

## La conception du performance et ses indicateurs : Enjeux et problématiques de mesure

### Performance Design and Indicateurs : Issues and Measurement Issues

**Dr. Belghanami nadjat wassila \***  
(Centre Universitaire De Tindouf )  
wacila20006@hotmail.fr

**Dr.Dib Kamel**  
(Centre Universitaire De Tipaza )  
dibkamel@hotmail.fr

*Reçu le: 15/01/2019*

*Accepté le: 03/02/2019*

*Publié: 04/04/2019*

#### **Résumé:**

Toute entreprise désire être performante. Afin de bien mener notre étude nous avons adopté une démarche descriptive et analytique comportant deux niveaux. Le premier porte sur l'approche théorique des principaux éléments de performance et ses indicateurs sous la forme de ratios. Dans un second temps on a pris deux exemples d'entreprises algériennes de notre région de Béchar : le groupe de Sonelgaz et la compagnie d'Air Algérie. En présentant les grandes tendances portant sur l'analyse des indicateurs généraux concernant la performance afin d'offrir un cadre opérationnel de notre travail dans les entreprises tirées de l'enquête.

**Mots-clés:** Performance, Efficacité, Efficience, Productivité, Rentabilité..

#### **Abstract :**

Every firm wants to be successful. In order to conduct our study well, we adopted a descriptive and analytical approach with two levels. The first concerns the theoretical approach of the main performance elements and its indicators in the form of ratios. In a second time we took two examples of Algerian companies from our region of Béchar: the Sonelgaz group and the Air Algeria company. Presenting broad trends in the analysis of general performance indicators to provide an operational framework for our work in survey firms.

**Keywords:** Performance, Efficiency, Effective, Productivity, Profitability

\* Auteur correspondant.

## **Introduction:**

L'économie algérienne subit, depuis son indépendance des mutations qui sont devenues ces dernières années rapides et générales, touchant tous les secteurs dans : sa stratégie et son système et outils de gestion, notamment ses performances qui sont développées de manière différente, en fonction des changements provenant du marché et de l'évolution des conditions politiques et sociales. Toutefois l'organisation algérienne et particulièrement l'E.P.A. (Entreprise Publique Algérienne) est aussi influencée par ces différents facteurs d'influence (économiques, culturels et politiques). Ainsi que son évaluation ne s'appréhendent pas aussi facilement qu'il n'y paraît au premier abord. Cette notion fait donc débat, à des degrés divers dans l'entreprise. De ce fait, la question de la performance et ses éléments de mesure occupent une place importante dans la littérature managériale dans toutes les organisations (privé, publiques).

## **Problématique :**

Le débat sur la performance des entreprises ne doit pas se porter exclusivement sur l'atteinte d'un niveau de réalisation. L'enjeu pour l'entreprise n'est pas seulement d'atteindre un niveau de performance donné mais également de comprendre pourquoi ce dernier a été atteint ou pas, afin que cette performance puisse être renouvelée durablement. En fait, il existe plusieurs niveaux d'appréciation de la performance, donc plusieurs types d'évaluation à mettre en place. Il est convenable de détecter d'abord quelle performance mesurer ? Celle de l'homme, du groupe, etc. Quelle période de temps est prise pour évaluer la performance ? C'est à ce titre que chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse.

## **Objectifs :**

Toutes entités économiques quelle que soit leurs tailles ont intérêt à mettre en place un modèle de performance. L'objectif premier de notre article de présenter un aperçu global de l'état de l'entreprise, qui portent sur toutes les variables d'action : l'efficacité de la production (rendement), qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité, stock, la qualité de la relation commerciale, la qualité du service le retour sur investissement (ROI) ...etc. sous la forme de ratios ou de pourcentages.

## **Méthodologie de la recherche :**

Nous avons adopté une démarche analytique déductive, qui regroupe d'abord la collecte d'informations relatives à notre concept de performance de l'entreprise. En effet, nous sommes intéressés à deux entreprises Algérienne SONELGAZ, AIR ALGERIE afin de compléter l'étude théorique et pour l'opérationnalisation de notre concept au niveau micro économique.

## **I. Approche Conceptuel :**

La notion de performance vient du latin qui désigne l'action de "performer" signifie (Exécuter, accomplir, parfait)<sup>1</sup> une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable d'action<sup>2</sup>. Pour évoquer par la suite l'exploit et le succès. Puis, au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française, elle exprime à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Elle indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une

machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Au 21<sup>ème</sup> siècle, la performance exprime le niveau de compétitivité de l'entreprise. A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, la qualité du travail des salariés et leurs performances demandent à être considérablement améliorées<sup>3</sup>. Elle est à la fois multidimensionnelle et contingente. C'est un concept difficile à mesurer techniquement<sup>4</sup>. Elle se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs, sa mesure doit donc permettre de renseigner à la fois sur l'efficacité des choix de politique et sur l'efficience des choix de gestion. On peut la définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat atteint à l'objectif visé.

L'objectif premier d'une entreprise est d'être performant, c'est-à-dire *efficace* dans le *domaine dans lequel elle est engagée* (but lucratif). Il est impératif pour elle d'engranger un *maximum de bénéfices*. Cependant, cela ne se fait pas pour garantir un bon fonctionnement de l'entreprise et de son développement, mais pour être efficace, un système complexe de différents variables de performance doit être centré pour améliorer la performance et rendre efficace son contrôle et son évaluation. Un tel système gagne à être au cœur des efforts fournis par une entreprise en ce qui concerne le capital humain si cette entreprise veut rester compétitive à long terme. Un indicateur de performance peut être défini, comme étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>5</sup> Cela peut se résumer dans la *pyramide de performance* (PPS) qui est un système composé d'une position d'équilibre entre *efficacité, efficience et résultats*. (Lynch, R. L. et K.F. Cross, 1995) qui proposent que la mesure de performance dans une organisation soit déployée selon le modèle de la pyramide (*Figure ci-dessous*):

