

Le tableau de bord, outil de la gouvernance d'entreprise -cas de la SDO-

**Axe n°6 : Le new knowledge Management et la gouvernance, outils de rationalisation
du financement de développement**

MELLAH Safia- doctorante à l'université de Mostaganem

BELMEDJAHED Nouara Nawel- doctorante à l'université de Mostaganem

MERHOUM Mohamed Elhabib- Maitre assistant à l'université de Mostaganem

Résumé

Le concept de « corporate governance » ou gouvernance d'entreprise a évolué suite aux scandales financiers survenus entre les années 1970 et 1980. L'intérêt de la gouvernance était de gérer les conflits d'intérêt mais aussi de rassurer les marchés financiers. Toutefois, le concept est bien plus large que cela, il existe des mécanismes de contrôle aidant l'entreprise à gouverner ses ressources matérielles et immatérielles à l'instar des tableaux de bord, c'est ce qui fera l'objet de cet article illustré avec un modèle de la SDO de Mostaganem.

Mots clés : gouvernance, tableau de bord, EPE.

ملخص

تطور مفهوم "حوكمة الشركات" في السنوات ما بين 1970 و 1980 نتيجة سقوط كبريات الشركات في تلك الفترة، حيث تكمن أهمية الحوكمة في حل النزاعات القائمة بين أصحاب المصالح و طمأنة الأسواق المالية. و لكنها لا تقتصر على ذلك فحسب، فالمفهوم أوسع بكثير من ذلك أين يوجد أدوات و ميكانيزمات تساعد المؤسسة على تسيير مواردها المادية و الغير المادية، على سبيل المثال لوحة القيادة التي ستكون موضوع هذا المقال بدراسة حالة مستغانم SDO.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، لوحة القيادة، المؤسسة العمومية الاقتصادية.

Introduction

Le monde du management a été révolutionné par l'arrivée du concept dit « corporate governance » ou « gouvernance d'entreprise », il ne s'agit plus de savoir gérer les ressources mais de les gérer équitablement et avec transparence, afin de satisfaire l'ensemble des parties prenantes. Delà, on rappelle la définition de Charreaux (1997), la gouvernance est : « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Ce concept a évolué entre les années 1970 et 1980

A la suite des scandales financiers et à la faillite des groupes industriels, tel que, ENRON en 2001 et WORLDCOM en 2002. Depuis, la gouvernance vise un nouvel objectif, celui de rassurer les marchés financiers, en proposant des mesures visant à offrir plus de transparence dans la gestion, en mettant en place des comités spécialisés, tels que des comités d'audit ou de rémunération.

En adoptant une vision multicritères et multidimensionnelle de la gouvernance, inspirée de la philosophie européenne, et qui s'oppose à la vision financière réductionniste de la gouvernance, cette étude s'intéresse au rôle du contrôle interne, spécifiquement du contrôle de gestion, qui est considéré, à la fois, comme un dispositif de gouvernance d'entreprise, que comme une représentation des missions des managers, ainsi que comme une grille d'analyse des processus organisationnels.

Ce dispositif de gouvernance d'entreprise (GE) est en évolution progressive, due à l'instabilité de l'environnement, qui entraîne des répercussions sur la boîte à outils du contrôle de gestion, 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 relativement courts, des indicateurs pertinents sur le comportement et l'évolution du système, permettant ainsi au manager de réagir, ces informations et indicateurs sont regroupés dans un tableau synthétique appelé le « le tableau de bord ».

L'économie algérienne a connu une transition passant d'une économie dirigée vers une économie de marché, qui implique le libre échange et l'ouverture du marché. 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 s'est dotée d'un code de GE en 2009, qui peut se traduire comme la modernisation de la gestion de l'entreprise algérienne privée. Or cet article se base sur la gouvernance des EPE algériennes, plus précisément sur l'outil des tableaux de bord, qui sont en autonomie, depuis 1988. Ceci se focalisera sur un cas, celui de la SDO de Mostaganem. Ce qui conduit à se poser la question suivante :

Comment la SDO adopte-t-elle les tableaux de bords dans le cadre de la gouvernance d'entreprise ?

Pour tenter de résoudre cette problématique, le présent travail se structurera de la manière suivante :

En premier lieu, on présentera le concept de la gouvernance d'entreprise ;

En second lieu, on exposera le dispositif de tableau de bord ;

En troisième lieu, on verra le concept de la gouvernance d'entreprise en Algérie;

En dernier lieu, on analysera le cas de la SDO de Mostaganem, en matière de tableau de bord concernant les indicateurs des ressources humaines.

