

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
EN VUE DE L'OBTENTION D'UN MASTER
EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET SYSTÈMES
D'INFORMATION

**L'apport du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de
décision**

**Cas : Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ), filiale
Kahragaz**

Élaboré par :

GAMIR Samy Chakir

DOUADI Abdelaziz

membre du jury

PRÉSIDENT : Dr. TOUMI DJAMILA

EXAMINATEUR : Dr. SABA AMINE

Encadré par :

Dr. LADJOUZI Soumiya

Année universitaire 2022/2023

RESUME

Dans le monde actuel axé sur la technologie, le management des systèmes d'information joue un rôle crucial dans le fonctionnement et la compétitivité des organisations. Les systèmes d'information fournissent des données essentielles pour soutenir la prise de décision stratégique. Parmi les outils clés utilisés dans ce domaine, les tableaux de bord de gestion se distinguent en offrant une vue synthétique et pertinente des indicateurs clés de performance. Ces tableaux de bord jouent un rôle essentiel dans le processus de prise de décision en fournissant des informations précises et en temps réel aux dirigeants, leur permettant ainsi de prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs fixés.

Ce mémoire de fin d'étude analyse l'impact du tableau de bord de gestion sur la prise de décision. Nous avons compté sur une approche épistémologique constructiviste on adoptant un mode de recherche qualitative on utilise des entretiens semi-directifs avec des managers de la société KAHRAGAZ. Et une analyse documentée sur les travaux simulés. Les résultats mettent en évidence le rôle essentiel du tableau de bord dans la collecte, la visualisation et la communication d'informations pertinentes pour les décideurs. Il facilite la compréhension de l'état actuel de l'entreprise, identifie les écarts avec les objectifs fixés et favorise la collaboration et la coordination. La qualité et la pertinence des indicateurs utilisés sont cruciales pour son efficacité. Cette étude peut aider les entreprises à améliorer leurs pratiques de gestion stratégique et d'utilisation des systèmes d'information pour une meilleure prise de décision.

Mots clés : Information, Tableau de bord, Prise De Décision, SONELAGAZ, KAHRAGAZ

ABSTRACT

In the current technology-driven world, Information Systems Management plays a crucial role in the functioning and competitiveness of organizations. Information systems provide essential data to support strategic decision-making. Among the key tools used in this field, management dashboards stand out by offering a synthetic and relevant view of key performance indicators. These dashboards play an essential role in the decision-making process by providing accurate and real-time information to leaders, enabling them to make informed decisions to achieve set objectives.

This final study examines the impact of management dashboards on decision-making in a strategic context.

We based on we are based on a constructivist epistemological approach, adopting a qualitative research mode, using interviews and documentary analysis. Qualitative study is based on semi-structured interviews with managers from KAHRAGAZ Company. The results highlight the essential role of the dashboard in collecting, visualizing, and communicating relevant information to decision-makers. It facilitates the understanding of the company's current state, identifies gaps with set objectives, and promotes collaboration and coordination. The quality and relevance of the indicators used are crucial to its effectiveness. This study can assist businesses in improving their strategic management practices and the use of information systems for better decision-making.

Keywords: Information, Dashboard, Decision Making, SONELAGAZ, KAHRAGAZ.

ملخص

في العالم الحالي المركز على التكنولوجيا تلعب إدارة أنظمة المعلومات دورًا حاسمًا في عمل وتنافسية المنظمات. توفر أنظمة المعلومات البيانات الأساسية لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن بين الأدوات الرئيسية المستخدمة في هذا المجال تتميز لوحات القيادة الإدارية بتقديم نظرة شاملة وملائمة لمؤشرات الأداء الرئيسية. تلعب هذه اللوحات الإدارية دورًا أساسيًا في عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة وفورية للقادة مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيق الأهداف المحددة.

تحلل هذه الدراسة النهائية تأثير لوحة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات في سياق استراتيجي. اعتمدنا على نهج معرفي بنائي وأسلوب البحث النوعي باستخدام المقابلات والتحليل الوثائقي. تعتمد الدراسة النوعية على مقابلات شبه موجهة مع مدراء في شركة KAHRAGAZ. تسلط النتائج الضوء على الدور الأساسي للوحة القيادة في جمع وتصوير وتواصل المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات. فهو يسهل فهم الحالة الحالية لشركة ويحدد الفجوات مع الأهداف المحددة ويعزز التعاون والتنسيق. إن جودة وملائمة المؤشرات المستخدمة أمران حاسمان لفعاليتها. يمكن لهذه الدراسة مساعدة الشركات في تحسين ممارساتها في الإدارة الاستراتيجية واستخدام أنظمة المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل.

الكلمات المفتاحية: المعلومات، لوحة القيادة، اتخاذ القرار، سونلغاز، كهر اغاز

REMERCIEMENTS

Tout d'abord on tient à remercier ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la santé, la volonté, le courage et la patience pour mener à terme notre formation et pourvoir réaliser ce mémoire de fin d'étude.

On souhaite profondément exprimer notre reconnaissance à chaque personne qui a contribué, de près ou de loin, à la réalisation de notre mémoire de fin d'études. Votre soutien et votre collaboration ont été d'une importance capitale dans l'accomplissement de cette étape significative de notre vie académique.

Tout d'abord, on tient à adresser nos plus sincères remerciements à nos parents, dont le soutien indéfectible, les encouragements constants et les sacrifices consentis ont été les fondements de notre réussite. Votre amour inconditionnel et votre confiance en nous ont été une source d'inspiration et de motivation tout au long de ce parcours.

On souhaite également exprimer notre gratitude envers nos encadrants internes et externes, dont l'expertise, les conseils éclairés et les encouragements précieux ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire. Votre disponibilité, votre patience et votre dévouement à notre égard ont été d'une valeur inestimable, et nous sommes profondément reconnaissants de la chance d'avoir bénéficié de votre encadrement.

En conclusion, on veut souligner que notre succès n'aurait pas été possible sans l'aide, le soutien et la contribution de chaque personne mentionnée précédemment. On vous suit profondément reconnaissant pour votre confiance, votre appui et votre participation active dans la réalisation de notre mémoire de fin d'études.

Table des matières

RESUME.....	II
ABSTRACT	III
ملخص	IV
LISTE DES TABEAUX.....	X
LISTE DES FIGURES.....	XI
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	7
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	7
1 SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	8
1.1 Le tableau de bord.....	8
1.2 La prise de décision	8
1.3 Le lien entre le processus décisionnel et le tableau de bord.....	9
2 Section 2 : CARDEE CONCEPTUEL	11
2.1 Contrôle de gestion.....	11
2.1.1 La définition de contrôle de gestion	11
2.1.2 La fonction du contrôle de gestion	11
2.1.3 La place et le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise.....	12
2.1.4 - le processus du contrôle de gestion	13
2.1.5 Le but et le rôle de contrôle de gestion	13
2.1.6 La prise en compte des risques.....	14
2.1.7 1-Le rôle de contrôle de gestion.....	14
2.2 Le tableau de bord.....	15
2.2.1 Définitions de tableau de bord.....	16
2.2.2 Typologie	16
2.2.3 Le rôle de tableau de bord	17
2.2.4 Caractéristiques de tableau de bord	18
2.3 La décision.....	19
2.3.1 Définition de la décision	19
2.3.2 La prise de décision	19
2.3.3 Le processus décisionnel : ou la démarche décisionnelle	19
2.3.4 Les types de décision	25
2.3.5 Les erreurs décisionnelles les plus courantes	27

2.4	La relation entre le tableau de bord et La décision	28
2.4.1	Le tableau de bord outil d'aide à la décision.....	28
2.4.2	Le tableau de bord outil de pilotage.....	29
2.4.3	La contribution de tableau de bord dans le processus décisionnel	30
2.4.4	Les facteurs qui impact la nature de contribution de tableau de bord dans le processus décisionnel.....	31
CHAPITRE II.....		33
CADRE METHODOLOGIQUE		33
3	SECTION 1 : Position épistémologie	34
3.1	Le paradigme positiviste ou explicatif	34
3.2	Le paradigme interprétativiste.....	35
3.3	Le paradigme constructiviste	35
4	SECTION 2 : Approche méthodologique	36
5	SECTION 3 : Collecte et analyse des données.....	39
5.1	La collecte des données	39
5.1.1	Les entretiens ont été organisés en 3 étapes successives.....	39
5.2	Analyse des données	39
CHAPITRE III		41
6	SECTION 1 : Présentation de l'Enterprise	42
6.1	Historique de SONELGAZ.....	42
6.2	Organisation du groupe	42
6.3	Présentation de la société KAHRAGAZ.....	44
6.4	Historique.....	44
6.5	Domaine d'activité	44
6.6	Mission.....	45
6.7	ATTRIBUTIONS	45
7	SECTION 2 : Techniques d'approche pour la collecte de données.....	48
7.1	La documentation utilisée dans le cadre des outils de pilotage et de prise de décision des managers.....	52
8	SECTION 3 : Discussion des résultats	53
	Axe 1 : les tableaux de bord de la direction contrôle de gestion de la filiale KAHRAGAZ du groupe Sonelgaz.....	53
	Axe 2 : les tableaux de bord et la prise de décision au sein de la filiale KAHRAGAZ du groupe Sonelgaz.....	62
9	SECTION 4 : Révélation	70
9.1	La problématique posée	71
9.2	Réponse à la problématique	71

CONCLUSION	73
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	78
ANNEXE	80
GUIDE D'ENTRETIEN	80

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: le nombre d'étape du processus de décision selon différents auteurs	22
Tableau 2 : Vue synthétique des différentes approches méthodologiques	37
Tableau 3: Déroulement des entretiens auprès des interviewés	49
Tableau 4 : Répartition des entretiens selon la fonction occupée.....	51
Tableau 5: Indicateur de production	56
Tableau 6 : Indicateur de production	57
Tableau 7: Indicateur des dettes	58
Tableau 8 : La capacité du tableau de bord a fournir une vision.....	64

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : le contrôle de gestion dans une organisation.....	12
Figure 2: icone avec indicateurs de performance de pauvre à excellent.....	15
Figure 3 : Forme du processus décisionnel	21
Figure 4 : Model IMCC du processus décisionnel	24
Figure 5 : type de décision	26
Figure 6 : présentation des filiales du groupe Sonelgaz.....	43
Figure 7 : MACROSTRUCTURE DE LA SOCIETE KAHRAGAZ.....	47
Figure 8 : Type d'informations est utilisé pour créer les documents de pilotage.....	52
Figure 9 : Taux de réponses aux besoins en information par le tableau de bord.....	60
Figure 10 : La capacité du tableau de bord a fournir une vision.....	64

LISTE DES ABRÉVIATIONS

DFC : directeur finance et comptabilité

HT : haute tension

THT : très haute tension

MT : moyenne tension

BT : base tension

ST: souterrain

ISO: International Organization for Standardization

SPA: Société par action

KPI: Key Indicator Performance

ROI: Return on Investment

INTRODUCTION

Introduction :

Les systèmes d'information sont des éléments essentiels dans le monde moderne, dépendant des technologies de l'information, des processus organisationnels et des personnes. Ils jouent un rôle central dans la collecte, le stockage, la gestion et la diffusion des données et des informations au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Les systèmes d'information permettent aux utilisateurs d'accéder aux informations pertinentes et de les utiliser pour prendre des décisions éclairées et mener à bien leurs activités. En intégrant les technologies de l'information et les processus métier, les systèmes d'information contribuent à améliorer l'efficacité opérationnelle, la prise de décision stratégique et la compétitivité globale d'une organisation.

Les systèmes d'information et les tableaux de bord sont deux éléments interconnectés qui jouent un rôle crucial dans la gestion et la prise de décision au sein des organisations. Les systèmes d'information sont des infrastructures technologiques qui collectent, stockent, génèrent et diffusent des données et des informations pertinentes pour les activités d'une entreprise. Ils englobent des composants tels que les bases de données, les logiciels, les réseaux et les dispositifs matériels.

Les tableaux de bord, quant à eux, sont des outils visuels qui utilisent les données fournies par les systèmes d'information pour afficher des indicateurs clés de performance et des informations stratégiques de manière concise et compréhensible. Ils offrent une vue d'ensemble de l'état actuel des activités et permettent aux décideurs d'analyser rapidement les tendances, les performances et les problèmes potentiels.

La relation entre les systèmes d'information et les tableaux de bord est étroite et complémentaire. Les systèmes d'information fournissent les données nécessaires à la création de tableaux de bord pertinents, en extrayant les informations pertinentes des multiples sources de données de l'organisation. Les tableaux de bord, quant à eux, utilisent ces données pour présenter des informations claires et concises aux décideurs, les aidant à surveiller les performances, à détecter les écarts par rapport aux objectifs et à prendre des décisions informées et éclairées.