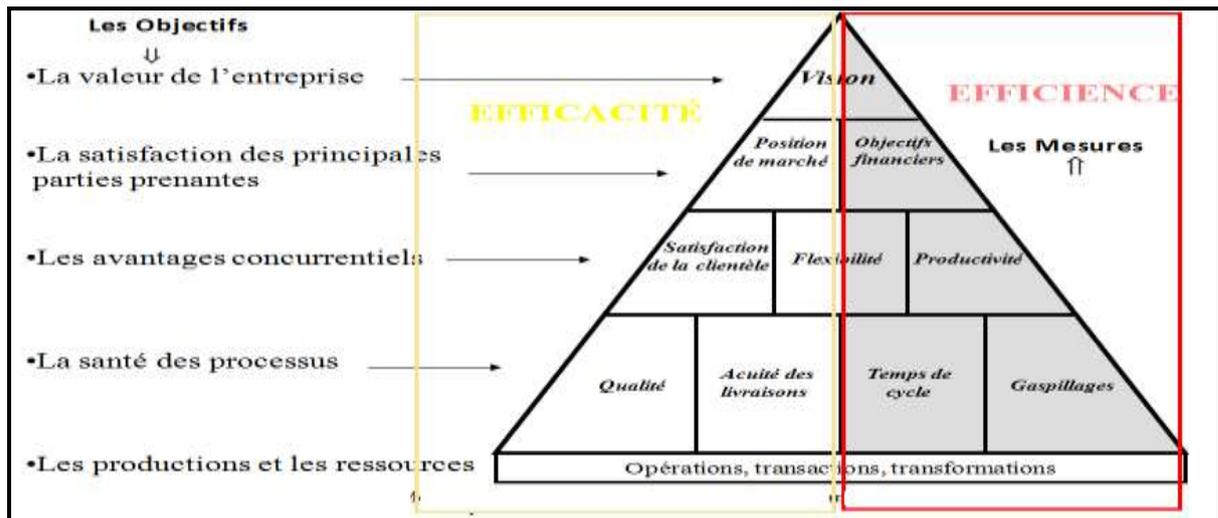
- **Au sommet**, on retrouve la vision qui se déploie à travers des objectifs financiers et de positionnement de marché de la situation de l'entité concernée<sup>6</sup>. On peut définir deux grandes catégories d'objectifs que l'entreprise. Il s'agit, d'une part, des **objectifs financiers tels que la maximisation** des flux de trésorerie, du retour sur l'investissement ou de la valeur économique ajoutée et d'autre part, des **objectifs de performance sur les marchés** : par exemple, la position concurrentielle de l'entreprise ou la présence de la compagnie dans des marchés d'avenir. Ainsi, on peut savoir si la performance a été bonne ou mauvaise mais on ne peut pas savoir pourquoi.

- **Les quatre niveaux du PPS** représentent la vision de l'entreprise, la responsabilité des unités d'affaires, les dimensions compétitives pour les systèmes d'exploitation des entreprises, et les critères opérationnels spécifiques.

- **Au centre**, on retrouve **les mesures de performance** qui balisent les processus de base. Il existe trois grands volets de la mesure de performance qui ils sont nécessaires : premièrement, la satisfaction des clients doit faire l'objet de mesure ; deuxièmement, on retrouve les indicateurs qui contrôlent la performance de l'organisation en ce qui a trait à la flexibilité ; la troisième et dernière catégorie d'indicateurs sert à baliser la performance de l'entreprise en relation avec l'atteinte des objectifs de productivité.

Par ailleurs, les différents niveaux du PPS sont illustrés ci-après dans la Figure 01.

**Figure 01:** the Performance Pyramid.



Source: Lynch, R. L. et K.F. Cross, 1995, « Measure Up!: How to measure Corporate Performance », Blackwell Publishers Inc., 2e édition, P 250.

L'appréciation de la performance repose ainsi non seulement sur la mesure d'indicateurs, mais aussi sur ses dimensions. La performance se mesure avec des critères quantitatifs mais aussi qualitatifs. Parmi les nombreux critères quantitatifs, on retrouve habituellement le chiffre d'affaires, le résultat, la marge opérationnelle, les parts de marché... Parmi les critères qualitatifs, on retrouve la qualité et la notoriété. La performance d'une organisation ne peut être perçue qu'en relation avec la performance de chacune de ses composantes et avec celles du réseau, par le biais de ses dimensions et de ses sous dimensions.<sup>7</sup>

**1. La performance économique :** la performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion, ainsi pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés<sup>8</sup> :

**1.1 Production et marge commerciale :** se calcule comme suite :

- **Production de l'exercice** =

Production vendue + Production stockée + Production immobilisée

- **Marge commerciale (MC)** =

Ventes des marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues.

**1.2 La valeur ajoutée :** ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

- **Valeur ajoutée (VA)** =

Production - Achats réalisés auprès des tiers.

**1.3 L'excédent brut d'exploitation :** il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'E.B.E désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.

- **E.B.E** = VA + subventions d'exploitation - impôts, taxes et versements assimilés - charges du personnel.

**1.4 Le résultat brut d'exploitation :** ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

- **R.B.E** = E.B.E + Résultat financier

**1.5 Le résultat net** : ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

-  $R.N = R.B.E - \text{Dotations} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Impôts}$ .

Par ailleurs, il existe une performance économique non strictement quantifiable qu'on peut mesurer par<sup>9</sup> :

**1.6. La qualité totale** : la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise.

**1.7. La position concurrentielle de l'entreprise** : peut-être reflétée par sa part de marché relative (par rapport de son principal concurrent) mais aussi dans les facteurs clés de succès que possède l'entreprise.

**2. La performance financière** : est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios<sup>10</sup> :

**2.1 La rentabilité (ROE)** : ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre. Le ratio le plus souvent utilisé est le *ROE (return on equity)*.

-  $ROE = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$

**2.2 Le ratio Q, proposé par Tobin**, constitue de mesurer l'ensemble des rentes anticipées, sur un horizon infini. Cette mesure se fait en rapportant la somme des valeurs des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux qu'ils ont investis. La valeur des capitaux investis est mesurée par le coût de remplacement des actifs financés, le plus souvent évalué à partir des immobilisations.<sup>11</sup>

-  $Q \text{ de Tobin} = \text{Valeur de marché (capitaux propres + dettes financières)} / \text{Coût de remplacement des actifs}$ .

**2.3 Le ratio de Marris** repose sur la même logique que le Q de Tobin, mais ne retient en compte que des capitaux directement investis par les actionnaires. Il s'évalue en rapportant la capitalisation boursière à la valeur comptable des capitaux propres.

-  $\text{Ratio de Marris} = \text{Capitalisation boursière} / \text{Valeur comptable des capitaux propres}$ .

**3. La performance sociale** : est souvent définie comme le rapport entre son effort social et le comportement de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est pénible à mesurer quantitativement. Elle est aussi définie comme étant le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation<sup>12</sup>. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :<sup>13</sup>

- ❖ La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- ❖ Le niveau d'agrément des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion,
- ❖ La gestion des conflits sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...).

**4. La performance organisationnelle** : peut être définie par ses mesures portant sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. À savoir:<sup>14</sup>

- ❖ **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- ❖ **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.

❖ **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

❖ **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

**5. La performance technologique** : signifie l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

**6. La performance commerciale** : concerne la capacité de l'entreprise à contenter sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux espérances des consommateurs. Parmi lesquels on cite plusieurs indicateurs:<sup>15</sup>

- ❖ La fidélisation de la clientèle ;
- ❖ La part de marche ;
- ❖ La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...
- ❖ La satisfaction des clients ;
- ❖ L'attrait de nouveaux clients .

**7. La performance managériale** : se focalise sur la capacité du manager et de l'équipe dirigeante afin d'atteindre les objectifs fixés<sup>16</sup>. Les critères usés pour évaluer la performance managériale sont : <sup>17</sup>

- ❖ **L'entrepreneurship** : efficacité, efficience, utilisation diagnostique des concepts.
- ❖ **Le leadership** : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, ....
- ❖ **Gestion des ressources humaines** : utilisation sociale du pouvoir et des processus .
- ❖ **Direction des subordonnés** : développement, support des autres, autorité, spontanéité.

