ils absorbent la défailtance du taux de perte engendré par les autres types notamment la BT. La Concession avec la collaboration des autorités locale faites périodiquement l'appel à les opérateurs économique et industrielle pour utiliser la Haute Tension/Pression vus ces avantages de prix baissés par rapport les autres types.

Et nous avons enregistré des points à améliorer à savoir :

- ✓ Lenteur du paiement des créances notamment pour les abonnés ordinaires et les administrations ;
- ✓ Le taux de perte de l'électricité enregistre des niveaux inadmissibles, cet indicateur doit être amélioré afin de stopper l'hémorragie du chiffre d'affaire de l'entreprise.

À cet effet et afin d'améliorer les paramètres du chiffre d'affaire et la situation du recouvrement des créances, La direction doit prendre en charge les recommandations suivant ;

### **A. La réduction des pertes d'électricité**

- Respecter le calendrier de relève afin de maitriser les ventes ;
- La prise en charge immédiate de traitement des compteurs signalés des anomalies ;
- Analyse technique des courbes des ventes notamment pour les clients MT.
- Analyse de l'historique des consommations par activité surtout pour les agriculteurs.

## CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

- La poursuite des missions de contrôles et d'inspections au niveau des directions de distribution (Direction/Agence) ;
- Concrétisation d'un système de télégestion des clients par compteurs intelligents. Électricité (l'opération a été généralisée sur les clients MT)

### **B. Diminution du portefeuille des créances**

- Remise des factures MT / FSM par moyens propres afin de réduire les délais de Remise ainsi le délai crédit client.
- Démarcher les abonnés ayant des grands montants après segmentation par la règle de PARETO (20/80).
- Traiter avec célérité les réclamations relatives aux factures.
- Renforcer les équipes de coupures par les sous-traitants.
- Privilégier les coupures de gaz aux abonnés mixtes.
- Contrôler sur le terrain les abonnés coupés pour impayés qui ne se manifestent pas.
- Relancer et mettre en demeure par huissiers de justice les mauvais payeurs notamment les administrations.
- Suivi hebdomadaire de l'évolution du portefeuille des créances notamment le secteur privé.
- Assainissement du portefeuille des quittances en veillant au respect de la règle de deux (02) quittances impayées par client, plus arrêt de compte pour les dossiers contentieux.
- Multiplier les actions de communication afin d'améliorer les encaissements dans les bureaux de poste au but de rapprocher les canaux de paiement au client.
- Concrétisation du projet mode de paiement électronique (carte crédit et carte à puce) ;
- La négociation avec les administrations de contrats pluriannuels de paiement par anticipation à travers des marchés des régules signés.
- La direction doit créer des nouvelles agences commerciales notamment à Mota-EST et Sidi Ali et ceci pour :
  - ✓ L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, en offrant aux clients de meilleures conditions d'accueil et de prise en charge.
  - ✓ Le rapprochement de la clientèle, et l'orientation du rôle de l'agence comme structure de proximité au service de la clientèle.
  - ✓ La normalisation du nombre d'abonnés à gérer par agence commerciale (du 15000 à 20000), ce qui aura un effet direct sur la gestion et l'atteinte des objectifs commerciaux.
  - ✓ L'accompagnement du développement local des programmes sociaux économiques en collaboration avec les autorités locales et la prise en charge de l'accroissement de la demande et suivi des programmes de l'état.
  - ✓ La couverture effective de tout le territoire de la direction de distribution.

## CHAPITRE IV L'ADAPTATION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU NIVEAU DE LA SONELGAZ

### Conclusion

Il résulte de cette recherche que la concrétisation de la gouvernance avait pour objectif la modernisation des méthodes de gestion du groupe SONELGAZ, avec la mise en place de relations contractuelles entre la société et les parties prenantes, notamment les clients, sur la base d'objectifs pluriannuels d'amélioration de performance et de réalisation du service concédé.

SONELGAZ devient un groupe complexe avec une multitude d'entités entre lesquelles il y a parfois peu de synergie et une forme d'hétérogénéité. Elle doit donc revenir à l'essentiel, mutualiser les ressources et en tenir à la mission principale qui consiste à fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable. Pour ce faire, l'entreprise doit poursuivre la modernisation de ses métiers pour améliorer la qualité de service, en conciliant mission de service public et performance économique. En effet, son rôle d'énergéticien se renforce de jour en jour.

L'organisation de la distribution en concession permet également la décentralisation des activités, avec la création des concessions électricité et concessions de gaz, organisées en « *business units* » autonomes dans leur gestion.

## **Conclusion générale**

Le concept de la gouvernance d'entreprise remonte au cours des années 1930. Aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise est à du jour de l'économie algérienne, quoiqu'elle reste encore récente en matière d'application sur le terrain. En fait, les besoins pressants des entreprises algériennes de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité, résident, à l'évidence, la raison la plus directe et la plus importante qui en fait une priorité stratégique nationale.

Afin de sortir des séquelles des crises successives que l'économie algérienne a connues au cours des années 80, s'est engagée dans une vague de restructuration et de privatisation de ses entreprises. A cet effet, la prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise, qui vont bien au-delà de l'échelle micro-économique de l'entreprise elle-même et son environnement, a rapidement progressé, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures.

A cet égard, le code de gouvernance d'entreprise algérien (GOAL08), édité par le CARE, l'FCE, ainsi que, l'APAB, en 2009, représente le seul référentiel qui encadre le contexte de la gouvernance entreprise en Algérie. Quoiqu'il semble être rigide, si on le compare aux autres codes internationaux régulièrement mis à jour.

Dans cette perspective, notre étude porte sur la gouvernance des entreprises publiques économiques, qui n'ont cessé et ne cesseront de subir les différentes réformes politico-économiques, depuis leur création et leur lancement, et qui représentent un des piliers de l'économie algérienne, qui avaient pour mission initiale, de garantir une base économique et sociale au pays, mais actuellement, la majorité d'entre elles consistent à survivre et faire survivre leur personnel, au risque de le voir mis en chômage.

Pour répondre à la problématique, l'étude a été réalisée au sein de la société SONELGAZ qui a toujours attribué une importance particulière pour les principes de gouvernance de gouvernance. Surtout en ce qui concerne les outils du système de gouvernance, plus particulièrement le tableau de bord, qui est considéré parmi les nouveaux outils du contrôle de gestion, qui sert à fournir un ensemble d'éléments d'information qui doivent jeter les bases des décisions prises par les dirigeants, afin de mesurer la performance de ces entreprises.

En fait, notre recherche combine entre deux volets, théorique et empirique :

**Le volet théorique :** il se compose de trois chapitres, dont, nous avons abordé en premier lieu, l'évolution du concept de la gouvernance des entreprises sous trois angles :

1. Les différentes théories fondatrices et alternatives qui encadrent ce concept ;
2. Les définitions classiques apportées à ce concept par rapport à sa redéfinition encours ;
3. Les codes et les organisations qui ont encadré le côté institutionnel de la gouvernance d'entreprise.

Ensuite, nous avons illustré l'importance du tableau de bord en tant qu'un outil du contrôle de gestion, afin de mesurer la performance de l'entreprise, en tant qu'entreprise performante, et évidemment, une entreprise qui aborde les standards de la gouvernance d'entreprises comme principes de sa gestion.

De ce fait, nous retraçons un aperçu sur les différents statuts des entreprises algériennes. Nous avons abordé, en premier lieu, le contexte de la gouvernance d'entreprise en Algérie, en présentant la réalité et les perspectives du système de gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes, en particulier, ainsi que le code algérien de gouvernance d'entreprise.

**Le volet empirique :** il concerne en premier lieu une présentation de la société SONELGAZ, sa création, son évolution (transition managériale), le cadre des règlements régissant ses activités, et les règles économiques qui organisent la relation entre les clients et la société et plus particulièrement son adaptation à de nouvelles méthodes de gestion. En deuxième lieu, il met en évidence l'intervention du tableau de bord comme un outil de contrôle de gestion, dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise au sein de la SONELGAZ, notre étude est consacrée à « La direction de distribution de MOSTAGANEM ».

En fait, nous avons présenté la construction et l'organisation de « l'unité Mostaganem » puis, nous avons traité les indicateurs de performance qu'aborde notre tableau de bord, leurs équations, évolutions, ainsi que leurs impacts sur la performance de cette entreprise.

Concernant les hypothèses, les résultats de la recherche ont permis de les tester, comme suit :

**Première hypothèse : (probablement ces principes sont les normes du contrôle qu'adoptent les entreprises).** Chaque entreprise doit adopter et respecter certains principes du contrôle de ces parties prenantes, dont, le contrôle des dirigeants est réalisé par deux catégories de mécanismes, les mécanismes internes qui sont représentés par l'assemblée générale, le conseil d'administration, et les salariés, les institutions bancaires, le marché de fusion/acquisition et le marché de travail, représentant les mécanismes externes. Ces mécanismes assurent la rigueur, la légitimité, et la compétence au sein de l'entreprise, en adoptant les principes de la gouvernance telles que l'imputabilité, l'équité, la transparence et la responsabilité. A cet égard, la SONELGAZ, adopte en tant qu'une EPE, un ensemble des mécanismes et processus (dans le cadre la législation et de la réglementation algériennes), permettant de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités. Ainsi, la première hypothèse est confirmée.

**Seconde hypothèse : (Un tableau de bord permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques. Donc, il a un effet miroir, il est le reflet du niveau de performance d'une entreprise).** Le tableau de bord comporte les indicateurs de la performance de l'entreprise (tels que le délai crédit client et le taux de perte au sein de la SONELGAZ), sous forme des graphes, histogrammes et des jauges...etc., en permettant d'évaluer sa performance à travers une étude approfondie des variables qui forment ces indicateurs de performance (les ventes, les achats, le taux d'encaissement. etc.). A ce propos,

le tableau de bord représente un outil de dialogue entre les dirigeants (directeur et chefs des agences) afin de mesurer la performance de chaque agence et de la direction en général. Ainsi, la seconde hypothèse est également confirmée.

