

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce - Koléa-



Ecole Doctorale Gestion des Entreprises et Comptabilité

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du
diplôme de Magister en Management Stratégique et Performance
d'Entreprise

**Thème : Evaluation de la performance d'un réseau de points
de vente par la méthode DEA (Data Envelopment Analysis)**

Cas : Espaces de vente d'Ooredoo Algérie

Elaboré par:

Mlle Fadli Farah

Encadré par :

Mr Dahia Abdelhafid

Organisme d'accueil : Wataniya Telecom Algérie, SPA

Promotion : 2016

Remerciements

Je remercie Dieu de m'avoir donné la santé, le courage ainsi que la volonté pour réaliser ce travail.

Je voudrai présenter aussi mes remerciements à :

- Mon encadreur de l'Ecole supérieure de commerce, en l'occurrence Mr Dahia, pour avoir accepté de m'encadrer et lui témoigner ma gratitude pour ses conseils et ses orientations pour avoir mené ce travail à bon port.
- Mon ancien professeur de statistiques, Mr Touati qui m'a apporté l'aide précieuse et le support nécessaire à la réalisation de la partie pratique de ce mémoire.
- Mon promoteur au niveau d'Ooredoo Algérie, direction des finances Mr Bousri Kheireddine pour son dévouement et son professionnalisme.
- A mon père qui a accepté d'être mon correcteur de langue.
- Au directeur de la bibliothèque de l'Ecole supérieure de commerce ainsi qu'à son équipe et à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Mes remerciements vont aussi aux membres du jury qui liront ce modeste travail.

Encore Merci à vous tous

Dédicaces

Mes dédicaces vont pour :

- Ma grand-mère maternelle.
- Mes chers parents.
- Mes deux sœurs Sofia et Hind.
- Ainsi qu'à mon beau- frère Nacib et mes adorables neveux Manil et Lylia.

Sans oublier toute personne portant le nom de famille Fadli et Brahimi .

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des tableaux	III
Liste des figures	IV
Introduction générale	A-C
Chapitre 1 : Le point de vente et sa performance	2
Section 1 : L'organisation et la gestion des points de vente	3
Sous-section 1 : Le cadre organisationnel des points de vente	3
Sous-section 2 : Le pilotage des points de vente (PDV)	9
Section 2 : La performance et son évaluation	15
Sous-section 1 : De la performance à la performance globale	15
Sous-section 2 : Le management des performances	20
Chapitre 2 : Les entreprises de services et l'application de la méthode DEA	30
Section 1 : Les entreprises de service et leurs spécificités	31
Sous-section 1 : La définition du service et de l'entreprise de services	31
Sous-section 2 : Les inputs et les outputs d'une entreprise de service	32
Section 2 : La méthode DEA pour évaluer la performance globale	36
Sous-section 1 : Les fondements de la méthode DEA	36
Sous-section 2 : Les Modèles et les intérêts de la méthode DEA	38
Chapitre 3 : Application de la méthode DEA au réseau des espaces d'Ooredoo Algérie	45
Section 1 : La mesure de la performance au sein d'Ooredoo Algérie	46
Sous-section 1 : La présentation de Ooredoo Algérie	46
Sous-section 2 : La mesure de la performance par le contrôleur de gestion de wta	53

Section 2 : Application de la méthode DEA au réseau des boutiques d'Ooredoo Algerie	57
Sous-section 1 :Construction du modèle DEA	57
Sous-section2 :Application et analyse des résultats de la méthode DEA	61
Conclusion générale	D-E
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
1	Le pouvoir des cinq sens	14
2	illustration de quelques facteurs de différenciation	23
3	Synthèse du marché global de la téléphonie mobile en Algerie	53
4	Exemple des dépenses analysées pour une direction	56
5	Les sources de revenus et de charges d'une boutique	58
6	La corrélation entre les inputs sélectionnés	60
7	La corrélation entre les Outputs sélectionnés	61
8	Les modèles développés	62
9	Scores d'efficacité des Espaces Ooredoo dans les deux modèles	62
10	Synthèse des résultats des deux modèles	63
11	Etat des EO avec une différence relative (entre Modele 1 et 2) importante	64
12	Nombre d'occurrence des Espaces de vente	65
13	Potentialités en Gains et en économie du réseau des EO	66
14	Résultats de l'analyse DEA pour EN 6 selon le modèle 1	66
15	Résultats de l'analyse DEA pour EN 8 selon le modèle 1	67
16	La corrélation du score d'efficacité avec les indicateurs d'activités	68

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
1	rôle et domaine de responsabilité des points de vente et de la tête de réseau dans le cadre d'un réseau intégré en aval	06
2	Courbe de cycle de vie d'un point de vente	08
3	Carte des relations de cause à effet dans l'entreprise	18
4	Triptyque du pilotage	20
5	Présence d'Ooredoo Groupe dans le monde	47
6	Organigramme générale de WTA	50
7	structures rattachées au CFO	52
8	Organisation du département contrôle de gestion de WTA	53

Introduction générale

Aujourd'hui, l'économie mondiale est une économie de services, par conséquent le secteur tertiaire joue un rôle prédominant dans la croissance d'un pays ; on estime que le poids du secteur tertiaire dans les pays développés, varie entre 70% et 80% du PIB (Produit Intérieur Brut).

En Algérie, le secteur tertiaire contribue à 43% du PIB et emploie près de 60% de la population active. Parmi les agents de ce secteur on retrouve les opérateurs de téléphonie mobile.

Une des particularités des entreprises de service, fait d'elles qu'elles sont généralement organisées en réseau ce qui donne un poids tout particulier au niveau opérationnel.

Par conséquent, chaque opérateur Telecom (entreprise) soucieux de sa performance et de sa pérennité doit s'intéresser à la performance de son réseau de point de vente (boutiques) en matière d'atteinte des objectifs et de minimisation des coûts. De la nécessité de l'évaluation de la performance, se pose alors la question de sa mesure. Peut-on se fier à une évaluation monocritère qui prend en compte un seul critère au détriment des autres, alors que la performance a plusieurs dimensions.

De ce fait, le risque avec l'évaluation monocritère est la prise de décisions restreintes et limitées (n'englobant pas tous les aspects).

C'est dans ce contexte qu'on doit s'orienter vers une méthode d'évaluation multicritères, telle que la Méthode DEA, ce qui nous a amené à la problématique suivante :

➤ **Comment arriver à évaluer la performance des boutiques (espaces) d'Ooredoo Algérie par un outil d'analyse et d'aide à la décision qui est la DEA ?**

De cette interrogation découle un certain nombre de questions secondaires :

Les questions secondaires :

1. Quel est l'enjeu de l'évaluation de la performance d'une entreprise (son réseau de boutiques de vente).
2. Quel est le cadre théorique de l'évaluation de la performance par la méthode DEA ?;
3. Quel est le cadre pratique de l'évaluation de la performance des boutiques (espaces de vente) d'Ooredoo Algérie par la méthode DEA ? .

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis au préalable une hypothèse principale, d'où découlent des hypothèses secondaires ; à vérifier à travers l'étude que nous proposons de réaliser sur le cas des espaces de vente (boutiques) d'Ooredoo Algérie.

L'hypothèse principale :

L'enjeu de mesure de la performance est la prise de décision.

Les hypothèses secondaires :

- ✓ La performance renvoie à plusieurs critères, financiers ou pas.
- ✓ La méthode DEA est un outil d'aide à la décision car elle permet d'effectuer un benchmarking interne.
- ✓ La performance des boutiques d'Ooredoo Algérie peut être évaluée par la méthode DEA.

Le but du sujet :

Il s'agit plus précisément de mettre l'accent sur l'apport de la méthode DEA (méthode d'analyse d'enveloppement des données) comme outil d'analyse multidimensionnelle de la performance pour gérer globalement les différentes composantes de cette performance.

Le choix du sujet :

Vu l'importance de la performance et le critère de bonne santé qu'elle occupe dans l'entreprise, et compte tenu de la difficulté à la mesurer en prenant en compte toutes ses dimensions, notre choix s'est naturellement orienté vers ce sujet.

La méthodologie

La méthodologie adoptée fait appel à trois approches différentes : l'approche descriptive, comparative et analytique.

Plan de l'étude :

Notre étude comportera une partie théorique et une partie pratique.

➤ **La partie théorique comprendra deux chapitres :**

- Le premier chapitre comportera deux sections, la première sera consacrée au cadre organisationnel des points de vente et la deuxième à la performance et la nécessité de la mesurer pour pouvoir piloter l'entreprise.

- Le deuxième chapitre sera constitué de deux (2) sections,

- ✓ la première sera axée sur la présentation des entreprises du secteur tertiaire, en termes de caractéristiques, de ressources et de produit (service).
- ✓ la deuxième traitera le cadre théorique de l'évaluation de la performance par la méthode DEA ; en soulignant les apports potentiels de cette méthode pour une meilleure prise de décisions.

➤ **La partie pratique sera constituée d'un chapitre unique, qui sera scindé en deux sections :**

- ✓ La première comportera la présentation de la structure d'accueil Ooredoo Algérie ainsi que les outils utilisés par cette dernière pour évaluer la performance.
- ✓ La deuxième traitera le cadre pratique de l'évaluation de la performance d'Ooredoo Algérie par la méthode DEA, en essayant de l'appliquer sur 37 boutiques de vente, afin de permettre la révélation de celles ayant les meilleures pratiques pour qu'elles servent de référence aux autres.

Le point de vente apparaît comme le premier ambassadeur de l'entreprise, car en contact permanent avec les clients.

Cette relation (client-Point de vente) est une source de valeur, fournissant une base de différenciation et d'avantage compétitif pour les entreprises.

Par conséquent, l'entreprise doit être en mesure d'identifier et d'évaluer à l'aide d'indicateurs adéquats les efforts à fournir pour que ses points de vente soient performants ; car de leur performance dépend en partie la pérennité de l'entreprise.

Nous allons donc, dans ce chapitre aborder la question de la performance (concepts , définitions. Etc) et de sa mesure (quels indicateurs, Etc).

Mais avant cela, il est d'abord nécessaire de présenter les caractéristiques de l'organisation des points de vente et de leur gestion.

SECTION 1 : L'ORGANISATION ET LA GESTION DES POINTS DE VENTE

La présente section abordera ce qui suit :

- Le cadre organisationnel des points de vente.
- Le pilotage des points de vente (PDV).

Sous-section 1 : Le cadre organisationnel des points de vente

I. Les points de ventes comme réseaux de distribution

1. Les différents types de réseaux de distribution :

Dans le commerce et la distribution, on identifie généralement des indépendants, et des points de vente organisés en réseaux.

Les indépendants sont des points de vente qui s'organisent seuls, même s'ils sont dépendants de leurs partenaires (fournisseurs, banquier...).¹

Les points de vente organisés en réseaux présentent des caractéristiques diverses. En les classant en fonction des lignes de pouvoir, on distinguera trois types : réseaux intégrés, contractuels et associés.

A- Les réseaux contractuels : dans ce type les contrats incitent à l'horizontalité des relations de pouvoir entre les différentes parties, même si le franchiseur dispose d'un avantage en détenant la marque, le savoir-faire, etc. En l'espèce, il s'avère approprié de parler de « relations obliques ».²

Principales caractéristiques des réseaux contractuels³:

- Franchisés, courtiers d'assurance, concessionnaires.
- Il peut exister un siège et une centrale d'approvisionnement, mais cela dépend de la taille et de la nature du réseau.
- Il existe des points de vente, qui sont affiliés ou franchisés.
- Une relation contractuelle entre la tête de réseau et le réseau formalise les droits et les devoirs des deux parties (par exemple : franchiseur et franchisés).

¹François-Xavier Simon, Manuel de Sousa, Management et gestion d'un point de vente, 2e édition, Dunod, Paris, 2008, P : 37

²Gérard Cliquet, Séminaire : Les réseaux : des formes d'organisation, une dynamique, Insee - Cnis - DGCIS, Paris, 2010, P 12

³François-Xavier Simon, Manuel de Sousa, Op-cit, P :37

- Les personnels sont salariés des points de vente. Chaque point de vente travaille pour lui-même.
- Ada, Mac Donalds, Geneviève Lethu sont des réseaux contractuels.

B-Les réseaux associés : Le système de réseaux associés se veut démocratique avec des adhérents représentés dans des commissions ou des assemblées qui ont la possibilité d'exercer un pouvoir bottom-up. En d'autres termes, la centrale suivra les préconisations demandées par les adhérents.⁴

Principales caractéristiques des réseaux associés⁵ :

- Coopératives, groupements, organisations professionnelles.
- Ce sont des indépendants qui décident de faire quelque chose en commun tout en restant juridiquement indépendants. Ils mettent en commun, leurs achats, la communication.

Particularité : ils ne disposent pas de pouvoir hiérarchique, il ne peut y avoir de relation descendante, la majorité s'impose à la minorité.

- Les personnels sont salariés des points de vente.
- Intermarché, Leclerc, Intersport, Krys, Système U, sont des groupements fédérés autour de puissantes centrales d'achat.

⁶C- Les réseaux intégrés : s'inscrivent dans un schéma classique de succursalisme avec un système de pouvoir vertical (top-down), de l'opérateur vers la succursale.

Principales caractéristiques des réseaux intégrés⁷ :

- Il existe une enseigne, un siège et une centrale d'approvisionnement.
- Les points de vente sont la propriété de l'enseigne (agences, filiales, succursales).
- Les décisions centrales sont relayées vers le réseau soit en direct, soit par des structures intermédiaires (directions de secteurs, ou de régions).
- Les personnels sont salariés.
- Auchan, Carrefour, sont des réseaux intégrés.

Selon le thème traité, nous nous intéresserons pour la suite de notre recherche aux réseaux intégrés en aval, cette dernière catégorie de réseaux est spécifique dans le sens où c'est le producteur qui prend en charge toutes les fonctions allant de la fabrication du produit à sa vente au consommateur final.

⁴Gérard Cliquet, Op-cit , P 12

⁵François-Xavier Simon, Manuel de Sousa, Op-cit , P 37

⁶Gérard Cliquet, Op-cit , P 12

⁷François-Xavier Simon, Manuel de Sousa, Op-cit , P 37

L'intégration en aval est motivée sur le plan économique et sur le plan stratégique par la recherche d'économie d'échelle et de gamme et par une volonté de contrôle total. Le réseau de distribution intégré en aval se caractérise donc par le fait que le producteur possède un leadership autocratique légitimé par la définition même de l'organisation du réseau. En d'autres termes, il décide de la stratégie du réseau, il distribue les tâches aux autres unités de décision du réseau (les détaillants).

2. L'organisation d'un point de vente (PDV) dans un réseau intégré en aval :

Le réseau intégré en aval se compose de deux niveaux de prise de décision : le producteur-leader et les détaillants. Le producteur-leader, encore appelé tête de réseau, et les points de vente sont les unités de décision qui participent à la création de valeur du réseau de distribution.

Leur objectif est de satisfaire les besoins et les attentes des clients existants et potentiels, et de maximiser le profit global du réseau.

A - Le rôle et le domaine de responsabilité des points de vente appartenant à un réseau intégré en aval⁸:

Leur rôle consiste à vendre des produits et/ou services à une clientèle de proximité. Ils sont des distributeurs dont l'objectif est de s'adapter au marché local.

Un autre rôle (fonction) du point de vente qu'il ne faut pas négliger est celui de collecteur d'informations, pour la tête de réseau, sur les besoins futurs du client, sur les prix et actions de la concurrence, sur les systèmes de décision et d'organisation qui existent explicitement ou implicitement dans chaque entreprise

Ces informations peuvent contribuer au succès des décisions prises par la tête de réseau concernant le choix de la gamme et des prix des produits, mais également concernant la création de nouveaux points de vente dans une zone géographique particulière, ou encore concernant la dotation en ressources des points de vente.

Les managers des points de vente ne sont pas indépendants et sont généralement des employés de la tête de réseau. Dans le cadre d'un réseau intégré, ils ne décident ni de leur localisation, ni de leur dotation en ressources, ni de la gamme et ni des prix des produits ou services qu'ils vendent. De plus, si le point de vente dont ils ont la charge réalise des profits, ces derniers sont comptabilisés au niveau de la tête de réseau qui les gère par la suite. Un point de vente appartenant à un réseau intégré est un succursaliste.

L'environnement commercial d'un point de vente évoque les caractéristiques de la demande (caractéristiques socio-économiques des clients existants et potentiels) et celles de l'offre (notamment l'intensité de la concurrence). Il influence le volume des ventes et la gamme «

⁸Deville-Hubrecht, Aude, Thèse : Mesure de la performance des réseaux de points de vente par une approche DEA : le cas des agences bancaires. Facultés Universitaires Catholiques de Mons Belgique, 2003, PP : 12...14

optimale » de produits. Ces éléments sont non contrôlables par les points de vente qui ne décident pas de leur localisation ; pourtant ils influencent leur performance.

Un point de vente a pour objectif, étant donné son appartenance à un réseau de distribution intégré et son environnement commercial de proximité, d'entretenir la relation de clientèle, d'attirer de nouveaux clients et d'optimiser le volume des ventes.

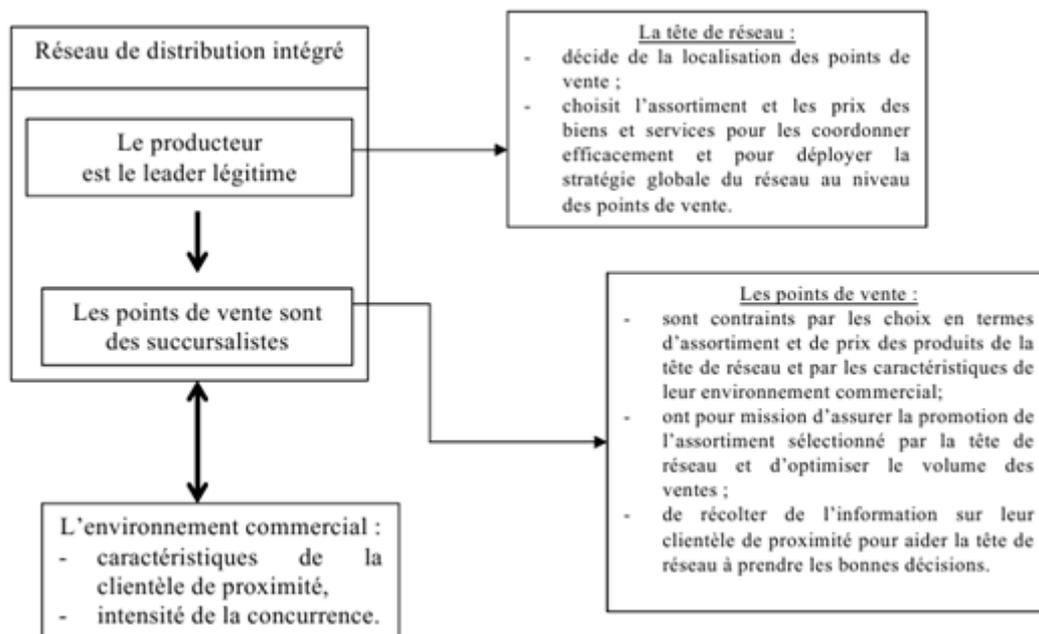
B - Le rôle et le domaine de responsabilité de la tête de réseau (producteur-leader) d'un réseau intégré :⁹

La direction générale du réseau de distribution se situe à un niveau de prise de décision supérieur à celui des points de vente. C'est elle qui fixe les objectifs globaux du réseau de distribution. Elle déploie la stratégie du réseau en incitant les points de vente à privilégier la vente de certains produits : elle choisit l'assortiment et les prix des biens ou services vendus par les détaillants. Son objectif consiste à maximiser son profit en coordonnant le plus efficacement possible l'activité des points de vente.