1. L'approche du concept de « gouvernance d'entreprise »

1.1. Naissance et genèse de la gouvernance d'entreprise

La GE fait partie d'un courant de pensées américain, d'ailleurs, le concept fut généré du débat ouvert de Berle et Means, en 1932, faisant suite à la crise de 1929. Mais le terme de « gouvernance » n'apparaît qu'en 1937 dans un article de Ronald Coase sous le titre de « the nature of the firm »¹. Le débat faisait l'objet de séparation entre propriété et pouvoir des sociétés anonymes américaines dites « managériales », habituellement réunies entre les mains d'un seul entrepreneur. En conséquence, les actionnaires avaient une fonction disciplinaire s'appuyant sur un système incitatif et de surveillance, et les dirigeants avaient une fonction décisionnelle. Ceci fait perdre aux actionnaires le droit exclusif du profit. Du coup, la maximisation de la valeur actionnariale ne devient plus l'objectif de l'entreprise. Les économistes préconisaient alors une approche « partenariale » ; c'est-à-dire que la firme managériale devrait considérer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de la grande société. Securities and Exchange Commission (SEC) fut créé aux États-Unis, pour protéger les intérêts des actionnaires minoritaires qui pouvaient souffrir d'une telle séparation entre pouvoir et propriété. Puis a induit à la création de la Commission des Opérations de Bourse, d'ailleurs, c'est ce qui a inspiré Berle et Means².

Plusieurs auteurs ainsi que plusieurs organismes internationaux ont tenté d'apporter une définition au concept de GE. On retient celle de l'OCDE qui a défini la gouvernance comme suit : *« La gouvernance d'entreprise est un système par lequel les affaires sont dirigées et contrôlées »*.

La GE est régie par un code qui peut différer d'un Etat à un autre, voire même, d'une entreprise à une autre, afin de mieux répondre aux besoins et exigences de l'économie nationale. Toutefois, ce code n'a pas un caractère obligatoire et sanctionnant ; il est considéré comme étant éthique et déontologique. Il existe plusieurs tentatives de mise en place d'un code de gouvernance (121 codes, en

¹ J.DIONNE-PROULX, G.LAROCHELLE, « éthique et gouvernance d'entreprise », Management & Avenir 2010/2 (n° 32), p.37.

² K.TOURI et Y.MADOUCHE, « la gouvernance d'entreprise nouvelles approches et expériences », Colloque international, laboratoire de recherche en management des organisations LAREMO, université Mouloud MAAMERI, Tizi Ouzou, 23 et 24 septembre 2015.

2004)³, et ce par plusieurs pays à travers le monde, à l'image de l'Algérie, qui s'est dotée, en 2009, de son code de GE. C'est un ensemble de recommandations, des bonnes pratiques à adopter pour mieux gouverner les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise.

1.2. Les standards de la gouvernance d'entreprise

L'entreprise, à l'heure actuelle, est devenue un lieu de conflits entre les différents acteurs qui cherchent soit la répartition, soit la création de la valeur. La GE est apparue dans le but de trouver un terrain d'entente entre ces différents acteurs qui ont des intérêts plus au moins différents. Ce concept doté de standards qui représentent une référence pour les praticiens en la matière car ils visent à améliorer le respect des principes de gouvernance qui sont équité, transparence, responsabilité et imputabilité.

Les droits et prérogatives, ainsi que les privilèges et obligations des parties prenantes doivent être claires, explicites et répartis équitablement. Les responsabilités sont précises et non partagées et sont imputables devant les parties prenantes concernées.

Ces standards concernent la relation entre les parties prenantes internes et entre ces dernières et les parties prenantes externes, d'ores et déjà régies par les textes. Toutefois, l'apport de ces standards s'insère dans la manière d'agir et de procéder, afin d'optimiser cette relation dans un cadre d'éthique, de rigueur et d'efficacité.

En appliquant ces principes, les droits et prérogatives sont équitables pour l'ensemble des parties prenantes, chacune d'entre elles est responsable de son organe et comptable devant une autre pour ses responsabilités. Elle doit, en outre, agir en toute transparence au sein de cet organe statutaire. Ainsi on limite le pouvoir des dirigeants et on défend les intérêts des actionnaires surtout les minoritaires d'entre eux. De cette manière, les intérêts de l'ensemble des parties prenantes sont préservés et peuvent servir en harmonie l'intérêt commun qui est la pérennité de l'entreprise. Le conflit est d'autant plus présent dans la SPA, dotée d'un mode de gestion et de contrôle complexes comparé au nombre d'actionnaires et de salariés, surtout s'il s'agit d'une EPE où l'Etat est actionnaire, comme c'est le cas dans le présent article.