**Troisième hypothèse : (le tableau de bord représente un outil d'amélioration de la performance au sein de l'EPE, du fait qu'il résume toutes les informations et les indicateurs de sa performance).** L'EPE compte sur les différents outils de contrôle de gestion afin de mesurer sa performance, telles que la comptabilité, le budget...etc. toutefois, le tableau de bord résume et permet d'analyser les indicateurs de performance financiers et non financiers. Dans notre étude, le tableau de bord réalisé résume les indicateurs financiers tels que le taux de perte et le délai crédit client de chaque agence, permettant de mesurer leur performance. Dans ce cadre, le tableau de bord représente un outil de mesure de la performance, aidant les dirigeants à la prise de décision concernant les démarches et les processus qu'ils doivent établir afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Ainsi, la troisième hypothèse est infirmée.

Le suivi de la gestion de la société est examiné par plusieurs outils comme l'audit, l'inspection et le tableau de bord, dont ce dernier traduit les faits et les actions en chiffres et graphes. La mesure de la performance dans cette unité est faite par un tableau de bord » qui permet de :

- Rendre plus fiable l'information par la mise en place des systèmes d'enregistrement informatique et de traçabilité permettant de détecter les points bloquants ;
- Mettre en place des actions quantifiées par année pour permettre leur suivi ;
- Mettre en œuvre les plans d'actions pour améliorer les indicateurs de performance ;
- Réduire le nombre d'indicateurs de performance et de qualité de service, pour améliorer la fluidité et l'efficacité du suivi de la réalisation.

Le tableau de bord n'a pas pour mission de résoudre les problèmes, mais de dresser un état des lieux. Il doit cependant évoluer selon les besoins en fonction de ces problématiques. En outre, on peut considérer qu'un tableau de bord doit répondre à des exigences d'information et de décision à court terme. Les indicateurs sont adaptés, affinés au fur et à mesure de l'évolution du système et de l'apprentissage des utilisateurs.

De ce qui précède, il est constaté que la pratique du tableau de bord comme outil d'aide à la décision pour les acteurs opérationnels est relativement ancienne et très répandue dans le système de gestion des entreprises. C'est l'outil par excellence qui permet de décliner la stratégie des entreprises.

Les objectifs et les indicateurs, peuvent être façonnés en fonction des objectifs et des attentes de la dite société. Néanmoins, on doit considérer le projet tableau de bord comme un « outil » dans le dispositif d'aide au pilotage et d'aide à la décision. En fait, cette considération du dispositif dans le temps offre toute sa légitimité à la démarche suivie par son concepteur.

Aussi, le tableau de bord doit contribuer à réduire l'incertitude qui peut exister dans l'entreprise et qui ralentit la prise de décision, en offrant une meilleure perception du contexte de pilotage, et diminuer les indicateurs, stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel pour le décideur.

L'EPE devrait poursuivre la modernisation de ses métiers pour améliorer la qualité de service, en conciliant mission de service public et performance économique.

L'EPE devrait renforcer sa culture de la performance, rationaliser les finances, maîtriser les investissements, concrétiser la numérisation et le digital.

C'est ainsi qu'elle pourrait accompagner efficacement la stratégie de relance économique et sociale qui comporte le plan de développement sur les moyens et longs termes engagés par les gouverneurs de l'entreprise.

Le tableau de bord est un instrument de contrôle de gestion, il doit permettre de déceler les opportunités et prévenir les risques nouveaux, en mettant en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Pour que les managers puissent prendre des décisions, aboutir à la réalisation d'objectifs stratégiques, et renforcer les principes de la gouvernance d'entreprise, ils doivent se référer davantage à cet outil. Ceci dit, le management des organisations n'a pas encore trouvé la formule conforme qui permettrait d'entretenir durablement ce processus d'émulation.

## Liste des Références

## ***Références en langue française***

### ***Ouvrages***

1. AÏM Roger, 100 questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011.
2. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, DCG contrôle de gestion manuel et applications, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
3. ANSOFF Igor, Stratégie de développement de l'entreprise, Editions Hommes et technique, Traduction Française, Paris, 1968.
4. AUBUT-LUSSIÉ Ludovic, Le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques, Ed Academia, Février 2013.
5. BAILLY Laurent, LECLERE Didier, le meilleur du DCG11 contrôle de gestion, édition FOUCHER, 2011, France.
6. BOUDJENAH Yasmine, Algérie décomposition d'une industrie, Paris : Edition Le Harmattan, 2002.
7. BOUQUIN Henri, Comptabilité de gestion, 5<sup>ème</sup> édition, Paris : Edition Economica, 2008.
8. BOUQUIN Hneri, « Le contrôle de gestion », PUF, 2008, France.
9. CALME Isabelle et *al*, Introduction à la gestion, 2<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, janvier 2007, Paris.
10. CAMUS Michel, Economie gestion base économiques, financière et juridique de la diététique, 2<sup>e</sup> édition, édition TEC & DOC, Paris, octobre 2006.
11. CHARREAUX Gérard, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO, N° 1040101, 2004.
12. COLOVIC Ana, les réseaux de PME dans les districts industriels au japon, l'Harmattan, Paris, 2010.
13. DAVASSE Henri & Langlois Georges, Comptabilité de gestion & gestion prévisionnelle, Edition Foucher, Paris, 1999.
14. FEMINIER Bernard & BOIX Daniel, « Le tableau de bord facile : Manager d'équipe », Edition d'Organisation, Paris, 2003.
15. FERNANDEZ Alain, les Nouveaux tableaux de bord des Managers, 6<sup>ème</sup> édition, 2013.
16. FERNANDEZ Alain, L'essentiel du tableau de bord, Paris, Éd. D'organisations, 2005.

17. GAUTIER Frédéric, PEZZET Anne, le contrôle de gestion, Dareios & Pearson Education, 2006, France.
18. GENDRON Corinne et CHERRYL André, La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable, Les cahiers de la CRSDD collection Recherche N° 03,2009.
19. JOST Samy, La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE, EURYOPA, vol. 27, décembre 2004.
20. KAPLAN. R & D. N ORTON, « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation, 2003.
21. KONKUYT Christian et BRESSY Gilles, Economie d'entreprise, 8<sup>ème</sup> édition, édition DALLOZ, Paris, 2006.
22. LACROIX Isabelle et ST-ARNAUD Pier-Olivier, La gouvernance : tenter une définition, Cahiers de recherche en politique appliquée, Vol. IV, Numéro 3, automne 2012, Université de Sherbrooke.
23. LEROY Michel, Le Tableau de Bord au service de l'entreprise, Ed d'Organisation, 2001.
24. LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Ève, SOLE Andre, le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, 2008.
25. MARSAL Christine & TRAVAILLÉ Denis, Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord, Cahier du FARGO n° 1060901 Sept 2006.
26. MERCIER Samuel, L'éthique dans les entreprises, Editions La Découverte, collection "Repères", Paris, 1999.
27. MIER Olivier, CHIER Guillaume, Entreprise multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance), DUNOD, France, 2005.
28. SADINacer-Eddine, La privatisation des entreprises publiques en Algérie, Paris, 2005 Edition L'HARMATTAN.
29. WEINSTEIN Olivier, Comprendre l'économie, vol. 1, Cahiers français n° 345.
30. ZIMNOVITCH Henri, La recherche historique en contrôle de gestion, In faire de la recherche en contrôle de gestion, Vuibert, FNEGE, 1999.

### *Thèses*

1. ABDERRAHIM Nadia, L'intelligence économique et ses répercussions sur le contrôle de gestion (Cas des EPE de la wilaya de Tlemcen), thèse présentée pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid – Tlemcen, 2015.
1. BELGHITH MASMOUDI Inès, La dynamique des conseils d'administration des entreprises Tunisiennes : mouvements de rôles, conflits et changement, thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat, Université De La Manouba École Doctorale ECOGES ISCAE - Tunis- Tunisie.
2. BOURAIB Rafika, Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, thèse de doctorat en sciences économiques, Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO), 2015.
3. BOURREAU Léa, Contribution de la dimension conformité réglementaire à la mesure de la performance des systèmes de management environnemental : Proposition d'un outil de mesure, thèse de doctorat, l'École nationale supérieure des mines de Paris, 18 décembre 2012.
4. BOUSSADIA Hichem, la gouvernance d'entreprise et contrôle de dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne, thèse de doctorat en sciences économique, université de Tlemcen, 2014.
5. CHEKROUN Meriem, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, thèse de doctorat en sciences de gestion LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.
6. KHALDI Mohamed Ali, Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale, thèse de doctorat en sciences de gestion, l'université de GRENOBLE, 12/12/2014.
7. KHERRAF Houria, la gouvernance des entreprises familiales : étude de cas algérien, thèse de doctorat en sciences économiques, université d'Oran, septembre 2014.
2. KONE Arouna, Mécanismes de gouvernance et performance de la filière coton du Mali, thèse de Doctorat en Sciences Economiques, université ANGERS, 13 Décembre 2011.
8. LAMBERT Caroline, La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Paris Dauphine, Apr 2010.
9. LEDENTU Florent, Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle : le cas Suisse, thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg, Suisse, 2008.

10. LEPAGE Fanny, Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec, thèse de doctorat en sciences de gestion, Montpellier Supagro 23 novembre 2011.
11. LOUIZI Amir, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 13 avril 2011.
12. MESBAH Yakout, Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas d'un échantillon des entreprises algériennes, Thèse en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bekr BELKAID – Tlemcen, 2016.
13. MORVAN Jérémy, la gouvernance d'entreprise managériale positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29 novembre 2005.