La tête de réseau décide également de la localisation, de la fermeture, et de la création des points de vente ainsi que de leur dotation en ressources.

Dans le cadre d'un réseau intégré en aval, le pouvoir de la tête de réseau est reconnu et accepté par les détaillants : il est légitimé par définition de la relation contractuelle qui lie les détaillants au producteur-leader.

Figure1 : rôle et domaine de responsabilité des points de vente et de la tête de réseau dans le cadre d'un réseau intégré en aval



Source : Deville-Hubrecht, Aude, Op-cit, P :15

⁹Deville-Hubrecht, Aude, Op-cit, PP : 12...14

II. Les ressources d'un point de vente :

En matière de gestion, les principes sont universels, cela consiste à optimiser des ressources qui sont rares. Classiquement, ces ressources sont les femmes et les hommes, les moyens techniques et les ressources financières .

A- Les ressources humaines :

Dans une économie marquée par la prise de conscience et le poids de l'immatériel, le capital humain est une composante majeure dans bien des secteurs et, en particulier, dans celui de la distribution.

Selon C-H Besseyre des Horts (1987): « La DRH est une vision contemporaine de la fonction, le hommes et les femmes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise ».

Donc, la réussite d'un point de vente passe par le progrès de ses femmes et de ses hommes ; la mission des acteurs du point de vente est la mise en œuvre opérationnelle garantissant que les objectifs se traduisent effectivement par des résultats tangibles.

B- Les ressources d'exploitation :

Elles regroupent l'ensemble des moyens utiles à la réalisation des missions et activités. En particulier les infrastructures immobilières et mobilières, dont l'environnement matériel et informatique, sans oublier les coûts de communications. ¹⁰

C- Les ressources financières :

les ressources financières trouvent leurs origines dans l'ensemble des prestations et/ou produits, pouvant être réalisés par le point de vente. Elles peuvent être scindées en trois parties : ¹¹

- les produits et prestations récurrents ;
- les produits et prestations conjoncturels ;
- les produits et prestations innovants.

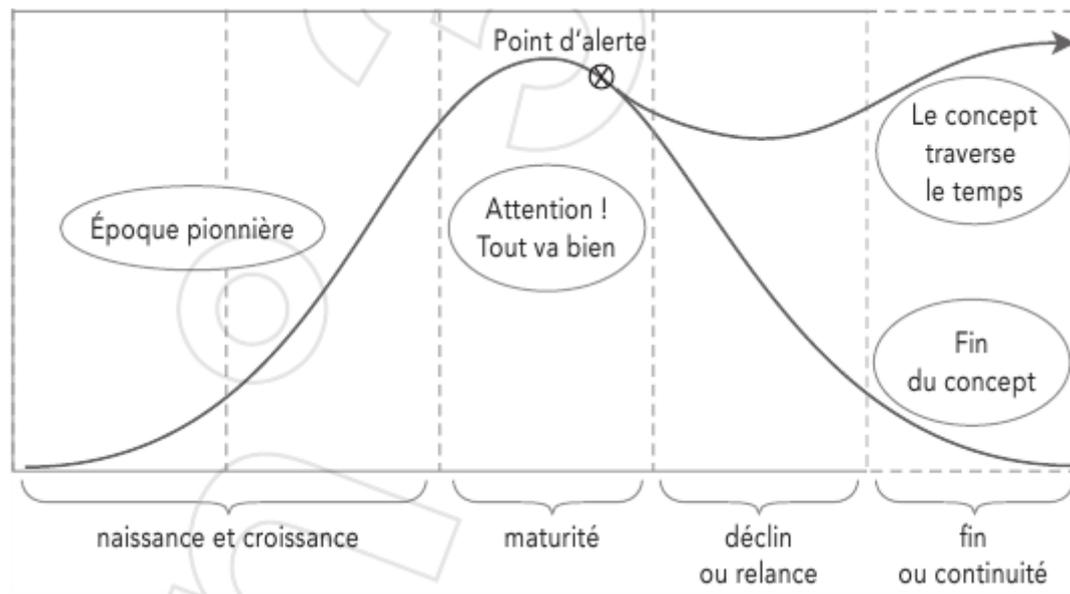
¹⁰Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, Mesurer la performance de la fonction commerciale, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, P :134

¹¹Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, Op-cit, P : 23

III. Le cycle de vie d'un point de vente

Le point de vente peut être considéré comme une personne avec un cycle de vie. Un commerce connaît en effet une succession d'étapes : la naissance et la croissance, la maturité, le vieillissement et le déclin¹².

Figure 2 : Courbe de cycle de vie d'un point de vente



Source : Pierre-Jean Richard, Sophie Sanchez ,Op-cit, P :59

➤ La naissance

C'est l'époque pionnière, celle où l'idée voit le jour, celle où fougue et passion sont au rendez-vous. Dans la phase de lancement du concept, le point de vente connaît tout d'abord une croissance modérée. Les coûts impliqués par le lancement sont d'ailleurs bien souvent plus importants que les bénéfices obtenus. C'est le prix à payer avant de se développer.

➤ La croissance

Le bouche-à-oreille des clients, la communication, la presse et le travail du distributeur ont été favorables à l'enseigne. C'est une période florissante. Mais attention, tout va bien ! Il ne s'agit pas de s'endormir sur ses lauriers, mais au contraire de soutenir la croissance le plus longtemps possible en améliorant le concept ou en le multipliant par un déploiement rapide.

¹²Pierre-Jean Richard, Sophie Sanchez ,Créer un point de vente, Éditions d'Organisation, Paris, 2009,P :59

➤ La maturité

Cette phase est caractérisée par un certain ralentissement, voire endormissement : le concept a atteint sa maturité. Il « fait du lard », les pionniers font place à des notables et une certaine fatigue s'installe. Parallèlement, la concurrence est plus vive. Mais les idées sont encore là, et le distributeur a tout intérêt à faire preuve d'imagination et d'innovation pour que la clientèle reste et qu'il parvienne à séduire d'autres clients.

➤ Le déclin... ou la relance

Cette phase peut être plus ou moins rapide. C'est la zone dangereuse ! L'enseigne est en baisse d'énergie et les résultats s'en font grandement ressentir. Il faut réagir avant que sonne le glas (c'est-à-dire avant le dépôt de bilan). C'est le point d'alerte. La prise de conscience de ce moment dans la vie de l'enseigne est déterminante pour sa survie. Il faut investir pour relancer le concept, lui donner une nouvelle jeunesse et profiter de l'image acquise pour réenchanter l'histoire.

Sous-section 2 : Le pilotage des points de vente

I. Les processus à gérer au niveau d'un PDV :

La gestion au niveau d'un point de vente s'articule autour de :

- Processus opérationnels :
- Processus de management et d'appui :

A-Les processus opérationnels concourent à¹³ :

- Connaître son marché et vendre : ceci nécessite de :
 - analyser sa zone de chalandise en termes de client et de concurrence,
 - définir une politique tarifaire et de collection de produit (gamme/famille),
 - mener des actions de publicité et de merchandising,
 - vendre les produits et les services,
 - facturer les clients ;
- Approvisionner son magasin, gérer les stocks et assurer les livraisons impliquent de:
 - acheter les produits,
 - gérer les flux entrants,
 - stocker et gérer les entrepôts et les modules du magasin,

¹³François-Xavier Simon, Manuel de Sousa, Op-cit , P 108

- gérer les sorties de magasin, les enlèvements, les transports et les livraisons
- Encaisser et satisfaire les clients consistent à :
 - administrer les caisses.
 - gérer les réclamations et les reprises.
 - satisfaire les besoins et les demandes des clients.

B-Les processus de management et d'appui, de nature transversale concernent :¹⁴

- La gestion et le management des ressources humaines conduisent à :
 - planifier les besoins en ressources,
 - recruter et intégrer les collaborateurs,
 - animer et motiver les équipes,
 - gérer la paye et la rémunération
 - tirer les compétences vers le haut en vue d'accroître la polyvalence et renforcer la flexibilité
- La gestion administrative, économique et comptable impliquant essentiellement :
 - le suivi des fournisseurs, en termes de sélection, négociation et suivi.
 - la gestion des en-cours clients.
 - l'élaboration et le suivi des budgets et des tableaux de bord.
- La conformité avec les enjeux environnementaux, d'hygiène et sécurité portant essentiellement sur :
 - les personnes (salariés, clients, fournisseurs) en relation avec le magasin.
 - les actifs (capitaux employés nécessaires à l'exploitation de l'activité du point de vente : immobilisations + BFRE).
 - l'informatique, pour des raisons de liberté et sécurité.
- Le respect de la législation commerciale et le droit du travail, ce qui contribue à l'image éthique, sociétale et citoyenne de l'enseigne.

II. Les axes de gestion d'un point de vente :

Pour assurer la performance de chaque processus clé, il est nécessaire de développer l'axe relationnel et transactionnel :

A- L'axe transactionnel:

Aujourd'hui, la notion de « temps réel », signe incontestable de l'immédiateté, fait désormais partie du langage commun. ; Le point de vente doit donc composer avec cette donnée.

¹⁴François-Xavier Simon, Manuel de Sousa, Op-cit , P 109

Dans son quotidien, le point de vente est autant en contact avec sa propre organisation (hiérarchie, clients internes) qu'avec des clients externes ; ce qui implique un échange permanent d'informations.

D'où la nécessité, de faciliter et d'automatiser le processus de traitement et de distribution de l'information des différents acteurs concernés.

Le client étant au cœur des préoccupations de l'entreprise, il est essentiel que cette dernière exploite toutes les techniques qui permettent de faciliter les transactions et l'amène à acheter plus et plus souvent.

En effet, le point de vente doit pouvoir répondre rapidement aux besoins et aux exigences du client ; lui permettre l'accès instantané au produit ou service ; et lui fournir une prestation de qualité (sans erreur, sécurisée, etc.). Constituant ainsi, un avantage concurrentiel lui permettant de se distinguer des concurrences et de les surpasser de façon durable et défendable dans le temps.

B-L'axe relationnel:

Aujourd'hui, il ne suffit pas de faire venir le client en magasin et de susciter chez lui un éventuel achat lors de sa première visite ; mais il est vital pour le commerçant d'arriver à le faire revenir fréquemment.

Dans cette optique, tout repose sur les capacités de l'équipe du point de vente ; C'est grâce à ses connaissances avérées et son relationnel qu'elle arrive à l'orienter et le conseiller.

De ce fait, Il s'agit surtout de transmettre des émotions, de donner à voir et à vivre des sensations, de la proximité, voire de l'empathie.

En effet, plusieurs études (l'étude de Goff et al. (1997), Crosby et al. (1990)) confirment l'influence des comportements des vendeurs sur la satisfaction de leurs clients.

On peut conclure, que le point de vente apparaît comme le premier ambassadeur de l'entreprise (de l'enseigne), permettant ainsi à cette dernière de créer une relation basée sur la confiance avec le client qui s'inscrit durablement dans le souci d'augmenter sa satisfaction et sa fidélité en lui faisant vivre une expérience particulière propre à la boutique (ambiance, présentation des produits, divertissement, image, Etc).

Parmi les principaux éléments qui influent sur la création et le maintien de cet axe relationnel, on distingue :

➤ La localisation du PDV :

La raison d'être du point de vente est d'attirer un maximum (quantitatif) ou un optimum (qualitatif) de clients correspondant à une cible plus ou moins précise, selon le positionnement de l'enseigne.

Donc la question de son implémentation est décisive et doit être soumise à plusieurs décisions ; une mauvaise localisation peut avoir des conséquences dramatiques sur l'image de l'entreprise auprès de la clientèle. Le processus de décisions implique ces trois grandes décisions :

a- Ouvrir ou pas¹⁵: La première étape d'analyse de la stratégie de l'entreprise doit permettre de déterminer si celle-ci doit saisir ou non l'opportunité d'une nouvelle implantation.

La situation de l'entreprise face à la concurrence, son stade de développement spatial, le positionnement de son enseigne sont autant de critères de décision.

Il convient aussi de justifier l'utilité de cette nouvelle implantation. On réalise, pour conforter cette phase, une étude d'opportunité qui doit fournir les aires de marché à cibler. Cette étude stratégique doit être capable de répondre à la question : faut-il ou non ouvrir un (voire plusieurs) nouveau point de vente ?.

b- Choisir l'aire de marché¹⁶: La démarche d'une étude de marché en vue d'une implantation peut se résumer en 4 phases :

- délimitation des aires de marché retenues lors de l'étude d'opportunité ;
- collecte de données dans chacune des aires ;
- traitement et analyse des données ;
- choix final de l'aire de marché.

Ces études sont réalisées par l'entreprise elle-même, si elle en a les moyens, ou par des sociétés ou cabinets spécialisés dans les opérations de localisation commerciale.

L'objectif final de cette étude, après comparaison du potentiel de plusieurs marchés (national et/ou régional), est de choisir l'aire de marché dans laquelle s'effectuera le choix du site. L'aire de marché peut concerner le nombre d'habitants, pouvoir d'achat ... Etc.

c- sélectionner le site¹⁷ : La troisième étape concerne le choix de l'emplacement et fait l'objet de ce qu'on appelle une étude de site. Elle doit permettre, pour chaque site, d'évaluer le potentiel de vente de la zone de chalandise, de mesurer ce qu'apportera ce nouveau magasin dans le réseau et d'aboutir éventuellement à des simulations afin d'affiner les choix, non seulement quant au site, mais aussi en matière de surface, voire de prédire les réactions des concurrents.

¹⁵Gérard Cliquet, André Fady, Guy Basset, Management de la distribution, 2e édition, Dunod, Paris, 2006, P :236

¹⁶Gérard Cliquet, André Fady, Guy Basset, Idem

¹⁷Gérard Cliquet, André Fady, Guy Basset, Op-cit, P :236

➤ L'aménagement du point de vente :

Nous assistons aujourd'hui à une véritable prise de conscience générale de l'importance de l'aménagement de boutiques quels que soient la taille et le secteur d'activité du point de vente.

a- L'aménagement extérieur ; La prise de contact avec le consommateur commence bien avant qu'il ne pousse la porte de la boutique. Elle a lieu devant le magasin, et parfois même à plusieurs mètres de celui-ci.

Donc, il est nécessaire d'émettre un message pour aider le passant à vaincre la barrière psychologique qui le retient de pousser la porte. C'est pourquoi l'enseigne extérieure, la façade, la vitrine, mais aussi les différents panneaux d'information sont des éléments clés pour inciter le client potentiel à entrer.¹⁸

L'enseigne : Le graphisme doit bien entendu demeurer en concordance avec le concept du magasin, l'environnement commercial et le lieu d'implantation. Pour réaliser l'enseigne, la « simplicité » est encore de mise concernant les mélanges de couleurs ou de typographies. Le message doit rester simple. L'enseigne doit être visible et lisible.

La façade : Elle doit être avenante et donner un aperçu de la personnalité du point de vente et de l'offre qu'il propose. Pour inviter les passants à entrer dans le point de vente, de plus en plus d'enseignes choisissent d'opter pour un effet de transparence, avec une grande vitrine ouvrant sur le magasin

La vitrine : Elle n'est certainement pas un catalogue ! il vaut mieux une petite quantité d'objets présentés en opérant une sélection des produits phares (produits d'appel), en veillant à les disposer à hauteur de vue.

Aussi, il est recommandé de suivre les tendances et de s'en tenir à deux ou trois couleurs au maximum, pour éviter de donner une impression de surcharge et de confusion.

b- L'aménagement intérieur : C'est la deuxième approche du magasin

Selon la présidente de l'Institut français du design « Certes, un point de vente doit être plaisant visuellement et présenter une cohérence entre les différents signes et éléments utilisés pour sa mise en œuvre, et c'est en ce sens qu'il doit être esthétique, mais pour pouvoir se distinguer et surtout gagner l'adhésion du consommateur, il est primordial qu'il dépasse la simple appréciation "c'est joli" », explique Anne-Marie Sargueil. Susciter l'effet « waouh », l'étonnement et l'émotion du consommateur, dès que celui-ci pousse la porte du magasin, est, aujourd'hui, plus que jamais, recommandé pour séduire le consommateur.

Mais ce n'est pas suffisant, poursuit-elle, le magasin doit être l'alliance des enjeux stratégiques, des valeurs et cultures des entreprises avec les préoccupations du monde sociétal. »¹⁹

¹⁸Pierre-Jean Richard, Sophie Sanchez, Op-cit, P :123

¹⁹Pierre-Jean Richard, Sophie Sanchez, Op-cit, P :42

Dans ce contexte, on peut faire valoir les cinq sens du consommateur sur les composantes internes (l'entrée, les murs, les sols et les plafonds, l'espace de circulation, le mobilier, l'emplacement de la caisse) d'un PDV pour créer une ambiance propre au commerçant et à sa marque, et susciter l'acte d'achat.

Tableau 1 : Le pouvoir des cinq sens

La vue	<p>- Éléments de différenciation, mais aussi d'identification, les couleurs utilisées sur un espace de vente possèdent de fortes significations et permettent également de créer une ambiance : orange (énergie et enthousiasme...), blanc (pureté, apaisement, propreté...), bleu (méditation, calme, fraîcheur...), vert (naturalité, calme, santé...), etc.</p> <p>- La diversité des matériaux (bois, pierre, Inox...) permet de créer des ambiances. Le choix des matériaux peut influencer sur la perception et le positionnement de l'enseigne.</p> <p>- L'éclairage permet de mettre en valeur l'offre, mais crée également une atmosphère. C'est une véritable matière</p>
L'ouïe	<p>Le son doit être en harmonie avec le type de clientèle et les produits et services proposés. La musique du magasin signe également son identité. Elle conditionne l'ambiance dans laquelle le produit est présenté et sera acheté, mais suggère aussi des émotions.</p>
Le toucher	<p>- Les stars du magasin, ce sont les produits ; ils doivent être facilement accessibles. Un article pris en main a plus de chances d'être acheté.</p> <p>- Tous les éléments qui composent le point de vente doivent être agréables au toucher et faciles à manipuler.</p>
L'odorat	<p>L'odorat serait capable de ressusciter des sensations profondément enfouies. Certaines odeurs pourraient détendre ou au contraire vivifier une atmosphère.</p> <p>Mais l'odeur reste un élément délicat à manipuler.</p>
Le goût	<p>L'utilisation conjointe du toucher et de la dégustation permet d'augmenter les ventes : « L'essayer, c'est l'adopter ! »</p>

Source : Pierre-Jean Richard, Sophie Sanchez , Op-cit,P : 134

SECTION 2 : LA PERFORMANCE ET SON EVALUATION

Cette section traitera les sous-sections suivantes :

- Le passage, de la performance à la performance globale
- Le management des performances

Sous-section 1 : De la performance à la performance globale

I. Concepts et définitions de la performance :

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait 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^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine -et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Ainsi, la performance dans sa définition Française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens Français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62).²⁰

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement :

- selon Bourguignon (2000, P 934) « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs ». ²¹
- ²²Bartoli, a défini le concept de performance en mettant en relation trois notions : résultats, moyens et objectifs.