## II. Diagnostic et analyse des faits marquant de performances :

L'analyse du concept de performance dans la direction de sonelgaz et la direction d'air algerie constituent les objectifs de notre travail. De ce fait, il est important de présenter au préalable la notion de performance vis-à-vis ces indicateurs dans la mesure où l'évaluation de la performance globale présente un double intérêt pour chaque entreprise, elle permet non seulement de vérifier si les objectifs ont été atteints, elle permet aussi à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème. Elle permet à l'entreprise de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations précises sur une situation constatée ou présente, de contrôler et de suivre l'évolution de ses travaux et ses ventes. Notons, que la périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance de chaque entreprise qui lui accorde : elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

### 1. Au niveau la direction de la distribution SDO Béchar Rural (la DD) :

les entretiens tenus avec les chefs divisions forment la base d'une bonne partie de la collecte des données multi-échelles sur l'évolution des indicateurs de performance de SDO Béchar rural qui s'inscrit fondamentalement dans les axes stratégiques du groupe à savoir :

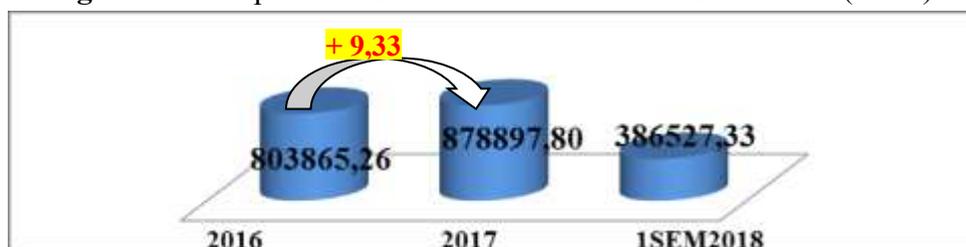
- ❖ L'amélioration continue du service et la qualité rendus à la clientèle;
- ❖ La maîtrise des pertes d'énergie et du recouvrement des créances;
- ❖ La maîtrise des métiers par la valorisation des structures de base (districts et agences).

### 1.1 L'alimentation électrique & Gazier:

En général, toutes les activités électriques et gaz progressent en croissance comparable par rapport l'année précédente, affichent une forte performance avec une progression du chiffre d'affaires d'Électricité et Gaz, mais aussi à cause des augmentations des nouveaux tarifs applicables pour les quantités consommées à partir du 1er janvier 2016 de l'ordre **de 15,15% et 31,13%**, par rapport au prix actuel de la deuxième tranche, qui seront appliqués respectivement à la troisième tranche (entre **250 et 1.000 KWh/trimestre**) et la quatrième tranche 4 (**supérieur à 1.000 KWh/trimestre**). Le même principe d'augmentation progressive est appliqué à la consommation de gaz à basse pression, les tarifs des deux premières tranches ne subissant aucun changement et ceux des deux autres sont augmentés, par rapport au prix actuel de la deuxième tranche, de **24,04%** pour la troisième tranche (entre **2.500 et 7.500Th/trimestre**) et de **41,74 %** pour la quatrième tranche (supérieur à **7.500 Th/trimestre**). Concernant les consommateurs d'électricité haute tension type B et de gaz haute pression (clients industriels notamment), ils devraient subir des augmentations de 20% et de 35% respectivement. Pour les consommateurs d'électricité haute tension type A et de gaz moyens pression (PME, PMI, équipements publics et services), des augmentations respectivement de **20%** et **15%** seront appliqués. Le consommateur va être amené à payer les augmentations dans le secteur industriel, qui accentuent ainsi ses dépenses obligatoires induites par la crise que traverse le pays depuis la chute des prix de pétrole.

- **Le réseau Électrique** : en ce qui concerne le chiffre d'affaires, il a connu une augmentation de 75032,54 Kilo de dinars par rapport à l'exercice 2016 ; sous l'effet de l'augmentation du volume des ventes et l'intégration de nouveaux clients.

**Figure 02:** la répartition d'électricité des chiffres d'affaire en (KDA).

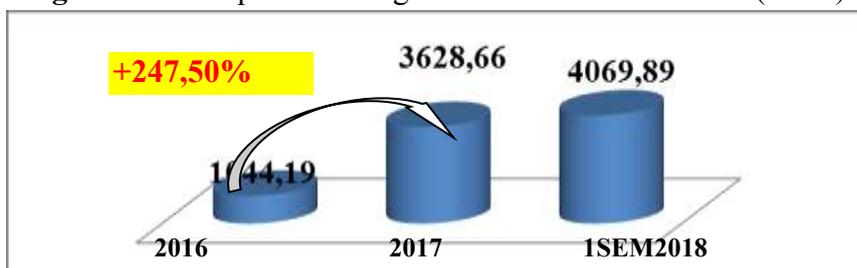


Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

- **Le réseau Gaz** : un chiffre d'affaire triplé en hausse de + **247,50%** affiche une forte croissance. A cause les efforts engagés pour *sensibiliser* et encourager la *population* à *l'utilisation* du gaz de ville. Par ailleurs, la DD continue de générer des gains d'efficacité récurrents,

de renforcer sa compétitivité et d'investir dans ses marchés de croissance. au 1<sup>er</sup> trimestre 2018 s'élève à **4069,89** en progression de **+12,15** par rapport l'année 2017.

**Figure 03 :** la répartition de gaz des chiffres d'affaire en (KDA).

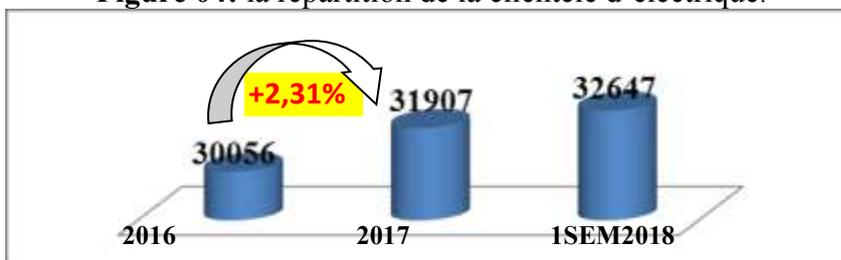


Source : division commerciale / SDO Béc har Rural.

### 1.2 Le nombre d'abonnés :

- **Le réseau Électrique :** le nombre total des clients enregistré fin juin 2018 s'élève à **32647** pour l'électricité, soit une évolution de **+2,31%** par rapport l'année 2017.

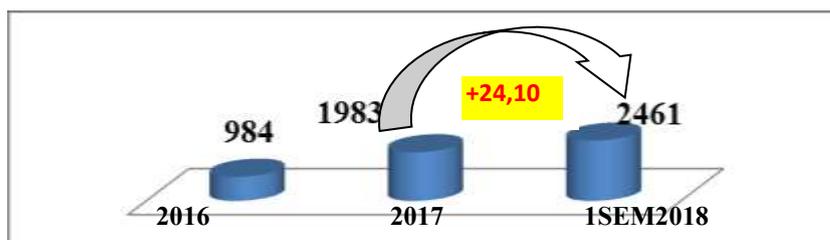
**Figure 04:** la répartition de la clientèle d'électrique.



Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

- **Le réseau Gaz :** le nombre total des clients enregistré fin juin 2018 s'élève à **2461** pour le réseau gaz, soit une évolution de **24,10%** par rapport l'année 2017.

**Figure 05:**la répartition de la clientèle du gaz.



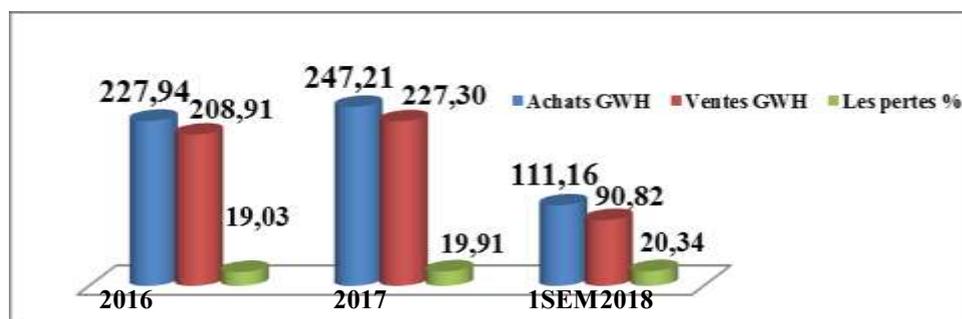
Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

### 1.3 Les ventes et les achats :

- **Le réseau Électrique :** en ce qui concerne l'électricité, le secteur résidentiel consomme environ **247,21 GWH** selon l'exercice 2017 dont le total des facturations d'énergie toutes tensions confondues s'est élevée à **08,65% = [(19,91/227,30)]**. Cela correspond à un taux d'évolution des achats environ de **11,93 % = [(247,21-227,94) / 227,94]**. Ce niveau de réalisation s'explique en grande partie par l'importance de la croissance des ventes aux clients et par le volume d'électricité acheté à SDO Bechar rural qui a atteint **18,39 %** par rapport à 2017 à cause l'augmentation de niveau global des consommations. En

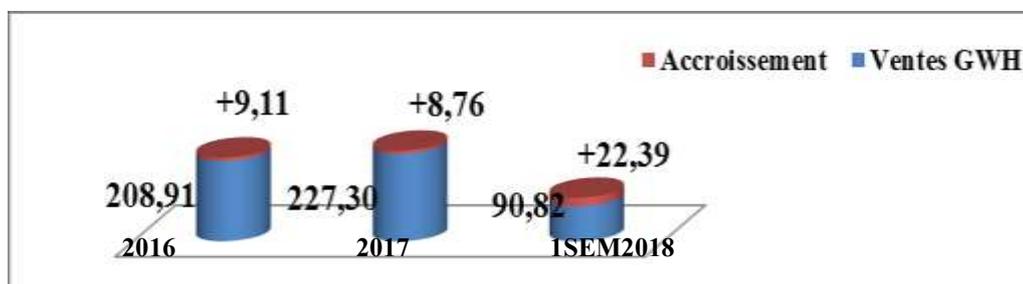
2018, un montant très important de **878897,79KDA** a été réalisé, expliqué essentiellement par la croissance de nombre des abonnés.

**Figure 06:** les ventes et les achats d'électricité.



Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

**Figure 07:** le taux d'avancement des ventes.



Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

- **L'accroissement** =  $[(\text{la Perte (GWH)} \times 100) / \text{Vente(GWH)}]$  : Ce graphique suivant présente l'évolution du ventes de la SDO Béchar rural, dont les factures d'électricité pour les abonnés particuliers augmentent chaque année, justifiés par la hausse de nombres des abonnés.

- **Prix moyens de vente hors taxes** : ayant servis à l'estimation du chiffre d'affaires énergie, sont les suivants (en CDA) :

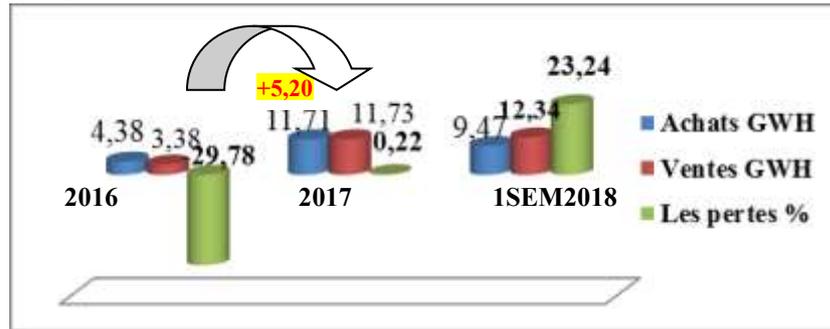
**Tableau 01** : prix moyens de ventes électriques hors taxes. .

Basse tension	Moyen tension	Haute tension
384,79	386,66	425,59

Source: division commerciale/SDO Béchar Rural.

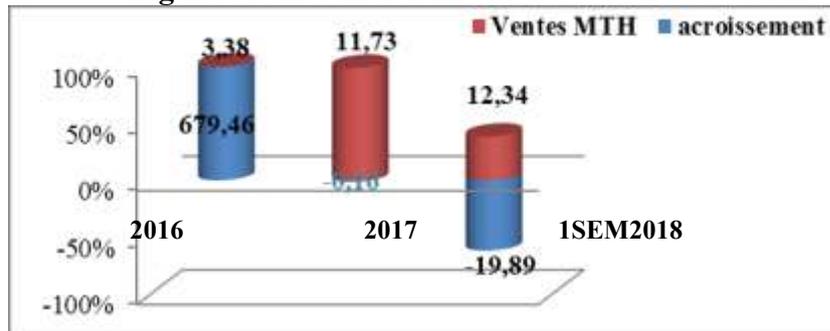
- **Le réseau Gaz:** en ce qui concerne l'énergie gazière, quatre daïras seulement alimentées en gaz à cette période, soit une évolution de 5,20 % Mth. En 2018, les ventes de basse pression sont passées à 12,34 MTH.

**Figure 08:** les ventes et les achats du GAZ. (Basse Pression).



Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

**Figure 09:** le taux d'avancement des ventes du GAZ.



Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

- **L'accroissement** =  $[\text{la Perte (GWH)} \times 100] / \text{Vente (GWH)}$  : Ce graphique suivant présente l'évolution des ventes du gaz de la SDO Béchar rural, dont on observe une bonne maîtrise de perte après un bon contrôle professionnel.
- **Prix moyens de vente hors taxes** : ayant servis à l'estimation du chiffre d'affaires énergie, sont les suivants (en CDA) :

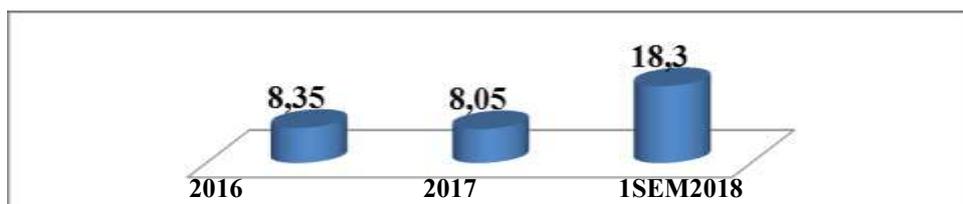
**Tableau 02:** prix moyens de ventes gaziers hors taxes.