### *Articles*

1. AHSINA Khalifa, « Systèmes de contrôle de gestion et performance : essai de modélisation. », revue du chercheur, N°09, 2011.
2. ANTHONY Robert Newton, « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? », Revue Finance & BI, 24 oct 2010.
3. BARRERE Christian, pour une théorie critique des droits de propriété, ACTUEL MARX N°29, laboratoire Ceras-EDJ, Université de Reims.
4. Bécour Jean Charles, Bouquin Henri, « Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance », 3 ed, Economica, Paris, 2008.
5. CHARREAUX Gérard, « Vers une théorie de gouvernement des entreprises », document de travail FARGO, Université de Bourgogne, 1996.
6. CHARREAUX Gérard, Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », Finance Contrôle Stratégie, Volume 5, N° 3, septembre 2002.
7. Chatelain-Ponroy Stéphanie & Sponem Samuel, « Evolution et performance du contrôle de gestion », Revue Economie & Management, n° 123, 2007.
8. CHATELAIN-PONROY Stéphanie. & SPONEM Samuel, “ Evolution et performance du contrôle de gestion”, Revue Economie & Management, n° 12, 2007.
9. COASSE Ronald, BOURREAU Martin. « La nature de la firme ». In : Revue française d'économie. Volume 2 N°1, 1987.

10. DIONNE-PROULX Jacqueline, et Larochelle Gilbert, « Éthique et gouvernance d'entreprise », *Management & avenir*, n°32, 2010/2.
11. ELHAMMA Azzouz, « la comptabilité par activités au Maroc : une étude empirique utilisant la théorie de la contingence », *Revue du chercheur*, 2010.
12. FINET Alain, MPASINAS Toni, « la création des académies suite aux accords de Bologne modifier-t-elle le gouvernement d'entreprise des organisations universitaires Belges? », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°219, 3/2006
13. GUERY-STEVENOT Anne, « Conflits entre investisseurs et dirigeants » Une analyse en termes de gouvernance cognitive, *Revue française de gestion*, N° 164, mai 2006.
14. HAMAMDA Mohamed Tahar, « Privatisation des entreprises publiques en Algérie », *Géoéconomie* 2011/1 (n° 56).
15. LABARONNE Daniel, « Performances des firmes publiques algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ? », *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »* 2013/5 N° 63.
16. LAVASTRE Olivier, « Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements », ERFI, ISEM, Xi<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, France.
17. MAHI Amel, ET -TEKFI Khadidja, Etude de l'Efficacité du Système de Gouvernance du Groupe Sidal, *Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 06 – N° 01 / January 2020*.
18. MELBOUCI Bachir, « L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? », *la Revue des Sciences de Gestion* n°234, 2008.
19. Mikol Alain, « forme d'audit : « L'audit interne » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », *Economica*, Paris, 2000.
20. MOULAI Ali, 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.
21. OMRI Abdelwahid, « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue française de gestion*, n°142, janvier 2003.
22. Oukaci Dehbia . Mahmoudia Mehenna, « La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale », *Revue d'économie et de statistique appliquée*, Volume 14, Numéro 2, 2017.
23. RAFAEL Amélie, Performance et gouvernance de l'entreprise (Avis du Conseil économique, social et environnemental) Mai 2013.

24. RASOLOFO-DISTLER Fanna, « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard » », Archives de HAL, May 2010, Nice, France.
25. WIRTZ Peter, « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la Gouvernance », Université Lumière (Lyon 2), COPISORG, 2005.
26. WIRTZ Peter, « Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste ? », Université Panthéon-Assas (Paris II) 2002.
27. ZENOU Emmanuel, « Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective, his.-géo géopolitique analyse économique », référence revue prépas, N° 38, Octobre 2005.

### ***Communications :***

- BROUARD François, Jackie DI VITO, IDENTIFICATION DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME, Communication présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.
- CHATELIN Céline, « la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques », neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE-Université de paris dauphine, mars 2003.
- KON Seydou, l'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance, Séminaire IIA-FANAF, Ouagadougou, Burkina FASO - du 12 au 16 novembre 2009.
- La bonne gouvernance : une mise au point, fonds international de développement agricole Conseil d'administration - Soixante-septième session Rome, 8-9 septembre 1999.
- MEKIDECHE Mustapha, « Les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes : Entre université et spécificité », Conseil en Stratégie – ALGER, <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/Mustapha%20MEKIDECHE.pdf>.

### ***Documentation :***

1. BEATRICE Ki-Zerbo, (-Directeur de la Recherche, IFACI) « Plaidoyer pour des principes justes et pertinents : Comment donner du sens aux systèmes de contrôle interne », Le nouveau COSO ... et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficient, 15juin-juillet 2013 - Audit & Contrôle internes n°21
2. Code algérien de gouvernance d'entreprise. 1-98. Algérie : Task ForceGOAL. (2009).
3. Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement. (2013, Avril). Guide de l'administrateur. 1-29. Algérie.

4. OECD, Principles of Corporate Governance, 2004.
5. Principes de comité de bale 2.
6. Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE 2015, Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20.
7. Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2015.
8. Résultats des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, IFACI - Paris - Janvier 2007.
9. TALBI Mohamed, l'entreprise marocaine soumise à la loi Sarbanes Oxley, mémoire d'entreprise comptable, Institut Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises, Maroc, 2007.

***Textes législatifs et textes réglementaires :***

1. Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « SONELGAZ Spa» TITRE II OBJET SOCIAL
2. Code de commerce.
3. Article 9, Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « SONELGAZ Spa » TITRE III ORGANISATION FONCTIONNEMENT – ORGANES.
4. Code de commerce 1975.
5. Article 03, du décret exécutif n°2001-283.
6. Article 05, du décret exécutif n°2001-283.
7. Article 07, du décret exécutif n°2001-283
8. Article 17 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988, journal officiel de la république algérienne, 13 janvier 1988.
9. L'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995, relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.
10. Article 165 de la Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.
11. Article 166 de La Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz.
12. Article 169 de La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz.

13. Article 54 de La Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz.
14. Articles (35, 36, 172,173), La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz.
15. Le décret exécutif n° 09-96 du 22 février 2009 fixant les conditions et modalités de contrôle et d'audit de gestion des EPE par l'IGF, JORA n° 14 du 04 mars 2009.
16. Article 23 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.
17. Article 25 de la loi 10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé.
18. Article 39 de l'ordonnance 01-04
19. Article 11 de l'ordonnance 01-04.
20. Articles (2,4), Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1<sup>er</sup> juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée «SONELGAZ Spa» TITRE 1 FORME JURIDIQUE – SIÈGE SOCIAL CAPITAL SOCIAL GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

### ***Sites web***

- « Algérie : les pouvoirs de l'assemblée générale ordinaire d'une société par action », 28/02/2012,, [https://blogavocat.fr/space/amiroulaw/content/algerie---les-pouvoirs-de-l-assemblee-generale-ordinaire-d-une-societe-par-actions.\\_97774cd1-7b7a-4f87-8b59-2cb5f70b8aee](https://blogavocat.fr/space/amiroulaw/content/algerie---les-pouvoirs-de-l-assemblee-generale-ordinaire-d-une-societe-par-actions._97774cd1-7b7a-4f87-8b59-2cb5f70b8aee).
- AGGOUN Slim, « chapitre1 : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise », [https://www.academia.edu/6636584/Chapitre\\_1\\_le\\_cadre\\_th%C3%A9orique\\_de\\_la\\_gouvernance\\_dentreprise](https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_th%C3%A9orique_de_la_gouvernance_dentreprise).
- CHAUDEY Magali, « Les approches cognitivistes de la firme », Ressources en Sciences économiques et sociales, publié le 14/12/2011, <http://ses.ens-lyon.fr/articles/2-les-approches-cognitivistes-de-la-firme-137672>.
- CHAUDEY Magali, « L'approche contractuelle de la firme », publié le 14/12/2011, <http://ses.ens-lyon.fr/articles/1-l-approche-contractuelle-de-la-firme-137671#section-0>.
- CHAUDEY Magaly, « les théories de la firme », publié le 14/11/2011, <http://ses.ens-lyon.fr/articles/les-theories-de-la-firme-137664>.

- Définition du contrôle de gestion, Par DCG | JESF- 30 mars 2015, <https://www.droit-compta.gestion.fr/controle-de-gestion/definition-du-controle-de-gestion/>,.
- Dictionnaire de la qualité AFNOR, 1993, SP. Cite par (In Construire des indicateurs et tableaux de bord / dir. Pierre Carbone.- Paris-Tec et Document ; Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2002..
- ECKERSON, « Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business » © Copyright TDWI, 2006, Cité dans le site (by TSS on 7 juillet 2012 in Pilotage de la performance d'une entreprise )
- FERNANDEZ Alain, « GIMSI le projet BI clés en main », Groupe Eyrolles <http://www.piloter.org>, 2014.
- FERNANDEZ Alain, « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com).
- GHERTMAN Michel, « Oliver Williamson et la théorie des couts de transaction, in revue français de gestion », édition LAVOISIER, N° 142, 2003, [https://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_142\\_0043](https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_142_0043).
- GRIM Nordine , Entreprises publiques économiques, Le mythe de l'autonomie de gestion, 17 septembre 2016 / 9 :57, <https://www.algerie-eco.com/2016/09/17/entreprises-publiques-economiques-mythe-de-lautonomie-de-gestion/>.
- GROFFILS Willy et al, INTRODUCTION AU CONTROLE INTERNE, [https://www.ibr-ire.be/fr/publications/series\\_cloturees/etudes\\_ire/Documents/Contr%C3%B4le/Introduction%20au%20contr%C3%B4le%20interne.pdf](https://www.ibr-ire.be/fr/publications/series_cloturees/etudes_ire/Documents/Contr%C3%B4le/Introduction%20au%20contr%C3%B4le%20interne.pdf),.
- <http://www.petite-entreprise.net/P-1842-136-G1-l-evaluation-du-micro-environnement-de-l-entreprise.html>.
- [https://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.ocler\\_r&part=65230](https://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.ocler_r&part=65230).
- <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/acheter/pages/relation-fournisseurs-relation-capitale.aspx>.
- <https://www.creg.dz>.
- <https://www.SONELGAZ.dz/fr/835/plan-de-developpement-2018-2028>.
- <https://www.SONELGAZ.dz/fr/category/historique>
- <https://www.SONELGAZ.dz/fr/category/partenariat>.
- <https://www.SONELGAZ.dz/fr/category/qui-sommes-nous>