La gouvernance d'entreprise est déterminée par trois cadres⁴ :

- Cadre légal : c'est l'ensemble des règles et réglementations qui encadrent le concept de gouvernance ;
- Cadre d'éthique : c'est l'ensemble des valeurs morales et culturelles d'une nation ainsi que ses croyances ;

³ K.BOUTALEB, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », La revue de l'Économie & de Management 2008, (n°7), p.5.

⁴ C.LAHLOU. « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances ». <http://docplayer.fr/7493703-Gouvernance-des-entreprises-actionnariat-et-performances.html> consulté le 21/11/2016 p.8.

- Le contexte : c'est les événements historiques d'un pays qui affectent consciemment ou inconsciemment le système de gouvernance.

Ce qui est remarquable, c'est que la GE n'a pas qu'un cadre légal, mais aussi un cadre d'éthique. D'ailleurs, ceci est d'autant plus présent dans le monde des affaires qui se soucie de plus en plus de l'environnement et de la société civile, l'entreprise est désormais socialement responsable devant l'environnement qui l'entoure ainsi que devant la société où elle opère.

1.3. Les acteurs de la gouvernance d'entreprise

Le dispositif de GE concerne différents acteurs ou parties souvent appelées « les stakeholders », c'est-à-dire les parties prenantes qui sont principalement les administrateurs (conseil d'administration), les actionnaires et les dirigeants comme aussi les tiers qui ont des relations directes ou indirectes avec l'entreprise, ainsi que des intérêts avec cette dernière. Une bonne gouvernance implique l'existence de certains comités comme le comité d'audit et celui de rémunération.

L'exécution de ce dispositif impose des mécanismes de contrôle, afin de surveiller l'application des principes de GE et analyser les résultats atteints et pouvoir les comparer avec les objectifs fixés au préalable. Il existe des mécanismes internes (au sein même de l'entreprise) et des mécanismes externes (à l'extérieur de l'entreprise).

2. Tableau de bord : mécanisme interne de GE

2.1. Le contrôle de gestion

L'apparition du contrôle de gestion comme fonction spécifique au sein de l'entreprise est concomitante avec le développement, dans les années 1920, pour la résolution du problème de la théorie de l'agence des grandes entreprises aux Etats Unis tel que Général Motors et du Pont de Nemours⁵.

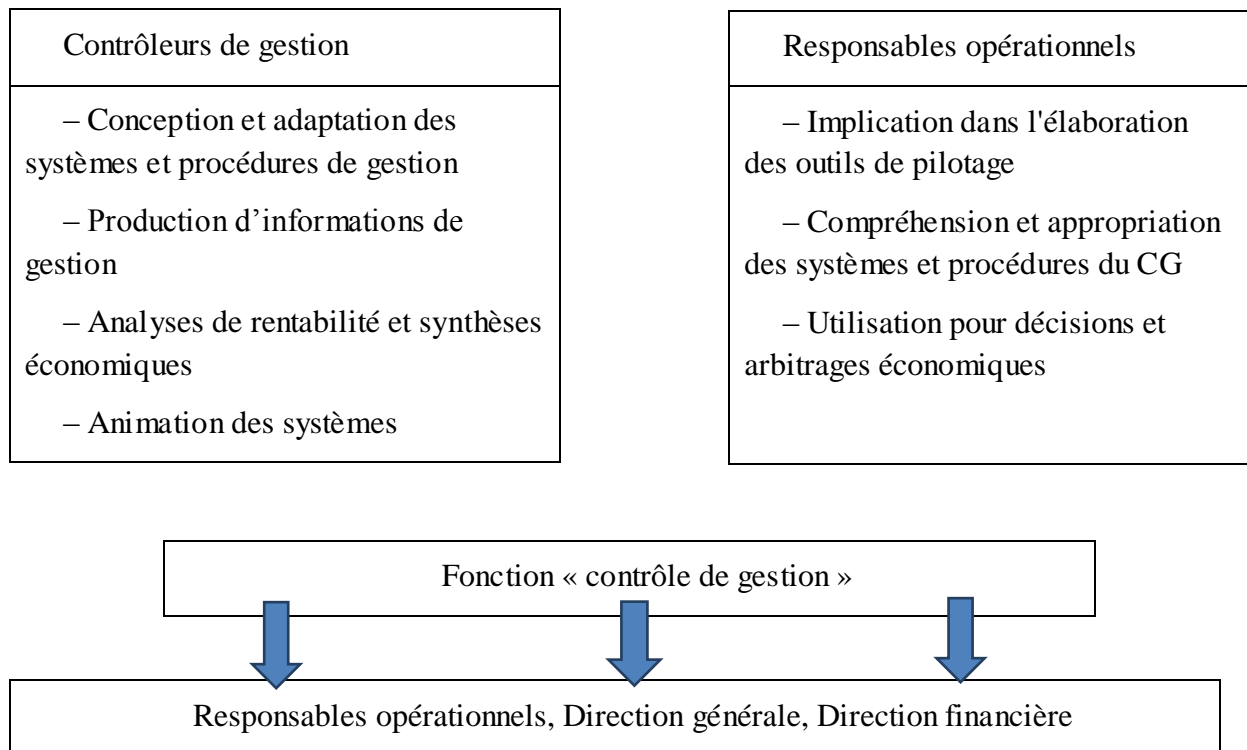
Le contrôle de gestion (CG) peut être considéré comme un processus, une «boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. En effet, le CG apparaissait comme le «garant» du non gaspillage des ressources confiées au manager. Il est aussi défini comme suit : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » (R.N. Anthony, 1965).