Basse tension	Moyen tension	Haute tension
384,79	386,66	425,59

Source : délégation régionale de Béchar.

- **Le taux de pertes d'électricité et gaz** : Sur le plan financier, le *taux de pertes global d'électricité* et gaz a été réduit. Ce taux généralement est causé par : les pertes techniques, l'énergie perdue et phénomène du piratage du réseau électrique. **L'analyse des pertes** = perte en GWH / Achat en GWH, constitue une orientation stratégique prioritaire afin de contribuer à la définition de la performance de l'entreprise dont la plus grande composante est destinée à la réduction des pertes électrique. Cela rentre dans le cadre de la maîtrise de l'énergie et la lutte contre la fraude d'énergie sous toutes ses formes.
- **Le réseau Électrique** : le taux de perte de l'an 2016 est toutefois en baisse de - 3,59% par rapport à 2017 qui éteint de **8,05 %** est causé par la fraude, à l'exception du taux enregistrée au premier semestre à cause l'application de nouveau tarif. + 22,73% par rapport l'exercice précédente.

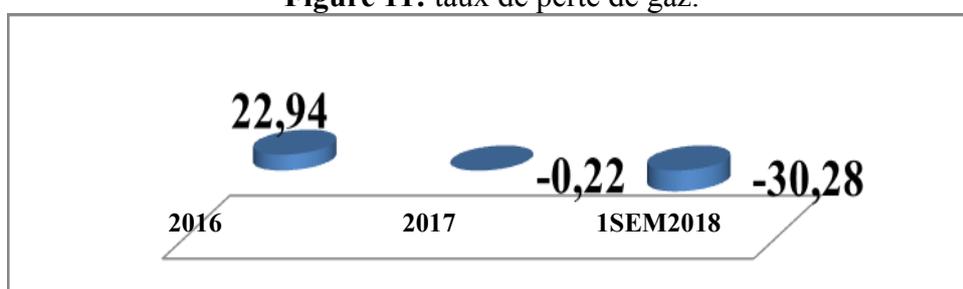
**Figure 10:**taux de perte d'électrique.



Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

- **Le réseau Gaz :** on enregistre durant l'exercice 2017, une décroissance importante en taux de perte de gaz près de 99,04 % par rapport l'an 2018, cela montre la force d'innovation, et les technologies modernes de la gestion des réseaux de distribution du gaz et l'efficacité de fonctionnement de raccordement en gaz, à l'exception des augmentations de tarif appliquée début de l'an 2018 qu'explique la croissance de taux dans cette période.

Figure 11: taux de perte de gaz.



Source : division commerciale/SDO Béchar Rural.

**1.4 Investissement et travaux:** On peut citer trois types des projets, présente comme suit :

**Les programmes propres :** sont des programmes effectuées et financées par la direction dans le but de l'amélioration des services par la création des postes de remplacement des équipements et de raccordement.

**Les projets RCN :** sont des projets pour réaliser les travaux de raccordement des nouveaux clients suite à leurs demandes ou la demande de l'organisme. Parmi ses tâches, le déplacement pour vérifier et approuver les attachements, l'ordre d'exécution des travaux, le branchement, la facturation et l'ordre d'exécution des travaux.

**Les projets de l'Etat:** sont des programmes financés par l'Etat dont le chef de projet est chargé de la maîtrise d'œuvre des études et de la réalisation des ouvrages électriques et gaziers des programmes de l'Etat.

- **Le réseau Électrique :**

Tableau 03 : les investissements électrique de SDO Béchar rural.

La réalisation physique d'électricité		Réseaux (Km)		Postes		Branchements	
Total investissement		2017	2018	2017	2018	2017	2018
R.C.N	Prévu	99,00	99,00	0	0	1980	1980
	Réalisé	84,042	17,981	30	8	236	110
	Taux	85%	18%	-	-	12%	6 %
Programe propre	Prévu	242	83,65	35	5	0	0
	Réalisé	85,294	117,327	35	5	0	0

	<b>Taux</b>	35%	140%	100%	100%	-	-
	<b>Taux de total investissement</b>	<b>50%</b>	<b>74%</b>	<b>186%</b>	<b>260 %</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>

Source : division des travaux et exécutions /SDO Béchar Rural.

Les réalisations physiques au mois juillet 2018 sont de : **135,308Km** = (17,981+117,327) de réseau soit un taux de réalisation **74%** = $[135,308*100/ (99+83,65)]$ , **13** Postes avec un taux de **260%**  $[(8+5)*100 / (5+))$  et **110** branchements avec un taux de **6%** , répartis comme suit :

**Tableau04** : les réalisations en matière de RCN et programme propre.

RCN	PROGRAMME PROPRE
17,981 Km de réseau avec un taux de <b>18%</b>	117,327Km de réseau avec un taux de <b>140%</b> .
08 postes (sans marqué l'évolution a cause que l'objectif de la SDO est nul)	05 postes avec un taux de <b>100%</b>
404 branchements avec un taux de <b>20%</b>	<b>00</b> branchement

Source : division des travaux et exécutions /SDO Béchar Rural.

- **Le réseau Gaz :**

**Tableau 05** : les investissements gaziers de SDO Béchar rural.

La réalisation physique d'électricité		Réseaux (Km)		Postes		Branchements	
Total investissement		2017	2018	2017	2018	2017	2018
R.C.N	Prévu	37	8	0	0	1275	700
	Réalisé	3,24	<b>1,181</b>	00	<b>00</b>	650	<b>28</b>
	Taux	09%	15%	-	-	51%	4%
Programme propre	Prévu	0	0	0	0	0	0
	Réalisé	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	Taux	-	-	-	-	-	-
Taux de total investissement		<b>09%</b>	<b>15%</b>	-	-	<b>51%</b>	<b>4%</b>

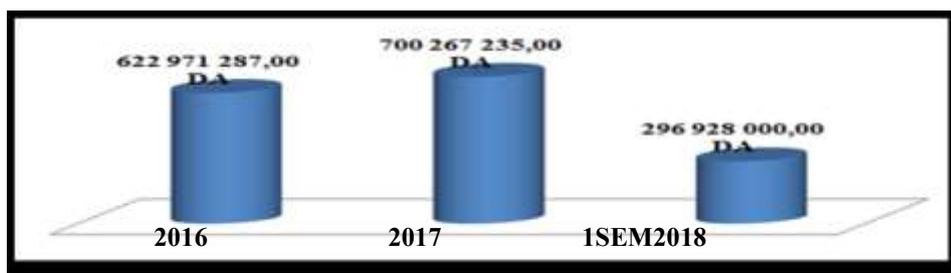
Source : division des travaux et exécutions /SDO Béchar Rural.