- ISTA HAY Riad et RAFI Mohamed, « l'entreprise et son environnement », <https://fr.scribd.com/doc/19319612/MODULE-2-L-ENTREPRISE-ET-SON-ENVIRONNEMENT>.
- KOUDRI Ahmed, « La rémunération des cadres dirigeants des entreprises : qu'en savonsnous ? qu'avonsnous à apprendre ? », Cahiers du CREAD n°64, 2ème trimestre 2003,  
file:///C:/Users/DELL/Downloads/La%20r%C3%A9num%C3%A9ration%20des%20cadres%20dirigeants%20des%20entreprises%20\_%20qu'en%20savonsnous%20%20%20qu'avonsnous%20%C3%A0%20apprendre%20%20.pdf.
- La gouvernance et les parties prenantes de l'entreprise, <https://slideplayer.fr/slide/475427/>.
- M. Hammer, Cite par Baromètre de Gestion Stratégique, <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/> SD SP, consulté le 13/09/2019.
- MANSENCAL Céline et DIDIER Michel, « Théories des organisations », publié le dimanche 30 mai 2004, <http://www.creg.ac-versailles.fr/theories-des-organisations>.
- OUBEJJA Mohamed, « théories de la firme », Economica, 29/12/2013, <http://eco-maroc.over-blog.com/2013/12/th%C3%A9ories-de-la-firme.html>.
- OUBERJA Mohamed, la théorie des couts de transaction, Economica, 29 décembre 2013, <http://eco-maroc.over-blog.com/2013/12/la-th%C3%A9orie-des-co%C3%BBts-de-transaction.html>.
- PAUL André, Hanen Khemakhem, Ouafa Sakka. Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. fihalshs-00548055, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548055>, 18 Dec 2010.
- PESQUEUX Yvon, La notion de performance globale, document sur internet, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/32016/filename/performanceTunis.pdf>.
- SIMON Claude, Gestion & management comptabilité et contrôle de gestion, annexe 1 : la théorie de l'agence, collection mention, 2007, p 02, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://leguidedurentier.free.fr/documents/theoriedelagence.pdf>

## **Références en langue anglaise :**

### **Ouvrages :**

1. CAROLL Archie, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati, 1989.
2. CHENHALL Robert. *Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for future*, *Accounting Organizations and Society*, Volume 28, 2003.
3. JONES Colwyn & DUGALE David, *The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity* , *Accounting Organization And Society*, volume 27,2002.
4. Tabără et al, *THE ROLE OF THE PERFORMANCE DASHBOARD IN THE MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISES* P.2009.
5. WILLIAMSON Oliver Eaton, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 1985.

### **Articles :**

1. ARDALAN Kavous, «Corporate governance: A paradigmatic look», *International Journal of Social Economics*, 2007.
2. DAVIS Gerald, COBB Adam, « Resource Dependence Theory: Past and Future », in *Research in the Sociology of Organizations* April 1, 2009.
3. DEMETZ Harold, « The structure of ownership and theory of the firm », *Journal of Law and Economics*, vol. 26,1983.
4. DEMSETZ Harold, « Toward a Theory of Property Rights », *The American Economic Review*, Vol. 57, N° 2.
5. ELLUL Fabienne, « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », *La Lettre du CEDIP - En lignes* n° 25 - avril 2003.
6. EUGENE Fama, « Agency Problems and the Theory of the Firm », *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2.
7. FURUBOTN Eirik. G et PEJOVICH Svetozar, « Property Rights and Economic Theory : A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, N°. 4, 1972.
8. GARVEY Gérald, SWAN Peter, «The Economics of Corporate Governance, Beyond the Marshallian Firm», *Journal of Corporate Finance*, Vol.1, N°2, 1994.
9. JENSEN Michael. C et MECKLING William, « theory of the firm : managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, October, 1976, vol3, n°4.

10. PTELIS Christos, « Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later », MPRA Paper, N° 23180, 13. March 2009.
11. Shleifer Andrei, VISHNY Robert, MORCK Randall, « Alternative mechanisms for corporate control », American Economic Review, 1989, N° 4.

## **Annexes**

## PREVISIONS ENERGETIQUES ELECTRICITE

Contrat de Gestion 2019  
MOSTAGANEM

Concession de Distribution de

		DD MOSTAGANEM				
	DD	2016	2017	PROB.2018	PREV 2019	Evol.19/18
<b>CUENTS</b>						
<b>TOTAL APPORT</b>	<b>MOSTAGANE</b>	<b>5 646</b>	<b>7 387</b>	<b>7 966</b>	<b>7 991</b>	<b>0,3</b>
ER	MOSTAGANE	1 222	934	600	500	- 16,7
RCN E	MOSTAGANE	4 398	6 432	7 311	7 416	1,4
AO	MOSTAGANE	5 353	7 129	7 693	7 759	0,9
FSM	MOSTAGANE	267	237	218	157	- 28,0
BT	MOSTAGANE	5 620	7 366	7 911	7 916	0,1
MT	MOSTAGANE	26	21	54	75	38,9
HTB	MOSTAGANE	-	-	1	-	- 100,0
<b>TOTAL NOMBRE</b>	<b>MOSTAGANE</b>	<b>176 349</b>	<b>183 736</b>	<b>191 702</b>	<b>199 693</b>	<b>4,2</b>
AO	MOSTAGANE	170 653	177 782	185 475	193 234	4,2
FSM	MOSTAGANE	5 031	5 268	5 486	5 643	2,9
BT	MOSTAGANE	175 684	183 050	190 961	198 877	4,1
MT	MOSTAGANE	662	683	737	812	10,2
HT	MOSTAGANE	3	3	4	4	-
<b>ACHATS-VENTES-PERTES</b>						
<b>ACHATS DP+HTB</b>	<b>MOSTAGANE</b>	<b>1 230,83</b>	<b>1 297,45</b>	<b>1 286,48</b>	<b>1 393,61</b>	<b>8,3</b>
ACHATS DP	MOSTAGANE	947,51	1 015,91	1 040,00	1 100,00	5,8
ACHATS HTB	MOSTAGANE	283,32	281,54	246,48	293,61	19,1
VENTES AO	MOSTAGANE	439,72	477,16	521,00	561,45	7,8
VENTES FSM	MOSTAGANE	78,12	104,02	111,00	117,00	5,4
VENTES BT	MOSTAGANE	517,84	581,19	632,00	678,45	7,3
VENTES HTA	MOSTAGANE	214,60	222,51	230,00	238,00	3,5
VENTES BT+HTA	MOSTAGANE	732,43	803,70	862,00	916,45	6,3
VENTES HTB	MOSTAGANE	283,32	281,54	246,48	293,61	19,1
<b>TOTAL VENTES</b>	<b>MOSTAGANE</b>	<b>1 015,75</b>	<b>1 085,24</b>	<b>1 108,48</b>	<b>1 210,06</b>	<b>9,2</b>
<b>PERTES en GWH</b>	<b>MOSTAGANE</b>	<b>215,08</b>	<b>212,21</b>	<b>178,00</b>	<b>183,55</b>	<b>3,1</b>
TPE	MOSTAGANE	22,70	20,89	17,12	16,05	- 6,2
<b>PERTES BT en GWH</b>	<b>MOSTAGANE</b>	<b>158,23</b>	<b>151,25</b>	<b>115,60</b>	<b>117,55</b>	<b>1,7</b>
TPE BT	MOSTAGANE	23,40	20,65	15,46	14,77	- 4,5
<b>CHIFFRE D'AFFAIRE ENERGIE</b>						
CH.AFF. AO	MOSTAGANE	1 982,31	2 222,39	2 415,36	2 602,88	7,8
CH.AFF. FSM	MOSTAGANE	363,39	442,33	514,60	542,41	5,4
CH.AFF. BT	MOSTAGANE	2 345,69	2 664,72	2 929,95	3 145,29	7,3
CH.AFF. HTA	MOSTAGANE	814,59	857,56	902,75	934,15	3,5
CH.AFF. BT+HTA	MOSTAGANE	3 160,28	3 522,28	3 832,70	4 079,44	6,4
CH.AFF. HTB	MOSTAGANE	690,37	694,92	679,79	809,78	19,1
<b>TOTAL CH.AFF.</b>	<b>MOSTAGANE</b>	<b>3 850,65</b>	<b>4 217,20</b>	<b>4 512,49</b>	<b>4 889,22</b>	<b>8,3</b>