Selon la majorité des écrits consultés, on peut dire que la performance repose sur deux notions essentielles indissociables qui sont:

L'efficacité : c'est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques (ou supérieur) aux objectifs définis

²⁰<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>, 07/11/2015

²¹ Idem

²²Hachimi Sanni Yaya, document de travail 2003-036, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle, Université Laval Canada, 2003, P :13

L'efficience: est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

En d'autres termes, l'efficience permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

- Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

Performance = Efficience + Efficacité

- L'entreprise performante est celle qui arrive à atteindre ses objectifs et à moindre coût, ce qui lui permet de se positionner favorablement face à la concurrence. En effet, selon Philippe LORINO: « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément).²³

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

II. Concepts et définitions de la performance globale :

C'est parce que le monde bouge, que toute la communauté mondiale doit défendre et promouvoir deux valeurs jugées vitales, à savoir :

- La préservation écologique de notre planète ;
- Et le respect de la dignité de la personne humaine.

C'est au cœur de ces réflexions, que le concept développement durable se profile.

Ce concept apparaît officiellement dans les années 80, suite à la création d'une commission sur l'environnement et le développement pour le compte de l'ONU. En 1987,²⁴ cette commission (dite Commission Brundtland, du nom de sa présidente) définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » .

Dans les entreprises, la déclinaison des principes du développement durable, est permise à travers la responsabilité sociétale de l'entreprise qui implique la prise en compte de la

²³ Philippe LORINO, Méthodes et Pratiques de la Performance, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, P :18

²⁴<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>, 07/11/2015

prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale, ²⁵selon la Commission européenne (la branche exécutive de l'Union européenne).

Cette même commission définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les différents acteurs (internes et externes). « Livre vert, juillet 2001, p.8 ».

C'est dans ce contexte que « le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises » (Capron & Quairel, 2005).

Donc, aujourd'hui, il est question de performance globale qui se définit comme :

- « L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2)
- une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que la société humaine, autant les salariés que les citoyens.

D'où l'émergence de la notion de performance globale.

III. Les niveaux de la performance globale :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires (shareholders) avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions, sociale et environnementale...etc

Donc d'autres acteurs, appelés « parties prenantes » ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage.

Les parties prenantes sont toutes les parties qui ont, au moins, un lien direct ou indirect avec l'entité (qui interagissent dans le cadre d'un contrat implicite ou moral).

Parmi les parties prenantes de l'entreprise figurent par exemple:

- ✓ les salariés, les fournisseurs, les clients ou les actionnaires (qui sont engagés dans une relation formelle, officielle ou contractuelle avec l'entreprise)
- ✓ ou encore les concurrents, l'Etat, les médias, les ONG, les associations de consommateurs (qui interagissent dans le cadre d'un contrat implicite ou moral)

²⁵<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>, 07/11/2015

Ceci a été appuyé, par les résultats du projet de recherche conduit en 1990 par David P. Norton et Robert S. Kaplan, dont l'objet est d'étudier les limites des systèmes de management traditionnels.

Ce projet intitulé « Les systèmes de mesures dans l'organisation du futur » a démontré qu'un système de management basé essentiellement sur des mesures financières privilégiait le court terme.

C'est dans ce contexte que Kaplan et Norton (1998 , 2001), établissent une carte des relations de cause à effet dans l'entreprise, mettant ainsi en évidence quatre (04) dimensions.

Figure 3 : Carte des relations de cause à effet dans l'entreprise



Source : Nicolas Berland ,Op-cit, P : 126

- Ces quatre dimensions définissent différents niveaux de performance complémentaires dans lesquels les managers disposent d'un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour définir leur stratégie²⁶ :
- ✓ Les bons résultats financiers s'obtiennent par une satisfaction client accrue.

²⁶Nicola Berlan ,Mesurer et piloter la performance,2009, P : 126

- ✓ Les clients seront satisfaits si les processus de l'entreprise fonctionnent correctement (d'où l'intérêt des normes de qualité par exemple).
- ✓ Et enfin, les processus fonctionneront d'autant mieux que la main d'œuvre chargée de leur mise en œuvre sera efficiente.

Axe financier : Il s'agit de s'assurer de l'augmentation de la valeur actionnariale grâce à la croissance des ventes et de celle de la productivité.

Axe clients : La concurrence s'est amplifiée à un point tel que, pour assurer la survie de l'entreprise, il faut tendre vers l'excellence. Il ne suffit donc plus de gérer l'entreprise de sorte qu'elle puisse dégager du bénéfice pour rester compétitive, mais il faut que les clients soient totalement satisfaits des prestations pour lui rester fidèles (Jones et Sasser, 1995).

Les managers sont invités à réfléchir à la valeur apportée aux clients, en ce qui concerne :

- Le positionnement de l'entreprise en termes d'excellence opérationnelle (prix, qualité, délai, fonction du produit, service, relations, marque).
- la connaissance des besoins du client : les exigences du client ne se limitent pas à la conformité des produits et/ ou services mais à s'assurer que l'entreprise qui les lui fournit est organisée de sorte à lui assurer durablement la qualité recherchée (certifications ISO 9000) .

Axe processus : L'entreprise a plusieurs leviers de compétitivité sur lesquels elle peut s'appuyer :

- Construire son développement grâce à l'innovation.
- Améliorer les relations avec les clients.
- Améliorer l'excellence opérationnelle en gérant mieux la supplychain, les processus internes, l'utilisation des actifs, l'utilisation des ressources...
- Devenir une entreprise citoyenne en soignant les parties prenantes (stakeholders).

Axe apprentissage et croissance : Enfin, l'entreprise peut s'appuyer sur des ressources immatérielles pour soutenir durablement sa compétitivité. Pour cela, elle doit être vigilante à :

- La compétence de ses salariés
- Le degré de maîtrise des technologies clés.
- Le climat social.

Sous-section 2: Le management des performances

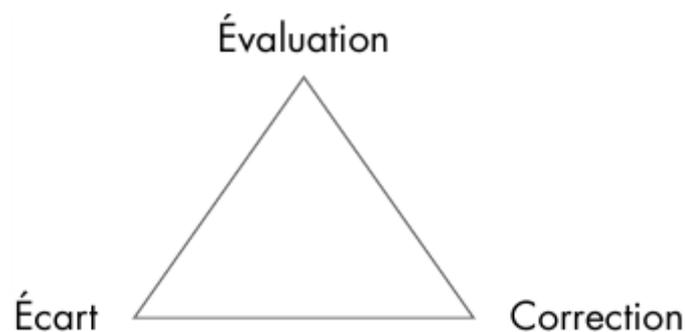
I. La nécessité de mesurer pour gérer :

La question du pilotage est omniprésente dans l'entreprise, c'est à travers ce pilotage qu'elle peut aspirer à devenir une entreprise leader et pourquoi ne pas viser l'excellence,

Piloter consiste à prendre les bonnes décisions et au bon moment (saisir les opportunités, éviter/éliminer les menaces, à défaut minimiser leurs impacts).

C'est pourquoi, la notion de mesure est très importante en gestion, et peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle du pilotage.

Figure 4 : Triptyque du pilotage



Source : Manuel Lange, Jean-Michel Moutot , Op-cit , P :16

En effet, elle permet de constater une réalité, un existant de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager les actions correctives nécessaires, donc ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré²⁷ car le reste n'est souvent, au mieux qu'objectifs secondaires, et bonnes intentions.

En outre pour pouvoir gérer la performance, il est essentiel de la mesurer, Selon Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes.

²⁷Jean Berliman , les meilleures pratiques du management, 5^{ème} édition, ,Editions d'Organisation, ,2005, P :36

II. Les indicateurs de mesure de la performance globale :

Parmi les outils de mesure qui traitent de la dimension globale de la performance ; seuls les travaux de recherche de Norton et Kaplan seront présentés.

En effet, Norton et Kaplan apparaissent comme précurseurs de cette approche avec leur fameux modèle des « balance scorecard BSC » (1992) ou « tableaux de bord équilibrés » (TBE). Il s'agit d'un ensemble de mesures financières et non financières regroupées sous quatre pôles qui renvoient chacun à une question clé en termes de performance

Ce qui est crucial dans les BSC ce sont les liens existant entre les différents indicateurs qui doivent permettre d'explicitier les relations de cause à effet de la stratégie mise en place.

Un indicateur doit montrer le niveau de performance atteint de manière explicite. Pour être pertinent, il doit être spécifique aux enjeux, aux opportunités et aux risques de l'entreprise.

Vu le passage d'un modèle de performance monocritère vers un modèle multicritères, on distingue deux types d'indicateurs:

A- Les indicateurs financiers:

Ces indicateurs concernent la performance mesurée par les actionnaires et qui est la performance financière.

- La performance financière:

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE...etc , le but étant de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires.

Aujourd'hui, on utilise en plus, l'indicateur EVA , c'est un indicateur financier plus représentatif de la création de valeur de l'entreprise²⁸ ; si l'entreprise crée de la valeur ajouté économique, sa valeur boursière à terme augmentera.

- ✓ Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- ✓ Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- ✓ L'**EVA** (Economic Value Added) : C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis. Ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire;le fait d'utiliser EVA introduit un contrôle permanent de la rentabilité du

²⁸ Nicola Berlan ,Op-cit, P :126

capital ; c'est pourquoi les groupes les mieux gérés tendent à s'en servir comme outil de pilotage²⁹;

B- Les indicateurs non financiers:

Trois séries de raisons peuvent expliquer la montée de ces indicateurs:

- Les limites des indicateurs comptables et financiers : ils sont trop historiques et induisent une gestion rétrovisive. Ils récompensent des comportements court-termistes ou incorrects, de plus ils n'informent pas sur les changements clés et ils ne permettent pas de valoriser l'immatériel
- La pression concurrentielle : l'incertitude de l'environnement s'est accrue et les offres des entreprises sont de plus en plus complexes et sophistiquées d'où le besoin d'élargir la mesure de la performance. Ils ne permettent pas de valoriser l'immatériel
- Le développement de systèmes concurrents : les programmes de qualité totale (TQM ou Total Quality Management), la supply chain (gestion de la chaîne logistique), le CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client) sont autant de systèmes ayant conduit à des mesures de performance concurrentes du système comptable.

Ces indicateurs concernent les performances mesurées par les parties prenantes :

- La performance économique:

Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat (Marmuse, 1996). En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme.

Il existe une performance économique non strictement quantifiable qu'on peut mesurer par la qualité totale et la position concurrentielle de la firme.

On entend par qualité totale « la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise » (Collignon, 1989). En outre, la position concurrentielle de l'entreprise peut être reflétée par sa part de marché relative (par rapport à son principal concurrent) mais aussi dans les facteurs clés de succès que possède la firme.

Évaluer l'aspect économique de la performance consiste à mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

²⁹ Jean Berliman, OP-cit , P : 41

- **La compétitivité-prix (Position de leader au plan des coûts):** désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix.

En d'autres termes, l'entreprise offre à ses clients un produit (service) qui a la même valeur (qualité perçue) relative à coûts relatifs inférieurs.³⁰

Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

- **La compétitivité hors-prix (la différenciation) :** désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix.

En d'autres termes, l'entreprise offre à ses clients un produit (service) qui a une valeur (qualité perçue) relative supérieure et ce, à coûts relatifs égaux³¹.

Cette valeur (qualité perçue) relative supérieure est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

Exemple :

Tableau 2 : illustration de quelques facteurs de différenciation

Facteurs de différenciation	Illustrations
Fiabilité technique du produit	Facom, outillage garanti à vie
Service (avant, pendant, après la vente)	Darty, communication axée sur le service après-vente
Circuit de distribution	Clément, biscottes distribuées en boulangerie exclusivement
Mode de vente	Éditions Atlas, CD vendus dans les bureaux de tabac
Conditionnement	Lactel, lait en bouteille plastique

³⁰Bernhard Adriaensens, Marc Ingham, Michel Vankerkem, Marketing et qualité totale, 1^{ère} édition, De Boeck-Wesmael s.a, 1994, P113

³¹Bernhard Adriaensens, Marc Ingham, Michel Vankerkem, IDEM

- La performance organisationnelle :

Kalika la définit comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». ³² Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- 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 car la structure doit suivre la stratégie.
- 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.

Marmuse (1997) définit la performance organisationnelle comme étant « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ».

Ainsi, il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité.

Ce pôle définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement, mais également le type d'organisation et de management.

- La performance sociale:

Consciente de la forte corrélation entre satisfaction des clients externes et internes à la satisfaction du personnels, en particulier ceux en contact avec ses clients, l'entreprise doit faire en sorte de développer et de valoriser cet actif baptisé, capital humain.

³² Michel Kalika, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances,, Editions Economica, Paris, 1988, P :340

Ceci explique que les objectifs sociaux font désormais partie des objectifs stratégiques de l'entreprise et que la fonction ressources humaines soit orientée vers une contribution plus directe aux résultats de l'entreprise.

En effet, la fonction gestion des ressources humaines a pour missions d'attirer et conserver des talents, augmenter les compétences, capitaliser le savoir, tout cela dans un souci de leur bien-être, leur satisfaction, leur développement, leur motivation leur participation et engagement

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines, et à développer leur engagement à travers la connaissance de leurs attentes, en particulier le (5E) : équité, employabilité, épanouissement, éthique, écoute.

Pour cela, l'entreprise procède à la mesure de certains indicateurs, parmi lesquels on peut citer

- ✓ Le taux d'accidents de travail,
- ✓ le taux d'absentéisme ;
- ✓ le turnover
- ✓ les conflits (jours de grèves)
- ✓ Taux de participation à la formation
- ✓ le nombre de recrutements par an ;
- ✓ la rémunération moyenne du personnel...

Les informations qui permettent de calculer ces différents indicateurs proviennent de sources variées ; elles peuvent être issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise, mais également d'une enquête auprès du personnel ou d'une évaluation globale, via un audit .

- La performance Environnementale :

Confrontée à la raréfaction des ressources (naturelles et autres) et à la pression de l'opinion publique, du législateur, des associations écologistes et des autres parties intéressées, aucune entreprise ne peut désormais se permettre de négliger la dimension environnementale dans sa stratégie à long terme et dans sa gestion quotidienne sans prendre le risque d'en subir des conséquences importantes.

Mieux encore, de plus en plus nombreuses sont les entreprises qui prennent en compte la dimension environnementale comme moteur de leur développement : comme ensemble de valeur, comme source d'innovation, comme mode de gestion.

Selon la norme ISO (International Standards Organisation) 14031, la performance environnementale d'un organisme est définie simplement comme « les résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects Environnementaux ».

La question clé est celle de la détermination des aspects environnementaux qui sont « significatifs » et éventuellement du choix de ceux d'entre eux, qui seront l'objet d'une action de la direction, et dont les résultats seront évalués.³³

Voici une liste, des différents aspects environnementaux dans une activité économique :

- ✓ Les flux de matières premières.
- ✓ La gestion des stocks et l'analyse des pertes.
- ✓ Les consommations d'électricité, d'énergie, d'eau.
- ✓ La pollution des sols et sous-sols.
- ✓ Les équipements, matériaux et substances à risque.
- ✓ Les transports de marchandise et du personnel.
- ✓ Les sources de bruit importantes.

L'évaluation de la performance environnementale consiste à :

- Déterminer le caractère significatif (important) ou non des aspects environnementaux
- Choisir parmi eux ceux qui seront la cible d'un politique environnementale
- Chercher à établir quelles sont les causes, dans l'activité, de tel ou tel impact environnemental lié aux aspects en environnementaux choisis, afin de pouvoir agir sur les causes.
- Mette en place des indicateurs sensibles et fiables, si possible en rapport avec les causes identifiées, afin de suivre l'évolution des aspects environnementaux et les résultats de l'action conduite.

III. Qualités des indicateurs de performance :

Un bon indicateur doit présenter un certain nombre de qualités. Il doit être ³⁴:

- Objectif : c'est-à-dire ne pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure. Certains indicateurs dépendront par nature de l'instrument de mesure. Il suffit de penser à un indicateur sur le climat social pour lequel on demanderait aux salariés leur opinion. Il sera bon alors d'objectiver ces indicateurs à l'aide d'autres mesures telles que le nombre de jours de grève par exemple ou le turn over.
- Quantifiable. Tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci. Même des situations très qualitatives par nature comme les ressources humaines peuvent faire l'objet de mesure. Mesurer peut toutefois conduire à ne plus être objectif quand par exemple, on attribue des valeurs subjectives (« bien », « moyen », « mauvais ») à des phénomènes.

³³Ordre des experts comptables, La gestion environnementale, Dunod, Paris, 2008, P :180

³⁴Nicolas Berland ,Op-cit,P :131

- **Fidèle** : L'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques. Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateur (qu'est-ce qu'une « absence », qu'est-ce qu'un « défaut » ?) ; et de la rigueur des procédures de saisie et de traitement de l'information.
- **Simple et compréhensible** : Il est essentiel que la méthode de calcul de l'indicateur soit comprise et acceptée par ceux dont l'indicateur mesure l'action. Une opacité dans le calcul ou une trop grande complexité peuvent le rendre inopérant. C'est souvent le cas des indices trop synthétiques ou des indicateurs qui veulent trop bien faire en mesurant précisément. Tel que certains indicateurs financiers (ROI, pour certains, l'EVA pour d'autres).
- **Sensible** : L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer. Il faut toutefois se méfier de la volonté de mesure en temps réel. Le ROI est à nouveau un bon exemple des effets pervers potentiels d'une mesure très réactive. La lecture d'un ROI n'a vraiment de sens que sur une période assez longue, prenant en général en compte le cycle de vie d'un produit ou d'une industrie. Cela permet de gommer les incidents de parcours ou encore les effets de fin d'exercice.

Conclusion

Les différents points développés dans ce chapitre nous ont aidés à mieux cerner les points de ventes, en identifiant ainsi les différents axes sur lesquels peuvent intervenir les managers pour améliorer leur performance ; mais pour que cette dernière soit améliorée elle doit être mesurée.

Cependant la difficulté réside dans la capacité à mesurer cette performance .En effet, les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises à l'heure actuelle ne permettent pas d'intégrer de manière équilibrée les dimensions sociale, organisationnelle et environnementale aux dimensions économiques et financières traditionnelles ; et de couvrir un périmètre d'impact plus large. Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux d'entre elles.