Le processus de contrôle de gestion nécessite un encadrement, sous l'impulsion d'une structure légère de coordination, chargée de la conception des procédures et du système d'information de gestion. C'est le rôle du contrôleur de gestion, qui est considéré comme l'animateur de ce système. Il est à la fois :

⁵A. KHEMAKHEM, **la dynamique du contrôle de gestion**, Dunod, France, 1976, p.13.

- Le conseiller économique de l'entreprise (c'est-à-dire de tous les responsables et pas seulement du directeur général) ;
- Le «mécanicien» du système budgétaire (c'est-à-dire celui qui conçoit, anime et entretient le système) ;
- L'animateur du système de contrôle de gestion (celui qui fait vivre les procédures).

Fig.1. Organisation générale de la fonction du contrôle de gestion.



Source : C.ALAZARD, S.SEPARI ; **contrôle de gestion**, édition Dunod, 5 éditions, France, 2009, p.591.

2.2. Le tableau de bord : outil de contrôle de gestion

Les outils du contrôle de gestion sont en profonde évolution, de nouveaux outils apparaissent régulièrement. Les outils traditionnels sont fortement critiqués par les théoriciens et les praticiens qui proposent d'aller au-delà d'un certain nombre de ces outils. Le tableau de bord avec son caractère multidimensionnel, est tel que les autres outils de CG ne comporte pas un modèle unique. Un tableau de bord doit être adapté aux conditions dans lesquelles il va être appliqué.

Selon ALAZARD et SEPARI le 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, et 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* ».

Selon Bouquin (2001), le tableau de bord «est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions »⁶.

2.2.1. Les fonctions d'un tableau de bord

La pertinence d'un tableau de bord ne se limite pas au nombre d'indicateurs qu'il représente, mais va bien au-delà, il doit permettre de ⁷:

- Faire parler de la stratégie pour mieux l'appliquer ;
- Donner à tous un outil commun de surveillance de la performance (reporting et autocontrôle) ;
- Appréhender la performance sous ses différents aspects.

Le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs (financiers et non financiers), mais pas n'importe quels indicateurs, ils doivent mesurer des états et des évolutions, et servir à piloter un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction compris dans des frontières clairement définies. Autrement dit, ces indicateurs doivent permettre d'agir dans un cadre temporel en lien avec les obligations du manager.

2.2.2. Le balanced score card (tableau de bord prospectif) : retour sur une nouveauté

Le balanced score card est un modèle de tableau de bord, qui a relancé l'intérêt pour les indicateurs non financiers. KAPLAN et NORTON ont proposé dans la première moitié des années 1990 de construire des tableaux de bord stratégiques :

- Prenant en compte différents aspects de la performance et non plus seulement la performance financière ;
- Mettant en évidence des indicateurs de résultat et des indicateurs avancés, ces derniers étant plus ou moins prédictifs de la situation future de l'entreprise.

3. Le concept de la gouvernance d'entreprise en Algérie

3.1. Le code algérien de la gouvernance

Ce code a été instauré par une Task Force, dénommée GOAL 08, en référence à GOVERNANCE ALGERIA 08. La mission de la Task Force est limitée dans le temps, Elle est contenue à l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise en Algérie, dont les principales étapes de développement de GOAL 08 sont:

- Juillet 2007: premier séminaire international sur la gouvernance d'entreprise à ALGER ;
- Novembre 2007: première réunion de la Task Force. Constitution d'un comité restreint de rédaction ;
- Novembre 2007 à octobre 2008 : travaux de GOAL 08 ;

⁶N.BERLAND, **Mesurer et piloter la performance**, 2009, e-book, www.management.free.fr, p 115.