**PREVISIONS ENERGETIQUES GAZ**

Contrat de Gestion 2019  
MOSTAGANEM

Concession de Distribution de

**PREVISIONS ENERGETIQUES GAZ**

DESIGNATION	DD	DD MOSTAGANEM				EvoL.19/18
		2016	2017	PROB.2018	PREV 2019	
<b>CLIENTS</b>						
<b>TOTAL APPORT</b>	<b>MOSTAGANEM</b>	<b>4 412</b>	<b>3 522</b>	<b>7 735</b>	<b>9 043,0</b>	<b>16,9</b>
NDP	MOSTAGANEM	1 292	1 524	1 353	3 000,0	121,7
RCN G	MOSTAGANEM	3 116	1 990	6 377	6 088,0	- 5,3
AO	MOSTAGANEM	4 349	3 476	7 672	8 986,0	17,1
FSM	MOSTAGANEM	59	38	58	52,0	- 10,3
BP	MOSTAGANEM	4 408	3 514	7 730	9 088,0	16,9
MP	MOSTAGANEM	4	8	5	5,0	-
HTB	MOSTAGANEM	-	-	-	-	#DIV/0!
<b>TOTAL NOMBRE</b>	<b>MOSTAGANEM</b>	<b>63 845</b>	<b>67 367</b>	<b>75 102</b>	<b>84 145,0</b>	<b>12,0</b>
AO	MOSTAGANEM	63 130	66 606	74 278	83 264,0	12,1
FSM	MOSTAGANEM	663	701	759	811,0	6,9
BP	MOSTAGANEM	63 793	67 307	75 037	84 075,0	12,0
MP	MOSTAGANEM	50	58	63	68,0	7,9
HP	MOSTAGANEM	2	2	2	2,0	-
<b>ACHATS-VENTES-PERTES</b>						
<b>ACHATS DP+HP MM3</b>	<b>MOSTAGANEM</b>	<b>116,71</b>	<b>126,67</b>	<b>140,18</b>	<b>157,2</b>	<b>12,1</b>
ACHATS DP MM11	MOSTAGANEM	93,85	104,29	122,47	136,3	11,3
ACHATS HB	MOSTAGANEM	22,86	22,38	17,71	20,9	17,8
VENTES AO	MOSTAGANEM	73,44	77,46	88,39	101,0	14,2
VENTES FSM	MOSTAGANEM	3,95	4,10	4,58	4,9	7,0
VENTES BP	MOSTAGANEM	77,39	81,56	92,97	105,9	13,9
VENTES MP	MOSTAGANEM	7,33	10,52	20,23	26,6	31,6
VENTES BP+MP	MOSTAGANEM	84,72	92,07	113,21	132,5	17,0
VENTES HB	MOSTAGANEM	22,86	22,38	17,71	20,9	17,8
<b>TOTAL VENTES</b>	<b>MOSTAGANEM</b>	<b>107,58</b>	<b>114,45</b>	<b>130,92</b>	<b>153,4</b>	<b>17,1</b>
<b>Pertes en MM3</b>	<b>MOSTAGANEM</b>	<b>9,13</b>	<b>12,22</b>	<b>9,27</b>	<b>3,8</b>	<b>- 58,7</b>
TPG	MOSTAGANEM	9,73	11,71	7,57	2,8	- 62,9
<b>CHIFFRE D'AFFAIRE ENERGIE</b>						
CH.AFF. AO	MOSTAGANEM	243,48	269,56	318,72	364,07	14,2
CH.AFF. FSM	MOSTAGANEM	16,17	17,44	16,51	17,66	7,0
CH.AFF. BP	MOSTAGANEM	259,65	287,01	335,23	381,73	13,9
CH.AFF. MP	MOSTAGANEM	30,46	39,54	71,63	94,25	31,6
CH.AFF. BP+MP	MOSTAGANEM	290,11	326,54	406,86	475,98	17,0
CH.AFF. HB	MOSTAGANEM	60,62	59,66	35,75	42,11	17,8
<b>TOTAL CH.AFF.</b>	<b>MOSTAGANEM</b>	<b>350,73</b>	<b>386,21</b>	<b>442,62</b>	<b>518,10</b>	<b>17,1</b>

**PREVISIONS Des Créances**

<b>CREANCES ENERGIE</b>						
CREANCES AO	MOSTAGANEM	580,65	576,01	547,21	492,49	- 10,0
CREANCES FRM	MOSTAGANEM	9,84	8,10	7,70	6,93	- 10,0
CREANCES MTMPACI	MOSTAGANEM	40,91	43,56	41,38	37,25	- 10,0
CREANCES PRIVE	MOSTAGANEM	631,40	627,68	596,30	536,67	- 10,0
CREANCES FSM ADM	MOSTAGANEM	296,31	441,58	432,75	411,11	- 5,0
CREANCES MTMP ADM	MOSTAGANEM	73,59	81,99	80,36	76,34	- 5,0
CREANCES ADM	MOSTAGANEM	369,91	523,57	513,10	487,45	- 5,0
CREANCES HTB-HP	MOSTAGANEM	11,32	9,67	9,19	8,27	- 10,0
<b>CREANCES ENERGIE</b>	<b>MOSTAGANEM</b>	<b>1 012,63</b>	<b>1 160,93</b>	<b>1 118,59</b>	<b>1 032,39</b>	<b>- 7,7</b>

## Développement de la Clientèle

Type	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	évolution (2009-2019)	évolution moyenne	Taux de Réalisation
<i>Électricité</i>	131 312	137 562	143 582	149 391	155 252	163 784	170 753	176 346	183 733	190 726	199 305	199 689	51,8%	4,3%	99,8%
<i>BT-AO</i>	127 158	133 285	139 125	144 698	150 378	158 846	165 359	170 653	177 782	184 443	192 812	193 234	51,6%	4,3%	99,8%
<i>BT-FSM</i>	3 634	3 733	3 889	4 090	4 290	4 328	4 758	5 031	5 268	5 574	5 752	5 643	58,3%	4,7%	101,9%
<i>Basse Tension</i>	130 792	137 018	143 014	148 788	154 668	163 174	170 117	175 684	183 050	190 017	198 564	198 877	51,8%	4,3%	99,8%
<i>Moyenne Tension</i>	520	544	568	603	584	610	636	662	683	709	741	812	42,5%	3,6%	91,3%
<i>HTB</i>	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	4	#DIV/0!	#DIV/0!	75,0%
<i>GAZ</i>	34 379	37 960	41 025	46 256	50 096	54 949	59 431	63 843	67 365	72 870	80 068	84 143	132,9%	8,8%	95,2%
<i>BP-AO</i>	33 983	37 518	40 537	45 732	49 518	54 335	58 781	63 130	66 606	72 024	79 182	83 264	133,0%	8,8%	95,1%
<i>BP-FSM</i>	361	404	448	484	536	571	604	663	701	778	816	811	126,0%	8,5%	100,6%
<i>Basse Pression</i>	34 344	37 922	40 985	46 216	50 054	54 906	59 385	63 793	67 307	72 802	79 998	84 075	132,9%	8,8%	95,2%
<i>Moyenne Pression</i>	35	38	40	40	42	43	46	50	58	68	70	68	100,0%	7,2%	102,9%
<i>HP</i>	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	#DIV/0!	#DIV/0!	100,0%
<i>pénétration %</i>	26,18%	27,59%	28,57%	30,96%	32,27%	33,55%	34,81%	36,20%	36,66%	38,21%	40,17%	42,14%	53,4%	4,4%	95,3%

## Bilan énergétique de l'électricité

Unité (GWH=10<sup>6</sup> KWH)

	Type	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	évolution (2009 - 2019)	évolution moyenne	Taux Réalisation
Ventes par type des clients	BT-AO	238,20	260,03	284,41	325,37	351,85	381,70	431,50	439,72	477,16	466,35	497,49	568,45	109%	7,6%	87,5%
	BT-FSM	58,91	49,64	53,78	53,50	59,45	63,67	76,24	78,12	104,02	122,95	135,30	117,00	130%	8,7%	115,6%
	BT	297,11	309,67	338,19	378,86	411,30	445,37	507,74	517,84	581,18	589,30	632,79	685,45	113%	7,9%	92,3%
	HTA	117,28	125,38	133,77	166,00	173,37	182,32	195,28	214,60	222,51	245,31	254,43	238,00	117%	8,1%	106,9%
	HTB	0,00	0,00	0,00	0,00	226,05	266,34	282,95	283,32	281,54	289,60	289,91	293,61	28%	4,2%	98,7%
	BT+HTA	414,39	435,05	471,96	544,87	584,67	627,69	703,02	732,44	803,69	834,61	887,22	923,45	114%	7,9%	96,1%
Les Achats	BT+HTA	555,78	585,93	637,84	720,17	761,71	809,80	912,02	947,51	1015,91	1012,58	1053,43	1100,00	90%	6,6%	95,8%
Les Pertes	(GWH)	141,39	150,88	165,89	175,30	177,04	182,11	209,00	215,07	212,22	177,97	166,21	176,55	18%	1,6%	94,1%
	(%)	25,44%	25,75%	26,01%	24,34%	23,24%	22,49%	22,92%	22,70%	20,89%	17,58%	15,78%	16,05%	-38%	-4,7%	98,3%
	(MDA)	511,02	560,59	625,90	663,71	671,20	692,87	798,85	927,97	930,08	757,45	709,45	779,93	39%	3,3%	91,0%
Conso spécifique	BT-AO	1 873	1 951	2 044	2 249	2 340	2 403	2 609	2 577	2 684	2 528	2 580	2 942	38%	3,3%	87,7%
	BT-FSM	16 211	13 297	13 829	13 080	13 858	14 711	16 024	15 528	19 746	22 058	23 522	20 734	45%	3,8%	113,4%
	BT	2 272	2 260	2 365	2 546	2 659	2 729	2 985	2 948	3 175	3 101	3 187	3 447	40%	3,4%	92,5%