Dans le prochain chapitre, nous allons aborder la méthode DEA comme outil permettant de palier à ces insuffisances.

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, la performance est multidimensionnelle. En raison de sa complexité, les entreprises trouvent des difficultés à mesurer le degré d'intégration de ses dimensions d'une part et à mesurer son retour sur investissement d'autre part.

Cela risquerait de conduire à la prise de décisions restreintes et limitées (n'englobant pas tous les aspects) qui menaceraient la pérennité de l'entreprise.

Conséquemment, il est nécessaire de recourir à une méthode d'analyse multicritères qui est la méthode DEA.

En effet, cette méthode multicritères d'aide à la décision permet d'intégrer tous types de critères. Mais avant de procéder à la présentation (fondements, apports. Etc) théorique de cette méthode, nous allons d'abord s'intéresser particulièrement aux entreprises de services,

Effectivement, une entreprise de services n'est pas de même nature qu'une entreprise industrielle ou une entreprise fabriquant des biens de grande consommation. Ces entreprises de service doivent intégrer les spécificités des services dans leur management.

SECTION 1 : LES ENTREPRISES DE SERVICE ET LEURS SPECIFICITES

Cette section comprendra ces deux sous-sections :

- Définition du service et de l'entreprise de services.
- Les inputs et les outputs d'une entreprise de service.

Sous-section 1 : Définition du service et de l'entreprise de services

I. Définition d'un service :

L'intérêt pour les services, secteur pourtant prédominant dans les économies développées, n'a commencé à se révéler dans le monde académique des chercheurs en gestion qu'en 1960, avec la définition de l'Américain Marketing Association (AMA) :

« Activités, bénéfiques ou satisfactions offerts à la vente ou fournis en relation avec la vente de produits

Mais le véritable point de départ de nombreuses recherches sur la spécificité des services est la définition de Rathmell (1996) : « un service est un acte, une performance, un effort ».

Cette définition est reprise et complétée par Berry (1980) qui compare à nouveau produits et services : « un produit est un objet, une chose, un moyen ; un service est un acte, une exécution, un effort ». ³⁵

II. Les caractéristiques d'une entreprise de services :

L'entreprise de services doit intégrer les spécificités des services dans son management, elle a surtout deux caractéristiques fondamentales qui la font différencier des autres types d'entreprises (industrielles ou de grande consommation) :

- Son organisation de la production, qui fait appel à des ingrédients originaux (le modèle de servuction) et qui est à l'origine d'une nécessaire adaptation du diagnostic interne des ressources en stratégie.
- Sa structure en réseau d'agence, ou plus largement de centres de profits qui oblige les sièges de ces entreprises à tenir en compte des spécificités locales, voire de micro stratégie locales.

³⁵Eric Vogler, management stratégique des services , Dunod, Paris, 2004,P : 10

Sous-section 2 : les inputs et les outputs d'une entreprise de service

I. Les inputs (ressources) d'une entreprise de service :

Pour identifier et évaluer les ressources d'une entreprise de service il est nécessaire de s'intéresser et d'analyser les principales composantes du système de servuction (le processus de production des services), à savoir : la participation du client, les personnels du prestataire, le support physique.

Ceci permettra, d'obtenir une vision d'ensemble de la qualité des ressources, et conséquemment d'identifier les sources d'avantages concurrentiels.

- La participation du client ³⁶:

Le client est l'élément le plus original dans le système de production des services. Il est habituellement cantonné à un rôle d'acheteur, de client qui ne pénètre pas dans la sphère de production.

Dans les services, il est chez lui dans l'usine, sa présence est indispensable à la bonne marche de la production, il est habitué à travailler avec le personnel, cette participation peut évidemment générer de la valeur pour lui-même et pour le prestataire

La participation du client à une prestation, reflète l'implication physique et mentale du client dans la réalisation du service.

Donc elle exprime sa contribution active à la réalisation du service, d'ailleurs quatre

Types d'interactions peuvent être vécues par le client :

- ✓ Avec le personnel en contact
- ✓ Avec les autres clients (lors des files d'attente)
- ✓ Avec les éléments physiques de la prestation (en se servant à la pompe)
- ✓ Avec le système, c'est-à-dire le concept de service, les tâches à effectuer (il faut que je débarrasse mon plateau car le support physique m'y invite)

- les personnels du prestataire

La source la plus importante pour la majeure partie des entreprises des services reste la ressource humaine, qui est schématiquement divisées en trois parties qui se complètent les unes les autres :

- Le personnel en contact avec le client (front office) :

est considéré comme personnel en contact avec le client, le personnel interagissant avec celui-ci et qui est souvent (mais pas toujours) visible aux yeux du client.

³⁶Eric Vogler, Op-cit, P : 64

Dans l'entreprise de service, le personnel en contact est considéré comme stratégique car il est souvent dans des situations à risque : de sa rencontre avec le client vont dépendre la satisfaction du client, son retour chez le prestataire et donc sa fidélisation

Le personnel en contact avec le client est souvent sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

➤ Le personnel en base arrière (back office) ³⁷:

Un personnel est considéré comme personnel en base arrière si la majorité de son temps est employé en dehors de tout contact avec le client ; donc il est invisible aux yeux des clients.

Le personnel en base arrière peut se gérer sans les contraintes du regard du client, comme un personnel ouvrier en usine, il est plus facilement interchangeable, ses tâches sont souvent plus répétitives.

son client principal est le personnel en contact, qui essaie (souvent) de lui répercuter la pression du client, ce qui constitue l'essentiel des problèmes du personnel en base

➤ Le management opérationnel :

Son rôle majeur est de gérer le personnel en contact et le personnel en base arrière et se trouve souvent en situation d'arbitre entre ces deux types de personnels, ou entre ce personnel et le client.

Les arbitrages se font bien sûr au cas par cas, tout en nuance. La conciliation est souvent difficile : Le manager opérationnel doit mettre en place des règles claires qui désamorcent les conflits potentiels.

Sa deuxième mission importante est de gérer les conflits entre son unité et le siège (local, régional ou national) en matière de demandes de moyens supplémentaires pour améliorer l'efficacité de son personnel local, de la nécessité d'adaptation des procédures, de l'offre, du système d'informations, de la rémunération des commerciaux . Là encore, le pilotage des contraintes se fera au cas par cas, en gardant toujours à l'esprit de défendre l'intérêt général de l'entreprise.

• les supports physiques :

Le support physique de la prestation est l'un des ingrédients les plus originaux et inhabituels du système de production du service : il est le cadre tangible, concret où se déroule la prestation.

³⁷Eric Vogler, Op-cit, P : 80

le support physique est « le support matériel nécessaire à la production du service »(Eiglier et Langeard, 1987,P 16).Il se décompose en deux parties :

- les instruments nécessaires au service : objet, meubles, machines.
- l'environnement de la prestation : localisation de l'agence, environnement proche, bâtiment, parking, agencement, signalétique.

Le support physique doit :

- faciliter la réalisation de la prestation,
- communiquer et mettre en scène la prestation et sa réalisation
- Améliorer la qualité de la production d'un service
- permette la rencontre optimale entre :
 - ✓ le client et le personnel en contact
 - ✓ le personnel en contact et le personnel en base arrière (commande d'un serveur dans un restaurant par télécommande)
 - ✓ les clients eux-mêmes

II. Les outputs d'une entreprise de service (Les spécificités d'un service) :

Quatre spécificités sont habituellement mises en avant Selon Flipo et al., 1991 , il s'agit de :

- L'intangibilité ³⁸

Un service est un acte, un processus qu'on ne peut toucher, bien sûr, il est possible de toucher certains de ses aspects (le menu d'un restaurant, les tables lors d'une formation).

Donc tant que la prestation ne s'est pas déroulée, n'a pas eu lieu, les résultats du service sont que prévisibles mais pas certains.

Face à cette intangibilité, il est difficile :

- De communiquer et de promouvoir l'image d'une entreprise de services ou ses prestations elles-mêmes car le client a du mal à l'appréhender ou à faire confiance au bon déroulement de la prestation.
- De protéger par brevet le service (comment protéger des comportements du personnel face aux clients dans un club de vacances), bien souvent la seule solution réside dans la course à l'innovation constante.
- D'évaluer le cout de la prestation, et par là, même définir un prix ; comment justifier et faire comprendre au client le prix d'une prestation, notamment lorsque ce dernier est plus élevé par rapport au concurrent

³⁸ François Mayaux, Eric Vogler, Ce que manager veut dire dans les services, Editions d'Organisation, 2005, P :2

➤ L'inséparabilité entre la production et la consommation:

Un produit est d'abord produit, puis distribué et ensuite vendu et consommé.

Un service pour être vendu et consommé est souvent produit en même temps. Plus encore, il est souvent d'abord vendu avant d'être produit. Cela veut encore dire qu'il est produit en même temps qu'il est consommé ! Il faut donc, dans la majeure partie des cas, la présence (voir la participation) du client pour que le service existe.

➤ L'hétérogénéité

L'Hétérogénéité du service tient autant du fait de la réalisation par le prestataire que par la participation du client.

En effet, les variations dans la réalisation du service viennent donc en partie de la variabilité de la performance des individus qui sont impliqués dans la prestation car il est difficile de standardiser des réactions humaines, des comportements lors de situations toujours différentes ; comment arriver à standardiser un accueil au guichet, un sourire de bienvenue.

Le client sait qu'une prestation est hétérogène, donc s'il l'a testée il veut pouvoir retrouver la même. C'est pourquoi dans le secteur tertiaire, les clients ont tendance à rester fidele à leurs prestataires.

Donc, le prestataire doit rassurer et assurer au client de pouvoir retrouver le même niveau de prestation recherchée, en développant « des règles, des codes, des lois » qui permettront au client d'avoir des repères et au personnel des limites

➤ La périssabilité

Cette caractéristique vient du fait qu'un service n'est pas un objet mais une performance, une réalisation éphémère, bornée dans le temps qui ne peut donc être stockée, comment stocker des voyages en train, des nuits d'hôtels

Ceci confronte les prestataires à un problème, comment faire face à une forte demande avec un personnel limité en nombre ou une production limitée par la taille d'un magasin.

C'est dans ce contexte, que des outils ont été développés ; l'idée clé, du management de la capacité (yield management) est de flexibiliser la demande puisque l'offre est rigide (fixe ou peu flexible). Ces techniques incitent le client à différer sa consommation afin d'éviter les heures pleines.

Exemple dans le tourisme, les prix promotionnels des hôtels d'affaires le week-end.

SECTION 2 : LA METHODE DEA POUR EVALUER LA PERFORMANCE GLOBALE

La présente section comportera les sous-sections suivantes :

- Les fondements de la méthode DEA
- Les Modèles et les intérêts de la méthode DEA

Sous-section 1 : Les fondements de la méthode DEA

I. Historique de la méthode DEA :

La méthode DEA a été développée par Charnes, Cooper et Rhodes qui se sont basés sur les travaux de Farrell (1957) liant l'estimation de l'efficacité technique et des frontières de production.³⁹

en effet dans le cadre de la préparation de sa thèse doctorale Edouard RHODES, sous la direction de W.W.COOPER, devait évaluer un programme d'éducation pour les étudiants désavantagés (principalement des étudiants noirs ou hispaniques) entrepris dans les écoles publiques américaines avec le soutien du gouvernement fédéral, l'analyse impliquait la comparaison de la performance d'un groupe apparié de districts scolaires qui participaient et qui ne participaient pas au programme.

Ce programme enregistrait la performance des écoles en termes d'outputs telle que « l'auto-estime accrue d'un enfant désavantagé » et d'inputs tels que « le temps passé par la mère à lire avec son enfant ».

C'était le défi d'estimer l'efficacité technique relative des écoles impliquant des outputs et des inputs multiples, sans l'information habituelle sur les prix, qui a conduit à la formulation du modèle DEA, sous la forme du ratio CCR (Charnes, Cooper et Rhodes).

De là, débute l'application de la méthode DEA dans de nombreux domaines : agricole, bancaire, touristique, sanitaire, Etc.

³⁹Badillo P.Y, Paradi J. C, la méthode DEA : analyse des performances, HERMES, Paris, 1999, PP : 39,40.

II. Présentation de la méthode DEA :

DEA est une méthode non paramétrique fondée sur la programmation linéaire, qui permet l'évaluation de la performance des unités décisionnelles « décision-making unit » DMU (Ecoles, magasins franchisés, des branches de production) utilisant de nombreux inputs et produisant plusieurs outputs.

A- Les inputs et les outputs

A travers l'identification des inputs et des outputs des unités évaluées, que se spécifie la fonction de production. Ces choix sont importants ; ils doivent être en adéquation avec la vision de la performance adoptée.

Les inputs sont les ressources utilisées pour créer des outputs qui ont certaines qualités.

Parmi les inputs, on peut trouver :

- Le travail : des employés, des salaires
- Des dépenses de production, selon différentes catégories
- Le capital, selon différents types d'actifs
- Des consommateurs potentiels

Les outputs peuvent être :

- Des ventes, des profits, des parts de marché.
- Consommateurs satisfaits

B- Le nombre total d'outputs et d'inputs :⁴⁰

Le nombre total d'outputs et d'inputs pouvant être pris en compte n'est cependant pas illimité : il dépend du nombre d'organisations à comparer. Si le nombre d'organisations est inférieur à trois fois la somme du nombre total d'outputs et d'inputs, il est très probable que toutes (ou presque) les organisations obtiendront un score de 100%.

III. Explication de la méthode DEA :

La méthode DEA consiste à déterminer la frontière efficiente de production d'un ensemble d'unités de décision (DMU). Chaque unité consomme un montant x_{ij} d'inputs afin de produire un montant y_{ir} d'outputs, ainsi l'efficacité technique de chaque DMU est calculée en formant le ratio d'une somme pondérée des outputs sur une somme pondérée des inputs avec la seule exigence que ce même ratio soit égal ou inférieur à 1 pour l'ensemble des autres unités de décision observées.

⁴⁰Jean-Marc Huguenin, Data Envelopment Analysis (DEA), 2013 IDHEAP, Lausanne, P:27

Il est important de noter que les calculs DEA ; parce qu'ils sont générés à partir de données véritablement observées pour chaque DMU, ne produisent que des mesures d'efficacité relative ; donc l'efficacité relative de chaque DMU est calculée en relation avec toutes les autres DMU, en utilisant les valeurs véritablement observées pour les outputs et les inputs de chaque DMU.

Ainsi, Les meilleures pratiques observées définissent la frontière d'efficacité. En d'autres termes, les DMU efficaces sont celles qui se situent sur la frontière de production et indiquent le niveau maximum de production que l'on peut atteindre avec différentes combinaisons inputs /outputs .

Les DMU inefficaces sont celles qui se localisent en dessous de la frontière de production, le but est donc de mesurer empiriquement la distance entre une entité et la frontière. Cette distance correspond alors à un score d'inefficacité.

Selon (Lovell, 1993) « la mesure d'efficacité correspond à la comparaison des valeurs observées et des valeurs optimales des inputs et des outputs »

Donc, le score d'efficacité de chaque organisation est calculé par rapport à une frontière d'efficacité. Les organisations qui se situent sur la frontière ont un score de 1 (ou 100%). Relevons qu'aucune organisation ne peut se situer au-dessus de la frontière d'efficacité car il n'est pas possible d'obtenir un score supérieur à 100%.

Les organisations qui sont localisées sous la frontière ont un score inférieur à 1 (ou 100%) et disposent par conséquent d'une marge d'amélioration de leur performance.

En effet, Pour chaque DMU inefficace, l'analyse DEA identifie les sources et le niveau d'inefficacité pour chacun des inputs et des outputs. Ce niveau d'inefficacité est déterminé par comparaison à une seule DMU de référence ou une combinaison convexe d'autres DMU de référence, situées sur la frontière d'efficacité.

Sous-section 2 : Les modèles et les intérêts de la méthode DEA

I. Les orientations des modèles de la DEA

a- Les deux orientations possibles : vers les inputs ou vers les outputs

Un modèle DEA peut être orienté vers les inputs ou vers les outputs :

- Dans une orientation input, le modèle DEA minimise les inputs pour un niveau donné d'outputs; autrement dit, il indique de combien une organisation peut réduire ses inputs tout en produisant le même niveau d'outputs.

- Dans une orientation output, le modèle DEA maximise les outputs pour un niveau donné d'inputs. Autrement dit, il indique de combien une organisation peut augmenter ses outputs avec le même niveau d'inputs. ⁴¹

b-Comment choisir entre une orientation input et une orientation output ? ⁴²

L'orientation du modèle doit être choisie en fonction des variables (inputs ou outputs) sur lesquelles les décideurs exercent le plus grand pouvoir de gestion.

Dans le secteur public, mais parfois également dans le secteur privé, un certain niveau de ressources est alloué et garanti aux organisations. Dans un tel cas de figure, les décideurs cherchent à maximiser les prestations fournies, et choisissent par conséquent une orientation output. Dans le cas contraire, si l'objectif des décideurs est de produire un certain niveau d'outputs (par exemple un quota imposé), ces derniers cherchent à minimiser la consommation de ressources. Ils optent par conséquent pour une orientation input.

Si aucune contrainte n'est imposée aux décideurs et si ces derniers exercent un pouvoir de gestion tant sur les ressources (inputs) que sur les prestations (outputs), l'orientation du modèle dépend des objectifs fixés aux organisations. Le but est-il de réduire les coûts (orientation input) ou de maximiser la production (orientation output) ?.

II. Les modèles de la méthode DEA :

Deux modèles de base sont utilisés en DEA, aboutissant chacun à l'identification d'une frontière d'efficacité différente.

A -Le modèle CCR : ⁴³

Ce modèle fait l'hypothèse que les organisations évoluent dans une situation de rendements d'échelle constants (modèle constant returns to scale –CRS–), ce qui signifie que les résultats sont supposés varier dans la même proportion que celles des ressources utilisées.

Il est approprié lorsque toutes les organisations ont atteint leur taille optimale.

Relevons que l'hypothèse de ce modèle est (très) ambitieuse. Pour opérer à leur taille optimale, les organisations doivent évoluer dans un environnement de concurrence parfaite, ce qui est rarement le cas.

⁴¹Jean-Marc Huguenin, Op-cit, P :10

⁴²Jean-Marc Huguenin, Op-cit, P :12

⁴³Jean-Marc Huguenin, Op-cit, P: 9

- **L'orientation input** : On considère ici, le modèle dit "orienté input". Suivant Coelli (1996), on dispose de K inputs et M outputs pour chacune des N unités de décision (ou entreprises). On note :

x_i : le vecteur $(K,1)$ des inputs x_j

y_i : le vecteur $(M,1)$ des outputs ;

X : la matrice (K, N) des inputs ;

Y : la matrice (M, N) des outputs ;

v' : le vecteur $(K,1)$ des pondérations associées aux inputs ;

u' : le vecteur $(M,1)$ des pondérations associées aux outputs.

Une façon intuitive de procéder, est d'introduire la méthode de DEA sous forme de ratio entre tous les outputs et tous les inputs de chaque unité de décision, c'est-à-dire comme $u' y_i / v' x_j$.