⁷Ibid., p.118.

- Octobre 2008 : validation du code auprès des initiateurs du projet FCE, CARE et APAB ;
- Décembre 2008 : présentation du code de gouvernance d'entreprise à un panel d'experts et au Ministère de la PME et de l'Artisanat ;
- Janvier 2009 : édition du code ;
- Mars 2009: cérémonie de lancement du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise.

Les entreprises concernées : Par principe, l'ensemble des entreprises algériennes sont concernées par ce code. Cependant, il 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, et cible particulièrement les PME privées.

3.2.La gouvernance des EPE algériennes

Depuis 1988, les EPE algériennes ont un nouveau statut de société, d'autonomie de gestion, et d'assainissement financier par le Trésor public, et qui, représentent une part importante de l'économie nationale (le groupe SONATRACH représente à lui seul 36% du PIB Algérien), mais aussi dans le domaine du BTP, du transport et des télécommunications , estime le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE)⁸, membre permanent du programme de mise à niveau (EDPME), Ali Harbi, estime que : *«l'Etat doit se comporter en actionnaire éclairé et actif et définir une stratégie actionnariale claire et cohérente de manière à garantir que la gouvernance des entreprises publiques est exercée de façon transparente et responsable, avec tout le professionnalisme et l'efficacité nécessaires»*. Un expert du CARE précise pour sa part, que *« dans ce contexte, l'enjeu de la gouvernance d'entreprise devient primordial pour assurer une confiance des marchés et des partenaires nationaux et internationaux, dans la perspective de l'amélioration de l'attractivité pays, du développement des IDE et de la mobilisation de l'épargne interne »*⁹.

L'enjeu de la gouvernance d'entreprise devient primordial pour assurer une confiance dans les marchés pour les partenaires nationaux et internationaux, dans la perspective de l'amélioration de l'attractivité du pays, du développement des IDE et de la mobilisation de l'épargne interne.

4. L'efficience d'un tableau de bord au sein de la SDO

Pour l'étude de cas, le choix a été porté sur la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO). Cette entreprise fait parti du secteur secondaire plus précisément la branche des énergies.

⁸S. B. « Facteurs d'une bonne gouvernance des EPE Les experts du Care penchent sur la question », Le soirdalgerie.com, , <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/01/19/article.php?sid=173556&cid=2> consulté le 19 janvier 2015.

⁹<http://www.presse-algerie.net/info/34436-economie-priorite-a-la-bonne-gouvernance-des-epe-selon-les-experts.html> consulté le 19 janvier 2015.

Les résultats ci-dessous sont issus d'une étude de cas concernant des indicateurs de tableau de bord, du dernier trimestre de l'année en cours, appliqué aux ressources humaines, au sein de la SDO de Mostaganem .

Tableau 1 : évolution d'effectifs du 30/09/2015 au 30/09/2016

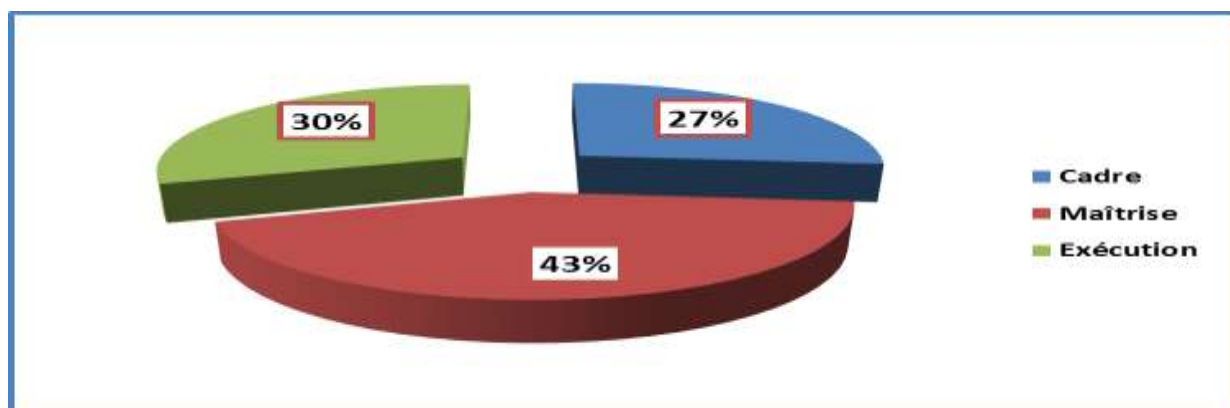
Effectif	Au 30/09/2015	Au 30/09/2016	Objectif 2016	T E (%)	Poids (%)
Cadre	2 308	2 281	2 309	-1,17	27
Maîtrise	3 756	3 714	3 828	-1,12	43
Exécution	2 413	2 612	2 582	8,25	30
SDO	8 477	8 607	8 719	1,53	-