## Bilan énergétique gaz

Unité Mth=10<sup>6</sup> thermie

	Type	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	évolution (2009-2019)	évolution moyenne	Taux Réalisatior.
Ventes par types des clients	BP-AO	372,03	359,21	410,60	528,69	597,20	629,66	686,10	705,11	742,61	862,67	887,67	969,60	138,6%	9,1%	91,6%
	BP-FSM	13,28	14,40	22,36	24,84	26,66	28,29	29,51	37,97	39,31	39,49	40,70	47,04	206,5%	11,9%	86,5%
	BP	385,31	373,60	432,96	553,53	623,86	657,95	715,61	743,08	781,92	902,16	928,38	1016,64	140,9%	9,2%	91,3%
	MP	52,31	69,27	40,84	53,29	61,12	57,54	66,43	69,61	99,71	213,70	205,77	255,36	293,4%	14,7%	80,6%
	HP	0,00	0,00	0,00	0,00	174,55	204,68	191,26	212,98	209,14	170,50	183,88	200,64	5,3%	0,9%	91,6%
	BP+MP	437,62	442,87	473,80	606,82	684,98	715,49	782,04	812,69	881,63	1115,86	1134,15	1272,00	159,2%	10,0%	89,2%
Les Achat	BP+MP	451,21	500,76	563,98	595,04	760,46	763,90	833,00	874,89	975,36	1154,72	1173,00	1308,48	160,0%	10,0%	89,6%
Les Pertes	(MTH)	13,59	57,88	90,18	-11,78	75,48	48,41	50,96	62,20	93,73	38,86	38,85	36,48	185,9%	11,1%	106,5%
	(%)	3,01%	11,56%	15,99%	-1,98%	9,93%	6,34%	6,12%	7,11%	9,61%	3,37%	3,31%	2,79%	10,0%	1,0%	118,8%
	(MDA)	4,77	19,53	31,86	-4,02	25,31	16,24	17,10	22,20	34,72	14,13	14,13	13,65	196,5%	11,5%	103,5%
Conso spécifique	BP-AO	10 948	9 574	10 129	11 561	12 060	11 588	11 672	11 169	11 149	11 977	11 211	11 645	2,4%	0,2%	96,3%
	BP-FSM	36 787	35 638	49 915	51 325	49 739	49 545	48 858	57 270	56 077	50 756	49 881	58 002	35,6%	3,1%	86,0%
	BP	11 219	9 852	10 564	11 977	12 464	11 983	12 050	11 648	11 617	12 392	11 605	12 092	3,4%	0,3%	96,0%
	MP	1494571	1822881	1020965	1332141	1455238	1338140	1444130	1392200	1719138	3142669	2939 623	3755294	96,7%	7,0%	78,3%

## Etat du chiffre d'affaire

Unité : MDA= 10<sup>6</sup> DA

<i>Energie</i>	Type	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	évolution (2009-2019)	évolution moyenne	Taux Réalisation	Poids
<i>Electricité</i>	BT-AO	922,57	1017,74	1133,46	1315,00	1422,50	1544,53	1752,30	1982,31	2222,39	2147,32	2310,51	2602,88	150%	9,6%	89%	46,5%
	BT-FSM	188,82	185,26	201,52	206,76	228,38	247,99	298,58	363,39	442,33	472,80	505,69	542,41	168%	10,4%	93%	10,2%
	BT	1111,40	1203,00	1334,97	1521,76	1650,88	1792,52	2050,88	2345,70	2664,72	2620,12	2816,21	3145,29	153%	9,7%	90%	56,6%
	HTA	386,31	413,41	445,70	541,17	565,74	595,65	636,24	814,59	857,56	931,97	970,75	934,15	151%	9,7%	104%	19,5%
	HTB	0,00	0,00	0,00	0,00	517,70	584,25	581,65	690,37	694,92	725,06	719,79	809,78	39%	5,6%	89%	14,5%
	Total	1497,71	1616,42	1780,67	2062,93	2734,32	2972,42	3268,77	3850,66	4217,20	4277,15	4506,75	4889,22	201%	22,0%	92%	90,6%
<i>Gaz</i>	BP-AO	123,56	119,51	136,00	174,18	195,42	205,90	224,36	243,48	269,56	315,91	321,86	364,07	161%	10,0%	88%	6,5%
	BP-FSM	5,97	6,62	9,52	10,79	11,80	12,63	13,27	16,17	17,44	17,46	18,00	17,66	201%	11,7%	102%	0,4%
	BP	129,53	126,13	145,52	184,97	207,22	218,53	237,63	259,65	287,00	333,37	339,86	381,73	162%	10,1%	89%	6,8%
	MP	23,96	23,31	21,87	22,00	22,49	21,54	24,76	30,46	39,54	72,43	72,69	94,25	203%	11,7%	77%	1,5%
	HP	0,00	0,00	0,00	0,00	37,80	43,37	40,89	60,62	59,66	50,02	53,36	42,11	41%	5,9%	127%	1,1%
	Total	153,48	149,44	167,39	206,97	267,51	283,44	303,28	350,73	386,20	455,82	465,91	518,09	204%	11,7%	90%	9,4%
<b>ELECTRICITE + GAZ</b>		1651,19	1765,85	1948,06	2269,90	3001,83	3255,86	3572,05	4201,39	4603,40	4732,97	4972,66	5407,31	201%	11,7%	92%	100,0%

### Etat du prix moyen des ventes

Energie	Type	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	évolution (2009 - 2019)	évolution moyenne	Taux Réalisation
Electricité	BT-AO	387,31	391,39	398,53	404,16	404,29	404,65	406,10	450,81	465,75	460,45	464,43	457,89	20%	1,8%	101%
	BT-FSM	320,53	373,24	374,71	386,48	384,15	389,49	391,63	465,17	425,24	384,54	373,77	463,60	17%	1,5%	81%
	BT	374,07	388,48	394,74	401,66	401,38	402,48	403,92	452,98	458,50	444,61	445,05	458,86	19%	1,8%	97%
	HTA	329,39	329,73	333,19	326,00	326,32	326,71	325,81	379,59	385,40	379,92	381,54	392,50	16%	1,5%	97%
	HTB	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	229,02	219,36	205,57	243,67	246,83	250,37	248,28	275,80	8%	#DIV/0!	90%
	Total	361,42	371,55	377,30	378,61	337,27	332,47	331,53	379,09	388,60	380,46	382,86	401,72	6%	0,6%	95%
Gaz	BP-AO	33,21	33,27	33,12	32,95	32,72	32,70	32,70	34,53	36,30	36,62	36,26	37,55	9%	0,9%	97%
	BP-FSM	44,97	45,95	42,58	43,44	44,26	44,64	44,97	42,59	44,37	44,22	44,21	37,54	-2%	-0,2%	118%
	BP	33,62	33,76	33,61	33,42	33,22	33,21	33,21	34,94	36,70	36,95	36,61	37,55	9%	0,9%	97%
	MP	45,79	33,65	53,55	41,29	36,80	37,43	37,27	43,76	39,65	33,89	35,33	36,91	-23%	-2,6%	96%
	HP	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	21,66	21,19	21,38	28,46	28,53	29,34	29,02	20,99	34%	#DIV/0!	138%
	Total	35,07	33,74	35,33	34,11	31,12	30,80	31,16	34,20	35,41	35,43	35,35	35,18	1%	0,1%	100%

Unité : cDA= 10<sup>-2</sup> DA

## Etat du recouvrement des créances 01

Unité : MDA= 10<sup>6</sup> DA

	Compte	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	évolution (2009 - 2019)	évolution moyen
Salde des créances	AO	270,77	410,42	461,33	512,84	466,30	517,39	559,31	569,65	563,94	492,88	606,47	492,49	124%	8,4%
	SE	66,97	66,04	58,97	47,25	44,14	62,75	92,91	39,18	38,44	20,33	35,28	91,54	-47%	-3,7%
	ADM	172,62	265,00	227,81	244,19	268,05	247,02	318,46	369,91	523,57	633,17	707,79	448,36	310%	17,6%
	global	510,36	741,46	748,11	918,41	850,45	827,16	970,68	978,74	1125,95	1146,38	1349,54	1032,39	164%	10,2%
Prise en charge des ventes (TTC)	AO	1 247,07	1 356,99	1 520,69	1 706,24	1 860,84	2 039,88	2 276,67	2 714,99	3 143,75	3 126,66	3 362,80	3824,66	170%	18,0%
	SE	275,00	275,58	297,91	304,48	320,68	1 169,70	1 292,86	1 368,27	1 473,84	1 559,44	1 618,52	1794,32	489%	34,4%
	ADM	401,87	382,14	415,28	517,03	553,56	407,81	417,12	840,65	1 032,64	1 125,64	1 178,90	1011,51	193%	19,6%
	global	1923,93	2014,71	2233,87	2527,76	3338,93	3617,39	3986,65	4923,91	5650,23	5811,73	6160,22	6630,49	220%	21,4%
Les encaissements	AO	1163,13	1217,33	1469,78	1654,73	1907,38	1988,79	2234,76	2704,64	3149,46	3197,71	3249,21	3825,05	179%	18,7%
	SE	241,96	276,51	304,97	316,21	323,79	1151,10	1262,69	1422,01	1474,58	1577,55	1603,57	1723,11	563%	37,1%
	ADM	386,18	289,76	452,47	500,65	529,70	428,85	345,67	789,20	878,97	1016,04	1104,28	1196,32	186%	19,1%
	global	1791,28	1783,61	2227,22	2357,46	3406,88	3640,69	3843,12	4915,86	5503,01	5791,31	5957,06	6744,48	233%	22,2%

**Etat du recouvrement des créances 02**

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Objectif 2019	évolution (2009 - 2019)	évolution moyen
<i>Compte</i>															
<i>Le taux d'encaissement (%)</i>	AO	81,1%	74,8%	76,1%	76,3%	80,4%	79,4%	80,0%	82,6%	84,8%	86,6%	84,3%	86,3%	4%	0,6%
	SE	78,3%	80,7%	83,8%	87,0%	88,0%	94,8%	93,1%	97,3%	97,5%	98,7%	97,8%	94,2%	25%	3,8%
	ADM	69,1%	52,2%	66,5%	67,2%	66,4%	63,5%	52,0%	68,1%	62,7%	61,6%	60,9%	69,6%	-12%	-2,1%
	global	77,8%	70,6%	74,9%	72,0%	80,0%	81,5%	79,8%	83,4%	83,0%	83,5%	81,5%	84,5%	5%	0,8%
<i>Le délai crédit client (jour)</i>	AO	79	110	111	110	91	93	90	77	65	58	66	47	-17%	-3,0%
	SE	89	87	72	57	50	20	26	10	10	5	8	19	-91%	-33,1%
	ADM	157	253	200	172	177	221	279	161	185	205	219	162	40%	5,7%
	global	97	134	122	133	93	83	89	73	73	72	80	57	-17%	-3,1%