Le problème revient donc pour chaque unité de décision, à déterminer les pondérations optimales en résolvant le problème de programmation mathématique suivant :

$$\left\{ \begin{array}{l} \max_{u, v} \left(\frac{u' Y_i}{v' X_i} \right) \\ \text{S/c : } \frac{u' Y_i}{v' X_i} \leq 1 \quad j=1, 2, \dots, N \\ u, v \geq 0 \end{array} \right.$$

C'est à dire que l'efficacité de la i -ème unité de décision sera obtenue comme un ratio entre outputs et inputs sous la condition que ce même ratio soit égal ou inférieur à 1 pour l'ensemble des autres unités de décisions observées. Le problème avec cette forme fractionnelle, c'est qu'elle est difficile à optimiser ; sa résolution admet une infinité de solutions. Elle peut néanmoins être linéarisée si l'on définit une contrainte selon laquelle $v' x_i = 1$. Le programme s'écrit alors :

$$\left\{ \begin{array}{l} \max_{\mu, v} (\mu' y_i) \\ \text{SC : } v' x_i = 1 \\ \mu' y_j - v' x_j \leq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n \\ \mu, v \geq 0 \end{array} \right.$$

où, u et v ont été remplacés par μ et ν pour indiquer que c'est un programme linéaire différent. En utilisant la dualité en programmation linéaire, on obtient l'équivalent du programme (27) sous la forme d'une enveloppe :

$$\left\{ \begin{array}{l} \mathbf{Min} (\theta, \lambda), \theta \\ \text{SC : } -Y_i + Y\lambda \geq 0 \\ \theta x_i - X\lambda \geq 0 \\ \lambda \geq 0 \end{array} \right.$$

Dans ce problème à résoudre N fois, θ est un scalaire qui représente le score d'efficacité technique de la i -ème unité de décision ($\theta \leq 1$). Si $\theta = 1$, l'unité de décision observée se situe sur la frontière, c'est à dire qu'elle est efficace ; au contraire si $\theta < 1$, cela révèle l'existence d'une inefficacité technique. λ est un vecteur $(N,1)$ de constantes appelées multiplicateurs. Ces derniers indiquent la façon dont les unités de décision se combinent pour former la frontière par rapport à laquelle la i -ème unité de décision sera comparée. Ces multiplicateurs reçoivent le nom de pairs (peers) en référence aux unités de décision efficaces ($\lambda > 0$) qui forment chaque segment de la frontière d'efficacité.

- **L'orientation Outputs** : De la même façon que l'orientation input, la transformation par la programmation fractionnelle linéaire produit le modèle CCR orienté output :

$$\left\{ \begin{array}{l} \mathbf{Max}(\phi, \lambda, SO, SI) \quad \phi + \varepsilon \sum SO + \varepsilon \sum SI \\ \phi Y_i - Y\lambda + SO = 0 \\ X_i - X\lambda - SI = 0 \\ \lambda, SO, SI > 0 \end{array} \right.$$

ϕ : Le score d'efficacité de la DMU évaluée.

NB : Ce score est identique quelle que soit l'orientation du modèle (input ou output) sous hypothèse de rendements d'échelle constants

B - Le modèle BCC :

Ce modèle a été proposé par Banker, Charnes et Cooper (1984), il fait l'hypothèse que les organisations évoluent dans une situation de rendements d'échelle variables (modèle variable

returns to scale –VRS–). Il est approprié lorsque les organisations n'opèrent pas à leur taille optimale. Cette hypothèse est privilégiée dans les cas de concurrence imparfaite ou de marchés régulés.⁴⁴

En tenant compte de cette même hypothèse (rendements variables à l'échelle,) le modèle CCR a été modifié en rajoutant une contrainte $\sum \lambda = 1$ au programme et on obtient :

Min $(\theta, \lambda), \theta$

sous la contrainte:

$$-Y_i + Y\lambda \geq 0$$

$$\theta x_i - X\lambda \geq 0$$

$$\sum \lambda = 1$$

III. Intérêts de la méthode DEA :

La méthode DEA est un outil d'analyse et d'aide à la décision dans les domaines suivants :

- en calculant un score d'efficacité, elle indique si une organisation dispose d'une marge d'amélioration ;
- en fixant des valeurs-cibles, elle indique de combien les inputs doivent être réduits et économisés et les outputs augmentés pour qu'une organisation devienne efficace ;
- en identifiant le type de rendements d'échelle, elle indique si une organisation doit augmenter ou au contraire réduire sa taille pour minimiser son coût moyen de production ;
- en identifiant les pairs de référence, elle désigne quelles organisations disposent des meilleures pratiques à analyser.

⁴⁴Jean-Marc Huguenin, Op-cit, P : 10

Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que la méthode DEA semble mieux permettre de se diriger vers un judicieux compromis plutôt qu'un optimum souvent désuet.

Elle permet de révéler, en se fondant sur une analyse multicritères de la performance, les entités ayant les meilleures pratiques. Simultanément, les entités non efficaces sont mises en évidence ; une mesure de leur inefficacité est proposée et les différents moyens pour atteindre de meilleures performances sont identifiés. L'organisation peut ensuite choisir l'un de ces moyens selon les critères qu'elle considère comme prioritaires.

Nous allons, dans la partie qui suit, illustrer l'utilisation de cette méthode par l'étude d'un cas pratique, une application de la méthode DEA à un réseau de boutiques (espaces Ooredoo).

Nous allons, à travers ce chapitre, procéder à l'application de la méthode DEA (Data Envelopment Analysis) au réseau de boutiques D'Ooredoo Algérie.

Pour cela, nous allons dans la première section, présenter l'organisme d'accueil, soit Ooredoo Algérie, ainsi que les outils utilisés pour mesurer la performance de ses des boutiques.

Quant à la deuxième section, nous allons évoquer les différentes étapes nécessaires à la construction des modèles DEA ainsi que les résultats obtenus suite à l'application du modèle DEA au réseau des espaces Ooredoo de WTA.

SECTION 1 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE AU SEIN **D'OOREDOO ALGERIE**

Sous-section 1 : présentation de Ooredoo Algérie

I. Présentation du groupe Ooredoo :

Ooredoo (ex Qtel) est un groupe international leader en télécommunications fournissant les services de téléphonie mobile, fixe et l'Internet haut débit , et les services entreprises adaptés aux besoins des particuliers et des entreprises à travers ses multiples marchés de par le monde : Qtel (Qatar), Indosat (Indonésie), Nawras (Oman), Bravo (Arabie Saoudite), Tunisiana (Tunisie), Wataniya Telecom Kuwait, Wataniya Telecom Palestine, Wataniya Telecom Maldives, Asiacall et Wi-tribe.

L'opérateur a déjà été nommé « Meilleur opérateur de l'année 2013 » lors des World Communication Awards.

Au 31 /12/2015, sa clientèle mondiale est estimée à plus de 117 millions de clients, avec un revenu de 8.8 MD USD⁴⁵.

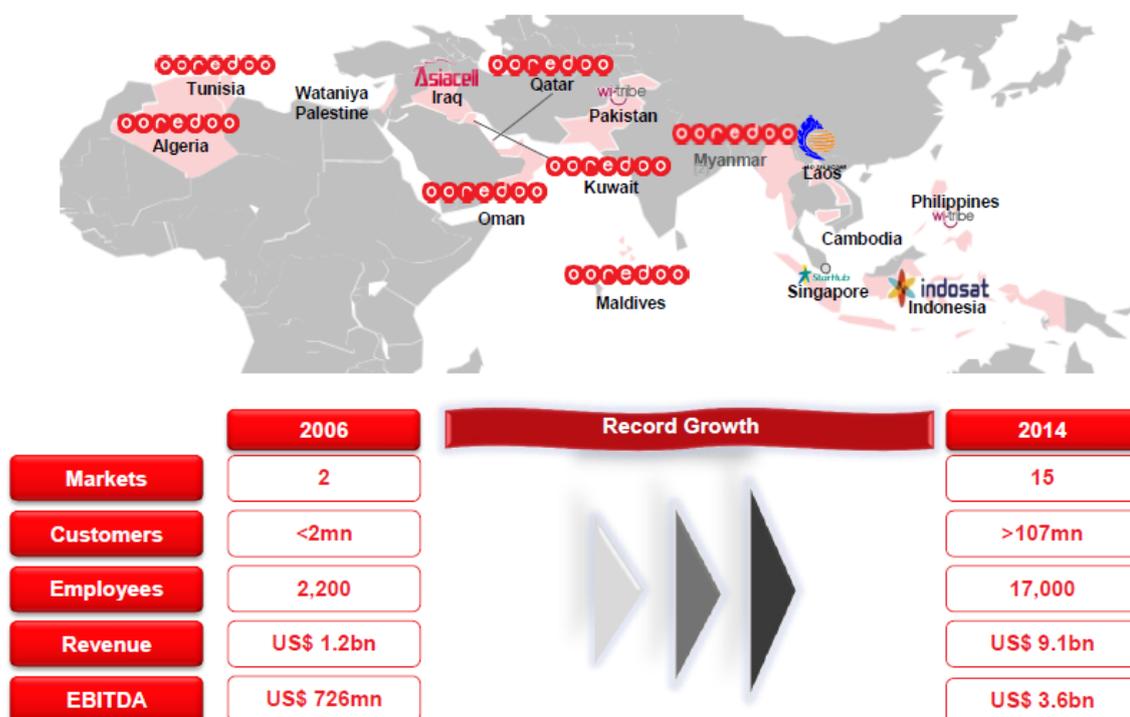
Les actions d'Ooredoo sont cotées à la Bourse du Qatar « Qatar Exchange » et à la bourse de Abu Dhabi « Abu Dhabi Securities Exchange ».

MISSIONS : Etant une compagnie orientée vers les populations, **Ooredoo** est guidée par sa vision d'enrichir la vie des populations et par sa conviction de pouvoir stimuler le développement humain à travers la communication pour aider les peuples à atteindre leurs objectifs grâce à leur potentiel.

⁴⁵http://ooredoo.com/uploads/pdf/Ooredoo_AR15_English_final.pdf

Figure 5 : La présence d'Ooredoo Groupe dans le monde

One of the fastest growing telco groups 2006 – 2014⁽¹⁾...



Source : http://ooredoo.com/en/who_we_are/our_markets/

II. Présentation et historique d'Ooredoo Algérie :

1- Présentation d'Ooredoo Algérie :

Wataniya Télécom Algérie, Spa, plus communément connue sous son nom commercial « Nedjma » puis « Ooredoo » est le troisième opérateur de téléphonie mobile à s'installer sur le marché Algérien. Dès son lancement commercial en août 2004, et avec une qualité de service de normes internationales, l'entreprise se différencia par sa qualité de leader de l'innovation, de la technologie avancée mise à contribution et surtout par l'accessibilité au téléphone mobile, offerte au public à travers des prix très abordables.

Ooredoo, premier opérateur multimédia en Algérie a introduit de nouveaux standards dans l'industrie des télécommunications, imposés par une aspiration à permettre une expérience client unique, en fournissant une excellente qualité de réseau et en proposant une gamme de services de télécommunications modernes et performants : voix, images, données, accès à internet, 3G et plus encore.

2- Historique d'Ooredoo Algérie :

Wataniya Télécom Algérie, Spa, plus communément connue sous son nom commercial « Nedjma » (étoile en arabe) puis « Ooredoo » est une filiale de Wataniya Télécom, société Koweïtienne de télécommunication, fondée en 1999, qui fait partie des sociétés de Koweït ProjectsCompany (KIPCO), la plus importante entreprise privée du Koweït avec un actif de plus de 10 milliards USD.

WTA a été mise en place par la société koweïtienne Wataniya Télécom, à laquelle s'est jointe United Gulf Bank (UGB).

WTA a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile en Algérie le 2 décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions USD par l'opérateur de référence koweïtienne Wataniya Télécom, à laquelle s'est jointe United Gulf Bank (UGB).

WTA a adopté un programme d'investissements accéléré comportant des projets de 1 milliard de Dollars US sur trois ans.

Wataniya Telecom a connu une croissance fulgurante dans l'univers des télécommunications sans fil, au Moyen Orient et en Afrique du Nord. En effet, en cinq ans, Wataniya Telecom est parvenue à occuper un peu plus de la moitié du marché de la téléphonie sans fil au Koweït où au-delà de 78% de la population est abonnée aux services mobiles. Par la suite, la société a acquis 50% des actions de Tunisiana, le plus récent opérateur de téléphonie sans fil de Tunisie, et a créé, avec des partenaires, AsiaCell GSM au nord de l'Irak.

En mars 2007, le groupe KIPCO vend 51,2 % du capital de Wtanaiya Telecom Koweit au groupe Qtel qui devient à partir de cette date actionnaire majoritaire à 51% de Wataniya Télécom , ce qui lui permet de détenir 71 % des actions de Nedjma.

En Octobre 2012, Le groupe qatari Qtel porte à 92,1% ses parts dans Wataniya Telecom et détient par conséquent 80% des actions de Nedjma.

III. Les différentes valeurs d'Ooredoo

Tout en prônant le changement dans la continuité, la nouvelle marque **Ooredoo** a été lancée le 21 novembre 2013, donnant naissance à une nouvelle ère, dans le respect des acquis de Nedjma et de ses valeurs, adoptés et enrichis par Ooredoo:

- **Caring** : Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité que Ooredoo incarne ;
- **Connecting** : Pour l'engagement de Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne;
- **Challenging** : Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence.
- **Ooredoo, l'opérateur citoyen**, s'engage au sein de la société algérienne à travers plusieurs actions citoyennes, qui couvrent le sponsoring, le mécénat et le parrainage de divers activités et évènements sportifs, culturels, sociaux, économiques, etc...

IV. Quelques premières d'Ooredoo Algérie:

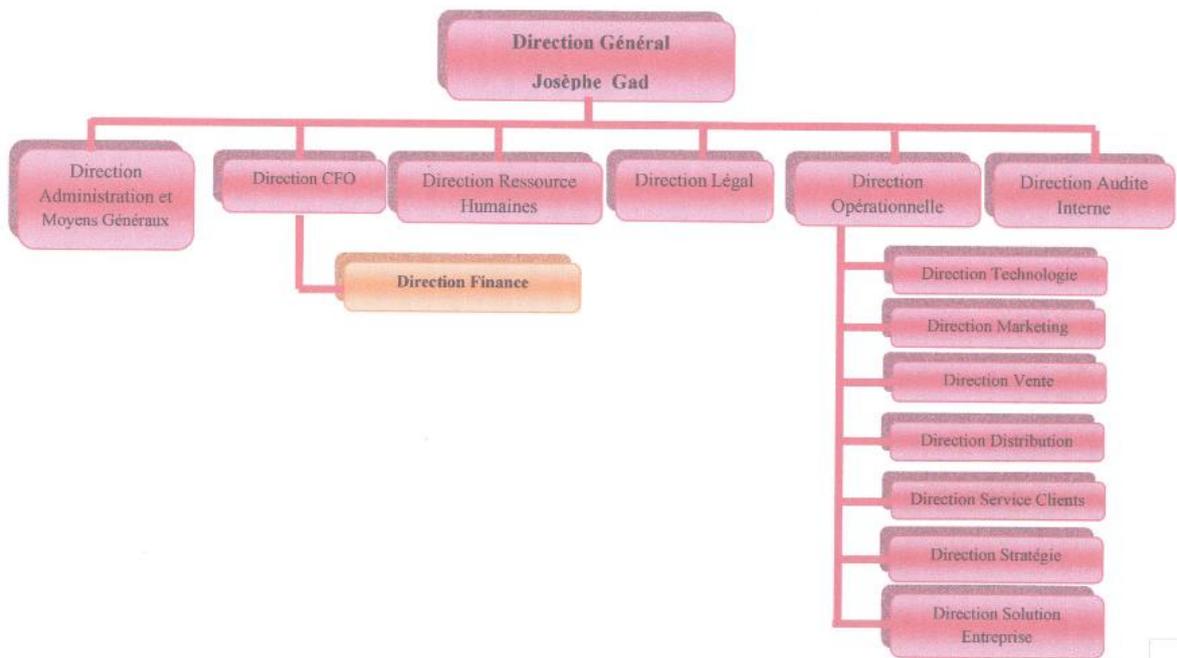
- Premier à offrir un réseau GPRS de la génération 2.5, offrant un accès mobile au web et au wap.
- Premier à offrir le « super sawt », la meilleure qualité de son qui soit.
- Premier à rendre la téléphonie mobile véritablement accessible à l'ensemble de la population algérienne.
- Premier à se doter des technologies informatiques les plus évoluées au monde.
- Premier à fonder un centre de formation dédié à l'excellence de son équipe, l'institut ooredoo.
- le premier partenaire algérien et africain du club le plus titré de l'histoire du football mondial qui est le Real Madrid Campus.
- Premier à réussir les tests de l'ARPT pour l'attribution officiel de la licence 3 G le 03/12/2013
- Premier à adopter des modes de gestion fondés sur les normes internationales des « employeurs de choix ».

V. L'organisation de d'Ooredoo Algeria:

L'organisation de WTA est structurée en trois niveaux :

- Le niveau Régional : comprend la direction régionale « Est » et la direction « Ouest » qui chapote chacune une région définie par la DG.
- Le niveau Local : ce niveau est constitué des espaces Ooredoo ainsi que des points de vente agréés (leur personnel n'est pas employé de WTA).
- Le niveau central : à ce niveau on retrouve les différentes directions, représentées dans l'organigramme suivant :

Figure 6 : Organigramme générale de WTA



WTA est découpée en six grandes fonctions. A la tête de chaque fonction il y'a un directeur général adjoint spécialiste dans la fonction :

- **Direction Audit Interne** : OOREDOO, à travers sa structure qualité, définit un programme annuel d'audits qualité internes, pour s'assurer :
 - ✓ De la mise en œuvre effective et d'une manière efficace de son système du management de la qualité.

- ✓ Que le S.M.Q (Système management quality) de l'entreprise est conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2008.
- ✓ De son amélioration permanente.

- **Directions opérationnelle** : ce pôle comprend les directions suivantes :

Direction Technologie : Elle veille à assurer un réseau hors pair en matière informatique ainsi qu'une qualité de service distinguée en se chargeant de la facturation, des différentes fonctionnalités que peut demander le client en option «roaming...»

Elle se charge aussi de déployer, construire, maintenir tous les sites d'Ooredoo grâce auxquels le service voix (communication) et data sont assurés.

Direction Marketing : elle s'occupe aussi bien du concept et développement d'une offre, produit ou service, que de la publicité visuelle ou sonore et des événements.

Direction Ventes : cette direction est le cœur de métier d'Ooredoo car elle est directement liée aux ventes d'Ooredoo, elle œuvre à développer et apporter le support nécessaire aux différents canaux de distribution : Espaces Ooredoo, Les points de ventes, city shop.

Direction Service Clients : Que serait Ooredoo sans un service de qualité dédié exclusivement à ces clients ? la direction service clients est le poumon de l'entreprise, c'est grâce à elle que WTA est à la pointe de la qualité en matière de gestion de la clientèle.