Les réalisations physiques au mois juillet 2018 sont de **1,181 Km** de réseau soit un taux de réalisation **15%** =  $[1,181*100/ 8]$  et **28** branchements avec un taux de **4%**.

**2. Au niveau la délégation régionale d'air Algérie Béchar :**

**2.1 Le chiffre d'affaire :** Il en ressort que son *chiffre d'affaires* a connu une croissance de + **12,40%** durant l'exercice 2017 par rapport l'an 2016.

**Figure 12:** le chiffre d'affaire de déflagration régionale de Béchar.

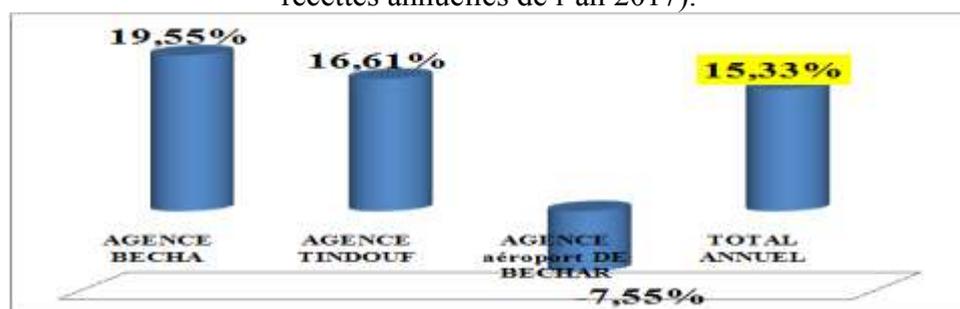


Source : structure commerciale/délégation régionale de Béchar.

**2.2 Les recettes passagères :** Dans l'ensemble, les recettes ont augmenté de **15,33 %** comparativement à la même période de l'an passé. Cette hausse s'explique par les recettes des passagers qui sont passées de **247289590 DA** à **285195848 DA** avec une hausse de plus de : **+37906258 DA** à savoir les réseaux intérieurs et internationaux l'enquête montre :

- ❖ Pour les lignes intérieurs, elles sont passées de **198394491 DA** à **206666823 DA** avec une hausse de plus de : **+8272332 DA**
- ❖ Pour les lignes internationales, elles sont passées de **48895099 DA** à **78529025 DA** avec une hausse de **+ 29633926**.

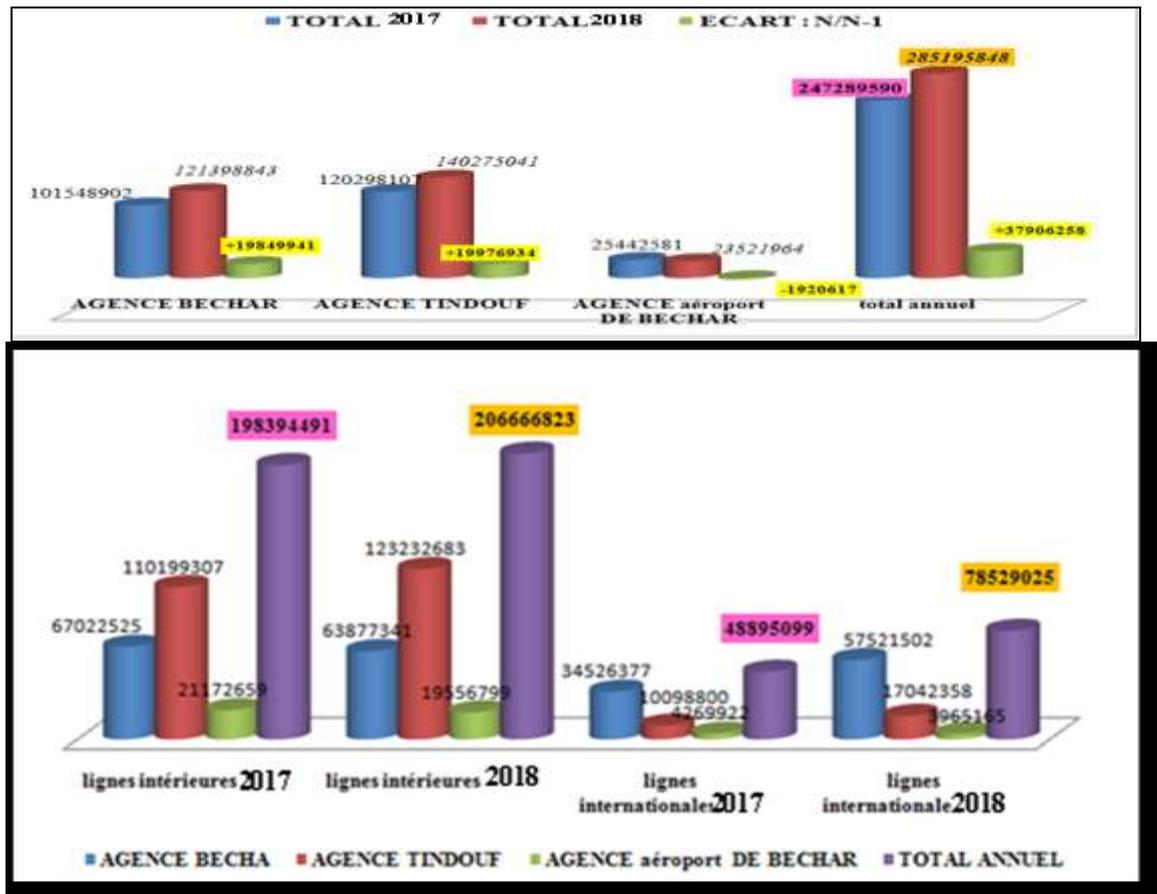
**Figure 13 :** évolution de la recette enregistrée (les prévisions des recettes 2018- les recettes annuelles de l'an 2017).



Source : structure commerciale/délégation régionale de Béchar.

Or, par rapport à la saison précédente, les agences commerciales (Béchar & Tindouf) ont enregistré des taux de croissance positifs, soit une marge de **19,55%** et **16,61%** respectivement, en revanche l'agence aéroport a connu une baisse **-7,55 %** causant un certain ralentissement au cours du premier semestre de l'année 2018.

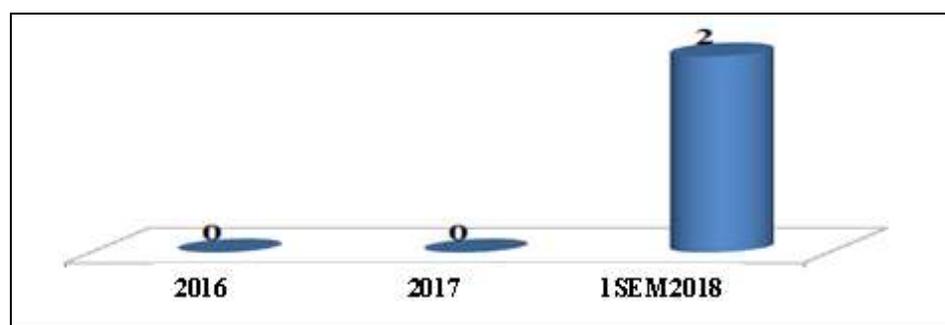
**Figure 14:** comparaison de recettes passagères par agence et réseau.