Les systèmes d'information sont les fondations technologiques qui alimentent les tableaux de bord en données pertinentes, tandis que les tableaux de bord utilisent ces données pour fournir des informations visuelles et synthétiques aux décideurs. Ensemble, ils traduisent la gestion efficace des organisations et la prise de décisions basées sur des faits concrets et des analyses approfondies.

Le processus de prise de décision constitue un aspect fondamental de la gestion stratégique et de la performance organisationnelle. Dans un environnement en constante évolution et de plus en plus complexe, les décideurs ont besoin d'outils efficaces pour évaluer les performances, analyser les données et prendre des décisions éclairées. Parmi ces outils, le tableau de bord de gestion a émergé comme un instrument clé pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques.

Le présent mémoire de fin d'étude se concentre sur l'impact du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision. En tant qu'étudiants en master 2 spécialisé en management stratégique et système d'information, nous avons identifié les variables essentielles de cette étude, à savoir le tableau de bord et la prise de décision.

Le tableau de bord de gestion est un outil de contrôle de gestion qui permet de mesurer, de suivre et de présenter les performances d'une organisation à travers une série d'indicateurs clés de performance. Il fournit une représentation visuelle et synthétique des données pertinentes, facilitant ainsi l'analyse et l'évaluation des résultats.

D'autre part, la prise de décision est un processus cognitif complexe qui nécessite la collecte, l'analyse et l'interprétation de données afin de choisir la meilleure option parmi les différentes alternatives disponibles. Une décision bien informée et stratégique peut avoir un impact significatif sur la performance et la compétitivité d'une organisation.

L'objectif de ce mémoire est donc d'explorer en profondeur l'impact du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision au sein de la filiale KAHRAGAZ. Nous chercherons à comprendre comment l'utilisation d'un tableau de bord de gestion adéquat peut influencer la qualité des décisions prises au sein de KAHRAGAZ.

Par conséquent, notre objectif est de répondre à la problématique suivante :

« Quel est le degré de contribution du tableau de bord de gestion de la direction contrôle de gestion dans le processus de prise de décision des managers de KAHRAGAZ filiale de la SONELGAZ ? ».

. Sous question :

1. Quelle est la place de la fonction du contrôle de gestion et précisément le tableau de bord de gestion au sein de KAHRAGAZ ?
2. Quels sont les indicateurs du tableau de bord de gestion utilisés pour la prise de décision des managers de KAHRAGAZ ?
3. Comment le tableau de bord de gestion élaboré par la direction contrôle de gestion contribue-t-il à soutenir le processus de prise de décision des managers de KAHRAGAZ ?

Pour atteindre cet objectif, nous adopterons une approche méthodologique, en utilisant des études de cas, des entretiens et des analyses statistiques pour collecter et analyser les données applicables. Nous examinerons également la littérature existante sur le sujet, afin de bénéficier des connaissances déjà présentes dans le domaine.

Ce mémoire de fin d'étude représente une contribution significative à la recherche sur l'impact du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision. Les résultats de cette étude approfondie fourniront des informations précieuses pour les décideurs et les responsables chargés de l'élaboration des politiques. Ils auront ainsi la possibilité de maximiser l'efficacité de l'utilisation des tableaux de bord de gestion dans leurs organisations respectives.

Cette recherche permettra de mieux comprendre comment les tableaux de bord de gestion influent la prise de décision et comment ils peuvent être utilisés de manière optimale pour soutenir les processus décisionnels. En examinant de près les pratiques existantes et en analysant les résultats obtenus grâce à l'utilisation des tableaux de bord de gestion, nous pourrions identifier les meilleures pratiques et les stratégies les plus efficaces.

Les décideurs et les responsables politiques jouent un rôle crucial dans la définition des objectifs et des stratégies de leurs organisations. Ils doivent prendre des décisions éclairées, fondées sur des informations pertinentes et fiables. Les tableaux de bord de gestion permettent une vue d'ensemble des données clés et des indicateurs de performance, permettant ainsi de suivre les progrès réalisés et d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière.

En utilisant les résultats de cette recherche, les décideurs auront accès à des informations spécifiques sur l'impact réel des tableaux de bord de gestion dans leur prise de décision. Ils pourront ainsi ajuster leurs processus décisionnels et améliorer l'utilisation des tableaux de bord de gestion pour atteindre les objectifs organisationnels.

De même, les responsables de l'élaboration des politiques pourraient utiliser ces résultats pour établir des directives et des recommandations concernant l'utilisation des tableaux de bord de gestion dans différents secteurs et contextes organisationnels. Ils doivent mettre en place des stratégies pour promouvoir l'adoption et l'utilisation efficace des tableaux de bord de gestion, favorisant ainsi une prise de décision plus éclairée et une amélioration globale de la performance organisationnelle.

En résumé, ce mémoire de fin d'étude représente une contribution essentielle à la compréhension de l'impact du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision. Les résultats obtenus seront une ressource précieuse pour les décideurs et les responsables de l'élaboration des politiques, l'aidant à maximiser l'efficacité de l'utilisation des tableaux de bord de gestion dans leurs organisations respectives.

CHAPITRE I :
REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

1 SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE

Dans cette section, nous allons présenter une revue de littérature des travaux réalisés sur notre sujet de recherche pour cibler les écarts et les nouvelles réflexions relatives à la contribution de tableau de bord dans le processus décisionnel. Ainsi, l'objectif est de préciser l'importance de tableau de bord dans les organisations.

1.1 Le tableau de bord :

Selon R.N. ANTHONY (2010, p45) l'objectif du tableau de bord est : (de permettre au manager de montrer l'évaluation d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à cote d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évaluation des ventes, évaluation de la marge par ligne de produits.

Selon K. FONTAINE-GAVINO & A. ZAMBEUX (décembre 2005, p15) coté reporting (une vision verticale des résultats) : il permet de rendre des comptes sur les résultats obtenus, et de dialoguer entre différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

coté action (pilotage) (une vision multidimensionnelle) : les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions, ou de corriger des actions de l'entreprise.

1.2 La prise de décision :

Selon STEPHEN ROBBINS ET DAVID ET MARY ET RULING (2015 page 93) démarche décisionnelle est définis comme le fait de choisir, d'arbitrer entre différentes options. Pourtant, plus qu'un acte à mettre en œuvre face à un problème à régler et/ou une opportunité à saisir, il s'agit d'un véritable processus de pris de décision comprenant huit étapes successives, et allant de l'identification des problèmes au choix d'une solution et l'évaluation de son efficacité.

Et ils ont ajoutés plusieurs erreurs décisionnelles les plus courantes comme l'excès de confiance, la gratification immédiate, l'ancrage mental, les premières impressions perception sélective confirmation d'hypothèse, cadrage, disponibilité, représentation, hasard, coûts interprétables, auto complaisance, rétrospectif.

1.3 Le lien entre le processus décisionnel et le tableau de bord :

Selon CHARRI ZOUHOUR (May 2008, P. 33) l'analyse des résultats de son étude permet de mieux cerner la place des tableaux de bord issus des services de contrôle de gestion dans le système d'information. Ainsi il apparaît que l'information provenant des tableaux de bord joue un rôle central de pilotage : elle aide les managers dans le diagnostic du passé et la préparation des leviers d'action. Néanmoins un partage des rôles, les tableaux de bord provenant des services de contrôle de gestion centraux fournissent des informations relativement plus axées sur l'analyse des résultats passés. Ces tableaux de bord du siège permettent de dresser un diagnostic et de situer les performances d'une entité de responsabilité par rapport à celles de l'entreprise dans son ensemble. Les tableaux de bord issus des services de contrôle de gestion internes permettent plutôt de situer les responsabilités, anticiper les problèmes et identifier les leviers d'action. Mais la fonction contrôle de gestion a évolué, on assiste désormais à l'émergence de contrôle de gestion plus proche des opérationnels. À ce niveau, le contrôleur de gestion devient un consultant, directement impliqué dans le processus de décision du manager dont il dépend. Il élabore, conjointement avec le responsable opérationnel, des tableaux de bord plus adaptés. Il construit des indicateurs jugés intéressants. Il assistera le manager dans l'interprétation des chiffres, etc. les tableaux de bord fournis par les services de contrôle de gestion se trouvant sur le terrain sont jugés très utiles pour anticiper et identifier des leviers d'action.

Selon NESRINE BOUDOOR et ISLAM KHALIFA (juin 2018, PP.24-26) le tableau de bord de la banque contient plusieurs indicateurs ce qui est contradictoire aux principes théoriques de sa conception. Certains indicateurs, figurent de façon répétitive et de différente manière, à titre d'exemple : indicateurs fonds propres et l'indicateur capital.

- Le tableau de bord de la banque EL BARKA ne répond pas au principe de gigogne, il construit un obstacle lors de la pris de décision parce qu'il ne présente que des chiffres consolidés des différentes agences.

- Les informations du tableau de bord ne sont pas mises à jour, ce qui justifie les écarts obtenus par rapport aux budgets prévus. De même, le système d'information utilisé est incompatible avec les besoins de la sous-direction du contrôle de gestion.
- le tableau de bord de la banque est représenté par des indicateurs et ratios seulement, cette représentation ne donne pas des informations claires et pertinentes sur la réalité de la banque. Ce qui implique une mauvaise influence sur la prise de décision.
- le long délai de transmission de l'information est un problème majeur au sein de la sous-direction du contrôle de gestion, qui se manifeste au tableau de bord par des écarts incorrects par rapport aux budgets prévus.
- le tableau de bord de la banque AL BARAKA est caractérisé par le respect du principe de la périodicité, on trouve des tableaux de bord hebdomadaires, mensuels et annuels.
- Le système du tableau de bord actuel ne permet pas d'atteindre un meilleur niveau de coordination entre les utilisateurs financiers (contrôle de gestion, marketing, GRH).
- le système de contrôle de gestion a certaines défaillances sur plusieurs plans.
- le tableau de bord de la banque AL BARAKA répond d'une façon moyenne aux exigences de la fonction contrôle de gestion.
- la sous-direction du contrôle de gestion, ne prend pas en considération certaines informations du tableau de bord lors de l'élaboration de la stratégie et fixations des objectifs, à cause de certains écarts non justifiés.
- la démarche suivie dans la conception du tableau de bord respecte les principes théoriques. NESRINE BOUDOUR et ISLAM KHALIFA (juin 2018, PP.24-26)

2 Section 2 : CARDEE CONCEPTUEL

2.1 Contrôle de gestion :

Gérer une organisation consiste avant tout à atteindre les l'objectif qu'elle s'est fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation. La survie de l'entrepris passe nécessairement par l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

Le contrôle de gestion permet la maitrise de la gestion, la coordination des différentes actions et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption des mesures correctives font partie de ces objectifs. En effet le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience de la qualité du service d'une entité et participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus.

2.1.1 La définition du contrôle de gestion :

2.1.1.1 Contrôle : c'est-à-dire maitrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

2.1.1.2 Gestions : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'une responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

2.1.2 La fonction du contrôle de gestion :

C'est un ensemble des tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance. (SSEKOUCHI MOUSSA, 2019, page 4)

Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation, (R.N. ANTHONY, 1965, P 17).