Direction Distribution : elle veille à la bonne (quantité, qualité, délais) distribution directe et indirecte, des produits et services d'ooredoo.

Direction Stratégie : Cette direction trace les lignes directrices de la stratégie commerciale d'ooredoo Algérie, en parfait accord avec les actionnaires, les autres directions et les budgets alloués.

Direction Solution Entreprise : Une direction vouée à trouver toutes les solutions liées à la mobilité et à la modernité technologique dont WTA se prévaut. Dans l'objectif de se positionner dans un marché très concurrentiel, ou WTA était le dernier opérateur à y pénétrer et de s'accaparer des parts de marché, elle devait nécessairement mettre en place une structure rigoureuse et solide.

- **Direction Légale** : Cette direction a pour mission de défendre WTA, et cela en la représentant devant toutes les juridictions, elle élabore aussi des études juridiques et assiste les clients internes par des conseils et avis dans le domaine.
- **Direction des Ressources humaines** : En adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les équipes de cette direction élaborent la politique de gestion des ressources humaines ; établissent les stratégies de recrutement, définissent les priorités de formation, expliquent la politique de rémunération et développent des programmes de motivation des personnels.

Responsable de la bonne application des règles du droit de travail au sein de l'entreprise, la direction des ressources humaines est aussi chargée de développer le sens d'adhésion et d'appartenance des employés à cette grande entreprise qui est Ooredoo .

- **Direction Administrative et Moyens généraux :** Cette direction pour mission d'assurer la disponibilité des produits et services pour les besoins des structures dans les délais requis et en conformité avec les critères spécifiés, et de développer des relations de partenariat durable avec les fournisseurs et sous-traitants. De plus, et pour s'assurer de la qualité des produits et prestations de service achetés et ayant un impact sur leurs produits livrés aux clients, les fournisseurs sont sélectionnés et évalués selon des critères bien définis. Une réévaluation périodique est assurée pour mettre à jour la liste des fournisseurs retenus.
- **CFO :** Les différentes structures rattachées au CFO « Chief Financial Officer » ont pour missions d'élaborer la politique financière de WTA et d'assurer une gestion financière rigoureuse et de tenir une comptabilité générale au sein de l'entreprise qui soit conforme à la procédure et réglementation en la matière.

Figure 7: structures rattachées au CFO



VI. Ooredoo Algérie et les concurrents :

Le tableau ci-dessous synthétise la situation du parc global des abonnés par operateur :

Tableau 3: Synthèse du marché global de la téléphonie mobile en Algérie

	2014	2015	Evolution
Algérie Telecom Mobile	13 022 295,00	14 318 169,00	+ 9,95%
Optimum Telecom Mobile	18 612 148,00	16 611 115,00	- 10,75 %
Wataniya Telecom Mobile	11 663 731,00	12 298 360,00	+ 5,44%
Total des abonnés GSM et 3G	43 298 174,00	43 227 644,00	- 0,16 %

Source : <https://www.arpt.dz/fr/>

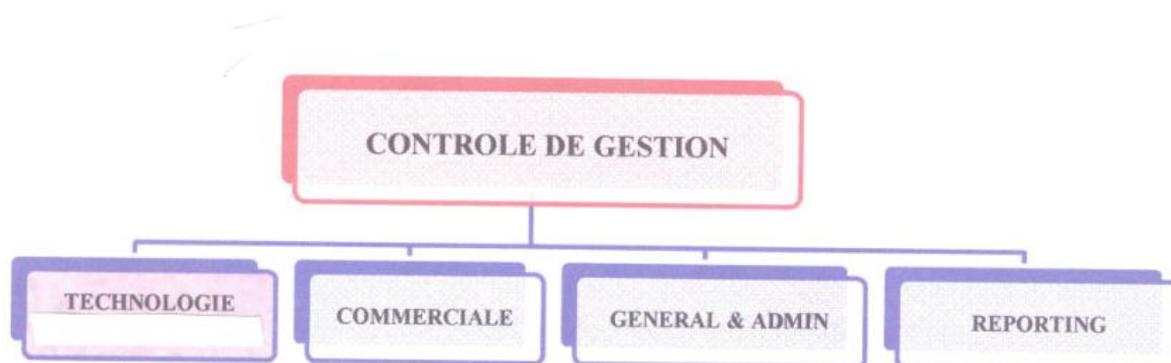
Sous-section 1 : La mesure de la performance par le contrôleur de gestion de WTA

I. Présentation du département d'accueil « contrôle de gestion » :

1. L'organigramme du département :

Le département contrôle de gestion est rattaché à la direction des finances qui elle-même dépend du CFO , son organigramme se schématise comme suit :

Figure 8 : L'organisation du département contrôle de gestion de WTA



Le département Contrôle de gestion est constitué de 04 services :

- ✓ Un service budget prenant en charge le pôle commercial : Marketing Ventes, Etc.
- ✓ Un service budget prenant en charge le pôle Administratif : Finance, Ressources Humaines. Etc
- ✓ Un service Budget prenant en charge le pôle technique : CRM, maintenance du réseau, Etc.
- ✓ Un service Reporting chargé de la consolidation des 03 pôles et des reporting périodiques. (pour la DG, et le groupe Ooredoo).

2. Les missions du département Contrôle de gestion: Parmi ses missions, on distingue :

- Elaboration annuelle des budgets et leur suivi.
- Analyse mensuelle de la situation budgétaire en comparant les réalisations aux prévisions afin de constater et analyser les écarts en vue d'actions correctives.
- Validation des demandes d'achats : vérification et contrôle en matière de respect du circuit d'approbation, des montants (en signalant les dépassements),Etc.
- Assurance et veille de la maîtrise des coûts en participant à la clôture comptable mensuelle pour respecter le principe de séparation des périodes (mensuelle) :
- Préparation du reporting mensuel, trimestriel et annuel.
- Assurance du suivi des Business Cases.

II. Les outils utilisés par le contrôle de gestion pour évaluer la performance :

1- Budget :

Au niveau de Ooredoo Algérie, Le budget N+1 est effectué sur la base des réalisations du 1^{er} semestre + les prévisions du 2^{ème} semestre. L'élaboration du budget prévisionnel du 2^{ème} semestre dure environ 1 mois.

Au début du 2^{ème} semestre de chaque année N, le service budget reçoit une notification (par mail) pour entamer les travaux de préparation du budget de l'année N+1 en suivant les étapes ci-dessous :

- Extraction via Oracle (sous format excel) des réalisations du 1^{er} semestre de l'année N, ainsi que le budget prévisionnel de l'année N.
- Pour chaque rubrique, établissement des prévisions pour les six mois à venir (semestre prévisionnel), qui se fera généralement sur la base d'une moyenne des réalisations du 1^{er} semestre N, ou bien en intégrant directement les montants réels pour les rubriques ayant fait l'objet de contrats.
- envoi d'un mail aux directeurs des structures concernées par le budget pour programmer une séance travail quant aux d'éventuelles négociations, dans lesquelles ces derniers doivent argumenter et justifier leurs propositions (augmentation d'une rubrique par exemple).
- A l'effet de cette réunion, le service budget procède à l'enrichissement du fichier en question, avec les ajustements et commentaires nécessaires retenus, qui par la suite sera envoyé aux directeurs des structures pour qu'ils le valident.
- Dès la réception de la validation, ce fichier sera injecté (chargé) sur le Business plan.

Le business Plan est un document récapitulatif des recettes et dépenses prévisionnelles calculées sur la base d'hypothèses commerciales et d'études marketing déterminées et chiffrées pour un exercice comptable à venir (généralement l'année).

- Le service reporting effectuera une consolidation du BP (de toutes les directions), et l'envoi au groupe pour validation.
- Une fois le budget N+1 arrêté par le groupe, ce dernier est communiqué en fin d'année N au service budget qui se chargera de sa diffusion aux directeurs des différentes structures.

2- Tableaux de Bord par direction :

Des tableaux de bord par direction ont été mis en place, comme second outil de pilotage de la performance au niveau de WTA. Ces derniers sont transmis mensuellement aux directeurs des entités concernées.

Après chaque clôture comptable mensuelle (vers le 08 de chaque mois), le contrôleur de gestion effectue une analyse basée sur les indicateurs suivants :

- ✓ le degré d'atteinte des objectifs mensuels en comparant les réalisations du mois X par rapport aux prévisions du mois X, constatant ainsi les écarts mensuels (dépassements).

- ✓ le degré d'atteinte des objectifs annuels en comparant les réalisations au mois X par rapport aux prévisions au mois X, constatant ainsi les écarts annuels (dépassements) .
- ✓ La tendance d'évolution des réalisations du mois X par rapport au mois précédant X-1

Cette analyse comportera également des indicateurs liés aux dépenses :

Tableau 4 : Exemple des dépenses analysées pour une direction

Charges du personnel
Charges opérationnelles - General & Admin.
Charges opérationnelles – Publicité & Marketing
Charges opérationnelles – Créances douteuses

3- Les limites des outils utilisés par le département Contrôle de gestion :

Les outils utilisés pour mesurer la performance des boutiques d'Ooredoo Algérie connaissent certaines limites. En effet :

- Une agence est qualifiée de « performante » si elle atteint voire même dépasse les objectifs commerciaux qui lui sont assignés. Ces objectifs sont une simple traduction des budgets et leur fixation ne tient, en aucun cas, compte de la capacité de l'agence à commercialiser ses produits en fonction des ressources mises à sa disposition.
La performance n'est donc mesurée que partiellement; l'efficacité étant négligée.
- La performance des agences bancaires dépend uniquement des facteurs financiers ignorant ainsi les facteurs non financiers.
- Nous avons constaté qu'il n'existe pas un système d'évaluation de la performance permettant de classer ses boutiques.

Enfin, les outils de mesure de la performance mis en place au sein de Ooredoo Algérie sont traditionnels mais surtout statiques, c'est-à-dire qu'ils ne consistent qu'à justifier les résultats obtenus plutôt que de chercher les causes et apporter les mesures correctives afin d'améliorer ces résultats .

SECTION 2 : APPLICATION DE LA METHODE DEA AU RESEAU DES BOUTIQUES D'OOREDOO ALGERIE

Cette section sera traitera ces sous-sections :

- Construction du modèle DEA
- Application et analyse des résultats de la méthode DEA

Sous-section 1 : Construction du modèle DEA :

I. Sélection des DMU et choix du modèle :

En 2015, Ooredoo Algérie disposait d'un réseau de distribution constitué de 118 boutiques, mais pour respecter la condition d'homogénéité exigée par la méthode DEA, et compte tenu de l'indisponibilité des données, notre étude se fera sur 37 boutiques (EO) réparties sur le territoire national.

Nous avons opté pour le modèle CCR qui fait l'hypothèse que les organisations évoluent dans une situation de rendements d'échelle constants ce qui signifie que les résultats sont supposés varier de la même proportion que celles des ressources utilisées.

Pour ce qui est de l'orientation du modèle, les deux orientations possibles (output et input) donnent des mesures d'efficacité identiques sous l'hypothèse de rendements d'échelle constant (modèle CCR).

II. Choix des inputs et des outputs :

En se basant sur la définition de la performance globale et en fonction des données disponibles, nous avons opté pour les inputs et outputs suivants :

➤ Inputs :

- A- **Moyenne annuelle salaires « MASAL »**: Les salaires permettent de mesurer le coût de la ressource humaine employée par chaque agence. Ils constituent la charge la plus importante du total des charges d'exploitation.
- B- **Moyenne annuelle de la Location « MALOC »** : figurant parmi les principales dépenses d'exploitation, elle mesure les dépenses liées à la location des locaux (des boutiques).
- C- **Nombre d'Employés « NBEMP »**: indique l'effectif de chaque boutique et qui est sa ressource la plus précieuse.

➤ Les Outputs :

A- Moyenne annuelle de profitabilité « MAPF » : Elle se calcule sur la base de la différence entre l'ensemble des revenus et des charges de la boutique,

Les différentes sources de revenus et charges d'une boutique sont illustrés ci-dessous :

Tableau 5 : Les sources de revenus et de charges d'une boutique

Revenue
<i>Activations des SIM</i>
<i>Packs Internet (Clef internet)</i>
<i>Recharges</i>
<i>Sim Swap</i>
<i>Accessoires (Handset + Routeurs Wifi)</i>
<i>Paiement de Facture</i>
<i>Abonnement Post Paid -Voix</i>
<i>Autres Services (Détail de facture, choix de numéro.. etc)</i>
Cost
<u>Indirect Cost (Opex)</u>
<i>Salaries</i>
<i>Rental(Location EO)</i>
<i>Assurance</i>
<i>Utilities: (Électricité), (Eau)</i>
<i>Cash Collection (Collecte des fonds POS)</i>
<i>Bornes Interactives</i>
<u>Direct Cost (Cost of Sales)</u>
<i>Handsets, SIM, Recharges, Pack Internet &Accessories (Routeurs Wifi)</i>

B- Moyenne annuelle des clients traités « MACT » : reflète le nombre de clients pris en charge et traités réellement (sans abandons) par la boutique, qu'il s'agisse d'une demande d'information, réclamation, paiement de facture, achat, ou autre.

C- Inverse moyenne annuelle du délai d'attente en minutes (1/MADA): mesure le délai d'attente d'un client au niveau de la boutique, à priori cet output a un lien avec le nombre d'employés et le nombre de clients traités.

III. Construction du modèle :

Notre modèle a été élaboré de façon à ce qu'il prenne en considération les différents niveaux de la performance globale ; de manière à éviter de se focaliser uniquement sur les résultats

financiers (performance financière) pour mesurer la performance d'une boutique car elle a longtemps été réduite à sa dimension financière.

Dans ce contexte, nous avons essayé de traiter :

- La performance financière, pour cela nous avons choisi la moyenne annuelle de profitabilité comme output, la moyenne annuelle des salaires et la moyenne annuelle de la location comme inputs.
- La performance Organisationnelle (la satisfaction clients) , a été choisi comme input, le nombre d'employés par boutique, et en guise d'outputs la Moyenne annuelle des clients traités par la boutique, ainsi que l'inverse de la moyenne annuelle du délai d'attente (en minutes) des clients au niveau de la boutique afin de mesurer le degré de compétences des employés et de leur organisation reflétant ainsi le degré de satisfaction des clients.

La mesure du délai d'attente commence par la prise d'un ticket par le client jusqu'à ce qu'il lui soit signifié de se présenter au niveau du chargé de vente.

Ce modèle permet de vérifier si les boutiques peuvent maximiser leur résultats avec le même niveau de ressources utilisées (optimisation).

L'objectif derrière l'adoption de cette démarche de travail est de vérifier l'existence d'une relation de cause à effet entre la performance organisationnelle et la performance financière des boutiques. Ce qui nous amènerait à conclure que les dimensions de la performance sont complémentaires

IV. Le programme à optimiser :

Le programme DEA pour l'(j) ème agence sous le modèle 1 s'écrit comme suit :

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{MAX } h_0 = \sum_{r=1}^s (u_r y_{r0}) / \sum_{i=1}^m (v_i a x_{i0}) \\ \text{sous la contrainte:} \\ \frac{\sum_{r=1}^s (u_r y_{rj})}{\sum_{i=1}^m (v_i a x_{ij})} \leq 1 \quad j=1, \dots, n \\ u_r, v_i \geq 0 ; \quad r=1, \dots, s \quad ; i=1, \dots, m \end{array} \right.$$

Pour notre modèle (1)

$$\text{MAX } h_0 = \sum_{r=1}^3 (u_r y_{r0}) / \sum_{i=1}^3 (v_i a x_{i0})$$

sous la contrainte:

$$\frac{\sum_{r=1}^3 (u_r y_{rj})}{\sum_{i=1}^3 (v_i a x_{ij})} \leq 1 \quad j=1, \dots, 37$$

$$, u_r, v_i \geq 0 \quad ; \quad r=1, \dots, 3 \quad ; \quad i=1, \dots, 3$$

V. Analyse de la sensibilité des modèles par rapport au choix des inputs et outputs :

A-Corrélation des Inputs :

Tableau 6: La corrélation entre les inputs sélectionnés

	MASAL	MALOC	NBEMP
MASAL	-	39%	94%
MALOC	39%	-	39%
NBEMP	94%	39%	-

- ✓ **La corrélation entre MASAL et MALOC** est de + 39% .Ceci indique l'existence d'une relation positive et significative entre ces deux variables donc chacune fournit une information différente de l'autre mais complémentaire donc elles sont validés pour notre modèle.
- ✓ **La corrélation entre MMSAL et NBCL** est significativement importante soit + 94%. Ces deux variables sont positivement liées, donc elles fournissent la même information ; l'une d'elles peut remplacer l'autre donc nous allons écarter de notre modèle la variable « **NBEMP** ».

B-Corrélation des Outputs :**Tableau 7 : La corrélation entre les Outputs sélectionnés**

	MAPF	MACT	1/MADA
MAPF	-	61%	-21%
MACT	61%	-	-18%
1/MADA	-21%	-18%	-

- ✓ **La corrélation entre MAPF et MACT** est de + 61% .Ceci implique que les deux variables sont liées positivement mais qu'elles n'apportent pas la même information.
- ✓ **La corrélation entre MAPF et 1/MADA** est faible soit -21% mais cela traduit quand même une relation entre les variables mais qui est négative ; Si le délai d'attente des clients diminue, la profitabilité des boutiques augmenterait.
- ✓ **La corrélation entre MACT et 1/MADA** est faible soit -18% mais cela traduit quand même une relation entre les variables mais qui est négative ; Si le délai d'attente diminue, le nombre de clients traités sera élevé car le nombre d'abandons sera réduit.

Compte tenu de ces résultats, notre modèle DEA comptera à présent 02 inputs et 03 Outputs

Sous-Section 2 : Application et analyse des résultats de la méthode DEA**I. Présentation des résultats DEA :**

A priori, l'output 1/MADA dépend du rapport entre le nombre d'employés (salaires) et le nombre de clients traités (variables déjà utilisées comme input et output dans notre modèle), donc il pourrait être retiré du modèle, pour vérifier cela nous décidons de développer deux modèles :

- Le modèle 1 : incluant l'output 1/MADA, donc un modèle à 03 Outputs et 02 Inputs.
- Le modèle 2 : excluant l'output 1/MADA, donc un modèle à 02 Outputs et 02 Inputs.