Source : structure commerciale / délégation régionale de Béchar.

**2.3 L'évolution des réclamations des clients :** Le traitement des réclamations des clients est lié à la vente soit par Internet (réservation, paiement) ou par règlement mandataire adressé à la représentation d'Air Algérie qui se trouve à proximité de lieu de résidence ou à l'espace (réservation direct). Par ailleurs, on remarque que la délégation régionale de Béchar d'air Algérie n'a reçu aucune réclamation clients sur la période 2017-2018. Cela montre le bon fonctionnement des missions remplit par le capital humain de l'entreprise. Néanmoins, on marque deux réclamations des clients qui ont été déposées au niveau la délégation de Béchar d'air Algérie à cause.

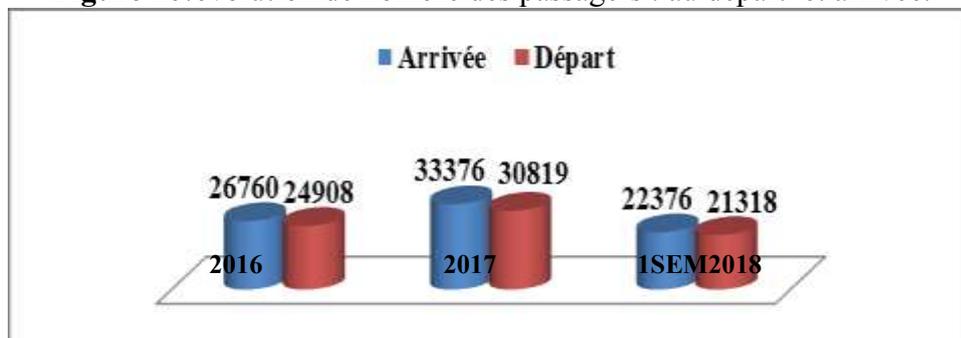
**Figure 15:** évolution de réclamations ces derniers trois années



Source : structure commerciale/délégation régionale de Béchar.

**2.4 Le nombre des passagers :** On *enregistre une augmentation* du nombre de passagers au cours de dernières années. En progression de 24,72 % à l'arrivée de l'aéroport et +23,73 % au départ de l'aéroport de Béchar Boudghene Ben Ali Lotfi en 2017 comparativement à l'année de 2016.

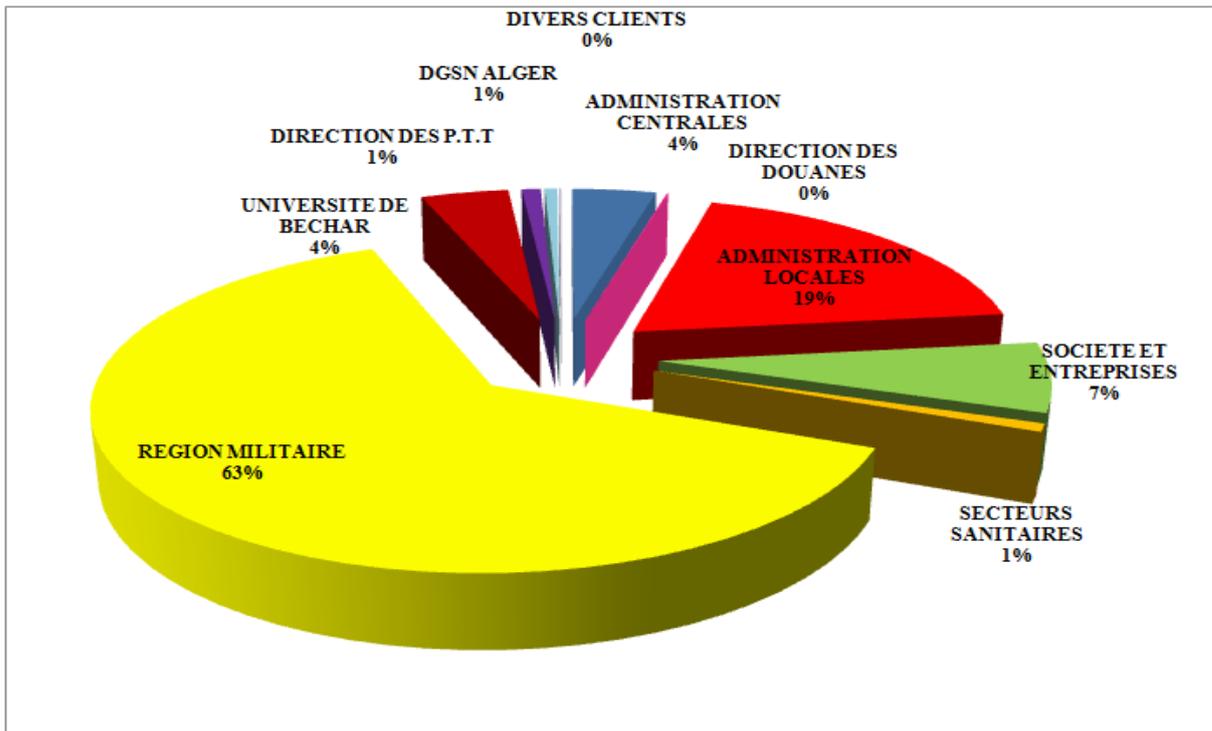
**Figure 16:** évolution de nombre des passagers : au départ et arrivée.