Donc, le contrôle de gestion aux caractéristiques suivantes :

- le contrôle gestion est un processus à suivre
- ce processus vise la réalisation d'un objectif

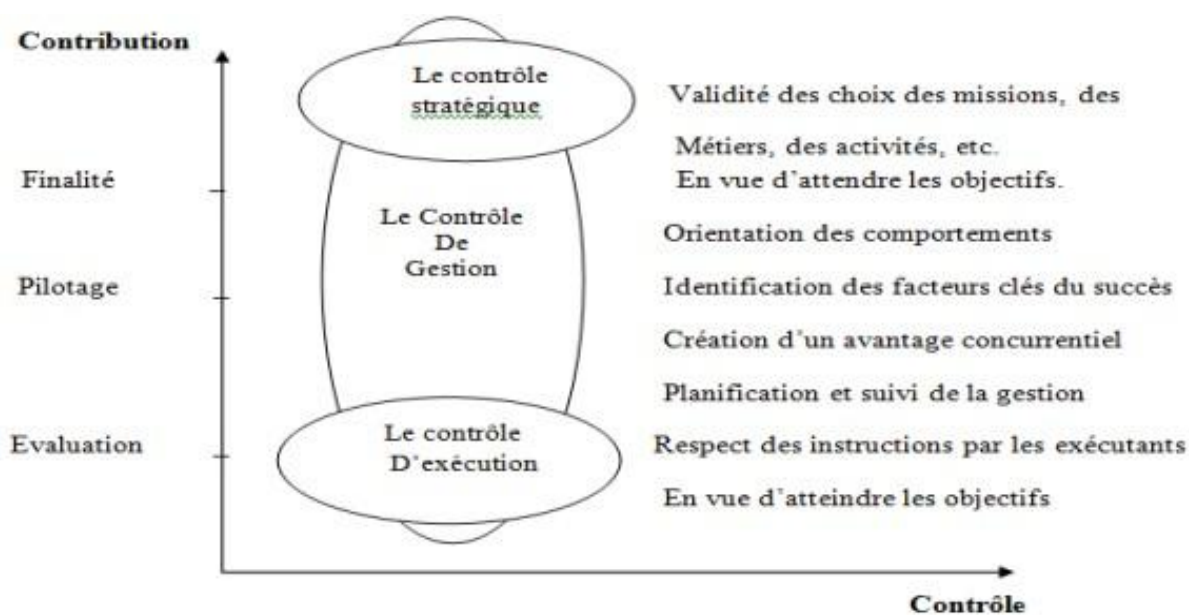
2.1.3 La place et le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise :

Le contrôle de gestion est au centre de toutes les informations de l'entreprise, il reçoit, il traite, il analyse, il transmet à d'autre l'information reçues. Sa place donc, est essentielle et est devenu maintenant incontournable, il est facile de comprendre que la place du contrôle de gestion dépende de :

- La taille de l'entreprise
- De son mode de financement
- Des moyens disponibles
- Les objectifs poursuivis par la direction générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sien de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Figure 1 : le contrôle de gestion dans une organisation



Source :

(GUY DUMAS, ANIEL LARUE, LITEC, 2005)

2.1.4 - le processus du contrôle de gestion :

Planification : les objectifs (stratégiques) sont définis à long terme, puis traduits en actes opérationnels à travers les différentes politiques (de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière).

Budgétisation : cette phase s'occupe de la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. Les objectifs à moyen terme, sont posés, en tenant compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.

Action et suivi des réalisations : c'est l'étape qui s'occupe de suivre les actions de budgétisation et l'exécution des plans d'action, et les traduire en faits pour atteindre l'objectif fixé. Cette étape s'occupe également de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires. (ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. 1985)

2.1.5 Le but et le rôle de contrôle de gestion :

2.1.5.1 Objectifs du contrôle de gestion :

Les objectifs de contrôle de gestion est similaire pour toutes les entreprises quel que soit leur taille et leur structure, parmi ces objectifs nous trouvons :

2.1.5.1.1 1- La performance de l'entreprise :

L'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions pour faire face à l'environnement dynamique. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité...etc. Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes. (ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. 1985)

2.1.5.1.2 L'amélioration permanente de l'organisation :

Dans le but d'améliorer l'utilisation des ressources et des compétences. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

2.1.6 La prise en compte des risques :

Dans le pilotage de la performance, le gouvernement d'entreprise et le risque deviennent

Indissociables, il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses

Parties prenantes en intégrant les risques liés. (ARD 11 Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, 1985, p200)

2.1.7 1-Le rôle de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus permanent conçu pour intervenir avant, pendant et après l'action. Il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de mesure des performances. Les enjeux qu'il gère sont :

1- Comprendre comment l'entreprise doit se comporter pour satisfaire au mieux les attentes

De ses partenaires et devancer ses concurrents.

2- Favoriser l'appréhension des performances financières et non financières de l'organisation.

3- Repérer les activités sur lesquelles doit impérativement s'appliquer la maîtrise des coûts.

4- Renforcer les synergies entre les différentes unités, piloter la relation rentabilité-risque.

5- Rendre compte régulièrement (*chaque année, chaque mois, chaque semaine voire*

Chaque jour en cas de besoin) de ses observations et analyses à la direction générale. (Guy DUMAS, Daniel LARUE, 2005, PP : 25, 26)

2.2 Le tableau de bord :

Tout d'abord on définit la notion d'indicateur des statistique construit afin de mesure certaines dimension de l'activité économique et leur évaluation (Larousse, 2012)

- un indicateur est une formule mathématique ou statistique qui permet le calcul d'un événement ou action, il a un niveau maximum et un niveau moyen, et minimum. Il est utilisé dans le but de présenter les informations qui définissent l'état d'une opération ou activité et l'analyse de ces résultat les informations qu'un décideur a besoin pour ensuite réagir et décider.

Exemple : l'indicateur de carburant d'automobile

Niveau min : la voiture ne peut plus se téléporter

Niveau max : le max de carburant on peu se téléporter jusqu'à ce que le carburent atteint le niveau min.

Niveau moyen : pour avoir une idée sur la quantité du carburant qu'il nous reste.

cet indicateur présent les informations lie u niveau de carburant (nulle, peu, moyen, plain) l'analyse de ce niveau qui est lié à un période donnée, il permet au chauffeur de réagir selon la situation donnée : comme nécessité de faire le plein.

Figure 2: icone avec indicateurs de performance de pauvre à excellent



Source:

[Google.com/illustration](https://www.google.com/illustration). Stock, indicateur, performances, images

2.2.1 Définitions de tableau de bord :

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

GRAY ET PESQUEUX (1991) a défini le tableau de bord comme : un outil de gestion centré sur le suivi des objectifs, il sert à évaluer les performances réelles de l'entreprise par rapport aux objectifs prédéfinis par le système de gestion

À partir de ces deux définitions sont conclu que :

*Le tableau de bord est une représentation spéciale d'un ensemble d'indicateurs qui permet le suivi d'une situation précise pour agir et prendre les bonnes décisions au bon moment.

* c'est un outil d'aide à l'analyse de l'état d'un processus métier pour que le décideur peut prendre les décisions optimales, qui conviennent à la situation actuelle.

* cet ensemble d'indicateurs doit être cohérent pour qu'il donne une vision complète aux décideurs

*cet indicateur doit englober des informations pertinentes.

2.2.2 Typologie :

Il existe trois types de tableau de bord qui sont présentés comme suite :

2.2.2.1 Tableau de bord d'activité :

Le but de ce genre de tableau de bord est d'aider dans la recherche des indicateurs pertinents.

- C'est un tableau de bord **qui** contient plusieurs indicateurs.
- c'est un tableau de bord général d'activité
- il a plusieurs inconvénients comme : comporte beaucoup d'information, il est destiné à tout le monde, il ne permet pas de suivre la manière de réaliser son objectif. GRAY ET PESQUEUX (1991)

2.2.2.2 Tableau de bord de pilotage :

Le but de ce tableau de bord est de convaincre, diffuser, partager l'essence de son métier car quel que soit le niveau de décideur ou l'objectif à réaliser, leur fondement d'efficacité, est un art de faire de ce qu'il doit atteindre, il s'agit principalement de bien préparer structure et formaliser le « comment faire » de leurs actions.

2.2.2.3 Tableau de bord de projet :

Le but de ce tableau de bord est le suivi des projets et toutes données de projet il se présente comme suit :

- La date de début et la date de fin
- les grandes phases
- chaque phase constituée d'activités
- chaque activité comporte plusieurs tâches.

Ce type est très abondant grâce à l'existence des logiciels adaptés.

2.2.3 Le rôle de tableau de bord :

Réduction d'incertitude : il facilite la prise de décision en réduisant l'incertitude Il permet au décideur d'avoir une meilleure perception du contexte du pilotage et une vision globale et complète qui pourra impacter le métier.

Stabiliser l'information : les informations changent par nature le tableau de bord permet de stabiliser et raccorder les informations d'une période précise et ne présentent que l'essentiel.

Faciliter la communication : le tableau de bord offre une vision unifiée de la situation et remplit le rôle de référentiel commun pour le groupe de travail, donc il facilite la communication au sein de ce groupe.

Dynamiser la réflexion : proposer des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion. (FREDRIC JUGLART, 2012, p57).

Réduire les risques : toute prise de décision est une prise des risques, avec un tableau de bord qui offre une vision stable est structure de l'environnement, il donne une meilleure appréciation du risque de la décision (FREDRIC JUGLART, 2012, p57).

2.2.4 Caractéristiques de tableau de bord :

Le tableau de bord doit disposer les Caractéristique suivent :

1- simplicité : le tableau de bord doit être simple à comprendre et à utiliser, Sa mise en place doit être rapide .

2- limité :

- il est concentre sur certaines informations clés

-il est restreint à un domaine de responsabilité délimité.

- ne tente pas de fournir des réponses à toutes les questions.

3- orienté sur des mesures opérationnelles :

- il fournit les informations des états des processus opérationnelle et sur les aspects financiers qui sont perçus comme résultats de ces activité opérationnelle

4- réactif : quand les informations sont rapidement disponibles pour les décideurs ce qui leur permet d'agit à temps (GUERNY, GUIRIEC, LAVERGNE, 1990 ; FREDERC JUGLART, 2012 p56)

2.3 La décision

2.3.1 Définition de la décision :

Une décision est :

*c'est le Choix conscient parmi les alternatives disponibles dans une situation donnée. (IBRAHIM ALI RBABAA ET NIGOR p2)

*C'est l'action de choisir une chose (la meilleure) parmi plusieurs autres choses disponibles, pour régler un problème ou satisfaire un besoin ou saisir une opportunité.

Exemple : comme le choix d'une voiture parmi plusieurs voitures disponibles.

2.3.2 La prise de décision :

* C'est le processus par lequel un choix est fait entre des alternatives afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. (HABIB, MAJDI, 2003)

* Le processus de choix conscient entre les alternatives disponibles dans une post-situation après avoir étudié les conséquences de chaque alternative ou option et son impact sur les objectifs à atteindre. (MOURAAI, IBRAHIM ALI RBABAA ET NIGOR, p2)

2.3.3 Le processus décisionnel : ou la démarche décisionnelle

C'est le fait de choisir, d'arbitrer entre différentes options. Pourtant plus qu'un acte à mettre en œuvre face à un problème à régler et/ou une opportunité à saisir, il s'agit d'un véritable processus. Le processus de pris de décision comprenant huit étapes successives, et allant de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation e son efficacité il s'applique à tout sortes de décision individuelles et collectives. (STEPHEN ROBBINS ET DAVID ET MARY ET RULING, 2014, page 91)

Donc, le processus décisionnel est caractérisé par :

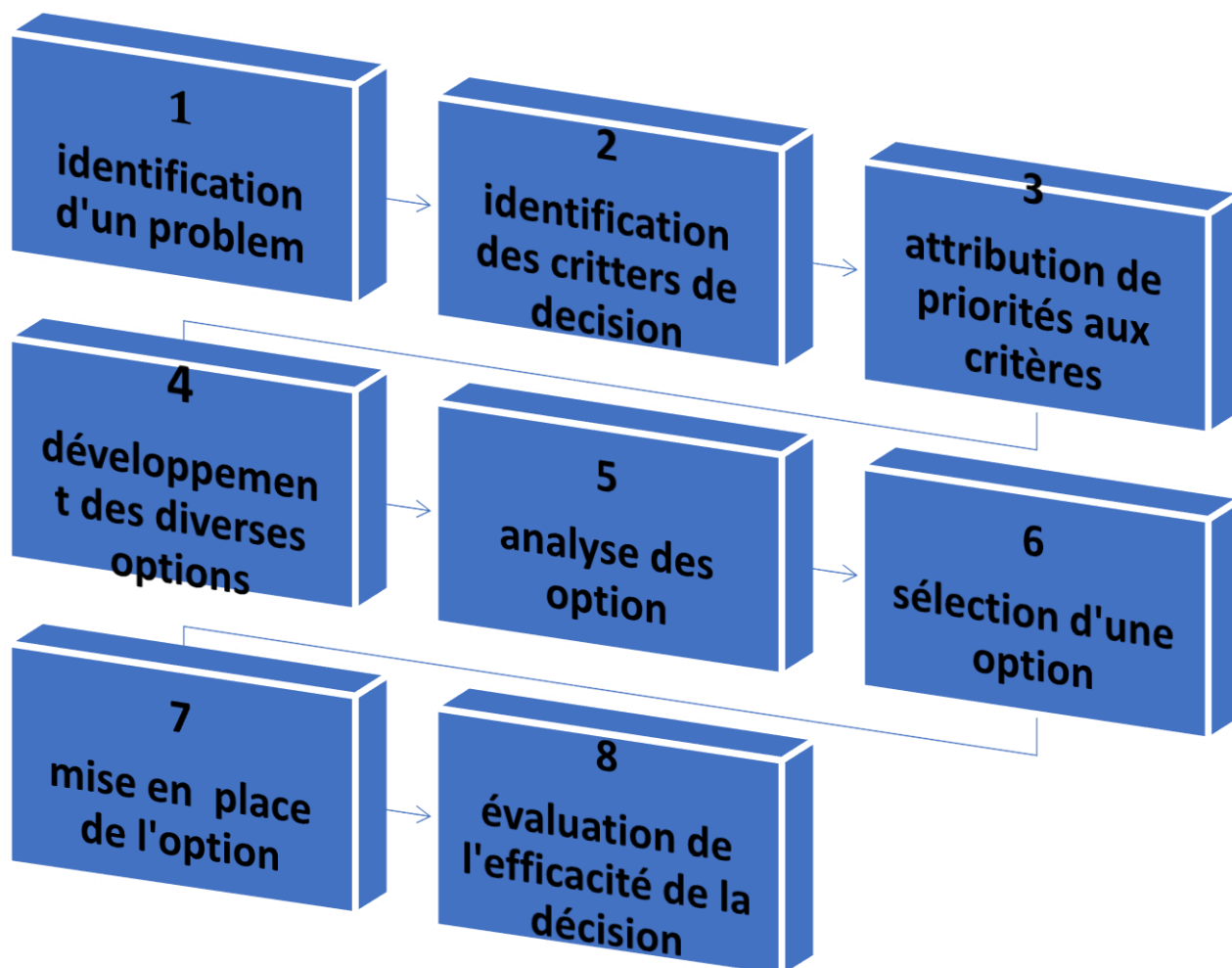
- * Processus composé d'un ensemble d'étapes.
- * L'existence d'un problème qui nécessite une résolution.
- * L'existence de plusieurs solutions possibles pour répondre à ce problème.
- * Le choix de la solution doit être conscient et pris par un certain nombre de critères bien précis.
- * La solution doit être satisfaisante par rapport au but fixé.
- * La décision nécessite un temps limité. (YAHIAOUI Brahim, 2016, p14)