Tableau 8: Les modèles développés

	Modèle 1	Modèle 2
Outputs	Moyenne annuelle de profitabilité	Moyenne annuelle de profitabilité
	Moyenne annuelle des clients traités	Moyenne annuelle des clients traités
	Inverse moyenne annuelle du délai d'attente	
Inputs	Moyenne annuelle salaires	Moyenne annuelle salaires
	Moyenne annuelle Location	Moyenne annuelle Location

1- Identification des EO efficaces et inefficaces :

A l'aide du logiciel DEAP 2.1, nous avons obtenu les scores des deux modèles sous rendements d'échelle constants (CCR) :

Tableau 9 : Scores d'efficacité des Espaces Ooredoo dans les deux modèles

DMU	SCORE 3 OUTPUT	SCORE 2 OUTPUT
EO 1	99,54%	99,54%
EO 2	70,97%	70,97%
EO 3	86,43%	86,43%
EO 4	67,21%	67,21%
EO 5	77,99%	77,99%
EO 6	90,05%	90,05%
EO 7	72,92%	72,92%
EO 8	66,62%	66,62%
EO 9	97,64%	97,64%
EO 10	59,21%	58,24%
EO 11	56,91%	56,91%
EO 12	34,44%	34,44%
EO 13	55,94%	51,20%
EO 14	74,67%	74,35%
EO 15	41,88%	29,28%
EO 16	100,00%	62,27%
EO 17	74,93%	74,93%
EO 18	71,91%	71,81%
EO 19	100,00%	100,00%
EO 20	100,00%	100,00%
EO 21	46,22%	46,22%
EO 22	82,88%	82,88%
EO 23	37,37%	34,39%
EO 24	76,79%	76,79%
EO 25	59,18%	56,59%

EO 26	41,84%	40,80%
EO 27	54,55%	53,20%
EO 28	26,09%	23,15%
EO 29	77,92%	76,53%
EO 30	83,65%	78,38%
EO 31	28,55%	25,24%
EO 32	100,00%	100,00%
EO 33	99,50%	99,50%
EO 34	100,00%	100,00%
EO 35	99,83%	98,81%
EO 36	77,96%	77,96%
EO 37	61,66%	61,66%
Moyenne	72%	70%

Les résultats obtenus sont synthétisés dans le tableau ci-après :

Tableau 10: Synthèse des résultats des deux modèles

	Modèle 1	Modèle 2
Moyenne (%)	72%	70%
Minimum (%)	26%	23%
Maximum (%)	100%	100%
Boutiques efficaces (%)	14%	11%
Boutiques inefficaces (%)	86%	89%
Coeff.corrélation (modèle 1 et 2)	96%	

On constate que :

- ✓ 86% et 89 % des EO, selon le modèle 1 et 2 ont respectivement des scores d'efficacité inférieurs à 100% donc ces EO sont situés sous la frontière d'efficacité.
- ✓ 14% et 11 % des boutiques sont efficaces (ou presque) respectivement pour le 1^{er} et 2^{ème} modèle. Elles représentent les meilleures pratiques (EO benchmarks) de l'échantillon analysé et forment la frontière d'efficacité.

En effet, ces EO sont performants tant sur le volet financier que sur le volet organisationnel.

Le score d'efficacité moyen pour chacun des deux modèles est acceptable (72% et 70%) signifiant que la marge d'amélioration moyenne est de 28% pour le modèle 1 et de 30% pour le modèle 2 ; avec ces mêmes Inputs les EO peuvent augmenter leurs outputs.

On remarque que les deux modèles fournissent des résultats semblables avec une corrélation de leur score d'efficacité de + 96%, ceci impliquerait que :

- Cet output n'a pas d'influence significative sur les scores d'efficacité du modèle 1 avec une différence relative moyenne de 3,45 %.
- Cet output est lié exclusivement (en grande partie) aux salaires (nombre employés) et au nombre de clients traités.

Globalement on pourrait dire que l'output 1/ MADA, peut être retiré du modèle 1, du fait que ses déterminants (composantes) à savoir le nombre d'employés et le nombre de clients traités sont déjà inclus dans le modèles.

Néanmoins, les EO suivants affichent une significative sensibilité à l'égard de cet output comme l'illustre le tableau ci-après :

Tableau 11 : Etat des EO avec une différence relative (entre Modèle 1 et 2) importante

DMU	Modele 1	Modele 2	diff. absolue	diff. relative	% Moy Client traites avec tickets	% Moy Client traites sans tickets
EO 16	100%	62%	38%	38%	26%	74%
EO 15	42%	29%	13%	30%	23%	77%

Les scores d'efficacité de ces EO, essentiellement pour le EO 16, sont sensibles à l'output 1/ MADA, en effet le score d'efficacité du EO 16 en l'absence de cet output (Model 2) est estimé à 62% considérant ce EO comme inefficace et n'atteignant même pas la moyenne.

Par contre, en introduisant cet output (modèle 1) on constate que le score d'efficacité a nettement augmenté soit 100% donc une différence relative de + 38% , plaçant ce EO parmi ceux ayant les meilleures pratiques donc il devient un EO efficace.

En calculant le ratio le NB employés/NB clients traités, on obtient un résultat faible de 0,0021 ; cela signifie que cet output n'est pas uniquement lié au rapport NB employés/NB clients traités. Effectivement avec un nombre de 3 d'employés et de 1380 clients traités en moyenne, le délai d'attente n'est que de 1 minute seulement ce qui suppose que d'autres paramètres pourraient expliquer le fait d'avoir un score plus élevé.

Après analyse de cet état de fait, on constate que la moyenne du nombre de client traités est constituée de deux types de clients traités :

- ✓ des clients traités "AVEC" tickets
- ✓ des clients traités "SANS" tickets

Pour ce EO, la moyenne des clients traités avec tickets (362) est inférieure à la moyenne des clients traités sans tickets 1019, sachant que la mesure du délai d'attente n'est liée qu'aux clients traités avec tickets.

De ce fait, la moyenne du délai d'attente de ce EO n'est pas réellement fiable car elle néglige le nombre de clients traités sans tickets et ne reflète que la catégorie des clients traités avec tickets (26%), ce qui est faible.

NB : Le même constat a été fait pour le EO 15.

2- Les boutiques benchmarks :

Dans l'approche DEA, chaque boutique inefficace est comparée (Benchmarké) au groupe de boutiques "référents" ou "peersgroup" qui sont à la fois efficaces et les plus proches d'elle en termes de combinaisons inputs et outputs.

Les agences présentant les plus fortes occurrences dans les groupes de "peers" déterminés par le logiciel DEAP 2.1 sont dites "Benchmark". L'information ainsi obtenue est pertinente à la fois pour les décideurs des boutiques et pour ceux du réseau.

Tableau 12 : Nombre d'occurrences des Espaces de vente

EO	Nombre de fois Benchmarks
EO 34	12
EO 32	18
EO 19	26
EO 20	16
EO 16	13

Les benchmarks de notre échantillon sur le plan opérationnel et financier sont donc les espaces de vente : EO 34, EO 32, EO 19, EO 20, EO 16 comme le montre le tableau ci-dessus.

II. Diagnostic des espaces Ooredoo inefficients :

1- Analyse globales des boutiques inefficientes :

Une fois les EO inefficients détectés soit 32 EO dans notre modèle, la méthode DEA permet d'indiquer dans quelles directions doivent porter les améliorations souhaitables afin d'établir de combien, chaque input doit être réduit et économisé et de combien chaque outputs peut être amélioré et augmenté pour qu'une organisation devienne efficiente, le tableau ci-après synthétise ces résultats pour chaque input et pour chaque output.

Tableau 13: Potentialités en Gains et en économie du réseau des EO

	boutiques inefficientes	Montant à augmenter ou à diminuer	Total des boutiques	% du manque à gagner ou du gaspillage
MASAL	26 783 517,44	8 325 068,47	29 604 265,32	28%
MALOC	13 626 470,01	5 669 024,81	14 878 401,95	38%
MAPF	2 746 810 023,23	284 172 550,20	3 276 711 002	9%
MACT	89 353,00	1 990,99	100 708	2%
MADA	448,00	161,60	495,00	33%

Nous constatons que la raison de l'inefficience des EO d'Ooredoo est due essentiellement au gaspillage des ressources, en particulier celles liées à la location des locaux (boutiques). Ces charges de location doivent être diminuées de 38 % soit un montant de 5.669.024,81 DA.

Un manque à gagner de 9% a été enregistré en matière de profitabilité de ces EO soit un montant de 284.172.550,20 DA.

2- Analyse de cas de boutiques (EO) inefficientes:

- **Cas du EO6 :**

Tableau 14 : Résultats de l'analyse DEA pour EN 6 selon le modèle 1

Variables	Valeur réalisée	Valeur slacks	Valeur mouvement radial	Valeur projetée
MASAL	1 333 801,49	-	132 739,92	1 201 061,57
MALOC	2 611 740,09	1 557 989,76	259 920,37	793 829,95
MAPF	388 512 475,05	0,01	0,00	388 512 475,06
MACT	3 633	-	0,00	3 633
MADA	14	12	0,00	2
Liste des benchmarks	20	34		
Poids des benchmarks	1,157	1,25		

Selon une classification interne D'ooredoo , le EO 6 se retrouve en tête de liste des boutiques dégagant une profitabilité importante faisant d'elle la plus performante de notre échantillon.

Mais selon la méthode DEA, cette boutique ne figure pas parmi les boutiques ayant les meilleures pratiques ; avec un score d'efficacité de 90,54 % il s'agit d'un EO inefficace de 9,46%.

Ceci, est due essentiellement à une surconsommation des ressources liées aux charges de location, enregistrant ainsi un gaspillage 1.817.910,13 DA représentant 32 % du gaspillage du réseau (échantillon étudié) en matière de cet input.

Elle doit diminuer ces charges de 12,16 % tout en gardant le même niveau d'outputs.

Nous remarquons aussi que la quantité consommées en charges de location est très élevée par rapport aux EO 34 et EO20 qui sont des Benchmarks pour cette boutique. De même, elle est élevée par rapport à la moyenne (402.118,97 DA) du groupe (notre échantillon).

Afin d'y remédier, l'entreprise (la direction générale) doit renégocier ses baux de location à la baisse ou relancer des appels d'offre pour choisir le moins disant, ou encore envisager et privilégier l'investissement en procédant à l'acquisition de locaux dont les charges sont les plus coûteuses.

Par ailleurs, nous constatons que ce EO pourrait réaliser des économies en matière de délai d'attente de 12 minutes permettant d'augmenter le nombre de clients traités.

- **Cas du EO 8 :**

Tableau 15 : Résultats de l'analyse DEA pour EN 8 selon le modèle 1

Variable	Valeur réalisée	Valeur slacks	Valeur mouvement radial	Valeur projetée
MASAL	1 870 968,11	0,002	624 529,16	1 246 438,95
MALOC	252 342,04	0,00	84 231,77	168 110,27
MAPF	204 419 261,80	0,06	0,00	204 419 261,86
MACT	3 754	1 254,73	0,00	5 008,73
MADA	17	8	0,00	9
Liste des benchmarks	32	34		
Poids des benchmarks	1,97	0,185		

Selon une classification interne D'ooredoo , le EO 8 est positionné au 4^{ème} rang des boutiques dégagant une profitabilité importante donc c'est l'une des plus rentables.

Cependant, au vu des résultats de la méthode DEA, cette boutique est loin d'être efficiente avec un score de 66,62% qui ne dépasse même pas le score d'efficacité moyen estimé à 72%.

En outre, nous constatons un manque à gagner de 1 254,73 clients traités, représentant 63% du manque à gagner global du réseau (notre échantillon).

Ce EO doit absorber un manque à gagner de 1,26% avec le même niveau d'inputs, donc il peut traiter un nombre plus élevé de clients avec ces mêmes ressources.

Parallèlement, ce EO 8 a comme Benchmarks les EO 34 et EO32, et ce dernier (EO 32) consomme moins de ressources que le EO 8 mais traite 11% de clients en plus.

Cette inefficience pourrait être expliquée par le nombre importants d'abandons due à un délai d'attente supplémentaire de 08 minutes selon les résultats de la méthode DEA.

Par conséquent ce EO doit réduire son délai d'attente de 08 minutes pour qu'il soit efficient.

Le fait que les clients attendent plus longtemps (8 minutes) au niveau de cette boutique, alors que la moyenne d'attente du réseau est de 4 minutes, refléterait une mauvaise organisation au niveau de ce EO et engendrerait un degré de satisfaction client faible.

III. Robustesse du modèle :

Afin de valider les résultats du modèle 1 appliqué dans notre étude, nous avons étudié sa robustesse en calculant la corrélation du score d'efficacité avec chaque ratio « Output/Input », ci-dessus les résultats obtenus :

Tableau 16 : La corrélation du score d'efficacité avec les indicateurs d'activités

	MAPF/MASAL	MAPF/MALOC	NBCT/MASAL	NBCT/MALOC
Score d'efficacité	65%	42%	76%	40%

Nous constatons que la corrélation des scores d'efficacité avec les quatre ratios est positive mais relativement moyenne (n'est pas proche des valeurs extrêmes 0 et 1) donc acceptable : avec un coefficient de corrélation de + 65 entre MAPF/MASAL et le score d'efficacité, cela signifie que l'information fournie par le ratio est différente de celle fournie par le score et que 65% de l'information donnée par le ratio est incorporée dans le score.

Le même raisonnement s'applique pour les autres ratios.

Ceci explique le fait que le score d'efficacité est plus synthétique et donne une idée globale tandis que chaque ratio ne mesure que partiellement l'efficacité.

Nous pouvons dire alors que l'utilisation du score pour mesurer l'efficacité globale est justifiée car ce dernier est plus pratique et fiable que le calcul des ratios, un avantage de la méthode DEA que le contrôleur de gestion devra prendre en considération.

IV. Les limites et les apports de la méthode DEA:

Comme toutes les méthodes, la méthode DEA n'échappera pas à la règle d'identification des limites, en effet, les résultats obtenus dépendront essentiellement de l'échantillon choisi, des données utilisées et de la période observée.

D'ailleurs, les scores d'efficacité donnés par le logiciel DEAP 2.1 sont sensibles au nombre de variables inputs et outputs utilisées ; si le nombre d'organisations est inférieur à trois fois la somme du nombre total d'outputs et d'inputs, il est très probable que toutes (ou presque) les organisations obtiendront un score de 100%.

Nous avons pu éviter cette limite du moment où la contrainte du nombre minimal de boutiques à utiliser a été respectée dans notre étude.

Les critères sont sélectionnés de manière subjective, ce qui pourrait conduire à des résultats contradictoires avec l'objet de l'étude ; en écartant un output et/ou inputs déterminants et en choisissant celui non pertinent qui n'apporterait pas les éléments de réponses attendus sur les raisons d'inefficacité.

Malgré les limites de cette méthode, ses apports restent incontestables ; car elle impacte sur les actions managériales. Les résultats obtenus constituent une piste à explorer par les managers dans sa prise de décision.

Le département de contrôle de gestion doit l'intégrer dans ses analyses afin de permettre aux décideurs de :

- ✓ Réallouer les ressources en évitant tout gaspillage ou en réajustant éventuellement les objectifs des boutiques grâce aux slacks dégagés.
- ✓ récompenser et encourager les EO performants pour le maintien ou l'augmentation de leur niveau de performance ; d'alerter et de signaler les abus et cela à travers un benchmark des boutiques créant ainsi une ambiance de compétitivité interne.
- ✓ Orienter et mobiliser les EO fonctionnant à un haut niveau mais pas à leur potentiel DEA pour qu'ils puissent améliorer leur performance.

Conclusion

Au terme de l'application de la DEA à un échantillon de 37 boutiques (Espaces Ooredoo), nous avons obtenu les résultats suivants : 14% de ces boutiques sont efficaces et 86% inefficaces avec un score d'efficacité moyen de 72%, signifiant que ces EO inefficaces pourraient augmenter leur performance en moyenne de 28%.

Nous avons aussi détecté une insuffisance du système de mesure de performance de Ooredoo.

En effet, le EO 8 considéré selon un classement de WTA comme performant avec une rentabilité de 204.419.261,80 DA le classant à la 4^{ème} place du réseau (notre échantillon) est considéré inefficace selon notre modèle DEA car il n'utilise que 66,62% de son potentiel.

Ceci, n'est pas dû à sa rentabilité (performance financière), mais au nombre insuffisant de clients traités vu les ressources dont il dispose, donc cela pourrait refléter la performance organisationnelle.

Par conséquent, la performance de cette boutique ne dépend pas uniquement de sa performance financière mais également de sa performance organisationnelle car une meilleure organisation permettrait de réduire le nombre d'abandons ; augmentant ainsi le nombre de clients traités et la satisfaction clients.

Grâce aux résultats de DEA, un benchmarking interne a pu être effectué, faisant ressortir à plusieurs reprises, cinq (05) Benchmarks (EO 20, 34, 32, 16, 19) par rapport auxquels ont été comparé les EO inefficaces,

Cette comparaison nous a conduit à déceler un gaspillage (pertes) de 38% en matière de charges de location et un manque à gagner de 9% et de 2% en matière de rentabilité et de nombre de clients traités respectivement .

Conclusion générale

Dans l'exercice de leur activité, les points de ventes font souvent face à une situation délicate et ambiguë, (arbitrage permanent) dans la mesure où ils sont quotidiennement confrontés à des exigences parfois contradictoires entre leurs clients et leur entreprise.

Pour éviter d'éventuelles dérives, l'entreprise doit être constamment en mesure de s'assurer de la convergence entre actions locales et intérêt global.

En effet, il revient au contrôleur de gestion de fournir un ensemble de critères qui contribueront au pilotage de l'organisation en fonction de ses objectifs stratégiques. Les choix des contrôleurs de gestion doivent permettre de :

- ✓ Apprécier et guider une performance globale par une multiplicité d'indicateurs ; pour rôle de déployer la stratégie en un ensemble d'indicateurs opérant à tous les niveaux qui assurent la cohérence hiérarchique et transversale des actions et décisions de chacun avec les objectifs généraux.
- ✓ Relativiser la performance mesurée en fonction d'un référentiel. Le contrôleur doit non seulement élaborer un ensemble cohérent de critères mais aussi un « référentiel » de valeur de ces critères.
- ✓ Mesurer le qualitatif (le degré de satisfaction de clients, la réactivité attendue, etc.), car un indicateur non compris peut avoir des effets pervers.

Conséquemment, l'entreprise doit s'orienter vers une méthode d'évaluation multicritères, qui permettra d'intégrer l'aspect multidimensionnel de la performance.

C'est dans cette optique, que nous avons appliqué la méthode DEA sur 37 espaces Ooredoo (boutiques), en choisissant les indicateurs suivants: la profitabilité, la satisfaction client, la qualité de l'organisation ; essayant ainsi d'intégrer dans l'évaluation d'autres dimensions de la performance que celle de la performance financière,

Les principales conclusions de cette recherche peuvent être résumées ainsi :

- La performance est une résultante de nature multicritères,
- L'évaluation de la performance boutiques (PDV) n'est complète que si on considère plusieurs critères (qualitatifs et quantitatifs) conjointement,

- La comparaison de la performance entre les boutiques est réalisable à travers la méthode multicritères DEA.
- Les résultats de la méthode DEA ont permis de :
 - ✓ identifier les boutiques ayant les meilleures pratiques, et qui peuvent servir de références aux boutiques inefficaces,
 - ✓ déceler les insuffisances d'une boutique inefficace et de quantifier les ressources qu'elle peut économiser.
 - ✓ d'apprécier, et mesurer les efforts à fournir pour augmenter un output précis avec les mêmes inputs (ressources).
- Confirmer que la DEA est une méthode multicritères d'aide à la décision à condition d'intégrer des critères pertinents en matière de performance.
- Confirmer que l'évaluation des boutiques (réseau de l'entreprise) doit être du ressort du contrôle de gestion et non pas d'une quelconque autre entité.