**Source :** structure d'escale Aéroport de Béchar: Boudghene Ben Ali Lotfi / délégation régionale de Bechar.

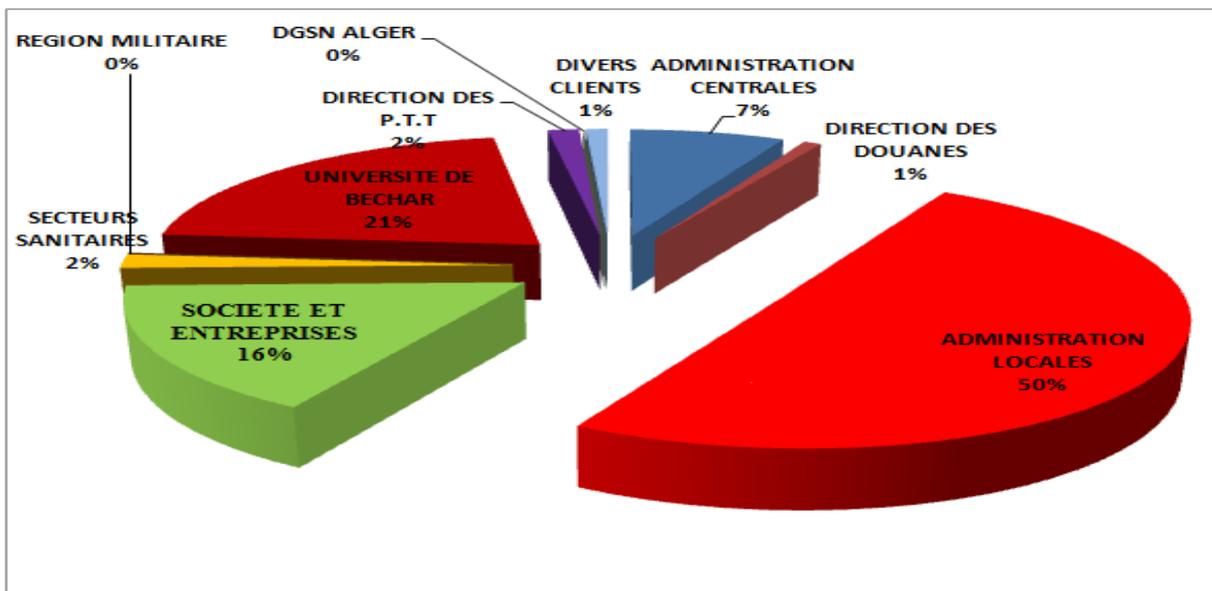
**2.5 Le recouvrement de créances des divers établissements :** Le recouvrement des créances présente un intérêt crucial tant pour la délégation en terme de performance en vue d'obtenir le paiement de la créance due. Tout d'abord, il faut un compte exclusivement affecté aux recouvrements du compte pour chaque établissement. Ses créances cumulées sont de **392963547,00** de DA, dont le plus gros est détenu par la région militaire avec un montant de **248336136,00** de DA. Par ailleurs, la direction des douanes et les divers clients privés ont soldé leurs créances.

**Figure 17:** état de situation des encaissement.



Source : structure commerciale/délégation régionale de Béchar.

Figure 18: état de situation de créances cumulées



Source : structure commerciale/délégation régionale de Béchar.

### Conclusion :

Ce document nous a permis de traiter et d'analyser empiriquement les indicateurs de performance pour apporter les observations menées sur le terrain et les remarques faites. Mais Nous avons recueillis aussi des données et fait des constats tout au long de notre passage en milieu de travail dans la SDO Béchar Rural et la délégation régionale de Béchar. A travers ce

diagnostic, il importe de mettre en lumière les éléments microéconomiques, en matière des mécanismes liés à la performance. Dans le but de mesurer les variables de performance visant à mieux évaluer les indicateurs. Ceci nous a poussés à examiner les principaux paramètres de mesure de performance au sien des entreprises algériennes. Pour définir les grandes priorités stratégiques, à l'aide de ce sous-ensemble des données financiers et économiques qui apparaissent autant comme des situations de base de performance. Pour atteindre cet objectif, nous avons collecté des données primaires et secondaires. Ces données recueillies nous ont permis de mesurer la performance de chaque entreprise, mais également en s'appuyant sur un ensemble de données physiques comme un facteur favorable au développement de capacités innovante.

Par conséquent, l'analyse soumise à l'étude dans la SDO Béchar Rural et la délégation régionale de Béchar Air Algérie, montre clairement des capacités d'adaptation et d'innovation plus importantes dans toutes ses dimensions ; en particulier dans les activités de placement et maintenances et les modes de commercialisation modernes surtout dans les services apportés aux clients : les raccords ou réservations, les règlements des clients, le traitement des pannes qui sont autant de facteurs de performance.

### Liste Bibliographique :

---

- 1 Alain Marion, Alain Asquin, Christophe Everaere, (2012), Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes, Stratégie - Politique de l'entreprise, Éditeur Dunod, Paris.
- 2 MAHDIA Hanane, la performance des entreprises dans une perspective de pilotage organisationnel ; Revue Organisation & travail, volume 5, N°01(8), (2016), p.111.
- 3 Belghanami Nadjat Wassila, (2014), La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Edilivre : AParis, France. p.88.
- 4 Lepetit M. (1997), Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands, in Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif -. Entreprise et performance globale-outils, évaluation, pilotage, Paris, Economica.
- 5 PPHILIP L, (2003),. « Méthode et pratique de performance », 3<sup>ème</sup> Edition d'Organisation, Paris, p :130
- 6 Abdelhamid EL GADI, (2006), « Audit et contrôle de gestion » Original provenant del'Université de Californie, Éditeur Rabat net Maroc, p : 32.
- 7 REYNAUD, E., « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003
- 8 Wadji Ben Rejeb, (2003), Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie, [https://www.memoireonline.com/02/06/110/m\\_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie18.html](https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie18.html), consulter le 12/02/2018.
- 9 Wadji Ben Rejeb, (2003).
- 10 Wadji Ben Rejeb, (2003),
- 11 K.H CHCHUNG, S.W. PRUITT, a simple approximation of Tobin's Q, financila management, vol 23, N°3, (1994), p.71.

12 Aicha. HEDIBEL(2009),L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, Mémoire de magistère en science économique ; université d'Alger ,p :32

13 Wadji Ben Rejeb , (2003) ,

14 Idem

15 Idem

16 Jacques BARRETTE et Jocelyn BERARD, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, (2000) , p.15.

17 Idem

**Livres :**

- Abdelhamid EL GADI, (2006), « Audit et contrôle de gestion » Original provenant de l'Université de Californie, Éditeur Rabat net Maroc .
- Alain Marion, Alain Asquin, Christophe Everaere, (2012) , Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes ,Stratégie - Politique de l'entreprise, Éditeur Dunod, Paris.
- Aicha. HEDIBEL(2009),L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, Mémoire de magistère en science économique ; université d'Alger.
- Belghanami Nadjat Wassila, (2014), La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise.Edilivre : AParis ; France.
- Lepetit M. (1997), Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands, in Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif -. Entreprise et performance globale-outils, évaluation, pilotage, Paris, Economica.
- PPHILIP L, (2003),. « Méthode et pratique de performance »,3ème Edition d'Organisation, Paris .

**Article du Journal :**

- Jacques BARRETTE et Jocelyn BERARD, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, (2000) .
- K.H CHCHUNG , S.W. PRUITT, a simple approximation of Tobin's Q, financila management, vol 23, N° 3, (1994).
- MAHDIA Hanane, la performance des entreprises dans une perspective de pilotage organisationnel ; Revue Organisation & travail, volume 5, N°01(8), (2016).

**Article de séminaire :**

- REYNAUD, E., « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003

**Sites web :**

- Wadji Ben Rejeb , (2003) ,Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie,[https://www.memoireonline.com/02/06/110/m\\_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie18.html](https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie18.html)
- La plateforme de la Haute école pédagogique du canton de Vaud HEP en partenariat avec la Direction générale de l'enseignement obligatoire du canton de Vaud DGEO, la performance critère d'évaluation de la réussite stratégique.(source :[www.scolcast.tv](http://www.scolcast.tv)) : <https://www.doc-etudiant.fr/commerce/Mnagement/cours-cours-de-management-la-performance-408178.html>.