2.3.3.1 La forme du processus décisionnel :

Il Ya plusieurs formes de processus décisionnels selon différent auteure

l'uneDe ces formes est :

Figure 3 : Forme du processus décisionnel



Source :

Élaboré par nos soins.

1/ identification d'un problème : c'est la divergence entre un état des choses existante et un état des choses souhaité.

2/ identifier les critères de décision : ils sont un ensemble des facteurs pesant dans une décision qui interviennent dans la résolution dudit problème.

3/ attribution des priorités aux critères : c'est de classer les critères par priorité. Selon une échelle de mesure prédéfinies.

4/ répertorier les différentes solutions possibles au problème sans les évaluer. (STEPHEN, page 91,2014)

5/analyse des options : chaque option doit être analysé en détail. (STEPHEN ROBBINS ET DAVID ET MARY ET RULING, page 91,2014)

6/ choisir l'option optimale : la meilleure selon le classement.

7/ la mise en œuvre : c'est l'application pratique la communication de la décision aux personnes concernées et l'obtention de leur engagement en retour.

8/ évaluation de l'efficacité de la décision : elle a évalué les résultats obtenus afin de voir si la décision prise a bien permis de régler le problème de départ.

Tableau 1: le nombre d'étape du processus de décision selon différents auteurs

(Fedman et Arnold ,1983)	(Janis, 1982)	(Archer ,1980)
1. comprendre le problème.	1. un besoin à la décision.	1. Compréhension et surveillance de l'environnement de la décision.
2. Fixer les objectifs.	2. définition du problème.	2. détermination du problème.
3. développement des alternatives.	3. le choix.	3. détermination des objectives de la décision
4. collecte de l'information.	4. l'application.	4. analyse de problème.
5.évaluation des alternatives.	5. le traitement.	5. Développement des solutions possibles.
6. choix d'alternative adapté.		6. construire les critères dévaluations.
7. la mise en œuvre du choix.		7evaluation des alternatives.
8. évaluation du choix.		8. choix d altérative
		9. Mise en œuvre du choix.

(Hill, 1989)	(Mintezberg et Al,1976)	(Harrison ,1975)
1. définition du problème. 2. besoin à la décision. 3. développement des alternatives. 4. choix. 5. application.	1. comprendre le problème (besoin à la décision). 2. définition du problème 3. collecte d'information (recherche). 4. développement des alternatives (analyse). 5. évaluations des alternatives. 6. choix. 7. suivie.	1. fixer les objectives de l'organisation. 2. recherche de l'alternative 3. comparaison et évaluation de l'alternative. 4. choix 5. mise en œuvre de la décision. 6. suivie de la décision.

Source :

YAHIAOUI Brahim « Contribution du système d'information à la prise de décision Cas des entreprises de Bejaia. » (FEDMAN ET ARNOLD,1983), (Janis,1982), (Archer ,1980), (Hill,1989), MINTEZBERG ETAL,1976), (Harrison,1975).

2.3.3.2 Processus décisionnels selon : Herbert Simon

Le modèle de la rationalité limitée ou IMCC, proposé par Herbert Simon, comporte quatre phases : intelligence, modélisation, choix et contrôle.

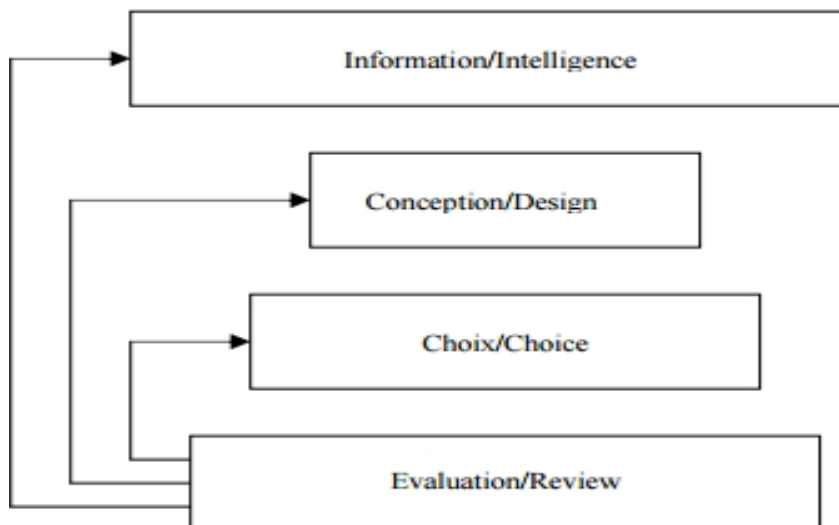
L'intelligence : le décideur identifie dans son environnement des situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions.

La modélisation : le décideur recense les informations, les structures de façon à disposer de solutions envisageables.

Le choix : à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles.

Le contrôle : vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question (Herbert Simon)

Figure 4 : Model IMCC du processus décisionnel



Source :

Herbert Simon (1977)

Comme nous avons remarqué chaque auteure a sa vision à propos du processus décisionnel on conclue que :

Le nombre d'étapes n'est pas important ce qui est important est que le début est toujours la compréhension et l'identification du problème/besoin/opportunité, et la fin est l'évaluation de processus décisionnelle.

Dans le processus décisionnel on a toujours besoin des outils et méthodes scientifique, statistique et mathématique (sous formes logiciels dans la plupart des temps) pour faciliter le traitement des facteurs qui impactent la décision.

- Chaque situations/entreprise a son processus décisionnel qui lui convient et le bon décideur est celui qui peut choisir le bon processus décisionnel dans la bonne situation.
- Tous processus décisionnel finis avec une décision possible selon les ressources disponibles.

2.3.4 Les types de décision :

Selon IGOR ANSOFF les décisions sont classées comme suit :

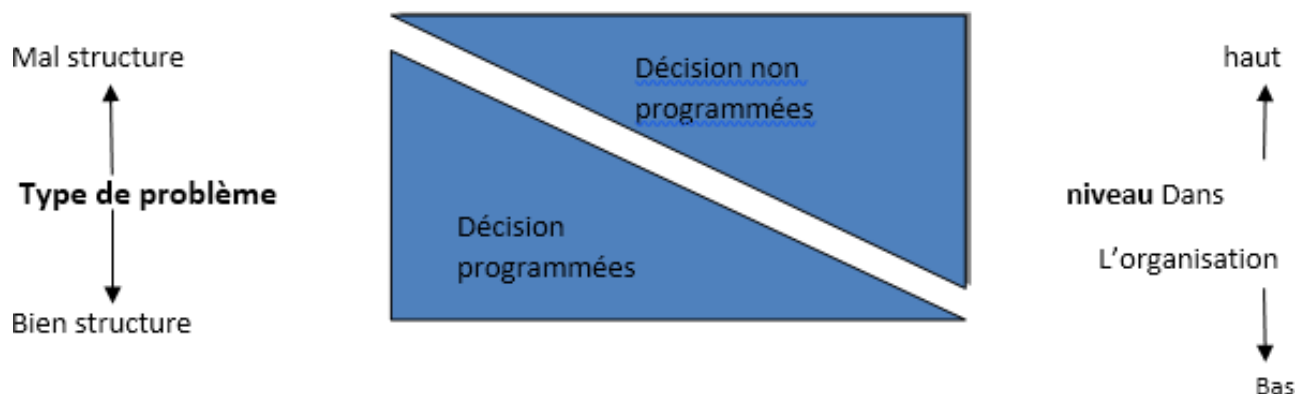
1- Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles concernent les orientations générales de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise. Elles comportent un risque important.

Exemples : lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une autre entreprise.

2- Les décisions tactiques sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise. Elles comportent un risque moyen. Exemples : lancement d'une campagne publicitaire, acquisition de matériel de production, recrutement d'un cadre dirigeant.

3- Les décisions opérationnelles ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés. Exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail.

4- décisions programmable/non programmables : Les décisions programmables ou les décisions de routine : Sont prises fréquemment et d'une façon répétée. Le décideur les connaît généralement bien et il se sent familier avec ces problèmes. Tous les facteurs clés, les conséquences et les incertitudes sont bien comprises et sous contrôle. Ces décisions se produisent fréquemment et deviennent une partie de la procédure routinière dans de nombreuses organisations. **(IGOR ANSOFF)**

Figure 5 : type de décision

Source :

Élabore par nos soins

Les décisions non programmables : ont tendance à être plus difficile notamment en raison de l'absence de connaissances et d'expérience dans la prise de telles décisions. Souvent, les décisions non routinières sont risquées, et elles ont des conséquences importantes. (YAHIAOUI BRAHIM, P19, 2011).

Types des décisions selon la condition d'univers qui l'influence :

- 1- Les décisions certaines :** Le décideur a toutes les informations nécessaires sur les Alternatives et les conséquences. Les décisions sont certaines et précises.
- 2- Les décisions à risquer :** Le décideur ne connaît pas la vraie valeur des facteurs Externes et il ne peut quantifier son incertitude à travers une probabilité de distribution des résultats possibles.
- 3- Les décisions sous incertitude :** Le décideur sent qu'il ne peut rien dire du tout sur la variable d'état de nature du problème. En particulier, il ne peut pas quantifier son incertitude. (YAHIAOUI BRAHIM, P19, 2011).

2.3.5 Les erreurs décisionnelles les plus courantes :

1- les décideurs font preuve d'un excès de confiance quand ils croient en savoir plus que ce n'est pas le cas en réalité ou qu'ils surévaluent leur jugement positif.

2- la gratification immédiate s'applique au décideur ayant tendance à rechercher une récompense immédiate et à rogner sur les dépenses. Pour eux des décisions présentent des bénéfices à court terme sont meilleure que celles qui offrent un potentiel d'avenir.

3- l'ancrage mental, quand les décideurs s'attachent dès le départ aux informations initiales qu'ils ont et ignore quelque information complémentar par la suit.

4- les premières impressions : les idées les prix et les estimations pèsent de manière injustifiée sur les informations qui arrivent ensuite.

5- perception sélective : le fait que les décideurs sélectionnent et interprètent les événements en fonction qu'ils en ont. Cela influence le type d'information qu'ils vont prendre en compte. Les problèmes qu'ils vont identifier et les solutions qu'ils vont mettre en place.

6- confirmation d'hypothèse : le décideur va rechercher des informations qui confortent leurs choix et tenter par ailleurs de discréditer ce qui contredit leurs jugements antérieurs. Ces personnes acceptent telles quelles les informations qui vont dans le sens de leur idées préconçues et se montrent critiques et sceptiques vis-à-vis des informations allant à leur rencontre.

7- cadrage : les décideurs sélectionnent et mettent en avant certains aspects d'une situation tout en excluant d'autres. Attirer l'attention sur certains points spécifiques d'une situation que l'on met en valeur tout en minimisant ou en omettant d'autres éléments a pour effet de déformer la réalité et créer des points de référence erronés.