Nous tenons à souligner que dans le cadre de notre étude, nous avons été limités dans le choix des Inputs et outputs puisque nous avons eu un accès restreint aux informations pour des raisons évidentes de confidentialité.

Ainsi, nous suggérons à la WTA de reprendre notre méthodologie et d'inclure d'autres variables (inputs, outputs) auxquelles nous n'avons pas eu accès afin d'améliorer ce travail et d'avoir une meilleure vision de la performance globale (multiples dimensions) de toutes les boutiques.

En conclusion, nous proposons les thèmes de recherche suivants :

- Application de la méthode DEA pour évaluer la performance globale des filiales d'un groupe.
- Comment l'entreprise de service peut concilier entre la stratégie globale de l'entreprise et les micro-stratégies locales.
- Création d'agences de notation spécialisées dans la mesure de performance sociale et environnementale.

Bibliographie

1- Les Livres :

- Badillo Patrick Yves, Paradi Joseph.C, La méthode DEA: Analyse des performances, HERMES, France, 1999.
- Berland Nicolas, Mesurer et piloter la performance, Maison d'édition, 2009.
- Berliman Jean, Les meilleures pratiques du management, 5ème édition, Éditions d'Organisation, France, 2005.
- Cliquet Gérard, Fady André, Basset Guy, Management de la distribution, 2ème édition, Dunod, France, 2006.
- Dupré Bernard, Le guide des services télécoms, Éditions d'Organisation, France, 2000.
- Gervais Michel, Gervais Thenet, Comment évaluer la productivité dans les activités de service, Tome 10, Comptabilité-contrôle- audit, 2004
- Huguenin Jean-Marc, Data Envelopment Analysis (DEA), IDHEAP, France, 2013.
- Lange Manuel, Moutot Jean-Michel, Mesurer la performance de la fonction commerciale, Éditions d'Organisation, France, 2008.
- Lorino Philippe, Méthodes et Pratiques de la Performance, Éditions d'Organisation, France, 1998.
- Mayaux François, Volger Eric, Ce que manager veut dire dans les services, Éditions d'Organisation, France, 2005.
- Molho Denis, Fernandez-Poisson Dominique, La performance globale de l'entreprise, Éditions d'Organisation, France, 2003.
- Ordre des experts comptables, La gestion environnementale, Dunod, France, 2008.
- Richard Pierre-Jean, Sanchez Sophie, Créer un point de vente, Éditions d'Organisation, France, 2009.
- Simon François-Xavier, de Sousa Manuel, Management et gestion d'un point de vente, 2ème édition, Dunod, France, 2008.

- Kalika Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, EditionsEconomica, France, 1988.
- Vankerkem Michel, Adriaensens Bernhard, Ingham Marc, Marketing et qualité totale, 1 ère édition, De Boeck- Wesmaels.a,1994.
- VolgerEric, Management stratégique des services, Dunod,France, 2004.

2- Les thèses et les mémoires:

- Amina AOUN, Evaluation de la performance des agences bancaires par l'approche multicritères : étude de cas de la CNEP-Banque , Ecole supérieure de commerce d'Alger , 2006.
- Deville-Hubrecht Aude, Mesure de la performance des réseaux de points de vente par uneapproche DEA : le cas des agences bancaires, Facultés Universitaires Catholiques de Mons Belgique,2003.
- Mira Yousef A. Al-Harris, NEW product concept evaluation : a data envelopment analysis approach, University of Jordan 2008
- SeyyedAsghar. Ebnerasoul, Performance Evaluation of Organizations: An Integrated DataEnvelopment Analysis and Balanced Scorecard Approach, University of MalekAshtarImam Ali High way, Iran,2009.

3- Les revues, séminaires et autres :

- Revue des sciences commerciales et de gestion, Etudes pratiques en Sciences commerciales et sciences de gestion, Ecole supérieure de commerce,N°10,2014.
- Séminaire de CLIQUET Gérard, Les réseaux : Des formes d'organisation, une dynamique, Insee – Cnis - DGCIS ,Paris, 2010.
- Document de travail de HachimiSanni Yaya, document de travail 2003-036, La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspectiveholistique et multicritérielle, Université Laval Canada,2003.

د. محمد الجموعی & * أ. فريد بن ختو, Measuring efficiency of Algerian banks-use of Data Envelopment Analysis, Article d'El-bahith revue (numéro 12 El Bahith 2013)

4- Les sites internet :

- https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document,,_07/11/2015 Mesure de la performance globale des entreprises.
- http://ooredoo.com/en/who_we_are/our_markets/
- <https://www.arpt.dz/fr/>

Annexe n° 1: Un modèle de Business Plan (feuille 1)

WTA Budget for the Year 2013													
Cost Center = 450 (Technical)	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dec-13	Budget Annual
Frequency Fees													
Leased Lines													
Leased Lines Local													
Localites et d'entretien des réseaux locaux et d'interconnexion													
AT													
VSAT Sites	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908
VSAT ATIS	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900
Comsatnet Intersat Link	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
Subtotal	49,208												
Total	37,008	37,128	37,178	37,428	37,578	37,728	37,878	38,028	38,178	38,328	38,478	38,628	38,628
Sensitivity - Leased Lines Local	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actuals Adjustment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leased Lines Local	92204	37,008	37,128	37,178	37,428	37,578	37,728	37,878	38,028	38,178	38,328	38,478	38,628
Leased Lines International													
A.T. International													
International S/W4	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348	11,348
ITM A/Spot 2	1,200	1,200	1,418	1,440	1,470	1,500	1,530	1,560	1,590	1,620	1,650	1,680	1,680
Service assésés IF W/SPACOM	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890
Plan de Spécification AMSI - TELECOM ILC	125	142	155	170	185	200	215	230	245	260	275	290	290
Real Telecom	254	272	290	308	326	344	362	380	398	416	434	452	452
Service assésés du STM International - 1 Capital	730	732	764	771	779	787	795	798	798	816	824	832	832
Licenses de FMS - Intégration aux 3 Capital	3,900	3,913	3,930	3,947	3,965	3,983	3,999	4,016	4,033	4,050	4,067	4,084	4,084
ICC	1,860	1,900	2,040	2,130	2,220	2,310	2,400	2,490	2,580	2,670	2,760	2,850	2,850
TATA TELECOMMUNICATIONS (Rising SCP) (Chargé)	1,145	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142
SPACOM TELECOM Reference France Telecom (300 APF)	3,030	3,030	3,030	3,120	3,210	3,300	3,390	3,480	3,570	3,660	3,750	3,840	3,840
Impact	1,672	1,730	1,826	1,910	1,990	2,070	2,150	2,230	2,310	2,390	2,470	2,550	2,550
COGNET / Euro	2,100	2,175	2,250	2,325	2,400	2,475	2,550	2,625	2,700	2,775	2,850	2,925	2,925
Other	274	306	334	360	371	406	475	490	473	500	525	550	550
Total	28,438	28,878	29,300	29,994	30,418	30,844	31,268	31,694	32,118	32,544	32,968	33,394	33,394
Sensitivity - Leased Lines International	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actuals Adjustment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leased Lines International	41204	28,438	28,878	29,300	29,994	30,418	30,844	31,268	31,694	32,118	32,544	32,968	33,394
TOTAL LEASED LINES	85,688	86,903	88,178	89,422	90,997	92,572	94,147	95,722	97,297	98,872	100,447	102,022	102,022
Network Maintenance & Rentals													
RIS Sites Real													
Number of Physical Sites SCP	1,750	1,768	1,776	1,794	1,792	1,800	1,808	1,816	1,824	1,832	1,840	1,848	1,848
Average Sites	1,758	1,776	1,784	1,792	1,800	1,808	1,816	1,824	1,832	1,840	1,848	1,856	1,856
Monthly Rental Cost	1,719	1,772	1,790	1,798	1,796	1,804	1,812	1,820	1,828	1,836	1,844	1,852	1,852
Total Rental	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Other Rental Cost	43,975	44,301	44,500	44,700	44,900	45,100	45,300	45,500	45,700	45,900	46,100	46,300	46,300
Total	43,975	44,301	44,500	44,700	44,900	45,100	45,300	45,500	45,700	45,900	46,100	46,300	46,300
Sensitivity - Network Maintenance & Rentals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actuals Adjustment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RIS Sites Real	61185	43,975	44,301	44,500	44,700	44,900	45,100	45,300	45,500	45,700	45,900	46,100	46,300
RIS Sites Mobile													
Number of Sites SCP	1,750	1,768	1,776	1,794	1,792	1,800	1,808	1,816	1,824	1,832	1,840	1,848	1,848
Average Sites	1,768	1,776	1,784	1,792	1,800	1,808	1,816	1,824	1,832	1,840	1,848	1,856	1,856
Monthly Site Utilities	1,739	1,772	1,790	1,798	1,796	1,804	1,812	1,820	1,828	1,836	1,844	1,852	1,852
Total sites utilities	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Other Cost - Outage Sites	7,236	7,288	7,312	7,332	7,344	7,356	7,368	7,380	7,392	7,404	7,416	7,428	7,428
Battery Back up	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Total	8,000												
Sensitivity - Network Maintenance & Rentals	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actuals Adjustment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RIS Sites Mobile	41204	28,438	28,878	29,300	29,994	30,418	30,844	31,268	31,694	32,118	32,544	32,968	33,394
Network Maintenance RTD													
Number of Sites SCP	1,750	1,768	1,776	1,794	1,792	1,800	1,808	1,816	1,824	1,832	1,840	1,848	1,848
Average Sites	1,768	1,776	1,784	1,792	1,800	1,808	1,816	1,824	1,832	1,840	1,848	1,856	1,856
Monthly Site Utilities	1,739	1,772	1,790	1,798	1,796	1,804	1,812	1,820	1,828	1,836	1,844	1,852	1,852
Spent Parts	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q&A Renovation	32,710	33,180	33,650	34,120	34,590	35,060	35,530	36,000	36,470	36,940	37,410	37,880	37,880
AT Cost Renovation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	36,977	36,908	36,970	37,034	37,098	37,162	37,226	37,290	37,354	37,418	37,482	37,546	37,546
Sensitivity - Network Maintenance Site	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actuals Adjustment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Network Maintenance RTD	41204	36,977	36,908	36,970	37,034	37,098	37,162	37,226	37,290	37,354	37,418	37,482	37,546
Total Network Maintenance & Rentals	127,968	128,884	129,196	129,690	130,182	130,674	131,166	131,658	132,150	132,642	133,134	133,626	133,626
Total Network	285,348	286,667	287,986	289,298	290,610	291,922	293,234	294,546	295,858	297,170	298,482	299,794	299,794

Annexe n° 2 : Les slacks d'inputs et d'outputs dans le modèle 1

EO	MASAL	MALOC	MAPF	MACT	1/MADA	MADA
EO1	-	0,01	22 151 407,67	-	0,67	15
EO2	-	-	0,08	-	0,04	8
EO3	-	0,00	0,01	-	0,57	12
EO4	-	-	0,00	-	0,22	9
EO5	0,01	-	0,13	736,26	0,03	4
EO6	-	1 557 989,76	0,01	-	0,59	12
EO7	-	-	0,00	-	0,04	9
EO8	0,00	-	0,06	1 254,73	0,05	8
EO9	-	-	42 543 265,20	-	0,08	5
EO10	-	-	14 521 616,00	-	-	-
EO11	-	0,00	2 383 337,48	-	0,03	7
EO12	-	86 069,27	0,00	-	0,59	11
EO13	-	-	3 510 067,26	-	-	-
EO14	-	-	2 238 655,20	-	-	-
EO15	24 278,48	-	8 298 535,87	-	-	-
EO16						-
EO17	-	0,00	14 475 934,08	-	0,11	12
EO18	0,00	0,00	46 426 427,44	-	-	-
EO19						-
EO20						-
EO21	-	0,00	1 810 809,84	-	0,10	11
EO22	-	-	0,01	-	0,16	10
EO23	-	-	0,00	-	-	-
EO24	-	0,00	20 879 688,67	-	0,08	11
EO25	-	-	11 345 765,03	-	-	-
EO26	0,01	0,01	6 559 616,31	-	-	-
EO27	-	0,00	14 926 403,51	-	-	-
EO28	-	-	13 389 459,16	-	-	-
EO29	-	-	5 009 424,77	-	-	-
EO30	-	-	22 063 151,17	-	-	-
EO31	-	-	4 989 105,22	-	-	-
EO32						-
EO33	0,01	0,00	16 487 709,48	-	0,04	4
EO34						-
EO35	-	-	0,00	-	-	-
EO36	-	0,00	0,01	-	0,07	6
EO37	-	-	10 162 170,54	-	0,32	8

Annexe n° 3 : Les boutiques benchmarks et leurs poids dans le modèle 1

DMU	EO Benchmark1				Poids			
EO1	19	20			1,678	1,287		
EO2	19	32	34		1,1	0,94	0,353	
EO3	19	20	34		1,482	1,36	0,582	
EO4	19	20	34		1,61	0,42	0,59	
EO5	32	34			0,94	0,176		
EO6	20	34		0	1,157	1,25		
EO7	19	32	34		0,837	0,382	0,128	
EO8	32	34			1,97	0,185		
EO9	19	20			0,923	0,231		
EO10	16	19	32		0,37	0,78	0,258	
EO11	19	20			0,582	0,86		
EO12	20	34			1,328	0,67		
EO13	16	19	32		0,6	0,16	0,181	
EO14	16	19	32		0,11	1,176	0,76	
EO15	16	32			0,12	0,96		
EO 16								
EO17	19	20			0,63	0,273		
EO18	16	19	32		0,5	0,94	0,475	
EO19								
EO20								
EO21	19	20			1,11	0,212		
EO22	19	20	34		0,556	0,42	0,41	
EO23	16	20	32	34	0,21	0,48	0,92	0,26
EO24	19	20			0,97	0,164		
EO25	16	19	32		0,33	0,199	0,95	
EO26	16	19	32		0,96	1,556	0,191	
EO27	16	19	20		0,39	0,42	0,163	
EO28	16	19	32		0,49	0,38	0,85	
EO29	16	19	32		0,36	0,796	0,118	
EO30	16	19	32		0,8	0,375	0,118	
EO31	16	19	32		0,42	0,61	0,51	
EO32								
EO33	19	32			1,64	0,296		
EO34								
EO35	19	20	32	34	0,67	0,5	0,11	0,4
EO36	19	20	34		0,798	0,18	0,146	
EO37	19	20			0,554	0,781		

Annexe N° 4: Les valeurs projetées d'inputs et d'outputs pour les EO sous le modèle 1

EO	Val Projetée Salaires	Val Projetée Location	Val Projetée délai d'attente	Val Projetée Profitabilité	Val Projetée clients traités
EO 1	931 140,58	682 864,75	1	128 923 835,89	5 680,00
EO 10	609 293,84	168 073,99	10	80 477 442,36	3 068,00
EO 11	289 230,19	134 632,36	13	38 742 143,39	1 662,00
EO 12	184 922,70	402 780,34	1	42 462 577,93	1 283,00
EO 13	206 715,51	37 055,20	13	25 859 667,08	885,00
EO 14	646 440,35	232 591,86	12	85 667 298,32	3 542,00
EO 15	130 802,34	39 625,58	9	13 770 076,03	545,00
EO 16	353 858,75	304 387,58	0	8 028 353,41	1 381,00
EO 17	316 702,10	191 440,83	6	43 163 034,00	1 878,00
EO 18	922 552,14	221 137,97	10	124 208 588,88	4 564,00
EO 19	483 098,56	189 256,53	18	64 111 510,32	2 729,00
EO 2	900 170,52	335 797,86	11	185 559 907,19	3 924,00
EO 20	93 761,32	283 884,79	0	16 601 997,81	856,00
EO 21	508 394,79	251 510,57	6	68 349 014,71	2 941,00
EO 22	343 777,11	235 278,04	4	54 991 637,00	1 952,00
EO 23	126 204,59	38 312,54	0	21 340 253,84	514,00
EO 24	453 293,69	218 003,64	8	60 836 019,14	2 614,00
EO 25	201 208,24	56 004,79	19	25 811 793,34	987,00
EO 26	972 979,75	340 478,92	5	126 163 196,58	5 178,00
EO 27	223 434,30	134 218,65	7	28 801 343,81	1 291,00
EO 28	119 708,88	29 630,76	17	14 333 229,17	530,00
EO 29	513 445,56	172 046,80	11	67 225 939,31	2 718,00
EO 3	1 340 777,55	799 460,71	2	290 617 971,31	6 207,00
EO 30	325 028,69	105 540,80	9	40 521 031,25	1 627,00
EO 31	94 855,06	28 813,42	20	11 167 698,60	440,00
EO 32	982 988,33	88 004,29	11	134 571 867,09	4 195,00
EO 33	1 065 669,38	329 542,92	9	142 643 990,01	5 618,00
EO 34	907 040,92	386 398,75	15	306 587 250,23	2 194,00
EO 35	430 505,45	151 144,80	14	58 420 806,58	2 301,00
EO 36	534 290,94	258 209,30	7	98 775 380,67	2 650,00
EO 37	341 124,83	326 752,91	2	48 520 208,99	2 182,00
EO 4	866 547,38	445 224,09	3	127 762 635,58	4 859,00
EO 5	1 048 059,45	147 597,38	11	175 616 228,10	4 177,26
EO 6	1 201 061,57	793 829,96	2	388 512 475,06	3 633,00
EO 7	896 223,47	241 503,63	11	144 322 230,95	4 169,00
EO 8	1 246 438,95	168 110,27	9	204 419 261,86	5 008,73
EO 9	467 449,04	240 229,56	6	62 995 656,51	2 716,00

Résumé

Toute entreprise locale ou internationale, est concernée et préoccupée par sa performance, et ce, quel que soit le secteur d'activité auquel elle appartient.

Ce présent travail s'intéresse alors à l'évaluation de la performance d'un opérateur de téléphonie mobile, mais sa performance passe par celle de ses espaces de ventes.

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode DEA comme outil d'analyse multicritères et d'aide à la décision ; car aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer leur performance en incluant à la dimension financière, la dimension sociale, organisationnelle, environnementale et économique. L'entreprise, de ce point de vue, doit être analysée sous plusieurs angles de façon à englober toutes ses parties prenantes.

La méthode DEA a été appliquée au réseau des Espaces Ooredoo (boutiques) composé de 37 boutiques. A l'aide des résultats obtenus, nous avons alors identifié les boutiques inefficentes ainsi que leurs « benchmarks » ou « référents ».

A l'aide de cette méthode, nous avons déduit les gains de productivité du réseau ainsi que les économies possibles.

Enfin, nous avons défini les efforts dont les boutiques inefficentes doivent faire preuve pour se situer sur la frontière efficiente et par là, même améliorer leur performance et nous avons présenté nos recommandations à Ooredoo Algérie afin d'intégrer cette analyse dans le processus de prise de décision.