Source : SDO

On remarque que durant la période allant de la fin septembre de l'année 2015 jusqu'à celle de 2016 (1an), l'effectif employé a baissé d'environ 1.2% concernant les cadres et la maîtrise, sachant que la SDO a perdu presque 100 cadres durant cette année, un objectif presque atteint.

Concernant l'exécution, l'effectif employé a augmenté de 8,25% durant la même période, donc le besoin de la société de cette catégorie était important durant cette période.

Structure d'effectifs



Source : SDO

L'effectif employé de la SDO est dominé par la catégorie de la maîtrise, suivi de celle de l'exécution et en dernier les cadres avec des taux rapprochés (3% De différence). Les besoins de la société pour cette ressource humaine est remarquable.

Le total d'effectifs comporte :

a. L'effectif actif : Au 30 Septembre 2016, la société a enregistré un effectif actif de 8 439 agents dont 2 247 cadres, 3 612 Agents de maîtrise et 2 580 Agents d'exécution, contre 8 329 au 30/09/2015 dont 2 276 cadres, 3 662 maîtrises et 2 391 agents d'exécution. Sachant que le taux de réalisation de l'objectif de l'effectif actif arrêté au 30/09/2016 par rapport au 30/09/2015 est de 1,32 %.

b. L'effectif inactif : Le nombre d'agents inactifs au 30/09/2016 par motifs est de 168 agents contre 148 agents au 30/09/2015 réparti comme suit :

- **Mise en disponibilité :** la société a enregistré 37 agents au 30/09/2016 dont 19 cadres, 14 maîtrises et 04 agents d'exécutions contre 33 agents au 30/09/2015 dont 19 cadres, 12 maîtrises et 02 agents d'exécution.

- **Invalidité :** la société a marqué 24 au 30/09/2016, dont 03 cadres, 08 maîtrises et 13 exécutions contre 22 dont 01 cadre ,09 maîtrise et 12 exécutions au 30/09/2015.

- **Suspension de la relation de travail :** aucun agent n'a été suspendu du travail durant la période entre le 30/09/2016 jusqu'au 30/09/2015.

- **Maladie longue durée :** la société a enregistré 10 agents au 30/09/2016 dont 04 cadres 05 maîtrises et 01 exécution contre 09 Agents dont 04 cadres et 04 maîtrises et 01 exécution au 30/09/2015.

- **Détachement pour Formation :** 22 agents dont 02 cadres , 16 agents de maîtrise et 04 au 30/09/2016 contre 18 agents dont 03 cadres et 14 maîtrises et 01 agent d'Exécution au 30/09/2015.

- **Service National :** 08 agents dont 01 agent de maîtrise et 07 agents d'exécution au 30/09/2016 contre 06 agents au 30/09/2015 dont 04 maîtrises et 02 Exécution.

- **Incarcération :** Un (01) cadre au 30/09/2016 contre 00 agent au 30/09/2015.

- **Détachement :** la société a enregistré 66 agents au 30/09/2016 dont 05 cadres, 58 maîtrises et 03 exécutions contre 60 au 30/09/2015 dont 05 cadres, 52 maîtrises et 03 exécutions.

Tableau 2 : Evolution de l'effectif du 30/09/2015 par rapport au 30/09/2016

	Effectif TOTAL (Actif+Inactif)												TOTAL Gle
	CADRE			MAITRISE			EXECUTION			TOTAL			
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F		
TOTAL au 30-09-2015	1755	553	2 308	3382	374	3 756	2339	74	2 413	7 476	1 001	8 477	
TOTAL au 30-09-2016	1 739	542	2 281	3 340	374	3 714	2 548	64	2 571	7 627	980	8 607	
EVOLUTION %	-0,91%	-1,99%	-1,17%	-1,24%	0,00%	-1,12%	8,94%	13,51%	6,55%	2,02%	-2,10%	1,53%	

Sources : tableau de bord de la SDO 3^{ème} trimestre 2016, p 88.