8- disponibilité : fait référence aux décideurs ayant tendance à ne se souvenir que des événements les plus récents et encore frais dans leur mémoire. Les résultats est le suivent : cela empêche de considérer les événements de

manière objective et peut provoquer des erreurs de jugement ou une estimation inexacte des probabilités. (STEPHEN ROBBINS ET DAVID ET MARY ET RULING, page 97,2014)

2.4 La relation entre le tableau de bord et La décision :

Comme nous avons souligné dans les sous chapitre précédents, le tableau de bord et la décision. On a une idée maintenant de la réalité de ces c'est deux variables, on doit avoir donc l'interaction et le lien entre elles.

2.4.1 Le tableau de bord outil d'aide à la décision :

Il existe de nombreux outils pour faciliter le processus décisionnel.

En générale il y a plusieurs raisons d'utiliser les outils d'aide a la décision comme :

- analyser une problématique
- rechercher les causes à l'origine.
- savoir les causes à effets
- trouver les solutions possibles
- hiérarchiser les meilleures options
- choisir la solution la plus adaptée
- résoudre le problème.

Alors, après toutes raisons quelle sont ces outils :

- l'arbre de décision
- la matrice de décision
- la loi de PARETO ou 20/80
- la matrice d'Eisenhower
- les méthodes quantitatives
- la présentation des données
- la méthode ABCDE

Tous ces outils sont conçus sous forme de programmes informatiques (logiciels) afin de faciliter leur utilisation.

Pour ce faire, l'utilisation d'outils de présentation de données est indispensable, voir la partie « Présentation des données » tel que les graphes, les schémas, les échelles....etc, celles-ci ont pour but de :

- facilite la lecture des données
- la compréhension
- la visualisations des écarts ou variations
- le degré d'importances des données.

Donc, le tableau de bord est un outil de présentation des données et informations le tableau de bord, il facilite la présentation des données et information et surtout l'observation des écarts entre différent période du temps comme l'année précédent et l'année actuelle. Pour bien comprendre on prend l'exemple de tableau de bord de budget annuel, Le budget annuel est comparé aux réalisations effectives de l'exercice, les écarts dégagés, permettent de savoir si les objectifs préétablis dans le budget ont été atteints.

Donc la relation d'un tableau de bord et le processus décisionnelle est que le tableau de bord est un outil d'aide dans ce processus, le décideur à besoin d'une présentation facilitant et clarifiant pour qu'il puisse faire une décision correcte dans une situation précise.

2.4.2 Le tableau de bord outil de pilotage :

Le tableau de bord est l'un des outils qui permet le contrôleur, et les manager de piloter leurs activités et pour suivre les évaluations de performances de leur fonction.

Pour qu'un contrôleur puisse évaluer et contrôler l'un ou plusieurs activités il a besoin de plusieurs informations de l'état et de l'évaluation des opérations principale et secondaire, et des résultats aussi toujours les compare des périodes précédentes pour le but de suivre l'évaluation ou le reculer et prendre les décisions qui conviennent dans chaque situation. (ZIAN HOUDA, 2013)

Toute entreprise, à travers ses activités, produit des informations nécessitant leurs traitements et analyses, permettant une compréhension claire des résultats obtenus afin de prendre les décisions qui s'imposent. Pour ce faire, le tableau de bord, à travers la présentation claire et organisée des données, en est l'outil idéal.

2.4.3 La contribution du tableau de bord dans le processus décisionnel :

Tout d'abord l'entreprise vit ou cohabite dans un environnement hyper-dynamique et hyper-compétitive.

Dans ce cas tout manager qui veut réellement de garder la pérennité de son entreprise. Et de rester dans le marché il doit prendre des décisions de qualité au bon moment et dans la situation qui convient, pour qu'il récolte c'est fruits et assure l'avenir de l'entreprise ou la garder dans le marché, donc une décision de qualité est obligatoire et les décideurs sont responsables de leur décision et leur conséquence. Une décision de qualité doit suivre un processus complexe, dit « processus décisionnel ». Celui-ci consiste à l'utilisation de méthodes et outils avec une démarche scientifique, afin de réaliser l'objectif fixé. A cet effet le tableau de bord contribue dans le processus décisionnel comme suit :

- présenter les informations et donnée pertinentes dans une forme simplifiée et organisée.

- aider dans l'analyse de la situation

- permettre aux décideurs d'avoir à jour avec les informations provenant des différentes activités opérationnelles et tactiques dans les délais requis. (ZIAN HOUDA page305 - 306, 2013)

2.4.4 Les facteurs qui impactent la nature de la contribution de tableau de bord dans le processus décisionnel :

Un petit paragraphe introductif

- 1- style de décision des dirigeants
- 2- Exemple : Le décideur qui utilise des méthodes scientifiques obtient des résultats différents que celui qui n'utilise que son expérience.
- 3- degré de sophistication de tableau de bord et ses pratiques
- 4- le type de formation des dirigeants influence les pratiques dans le processus décisionnel
- 5- l'expérience des décideurs dans l'utilisation des tableaux de bord
- 6- pertinence des indicateurs de tableau de bord et leur degré de synchronisation avec les activités et leur évaluation.
- 7- degré de difficulté de la situation (incertitude, ambiguïté, complexité).

Enfin, la nature de contribution du tableau de bord peut être positive ou négative :

- 1-Positive s'il aide à produire une décision de qualité dont les conséquences sont positives et ainsi atteindre l'objectif préétabli
- 2- négative s'il impacte le processus décisionnel final et ne réalise pas l'objectif prédéfini ou s'il n'aide pas dans la réalisation de but de processus décisionnel comme il complique le choix aux décideurs.

Aussi le tableau de bord peut de se contribuer : un peu, -moyennement, ou beaucoup selon plusieurs variables précises précédemment. (ZIAN HOUDA page 305 - 306, 2013)

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

3 SECTION 1 : Position épistémologie

Avant d'indiquer la position épistémologique de cette recherche scientifique, il faut bien parler de l'épistémologie comme terme d'abord, malgré les différentes définitions parfois contradictoires pour les anglophones c'est une branche spécialisée de la philosophie, la théorie de la connaissance mais pour les anglophones c'est une science de la connaissance tandis que les francophones pour leur part l'épistémologie est un terme qui signifie l'étude des théories scientifiques

« On parle de posture ou de position épistémologique pour indiquer paradigme de recherche dans lequel s'inscriront les choix théoriques et méthodologiques effectués (ex : explication, compréhension, description ... etc. », (définir une posture de recherche entre constructivisme et positivisme, MARYONNECHARMILLOT, guide décolonisé pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines).

« Les paradigmes jouent un rôle fondamental, du fait qu'ils font référence aux traditions de recherche établies dans une discipline particulière, plus précisément, un paradigme inclurait les théories acceptées, les paroles, les méthodes, le cadre de référence, le corpus de recherche et les méthodologies : et cela pourrait être considéré comme un modèle ou un cadre d'observation », (SARA DAHBI, 2019)

Il existe trois grands paradigmes épistémologiques, le paradigme positiviste et constructiviste et interprétativiste.

3.1 Le paradigme positiviste ou explicatif :

C'est le paradigme le plus dominant pour les recherches dans les sciences sociales.

On parle d'une démarche objectiviste, explicative ou même causale. C'est un cadre normative conventionnel de la recherche scientifique elle y décrit la figure du chercheur classique, fidèle à l'idéologie dominante de la science, il étudie le modèle et tente de le connaître et de l'expliquer »

3.2 Le paradigme interprétativiste :

« Le paradigme interprétativiste vise à comprendre comment le chercheur construit le sens qu'il donne à la réalité » dans ce paradigme les chercheurs « estiment que la réalité est multiple relative » c'est pour quoi ils « évitent les cadres structurels rigides tel que utilisées dans la recherche positiviste et adoptent des structures de recherche plus personnelles et plus flexibles »

En générale ce paradigme cible à faire comprendre et expliquer les significations des comportements des humains au lieu de généraliser et les raisons ou les effets ou les résultats. (SARA DAHBI,2019)

3.3 Le paradigme constructiviste :

« Le constructivisme est la reconnaissance du fait que la réalité est un produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel, dès que vous avez inclus l'activité mentale humaine dans le processus des connaissances de la réalité vous avez accepté le constructivisme » (SARA DAHBI,2019)

C'est-à-dire, le constructivisme cite la réalité est une construction sociale, et repose sur le subjectivisme pour la collecte des connaissances.

Ce paradigme constructiviste répond exactement aux besoins épistémologiques de notre étude : **l'apport du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision de la société nationale de l'électricité et du gaz SONELGAZ.**

Dans cette recherche scientifique on creuse dans les fonctions du tableau de borden tant qu'outil d'aide à la décision, et les indicateurs de ce dernier en termes de prise de décision et dans ce cas-là on compte sur les interviewés.

Pour la collecte des informations ; cela veut dire qu'on repose sur les connaissances humaine et l'activité mentale de la personne (les managers de KAHRAGAZ) pour obtenir des informations qu'on va plus tard les analyser, pour finalement conclure des résultats, le fait d'avoir compté sur l'intelligence humaine nous a mis directement dans le système du paradigme constructiviste.

4 SECTION 2 : Approche méthodologique

en général la méthodologie est un ensemble de règles et de démarches adopter par un chercheur pendant son travail de recherche scientifique pour conclure des résultats.

Plus clairement c'est un ensemble de méthodes et techniques mises en place dans un domaine particulier permettant au chercheur d'avancer dans la réalisation de sa recherche grâce à des méthodes d'enquête et des outils analytiques bien construits.

« C'est une étude systémique par l'observation de la pratique scientifique des principes qui le fondent et des méthodes de recherche utilisées ». (LA ROUSSE LANGUE Française).

Pour la, collecte des informations ou de données il existe plusieurs méthodes :

Tableau 2 : Vue synthétique des différentes approches méthodologiques

Type de méthodologie	Idée générale
Recherche transversale	Une méthode de recherche consistant à observer une population dans sa globalité en utilisant un échantillon représentatif a in précis et d'un sujet précis.
Recherche expérimentale	Son grand but est de tester à l'aide des hypothèses, par des expériences effectuées.
Recherche d'observation	Cette recherche est basée par un seul outil de collection des informations (L'observation).
Recherche relationnelle	C'est une enquête réalisée a travers les travaux de plusieurs chercheurs unissant leur force pour mener à bien une étude, les conclusions émanent des résultats transversaux issus du travail des différents chercheurs.
Recherche test	Ce type de recherche se base comme son nom l'indique sur un ensemble de tests grandeur nature, qui viennent confirmer ou infirmer des hypothèses de recherche.
Recherche descriptive	L'intérêt de cette recherche est de pouvoir décrire précisément le problème étudié, pour permettre d'établir une description précise.
Recherche exploratoire	Cette recherche vise à explorer un phénomène par tous les côtés.

<p align="center">Recherche quantitative</p>	<p>C'est une étude qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions ou même des attentes en qualité, l'objectif est souvent d'enduire des conclusions mesurables statistiquement, répertoriées dans un graphique.</p>
<p align="center">Recherche documentaire</p>	<p>Cette recherche consiste à collecter des informations par rapport à son sujet d'étude à partir des sources fiables, les documents les plus pertinents.</p>
<p align="center">Recherche fondamentale</p>	<p>On parle d'une étude qui base sur des travaux théoriques, elle permet d'acquérir de nouvelles connaissances partir de phénomènes ou faits observables.</p>
<p align="center">Recherche qualitative</p>	<p>Une étude permettant d'analyser et de comprendre des phénomènes des comportements de groupe, des faits ou des sujet, son objectif c'est d'obtenir des données de fond en se concentrant sur des interprétations, des expériences et leurs significations.</p>

Source :

Élaboré par nos soins

Dans notre recherche nous avons opté pour la méthode qualitative, qui permet de bien et mieux comprendre à la problématique de l'étude.

5 SECTION 3 : Collecte et analyse des données :

5.1 La collecte des données :

La collecte des données est une partie très importante pour le déroulement de la recherche, dans cette étude nous avons mené une enquête en effectuant des entretiens avec des responsables (9 personnes), en plus de la recherche documentaire pour la partie théorique.

5.1.1 Les entretiens ont été organisés en 3 étapes successives :

La première étape est une présentation rapide de notre recherche par la motion des objectifs des entretiens et la problématique de l'étude.

La deuxième étape consiste à l'enchaînement et le déroulement des entretiens des questions et réponses.

La troisième et dernière étape implique la prise de note des réponses des responsables et leurs arguments.

5.2 Analyse des données :

L'analyse des données c'est une phase là où on utilise des outils bien précis pour décoder ou analyser les données collectées afin de les transformer à des informations fiables.