Unité : MDA= 10^6 DA

Liste des Sigles et Acronymes.....	4
Liste des figures.....	7
Liste des tableaux.....	8
Sommaire .....	9
Introduction générale .....	10
CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	18
Section I le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise.....	20
1 Les apports théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	20
1.1 La théorie des droits de propriété.....	20
1.1.1 Les droits de propriété .....	20
1.1.2 Les attributs des droits de propriété.....	22
1.2 La théorie de l'agence .....	22
1.2.1 La firme managériale.....	22
1.2.2 La relation d'agence .....	23
1.2.3 Sources de conflits d'agence .....	23
1.3 Théorie des coûts de transaction .....	24
1.3.1 Définition de La transaction .....	24
1.3.2 Approche des coûts de transaction.....	24
1.3.3 Types des coûts de transaction .....	25
1.3.4 Les attributs des coûts de transaction .....	26
2 Les théories alternatives de la gouvernance d'entreprise .....	27
2.1 Les théories basées sur la compétence.....	27
2.1.1 Les origines de l'approche.....	27
2.1.2 Oppositions entre l'approche contractuelle et l'approche par les compétences.....	28
2.2 La théorie de l'intendance :.....	28
2.3 La théorie de l'enracinement .....	29
2.3.1 Définition de l'enracinement .....	29
2.3.2 Les stratégies d'enracinement .....	29
2.3.3 L'impact de l'enracinement sur la performance .....	30
2.4 La théorie de la dépendance des ressources .....	30
2.4.1 Les idées fondamentales de La théorie de la dépendance des ressources .....	30
2.4.2 Les types de dépendance .....	31
3 Les différents courants de la gouvernance d'entreprise.....	31
3.1 Le courant disciplinaire de la gouvernance d'entreprise .....	31
3.1.1 Le modèle actionnarial .....	32
3.1.2 Le modèle partenarial .....	33
3.2 Le courant cognitif de la gouvernance d'entreprise .....	34

3.2.1	Les utilisations des arguments cognitifs au sein de la firme .....	34
	Section II : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise .....	36
1	L'entreprise.....	36
1.1	Qu'est-ce qu'une entreprise .....	36
1.2	L'entreprise dans la théorie économique .....	37
1.3	L'entreprise et son environnement.....	39
1.3.1	L'environnement interne.....	39
1.3.2	L'environnement externe.....	39
2	Origines du concept de la gouvernance d'entreprise .....	42
2.1	Etymologie de la gouvernance d'entreprise .....	42
2.2	Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise .....	43
2.2.1	Définition de la gouvernance d'entreprise.....	43
2.2.2	Codes de gouvernance d'entreprise .....	45
	Section III cadre institutionnel de la gouvernance d'entreprise .....	47
1	Principes de la gouvernance d'entreprise .....	47
1.1	Principes d'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) .....	48
1.2	Principes du comité de Bâle sur le contrôle bancaire .....	50
2	Mécanismes et acteurs de gouvernance d'entreprise .....	53
2.1	Mécanismes de contrôle .....	53
2.1.1	Mécanismes externes.....	53
2.1.2	Mécanismes internes .....	54
2.2	Parties prenantes de la gouvernance d'entreprise .....	56
2.2.1	Parties prenantes « primaires » .....	57
2.2.2	Parties prenantes « secondaires » .....	57
2.2.3	Les parties prenantes internes .....	58
2.2.4	Les parties prenantes externes .....	59
2.2.5	Les comités spécialisés .....	60
3	Systèmes et modèles de gouvernance d'entreprise .....	61
3.1	Systèmes de gouvernance d'entreprise .....	61
3.1.1	Systèmes orientés marché .....	62
3.1.2	Système orienté réseau.....	62
3.1.3	Système intermédiaire .....	64
3.2	Modèles de gouvernance d'entreprise .....	66
3.2.1	La gouvernance financière (gouvernance orientée actionnaires).....	66
3.2.2	La gouvernance partenariale.....	67
3.2.3	La gouvernance cognitive .....	67
	CHAPITRE II : LESTABLEAUX DE BORD ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....	69

Section I : le contrôle de gestion, un mécanisme de gouvernance d'entreprise .....	71
1 Le contrôle interne .....	71
1.1 Définition .....	71
1.2 Principes et objectifs du contrôle interne .....	72
1.2.1 Objectifs du contrôle interne .....	72
1.2.2 Principes du contrôle interne .....	73
1.3 Différents cadres de référence .....	73
1.4 Limites de contrôle interne .....	74
1.4.1 L'erreur de jugement .....	74
1.4.2 Les dysfonctionnements .....	74
1.4.3 Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management .....	75
1.4.4 La collusion .....	75
2 Le contrôle de gestion .....	75
2.1 Généralités sur le contrôle de gestion .....	75
2.1.1 Histoire de l'émergence de la fonction contrôle de gestion .....	75
2.1.2 Définition du contrôle de gestion .....	76
2.1.3 Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion .....	79
2.1.4 Pôles et missions du contrôle de gestion .....	80
2.2 Evolution des outils de contrôle de gestion .....	81
2.2.1 La comptabilité de gestion : de calcul ou gestion des coûts .....	83
2.2.2 Les instruments de la gestion prévisionnelle .....	85
2.2.3 Les tableaux de bord .....	89
2.3 Métier du contrôleur de gestion .....	89
2.3.1 Missions du contrôleur de gestion de nos jours .....	89
2.3.2 Les contrôleurs de gestion : « des hommes de liaison » .....	90
2.3.3 Condition de mise en œuvre du contrôle de gestion .....	91
Section II : Le tableau de bord, outil de contrôle de gestion .....	92
1 Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord .....	92
1.1 Evolution de la notion tableau de bord .....	92
1.2 Cadre conceptuel du tableau de bord .....	92
1.2.1 Définitions des tableaux de bord .....	93
1.2.2 Rôles et objectifs du tableau de bord de gestion .....	94
1.2.3 Les dimensions du tableau de bord de gestion : .....	95
2 Types des tableaux de bord et leurs indicateurs .....	96
2.1 Différents types des tableaux de bord .....	96
2.1.1 Le tableau de bord prospectif (BSC) : .....	97
2.1.2 Tableau de bord de Reporting .....	98

2.1.3	Tableau de bord de gestion et tableau de Reporting :.....	99
2.2	Les indicateurs de gestion .....	100
2.2.1	Définitions des indicateurs de gestion dans le tableau de bord .....	100
2.2.2	Critères de sélection d'indicateurs dans un tableau de bord :.....	101
2.2.3	Types d'indicateurs de gestion.....	101
3	Démarches de construction du tableau de bord.....	102
3.1	Principes de construction d'un tableau de bord .....	102
3.2	Méthodologies de construction d'un tableau de bord .....	104
3.3	Les préalables à l'élaboration du tableau de bord.....	104
3.3.1	L'architecture (structure) du tableau d bord .....	104
3.3.2	Contenus du tableau de bord.....	105
3.3.3	Présentation du tableau de bord .....	105
3.3.4	Approches et méthodologies de construction des tableaux de bord .....	107
3.3.5	La méthode GIMSI.....	111
	Section III La mesure de la performance par les Tableaux de bord .....	114
1	Cadre conceptuel de la performance .....	115
1.1	Etymologie du concept « performance » .....	116
1.2	Développement de la performance de l'entreprise.....	118
2	La performance et la durabilité .....	119
2.1	La contribution des parties prenantes sur la durabilité de l'entreprise.....	119
2.2	L'environnement de l'entreprise (contraintes et opportunités).....	120
2.3	La responsabilité sociale.....	121
2.3.1	L'impact de la RSE sur la performance .....	122
2.3.2	Implication de la RSE .....	122
2.3.3	Le processus de notation et d'évaluation de la RSE.....	123
3	Mesure et pilotage de la performance de l'entreprise par les tableaux de bord .....	125
3.1	Le pilotage et les tableaux de bord .....	125
3.1.1	Le système de pilotage d'une entreprise .....	125
3.1.2	Le lien entre le pilotage et les tableaux de bord .....	126
3.2	Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord et leur utilité .....	127
3.3	Tableau de bord et le pilotage de la performance.....	129
	CHAPITRE III : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE ALGERIEN .....	132
	Section I la gouvernance d'entreprise en Algérie (Réalité et perspectives) .....	134
1	Genèse du débat sur la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	134
2	L'organisation des sociétés par action (SPA).....	135
3	L'audit externe légal .....	136
3.1	Missions du commissaire aux comptes .....	137

3.2	Obligations du commissaire aux comptes.....	138
3.3	Responsabilités du commissaire aux comptes.....	139
3.4	Indépendance du commissaire aux comptes.....	140
4	Aperçus de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	142
4.1	Le référentiel de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	142
4.2	Les contraintes légales et réglementaires.....	142
4.3	Fiabilité et diffusion de l'information.....	142
4.4	La planification stratégique « un instrument de GE entre pratique internationale et démarche algérienne ».....	143
	Section II : la gouvernance des entreprises économiques publiques (EPE) Algérienne.....	145
1	La restructuration des EPE algériennes.....	145
2	La gestion et le contrôle de l'EPE algériennes.....	149
2.1	Les organes de contrôle.....	149
2.1.1	Les prérogatives des assemblées générales.....	149
2.1.2	Les prérogatives de l'assemblée générale ordinaire (AGO).....	150
2.1.3	Les prérogatives de l'assemblée générale extraordinaire (AGEX).....	151
2.1.4	Les prérogatives du conseil d'administration.....	151
2.1.5	Les prérogatives du dirigeant de l'entreprise.....	153
2.2	Mécanisme de contrôle de l'EPE.....	155
2.2.1	Contrôle de l'EPE.....	155
2.2.2	Mécanismes de contrôle de la propriété des EPE (changement dans la forme).....	157
3	Gouvernance et caractéristiques de performance des EPE.....	161
3.1	Facteurs influençant la gouvernance des EPE.....	161
3.1.1	Facteurs internes.....	161
3.1.2	Facteurs externes.....	162
3.2	Performances des EPE.....	162
	Section III : le code algérien de gouvernance d'entreprise.....	163
1	Nécessité d'un code de gouvernance en Algérie.....	164
1.1	Structure du code.....	164
1.2	Entreprises concernées.....	164
1.3	Les PME algériennes.....	165
1.3.1	Caractéristiques des PME privées algériennes.....	165
1.3.2	Difficultés vécues par la PME.....	165
1.4	Problèmes de gouvernance en Algérie.....	166
1.4.1	Problèmes globaux.....	167
1.4.2	Problèmes spécifiques.....	168
2	Principaux standards de gouvernance d'entreprise.....	169