On remarque que la SDO a perdu au total 1,53% de ses employés dont 2,1% du sexe féminin. Or la catégorie d'exécution a connu une hausse de 6,55%, néanmoins, le taux des femmes a baissé de 13,5%. Notant que la catégorie maîtrise chez les

femmes n'a connu aucun changement par rapport à l'année précédente. La baisse de l'effectif est expliquée par les causes d'inactivité citées ci-avant, il est remarqué un effectif important qui est détaché (66 au total), mis en disponibilité (37 au total), invalide (24 au total) et en formation (22 au total).

Tableau 3: Recrutement

Effectif	Cumul à fin	Cumul à fin	Evolution %
	Sept 2015	Sept 2016	
Cadre	50	30	-40%
Maîtrise	83	63	-24%
Exécution	230	218	-5%
SDO	363	311	-17%

Source : tableau de bord de la SDO du 3^{ème} trimestre de 2016, p 88.

On distingue une baisse importante dans le recrutement des cadres (40%), suivi de la catégorie de la maîtrise avec une baisse de 24% et celle de l'exécution avec une baisse de 5%. D'ailleurs, l'évolution de l'effectif employé pour cette catégorie était remarquable dans le tableau 1.

Tableau 4: Formations

Formation 2016	Réalisation		Objectif		TR%	
	Nbre Action	Nbre Agent	Nbre Action	Nbre Agent	Nbre Action	Nbre Agent
Formation par les moyens propres	19	502	53	328	36	153
Perfectionnement professionnel	241	447	156	408	154	110
Formation professionnelle spécialisée	34	228	108	375	31	61

Source : Tableau de bord de la SDO du 3^{ème} trimestre de 2016, p 89.

Concernant le perfectionnement professionnel, l'objectif de la SDO a été atteint, voire même, dépassé que ça soit pour le nombre d'actions comme pour le nombre d'agents formés (154% d'actions et 110% d'agents). Pour la formation à propres moyens, l'objectif est aussi atteint avec 153% d'agents formés, toutefois, le nombre d'actions prévues est nettement inférieur que celui réalisé. Pour la formation professionnelle spécialisée, l'objectif est loin d'être atteint.

Tableau 5 : Absentéisme

DD	Motif	C	M	E	Total
SDO	Absence rémunérées par la CNAS	32 441,47	38 104,95	25 980,94	94 071,38
	Absences rémunérées par l'employeur	208 107,46	358 062,96	203 644,29	758 624,71
	Total des Absences rémunérés (01)	240 548,93	396 167,91	229 625,23	852 696,09
	retard	85,75	136,61	172,55	394,91
	Absences irrégulière	606,75	986,50	1 141,00	2 734,25
	c p sans solde	417,00	296,00	291,00	1 004,00
	Formation hors entreprise	0,00	0,00	0,00	0,00
	congé sans soldes	136,25	214,00	168,50	518,75
	Grève	0,00	0,00	0,00	0,00
	Mise à pied	64,00	197,00	37,00	298,00
	Détachement sans solde	0,00	519,99	517,00	1 036,99
	Total des Absences non rémunérés (02)	1 309,75	2 350,10	2 327,05	5 986,90
	Total des Absences (01)+ (02)	241 858,68	398 518,01	231 952,28	858 682,99
Total des heures théoriques	1 379 338,99	1 882 881,66	1 325 962,31	4 535 134,96	

Source : Tableau de bord de la SDO du 3^{ème} trimestre de 2016, p 89.

Treize sanctions (13) ont été enregistré durant le 3^{ème} trimestre 2016, dont Cinq (05) avertissements écrits, deux (02) Blâmes, quatre (04) mises à pied de 01 à 08 jours, une (01) Mise à pied de 09 à 30 jours, et une rétrogradation d'une catégorie.

Concernant les sanctions disciplinaires de la wilaya de Mostaganem : NEANT.

Pour l'unité de Mostaganem, on remarque que la SDO n'applique aucune sanction disciplinaire pour ses agents dans n'importe quelle catégorie.

Tableau 6 : horaires supplémentaires

Direction de distribution	Maitrise		Exécution		Total	
	Hrs	Agent	Hrs	Agent	Hrs	Agent
MOSTAGANEM	549,5	50	579	35	1128,5	85

Source : Tableau de bord de la SDO du 3^{ème} trimestre de 2016, p 89

Il est signalé que la DD d'ORAN est en première position quant aux heures supplémentaires, la DD de TIARET vient en seconde position.

D'après le tableau, la catégorie de maîtrise fournit plus d'heures supplémentaires que la catégorie d'exécution, sachant que l'effectif des agents d'exécution est inférieur à celui de la maîtrise.