Pour mieux traiter les données collectées on s'est basé sur la méthode qualitative comme on la bien préciser dans les parties précédentes et en utilisant des méthodes statistique.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RÉSULTATS

6 SECTION 1 : Présentation de l'Entreprise :

6.1 Historique de SONELGAZ

La Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ), créée le 28 juillet 1969, en remplaçant de l'entité précédente Électricité et Gaz d'Algérie (EGA) chargée de la production, la distribution, l'importation et l'exportation d'électricité et du gaz.

En 1969, la création du SONELGAZ en remplaçant l'EGA.

En 1977, le plan national d'électrification et développement de l'espace rural.

En 1983, la naissance des entreprises travaux : six entreprises autonomes ont été créées : KAHRIF pour l'électrification ; KAHRAKIB - Infrastructures et installations électriques ; KANAGAZ - Réalisation des réseaux gaz ; INERGA - Génie civil ; ETTERKIB – Montage industriel et l'entreprise AMC - Fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

En 1991, changement de la nature juridique : SONELGAZ devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

En 1998, la création de 9 filiales périphériques.

En 2002, la transformation de l'EPIC en une holding de sociétés par action.

En 2004, la création de trois sociétés « métiers » : SPE pour la production de l'électricité, GRTE pour le transport de l'électricité et GRTG pour le transport du gaz.

En 2005, la création de la société civile de médecine du travail (SMT) et d'une société de recherche et développement de l'électricité et du gaz (CREDEG).

En 2006, l'émergence de 4 sociétés de distribution de l'électricité et du gaz (SDA, SDC, SDE et SDO) et une société de gestion du système électrique national (OS).

6.2 Organisation du groupe :

SONELGAZ, et afin de se mettre en conformité avec les dispositions de la loi de février 2002, qui lui confère le statut de Société Par Actions, s'est érigée en un Groupe Industriel constitué de sociétés opérationnelles et d'une Société Mère.

Chacune des sociétés ayant des missions et objectifs différents, il en ressort les Principes d'organisation suivants :

Maison Mère : elle est chargée essentiellement de l'élaboration de la stratégie et de pilotage du Groupe, le contrôle des filiales, l'élaboration et la mise en œuvre de la

6.3 Présentation de la société KAHRAGAZ

Filiale du Groupe SONELGAZ, la société KAHRAGAZ active dans le domaine de la construction des infrastructures de transport de gaz et de l'électricité toutes tensions confondues.

Un panel de prestations, qualifiées diverses et de qualité, provient de sa maîtrise des techniques de réalisation, de sa stratégie de modernisation technique, structurelle et organisationnelle ainsi que de la motivation de sa ressource humaine dotée de compétences et de connaissances pointues.

6.4 Historique :

- 1982 : Création des entreprises nationales spécialisées dans le domaine des travaux d'électricité et de GAZ à savoir : KAHRAKIB, KAHRIF et KANAGHAZ et ce, dans le cadre de la restructuration des entreprises publiques ;
- 1989 : Création des EPE KAHRAKIB, KAHRIF et KANAGHAZ (SPA) (Passage à l'autonomie) ;
- 2005 : Rétrocession en faveur de SONELGAZ de 100% des actions des entreprises KAHRAKIB, KAHRIF et KANAGHAZ ;
- 2006 : Réintégration au groupe SONELGAZ érigé en Holding en 2011, en tant que filiales appartenant au pôle travaux ;
- 2022 : Création de la société des Grands Travaux d'Électricité et de GAZ par abréviation « KAHRAGAZ » suite à la fusion –absorption par la société KAHRAKIB des sociétés KAHRIF et KANAGHAZ.

6.5 Domaine d'activité :

Études, Construction et Mise en service des :

- Postes de transformation électrique basse, moyenne, haute et très haute tension THT / HT / MT /BT ;
- Postes blindés BT/MT/HT
- Lignes de transport de l'énergie électrique (Lignes Aériennes) basse, moyenne, haute et très haute tension THT / HT / MT /BT ;
- Réseaux Souterrains de transport de l'énergie électrique (Câbles souterrains) basse, moyenne, haute et très haute tension THT / HT / MT /BT ;
- Pipelines de transport et réseaux de distribution du gaz et autres fluides ;
- Éclairage public.

6.6 Mission

La société KAHRAGAZ a pour mission la réalisation et la maîtrise d'œuvre des ouvrages de transport et de distribution de l'électricité et du gaz (études, conduite et contrôle des travaux, suivi de réalisation, supervision, réception et mise en service) des projets.

- . EPC de postes de transformation électriques HT/THT,
- . EPC de lignes de transport de l'électricité HT/THT
- . EPC de liaison souterraine,
- . EPC de réseaux de distribution de l'électricité,
- . EPC des réseaux de transport de gaz HP,
- . EPC des réseaux de distribution de gaz BP et autres fluides.

Et ce, aux meilleures conditions techniques, de cout, de qualité et de réalisation.

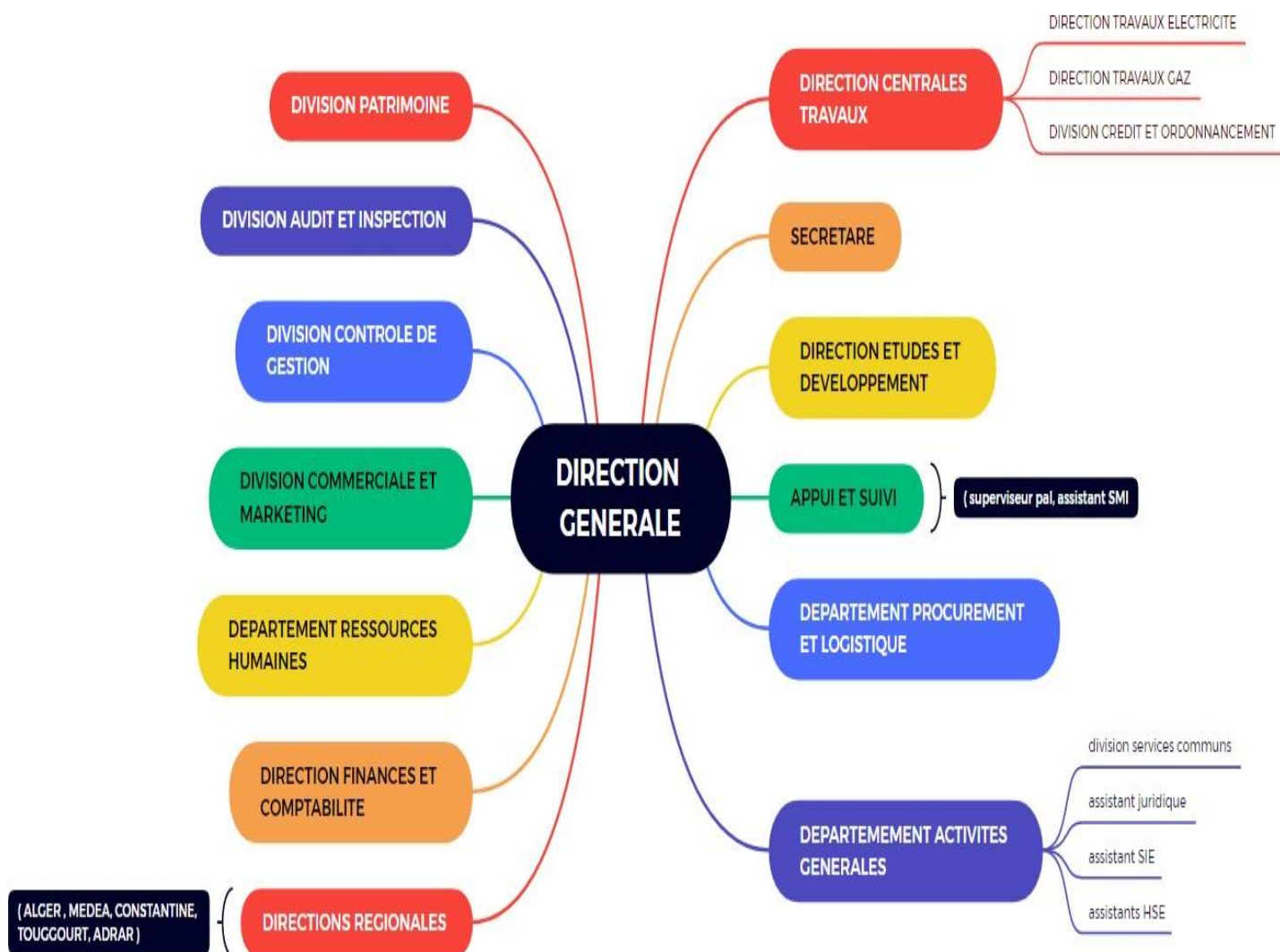
Son intervention dans le marché de l'électricité et du gaz s'étend également à d'autres créneaux, tels que l'équipement et la maintenance des installations industrielles.

6.7 ATTRIBUTIONS :

- Superviser les travaux des entreprises co-contractantes dans la réalisation des projets dans meilleures conditions techniques, de cout, de qualité et de réalisation.
- Définir la politique et la stratégie de la sous-traitance et veiller à la conformité des entreprises co-contractantes dans tous les volets : administratif, juridique, commercial, et technique,
- Veiller à la consolidation du vivier des entreprises ayant le potentiel de réaliser les projets dans les meilleures conditions techniques, de cout, de qualité et de réalisation.
- Contribuer à l'élaboration de politiques générales du GROUPE SONELGAZ dans les domaines de développement et réalisation des investissements.

- Assure dans le cadre de la stratégie de réalisation des investissements adoptés par le groupe Sonelgaz, les prestations de maîtrise d'œuvre pour les filiales métiers.
- Élaborer les programmes d'études et travaux et assurer leur réalisation en application des décisions du comité investissement du groupe.
- Prendre en charge de toute la chaîne de réalisation, allant des études avant-projet, en passant par la conduite des études et le contrôle des travaux, jusqu'à la réception et la mise en service des ouvrages.
- Promouvoir et développer l'intégration nationale dans les différentes phases de construction des ouvrages.
- Veillez à l'application stricte des règles et procédures régissant la passation des marches en vigueur au sein de la société.
- Préparer pour les maitres d'ouvrages les avants projets au comité investissement pour ce qui concerne le choix des sites, la consistance et la technologie des ouvrages, les couts et les modes réalisation.
- Veiller au maintien en état d'efficacité de l'organisation et des systèmes d'information en particulier ceux concernant la conduite des travaux, la gestion des marchés et des investissements.
- Veiller à l'application des consignes et normes en matière de prévention, hygiène et sécurité sur les chantiers.
- Veiller au maintien de la certification des normes internationales ISO,
- Assurer la formation de la ressource humaine et la gestion des moyens humains et matériels mis à sa disposition et ce dans les meilleures conditions d'utilisation.

Figure 7 : MACROSTRUCTURE DE LA SOCIETE KAHRAGAZ



Source :

Élabore par nos soins

7 SECTION 2 : Techniques d'approche pour la collecte de données

Nous avons mené une enquête approfondie pour explorer l'impact du tableau de bord de gestion sur le processus de prise de décision au sein de KAHRAGAZ. L'objectif de cette recherche était d'examiner comment les tableaux de bord de gestion peuvent influencer et améliorer la qualité des décisions prises au sein de cette organisation.

Pour approfondir cette question, nous avons réalisé des entretiens avec des responsables occupant des postes à différents niveaux hiérarchiques stratégiques. Nous avons choisi cette approche afin d'obtenir une perspective choisie sur l'utilisation des tableaux de bord de gestion et leur rôle dans la prise de décision.

Au total, neuf entretiens approfondis ont été menés avec des responsables situés à différents niveaux hiérarchiques stratégiques de KAHRAGAZ. Ces entretiens ont été structurés autour de questions ouvertes, permettant une exploration qualitative du contenu des réponses fournies par les participants.

L'analyse des données recueillies lors de ces entretiens a permis d'identifier plusieurs aspects clés concernant l'impact des tableaux de bord de gestion sur le processus de prise de décision au sein de KAHRAGAZ.

Notre étude a souligné l'importance des tableaux de bord de gestion dans le processus de prise de décision. Ces outils fournissent aux décideurs des informations essentielles pour évaluer la performance de l'organisation. Ils possèdent également la communication et la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans la prise de décision.

Les tableaux de bord de gestion contribuent à une prise de décision plus éclairée au sein de KAHRAGAZ. En fournissant des indicateurs de performances et des données pertinentes, ces outils permettent aux responsables de mieux comprendre la situation actuelle de l'organisation et d'anticiper les tendances futures.

De plus, les tableaux de bord de gestion modifient la coordination et la cohérence des décisions prises au sein de l'organisation. En permettant aux responsables d'avoir une vision globale et en temps réel des différentes activités et processus, ces outils nécessitent une approche plus intégrée de la prise de décision.