2.1	Principaux standards de la GE .....	169
2.2	Critères de choix de la forme juridique de l'entreprise .....	170
3	Les inters relations entre les parties prenantes internes.....	171
3.1	L'assemblée générale .....	171
3.1.1	Droits élémentaires des actionnaires et gouvernance d'entreprise .....	171
3.1.2	Principes de fonctionnement de l'assemblée générale et gouvernance d'entreprise	172
3.1.3	Distribution des dividendes.....	172
3.2	Le conseil d'administration (CA).....	172
3.2.1	Mission du conseil d'administration .....	172
3.2.2	Principes de fonctionnement du conseil d'administration .....	175
3.2.3	Composition du conseil d'administration .....	175
3.2.4	Rémunération des administrateurs.....	175
3.3	La Direction.....	175
3.3.1	Rôles et missions .....	175
3.3.2	Composition rémunération et évaluation de la direction.....	176
3.3.3	La relation entreprise/parties prenantes externes .....	176
4	Qualité et diffusion de l'information.....	177
4.1	Obligations réglementaires et démarche volontaire .....	177
4.2	Information financière .....	177
4.2.1	Communiquer en temps utile des informations financières complètes et fiables .....	177
4.2.2	Mettre à jour régulièrement le plan d'affaire .....	178
5	La transmission de l'entreprise .....	178
CHAPITRE IV : LA MESURE DE LA PERFORMANCE PAR LE BIAI DES TABLEAUX DE BORD AU NIVEAU DE LA SONELGAZ .....		180
Axe I Généralités sur le groupe SONELGAZ.....		182
1	Présentation de la société nationale de l'électricité et du gaz .....	182
1.1	Etapas historiques relatives au développement du groupe .....	182
1.2	Plan de développement de la SONELGAZ (2018-2028).....	183
1.2.1	Production de l'électricité .....	183
1.2.2	Transport de l'énergie .....	183
1.2.3	Distribution de l'énergie.....	183
1.3	Filiales de la SONELGAZ.....	183
1.3.1	La société de production de l'électricité (SPE) .....	184
1.3.2	SHARIKAT KAHRABA WA TAKAT MOUTAJADIDA (SKTM).....	184
1.3.3	Le gestionnaire du réseau du transport de l'électricité (GRTE) .....	184
1.3.4	Le gestionnaire du réseau du transport du Gaz (GRTG).....	185
1.3.5	La société de la distribution de l'électricité et du gaz (SADEG).....	185

2	Axes stratégiques pour la durabilité à SONELGAZ .....	186
2.1	Structures concrétisant la transparence de l'entreprise.....	187
2.1.1	Le conseil éthique de l'entreprise .....	187
2.1.2	Filiale de l'audit CASEG.....	187
2.1.3	La commission de régularisation de l'énergie (CREG).....	188
2.2	La responsabilité sociale à la SONELGAZ (satisfaction des parties prenantes).....	188
2.3	Protection de l'environnement .....	189
3	Les règles économiques de l'entreprise .....	189
3.1	Diapositives technico-commerciales.....	189
3.1.1	Le droit de suite.....	190
3.1.2	L'avance sur consommation.....	191
3.1.3	Conditions de relevé exceptionnel.....	191
3.1.4	Droits des clients .....	192
3.2	La régularisation des tarifs et à la rémunération .....	192
3.2.1	Rémunération de la production de l'électricité .....	192
3.2.2	Rémunération du transport de l'électricité et du gaz .....	192
3.2.3	Rémunérations de la distribution de l'électricité et du gaz .....	193
3.2.4	Rémunérations de la commercialisation de l'électricité et de du gaz .....	193
4	Cadre juridique et social régissant les activités de la société .....	195
4.1	L'assemblée générale .....	195
4.2	Le conseil d'administration .....	196
4.3	Transaction du mode de gestion vers le système de la concession.....	196
4.3.1	Définition de la concession.....	197
4.3.2	Procédures organisant le transit entre la Direction et la concession .....	197
4.3.3	Condition d'attribution pour les nouveaux concessionnaires.....	197
5	La concession de Mostaganem .....	198
5.1	Organisation de la concession.....	198
5.2	Description de l'activité commerciale .....	199
	Axe II : Mesure de la performance de la concession MOSTAGANEM à travers un tableau de bord .....	201
1	Approche de la recherche .....	201
1.1	La méthode OVAR .....	201
1.2	Analyse des données .....	202
1.3	Indicateurs de performance de l'activité commerciale .....	202
1.3.1	Indicateurs de performance des Achats et des ventes .....	202
1.3.2	Indicateurs de performance du recouvrement des créances .....	203
2	Analyse des variables (étude commerciale de la concession) .....	204

2.1	Développement de la clientèle .....	205
2.1.1	Analyse de la clientèle de type BT/BP .....	205
2.1.2	Analyse de la clientèle MT/MP .....	207
2.2	Le bilan énergétique de l'électricité (unité GWH).....	208
2.2.1	Analyse des ventes de l'électricité .....	208
2.2.2	Indicateurs de performance des ventes.....	209
2.2.3	Analyse des ventes et des achats globaux .....	210
2.2.4	Pertes de l'énergie électrique .....	210
2.3	Bilan énergétique Gazier (unité Mth).....	214
2.3.1	Analyse des ventes gaz par type client.....	214
2.3.2	Evolution des ventes et achats gaz.....	214
2.3.3	Pertes de l'énergie gazière .....	215
2.4	Indices financiers de la concession.....	216
2.4.1	Chiffre d'affaires hors taxes (Unité : MDA) .....	216
2.4.2	Prix moyen des ventes (unité : Centi-DA).....	217
2.5	Recouvrement des créances .....	217
2.5.1	Situation du solde des créances globales par an.....	218
2.5.2	Situation du recouvrement des créances par compte .....	219
3	Résultat d'analyse (La feuille de bord) .....	223
3.1	La feuille de bord .....	223
3.2	Discussion .....	229
	Conclusion générale .....	236
	.....	236
	Liste des Références.....	237
	Annexes .....	237

## ملخص:

التغيرات الهامة التي توالفت على الاقتصاد العالمي لا سيما العولمة وأهمية التبادلات المالية، جعلت من مبادئ الحوكمة وأدوات مراقبة الأداء وقياسه، محددًا أساسيًا لاستدامته.

الهدف من هذه الرسالة، من ناحية، دراسة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية العامة لمبادئ حوكمة المؤسسات، من خلال أدوات مراقبة التسيير، ومن ناحية أخرى، فائدة لوحة القيادة كأداة لحوكمة المؤسسات. بهدف قياس أداء هذه الشركات.

فيما يتعلق بالنتائج، قمنا في بادئ الأمر بتبيان العلاقة المتبادلة بين حوكمة المؤسسات ولوحات القيادة. بالإضافة إلى ذلك، فإن حوكمة المؤسسات لها تأثير إيجابي على أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، كما أن لوحة القيادة هي أداة تساعد المديرين على إدارة وقياس أداء مؤسساتهم.

## الكلمات المفتاحية:

حوكمة المؤسسات، لوحات القيادة، الأداء، المؤسسة العمومية الاقتصادية.

## Résumé :

L'économie mondiale a connu d'importants changements, notamment la mondialisation et l'importance des échanges financiers, qui ont fait des principes de gouvernance et des outils de contrôle et de mesure de la performance, un déterminant primordial pour la pérennité des entreprises.

Dans ce travail, nous avons pour objectifs, d'une part, d'étudier dans quelle mesure les entreprises publiques économiques ont adopté les principes de gouvernance d'entreprise, à travers ces mécanismes de contrôle, et d'autre part, l'utilité des tableaux de bord comme outils de gouvernance d'entreprise, afin de mesurer la performance de ces entreprises.

En termes de résultats, nous avons démontré l'interrelation entre la gouvernance d'entreprise et les tableaux de bord. De plus, la gouvernance d'entreprise a un effet positif sur les outils de contrôle de l'entreprise, et le tableau de bord est un instrument qui aide les dirigeants dans le pilotage et la mesure de la performance de leur entreprise.

## Most clés :

Gouvernance d'entreprise, tableaux de bord, performance, entreprise publique économique.

## Abstract

The world economy has been succeeded by important changes, notably globalization and the importance of financial exchanges, which have made the principles of governance and the tools of control and measurement of performance, a determinant of primordial importance for the sustainability of companies.

In this work, we have for objectives the study, on the one hand, the adaptation of public economic enterprises to the principles of corporate governance, through these control mechanisms, and on the other hand, the usefulness of dashboards as tools of corporate governance, in order to measure the performance of these companies.

In terms of results, we have illustrated the interrelation between corporate governance and dashboards. Thus, corporate governance has a positive effect on the company's control tools, and the dashboard is an instrument that helps managers to manage and measure the performance of their company.

## key words:

Corporate governance, dashboards, performance, economic public enterprise.