Conclusion

L'apparition de la gouvernance d'entreprise est concomitante avec la séparation de la propriété et la direction. D'ailleurs, elle est apparue dans le but de rallier les divergences entre les différents stakeholders, et suite aux scandales financiers qu'à connu le monde dans les années 2000, l'intérêt de la GE s'est accentué car elle est devenue objet d'assurance pour les marchés financiers. Le concept s'est encore élargi simultanément avec l'évolution du monde des affaires, en conséquences, la déontologie et le développement durable ce sont introduits dans la GE.

Si la notion de GE remonte aux année 1930, en Algérie, le concept est bien plus récent, voire embryonnaire. Ce n'est qu'en 2009, qu'un code dit « code algérien de gouvernance d'entreprise» fut instauré par le FCE. Cependant, ce code concerne plus les PME/PMI que les EPE, objet de cet article. La GE a porté plus d'intérêts aux grandes entreprises, dotées d'un nombre important d'actionnaires et de salariés telles que les SPA, à l'image des EPE, où la gestion d'entreprise peut s'avérer encore plus complexe que les autres SPA avec la notion de l'Etat actionnaire.

Le dispositif de GE ne peut accomplir sa mission sans l'aide de certains outils et indicateurs tels que les tableaux de bord. Ces derniers sont considérés comme étant des outils de contrôle de gestion, qui est considéré comme un mécanisme de contrôle interne de la gouvernance d'entreprise. Cet outil appuie l'exécution de la stratégie d'entreprise en matière de pilotage, de contrôle et de surveillance, comme il aide à la prise de décision. L'outil des tableaux de bord ne s'intéresse pas qu'aux indicateurs financiers mais aussi aux indicateurs non financiers comme le balanced score card qui apporte une meilleure prédiction à la situation future de l'entreprise.

L'entreprise de la SDO est d'une taille importante avec capital social de 25 mds DA, et un effectif employé de 8607 agents enregistré au dernier trimestre de l'année en cours. Ceci nécessite un contrôle de gestion performant pour atteindre au mieux les objectifs de l'entreprise.

Au terme de cette analyse, qui prend en compte l'intervention du tableau de bord, comme mécanisme interne de gouvernance d'entreprise, on ne peut qu'être frappé par la variété des missions à assurer, des compétences à mobiliser, des projets à gérer et des enjeux à maîtriser pour un contrôleur de gestion, afin de mesurer la performance non seulement financière mais aussi non financière, à l'image de cet exemple qui s'est limité à étudier l'indicateur des ressources humaines (un indicateur non financier) dans l'application de l'outil des tableaux de bord. Cet outil de contrôle de gestion, peut fournir aux dirigeants les informations stratégiques et essentielles qui affinent les décisions qu'ils incombent de prendre sur les orientations futures de l'entreprise.

Notant que cette entreprise opère dans un secteur stratégique (l'énergie), visant des objectifs servant l'entreprise, d'une part, et le secteur, d'une autre part, avec des projets modernes et actuels tels que le projet des énergies renouvelables (EnR).

Toutefois, il est nécessaire de rappeler, que le bilan qui vient d'être présenté, ici, ne peut être généralisé, d'autres études quantitatives et qualitatives doivent être faites en ce sens. Ce qui peut faire l'objet d'une étude ultérieure, afin d'approfondir ce domaine de recherche et apporter de meilleurs résultats.

Bibliographie

Ouvrage :

Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; **contrôle de gestion**, édition Dunod, 5 éditions, France, 2009.

A. KHEMAKHEM, **la dynamique du contrôle de gestion** , Dunod, France, 1976.

Articles :

Jacqueline DIONNE-PROULX, Gilbert LAROCHELLE, éthique et gouvernance d'entreprise, Management & Avenir 2010/2 (n° 32)

Khaled TOURI et Yacine MADOUCHE, la gouvernance d'entreprise nouvelles approches et expériences , Colloque internationale, laboratoire de recherche en management des organisations LAREMO, université Mouloud MAAMERI, Tizi Ouzou, 23 et 24 septembre 2015

Kouider BOUTALEB, La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, La revue de l'Économie & de Management, 2008 (n°7)

Autres

FCE. « Code algérien de gouvernance d'entreprise ». Algérie. 2009

Sites

BERLAND, **Mesurer et piloter la performance**, 2009, e-book, www.management.free.fr

Cherif LAHLOU, Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances

S. B. Facteurs d'une bonne gouvernance des EPE Les experts du Care penchent sur la question, Le soirdalgerie.com,

<http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/01/19/article.php?sid=173556&cid=2>

<http://www.presse-algerie.net/info/34436-economie-priorite-a-la-bonne-gouvernance-des-epe-selon-les-experts.html>