Cependant, notre étude a également révélé quelques défis liés à l'utilisation des tableaux de bord de gestion. Certains responsables ont souligné la nécessité d'une formation adéquate pour exploiter le potentiel de ces outils. D'autres ont évoqué la difficulté de sélectionner les bons indicateurs et de trouver un équilibre entre la quantité d'informations fournies et la pertinence pour la prise de décision.

En conclusion, notre enquête a mis en évidence l'importance des tableaux de bord de gestion dans le processus de prise de décision au sein de KAHRAGAZ. Ces outils fournissent des informations essentielles, nécessitent la communication et la collaboration, et contribuent à une prise de décision plus éclairée et intégrée.

Tableau 3: Déroulement des entretiens auprès des interviewés

Interviewé	Lieu	Durée de l'entretien	Méthode de l'entretien	Enregistrement de l'entretien
Charge d'études	DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	30 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique
DFC	DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE	25 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique
CHEF COMPTABLE	DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE	23 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique
CHEF DEPARTEMENT ELABORATION DES OFFRES	DIRECTION TECHNICO-COMMERCIAL	23 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique
CHEF DE DIVISION	DIRECTION CONTROLE DE GESTION	45 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique
INGENIEURE PRINCIPALE CHARGEE SUIVI TRAVAUX	DIRECTION TECHNICO-COMMERCIAL	25 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique
CADRE D'APPLICATION	DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE	33 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique

CHEF DU PERSONNEL	DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	21 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique
CHEF DE DIVISION FACTURATION ET RECOUVREMENTS	DIRECTION TECHNICO- COMMERCIAL	35 minutes	Face à face	Enregistrement téléphonique

Source :

Élaboré par nos soins.

Le tableau ci-dessous montre la répartition de notre échantillon en fonction des postes occupés :

Tableau 4 : Répartition des entretiens selon la fonction occupée

Direction	Fonction occupée	Total des interviewées
RESSOURCES HUMAINES	CHARGÉ D'ETUDE	09
COMPTABILITEET FINANCES	DFC	
COMPTABILITEET FINANCES	CHEF COMPTABLE	
TECHNICO-COMMERCIAL	CHEF DEPARTEMENT ELABORATION DES OFFRES	
CONTROLE DE GESTION	CHEF DE DIVISION	
CENTRALE TRAVAUX	INGENIEURE PRINCIPALE CHARGEE SUIVI TRAVAUX	
COMPTABILITEET FINANCES	CADRE D'APPLICATION	
RESSOURCES HUMAINES	CHEF DU PERSONNEL	
TECHNICO-COMMERCIAL	CHEF DE DIVISION FACTURATION ET RECOUVREMENTS	

Source :

Élaboré par nos soins.

Les responsables ont besoin d'outils pour collecter et analyser des informations afin de prendre des décisions éclairées.

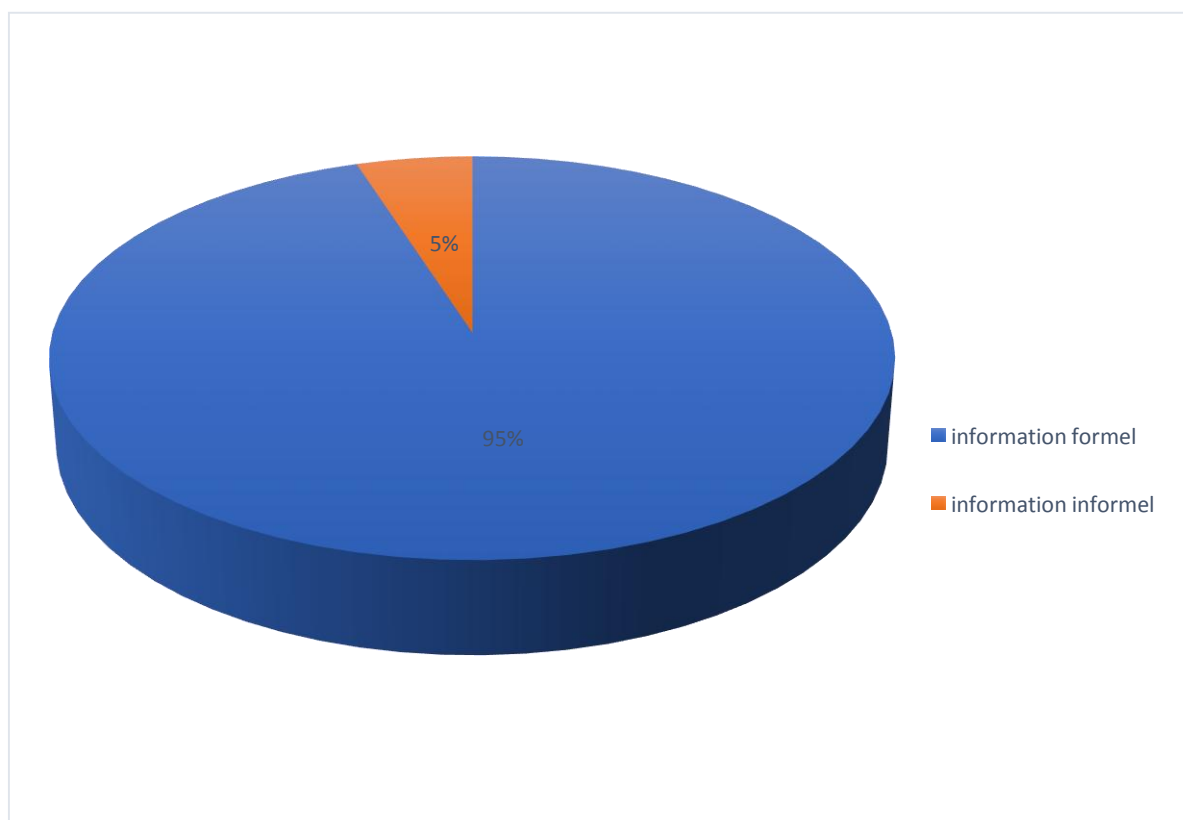
Quels types de documents utilisent-ils à cet effet, quelles sont les informations importantes qui y figurent ?

7.1 La documentation utilisée dans le cadre des outils de pilotage et de prise de décision des managers :

Afin de mieux comprendre les documents utilisés dans les outils de pilotage et de prise de décision, il est nécessaire de poser certaines questions :

Quel type d'informations est utilisé pour créer les documents de pilotage ?

Figure 8 : Type d'informations est utilisé pour créer les documents de pilotage



Source :

Élaboré par nos soins.

Comme indiqué par les statistiques ci-dessus, les systèmes d'information formalisés fournis par les documents de pilotage constituent la principale source d'informations. Cependant, les responsables peuvent également se procurer ou recevoir des

informations informelles provenant d'autres canaux tels que les réunions, les appels téléphoniques, les informations recueillies lors des rencontres, etc.

8 SECTION 3 : Discussion des résultats

Axe 1 : les tableaux de bord de la direction contrôle de gestion de la filiale KAHRAGAZ du groupe Sonelgaz :

1. L'importance du tableau de bord de gestion pour la filiale KAHRAGAZ :

Selon les réponses des cadres interrogés, il est largement reconnu que le tableau de bord de gestion révèle une grande importance pour les dirigeants de KAHRAGAZ. Il offre la possibilité de collecter et de présenter des informations clés de manière concise et facilement compréhensible. Grâce à cet outil, les responsables peuvent suivre les performances de leur entreprise en se basant sur des indicateurs spécifiques, ce qui leur permet d'identifier rapidement les domaines qui détectent une attention particulière.

L'un des avantages majeurs du tableau de bord de gestion est sa capacité à fournir des informations en temps réel. Les décideurs ont ainsi accès aux données actualisées, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées et de réagir rapidement face aux évolutions de l'environnement. En disposant d'une vue d'ensemble des indicateurs clés, ils peuvent détecter rapidement les tendances émergentes, les opportunités à saisir ou les problèmes potentiels à résoudre.

De plus, le tableau de bord de gestion contribue à aligner les objectifs de KAHRAGAZ avec les actions quotidiennes des employés. En fournissant une vision claire de ce qui est important pour l'entreprise, il permet à chaque membre de l'équipe de comprendre comment ses actions individuelles contribuent à la réalisation des objectifs globaux. Cette transparence favorise l'engagement des employés et renforce leur motivation en leur offrant une perspective claire sur l'impact de leur travail.

Un autre aspect essentiel du tableau de bord de gestion est qu'il permet une mesure régulière des progrès réalisés. Les responsables peuvent suivre les performances de l'entreprise au fil du temps, évaluer l'efficacité des stratégies mises en place et identifier les actions qui ont le plus d'impact. Cette évaluation constante favorise l'apprentissage organisationnel et permet d'ajuster les objectifs et les actions en fonction des résultats obtenus.

En résumé, le tableau de bord de gestion est un outil essentiel pour les dirigeants, car il leur permet de collecter et de présenter des informations clés de manière concise et

facilement compréhensible. En fournissant des données en temps réel, il permet de prendre des décisions éclairées et de réagir rapidement aux changements qui peuvent émerger. De plus, il facilite l'alignement des objectifs de l'entreprise avec les actions des employés, renforçant ainsi leur engagement et leur motivation. Enfin, il favorise une mesure régulière des progrès réalisés, contribuant ainsi à l'amélioration continue des performances de l'entreprise.

2. l'importance accordée au tableau de bord de gestion au sein des directions :

Le tableau de bord de gestion joue un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques au sein de KAHRAGAZ. Les dirigeants et les managers ont besoin d'une vision claire et synthétique des performances de l'organisation pour pouvoir réagir rapidement aux évolutions et aux changements internes et externes.

Grâce au tableau de bord de gestion, ces décideurs peuvent obtenir une vue d'ensemble en temps réel des principaux indicateurs clés de performance (KPI) de KAHRAGAZ. Ils peuvent suivre des données telles que le chiffre d'affaires, les coûts, les marges, les délais et bien d'autres. Ces données sont généralement présentées de manière visuelle, sous forme de graphiques ou de tableaux de bord interactifs, afin de faciliter leur compréhension et leur analyse.

En ayant ces informations à portée de main, les dirigeants et les managers sont en mesure de prendre des décisions éclairées et pertinentes. Par exemple, s'ils constatent une baisse du chiffre d'affaires, ils peuvent immédiatement explorer les facteurs responsables de cette tendance et prendre des mesures correctives. De même, si les coûts augmentent de manière significative, ils peuvent identifier les sources de cette augmentation et mettre en place des stratégies d'optimisation.

Mais le tableau de bord de gestion ne se limite pas à fournir des informations aux dirigeants et aux managers. Il joue également un rôle important dans la communication interne au sein de KAHRAGAZ. En effet, il permet aux différents services de visualiser les résultats de leurs activités respectives et de comprendre comment celles-ci contribuent aux objectifs globaux de l'entreprise.

Cela favorise la collaboration entre les différents départements et renforce le sentiment d'appartenance à une équipe plus large. Les employés peuvent voir l'impact de leur travail sur les résultats globaux et se sentir impliqués dans la réalisation des objectifs communs. De plus, la transparence des données introduites dans le tableau de bord favorise la responsabilisation des différentes parties prenantes. Chacun peut voir les résultats obtenus et prendre des mesures pour améliorer les performances de son domaine d'activité.

En résumé, le tableau de bord de gestion est un outil essentiel pour les dirigeants et les managers de KAHRAGAZ. Il leur permet d'obtenir une vision synthétique et en temps réel des performances de l'entreprise, de prendre des décisions éclairées et d'ajuster la stratégie de manière agile. En outre, il favorise la communication interne, la collaboration et la responsabilisation des différents acteurs de l'organisation.

3. le rôle des tableaux de bord émanant de la direction de contrôle de gestion dans les différentes directions de KAHRAGAZ :

Ces tableaux de bord sont généralement basés sur des indicateurs clés de performance (KPI) et des données financières, et peuvent être utilisés pour suivre et évaluer la réalisation des objectifs de KAHRAGAZ.

Le contrôle de gestion a pour mission de mettre en place des outils de suivi et de mesure de la performance de l'entreprise, et de proposer des actions correctives en cas de déviation par rapport aux objectifs définis. Les tableaux de bord proposés de la direction de contrôle de gestion permettent donc de piloter en temps réel.

En outre, les tableaux de bord de la direction de contrôle de gestion selon les cadres de KAHRAGAZ ils peuvent être utilisés pour communiquer efficacement les résultats de l'entreprise aux différents acteurs internes et externes (actionnaires, banquiers, investisseurs, etc.). Ils permettent également de favoriser une culture de la performance et de la responsabilité au sein de l'entreprise, en incitant les différents services et acteurs à se concentrer sur les objectifs communs.

Tableau 5: Indicateur de production

Production physique (Unité)	2 ^{ème} trim.			Cumul 2 ^{ème} Trim.		Prévu 2022	TR(%)
	2021	2022	TE (%)	2021	2022		
Réseau MT/BT (km)	403,63	323,42	-20%	804,68	666,98	1 410	47%
Réseau HT et THT (km)	132,33	100,79	-24%	264,63	236,02	842	28%
Réseau ST (km)	154,55	90,00	-42%	286,28	202,88	485	42%
Postes MT/BT (Nb)	245,00	107,00	-56%	392,00	226,00	550	41%
Postes HT (Nb)	5,00	2,00	-60%	10,00	3,00	21	14%
Réseau HTS (km)	9,09	12,87	42%	15,77	31,45	112	28%
Transport Gaz (Ligne Gaz) (km)	69,89	52,00	-26%	130,65	107,84	208	52%
Réseau Gaz	173,08	20,36	-88%	378,49	75,89	212	36%
Réseau AEP & Hydraulique (km)							
*Transport électricité et pose fibre optique				0,00	0,00	77	0%
Production en Heures	231 277	230 525	0%	469 212	502 054	1 285 188	39%

Source :

TABLEAU DE BORD contrôle de gestion
du 2^{ème} TRIMESTRE 2022 KAHRAGAZ

Les tableaux de bord émanant de la direction contrôle de gestion ont un rôle central dans la gestion de KAHRAGAZ, en fournissant des informations pertinentes et en aidant les dirigeants et les managers à prendre des décisions éclairées. Ils sont donc essentiels pour une gestion efficace et performante.

4. Les besoins prioritaires en matière d'information :

Les managers de KAHRAGAZ ont partagé leur point de vue sur les informations prioritaires nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et la santé financière de la société.

Tout d'abord, les informations relatives aux créances et dettes jouent un rôle crucial dans la surveillance de la santé financière de l'organisation. Elles permettent de comprendre la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières, tant à court terme qu'à long terme. En surveillant ces données, elle peut prévenir les risques de défaut de paiement et prendre des mesures pour optimiser la gestion de sa dette. Cette connaissance approfondie de la situation financière permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées concernant les investissements, les prêts et autres engagements financiers.

Tableau 6 : Indicateur de créances

	Au 30.06.2021	Au 30.06.2022	Evol (%) 22/21	
Exigibles	5 181 105	6 180 542	19%	Créances SONELGAZ
Non exigibles	4 459 674	3 785 945	-15%	
S/Total	9 640 779	9 966 098	3%	
<hr/>				
Exigibles	1 167 469	1 005 699	-14%	Créances SONELGAZ hors
Non exigibles	1 420 646	1 703 640	20%	
S/Total	2 588 114	2 709 340	5%	
Total	12 228 894	12 675 438	4%	

Source :

TABLEAU DE BORD DU 2^{ème} TRIMESTRE 2022 KAHRAGAZ

Par ailleurs, les cadres interrogés au sein de KAHRAGAZ soulignent l'importance des informations sur la trésorerie. Ces données fournissent des indications précieuses

pour la gestion quotidienne de l'organisation. En connaissant le montant d'argent disponible, les gestionnaires peuvent évaluer leur capacité à payer les fournisseurs, les salaires, les taxes et autres dépenses. Cette connaissance de la trésorerie permet d'anticiper les flux de trésorerie, de prendre des décisions éclairées pour optimiser la gestion des liquidités et d'éviter les problèmes de trésorerie imprévus.

Tableau 7: Indicateur des dettes

	Au 30.06.2021	Au 30.06.2022	Evol (%) 22/21	
Dette SONELGAZ	0	0		Dettes
Dette hors SONELGAZ	1 071 000	1 058 000	-1%	
Total	1 071 000	1 058 000	-1%	
Remboursement				
SONELGAZ	0	0	-	Remboursement
Hors SONELGAZ	11 000	52 000	373%	
Total	11 000	52 000	373%	

Source :

TABLEAU DE BORD DU 2^{ème} TRIMESTRE 2022 KAHRAGAZ

En résumé, selon les managers de KAHRAGAZ, les informations relatives aux créances et dettes ainsi que les informations sur la trésorerie sont des éléments essentiels pour surveiller la santé financière de l'entreprise et prendre des décisions stratégiques en conséquence. En ayant une vision claire de ces aspects financiers, KAHRAGAZ peut minimiser les risques, optimiser la gestion de sa dette et de sa trésorerie, et assurer sa stabilité financière à long terme.

5. Adéquation du tableau de bord actuel de la direction contrôle de gestion aux besoins en information :

Dans le cas de KAHRAGAZ, les besoins en informations peuvent varier en fonction des objectifs et des défis spécifiques de l'entreprise. Cependant, les informations relatives aux réalisations physiques et financières des activités, au résultat de l'activité, aux créances et dettes, ainsi qu'à la trésorerie soient des éléments clés pour KAHRAGAZ.

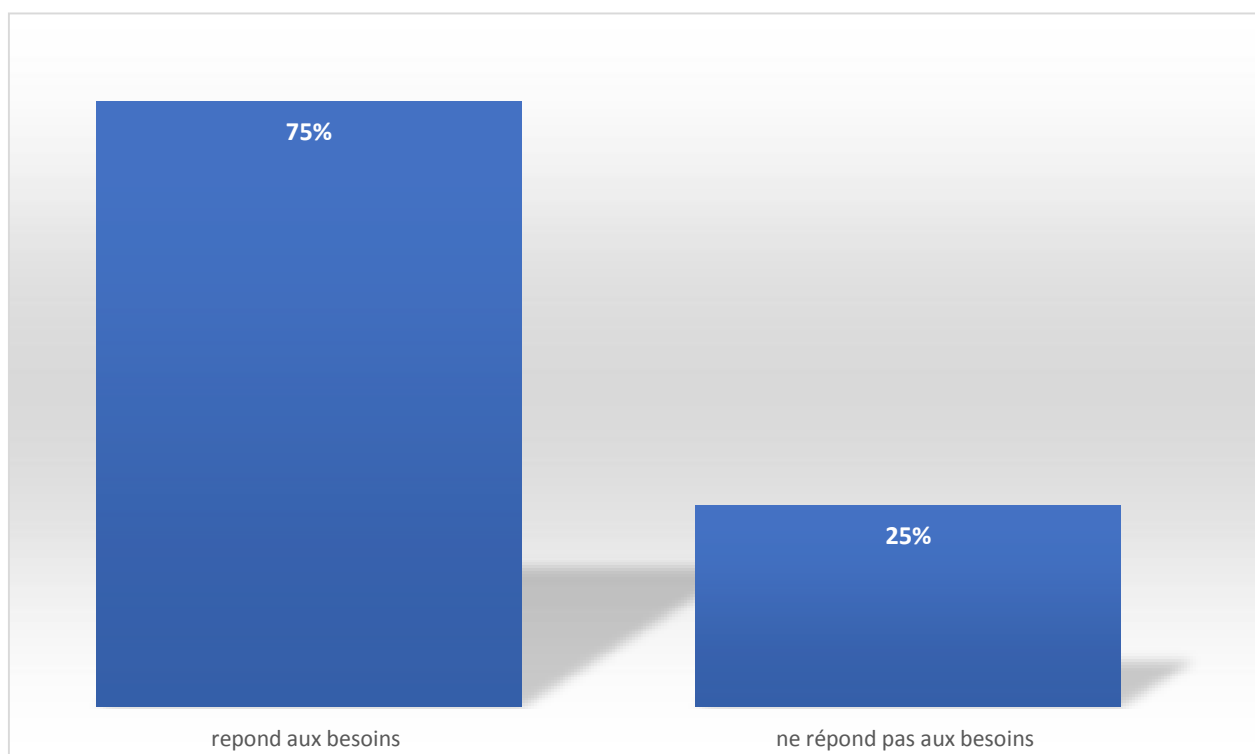
Les informations sur les réalisations physiques des activités sont essentielles pour évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise. Cela peut inclure des données sur la production, les ventes, les livraisons, les stocks, ainsi que d'autres paramètres spécifiques à l'activité de KAHRAGAZ.

Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels, d'identifier les goulots d'étranglement et de prendre des mesures correctives si nécessaire

Les informations financières sont également cruciales pour évaluer la performance globale de l'entreprise. Les indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le résultat net, les ratios de rentabilité et d'efficacité financière permettent une vue d'ensemble de la santé financière de KAHRAGAZ. Ces données aident à évaluer la rentabilité des activités, à identifier les sources de revenus et de coûts, et à prendre des décisions financières éclairées.

En ce qui concerne les créances et dettes, il est important de surveiller les indicateurs liés à la gestion des créances clients, tels que le taux de recouvrement, le délai moyen de paiement, ainsi que les indicateurs de gestion des dettes, tels que le niveau d'endettement et les échéances de remboursement. Ces informations permettent de suivre la santé financière des clients et des fournisseurs, de gérer les flux de trésorerie et de minimiser les risques liés aux créances douteuses ou aux retards de paiement.

La trésorerie est un aspect crucial de la gestion financière de KAHRAGAZ. Les indicateurs liés à la trésorerie, tels que les soldes de trésorerie, les flux de trésorerie d'exploitation, d'investissement et de financement, ainsi que les ratios de liquidité, fournissent des informations sur la disponibilité des liquidités, la capacité à honorer les obligations financières et à investir dans de nouvelles opportunités. Ces indicateurs permettent de prendre des décisions de gestion de trésorerie efficaces, de prévoir les besoins en financement.

Figure 9 : Taux de réponses aux besoins en information par le tableau de bord

Source :

Élaboré par nos soins.

6. Fréquence de génération des tableaux de bord par la direction du Contrôle de gestion :

Dans le contexte de KAHRAGAZ, les tableaux de bord de gestion sont élaborés trimestriellement sous la supervision du chef de division contrôle de gestion et selon les informations recueillies auprès des interviewés, ces tableaux de bord trimestriels jouent un rôle essentiel dans l'évaluation des performances à plus long terme de l'entreprise et dans l'aide à la planification stratégique.

L'utilisation de tableaux de bord trimestriels permet d'avoir une vue d'ensemble des résultats et des tendances sur une période étendue. Ils offrent une perspective plus globale des performances de KAHRAGAZ, en permettant aux décideurs de prendre en compte les évolutions sur plusieurs mois plutôt que de se limiter à une analyse à court terme. Cela est particulièrement utile pour évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre et pour identifier les domaines nécessitant des ajustements ou des améliorations.

En outre, les tableaux de bord trimestriels jouent un rôle crucial dans la planification stratégique de KAHRAGAZ. En fournissant des informations sur les résultats passés

et en mettant en évidence les tendances émergentes, ils aident les dirigeants à formuler des objectifs réalistes et à définir des orientations à long terme pour l'entreprise. Ces tableaux de bord fournissent des indicateurs clés de performance qui permettent d'améliorer si les objectifs stratégiques sont recherchés, et ils définissent également l'identification des facteurs qui influencent ces performances.

Il convient de souligner que la génération de fréquence des tableaux de bord peut varier en fonction des exigences spécifiques à KAHRAGAZ. Certaines industries ou juridictions peuvent exiger une présentation trimestrielle des résultats financiers ou opérationnels, ce qui justifie l'utilisation de cette périodicité pour les tableaux de bord de KAHRAGAZ. Cette conformité aux exigences réglementaires contribue à assurer la transparence et la responsabilité de KAHRAGAZ envers les parties prenantes externes.

En résumé, les tableaux de bord trimestriels jouent un rôle crucial dans l'évaluation des performances à plus long terme et dans la planification stratégique de KAHRAGAZ. Ils permettent aux décideurs de prendre des décisions éclairées en se basant sur des données consolidées sur une période de trois mois.

7. Perspectives d'ajout ou de modification des indicateurs dans les tableaux de bord de gestion actuels :

Il est intéressant de noter que les cadres de KAHRAGAZ ont pris une position catégorique en affirmant qu'actuellement, ils n'ont pas besoin d'ajouter de nouveaux indicateurs et qu'ils sont satisfaits des indicateurs existants dans leurs tableaux de bord de gestion.

Tout d'abord, il est possible que les cadres estiment que les indicateurs actuels fournissent déjà des informations adéquates pour évaluer les performances de l'entreprise et prendre des décisions éclairées. Ils considèrent que ces indicateurs répondent à tous les aspects essentiels et qu'ils sont suffisamment représentatifs des objectifs stratégiques et fonctionnels de l'organisation. Dans ce cas, ils estiment qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter des indicateurs supplémentaires qui pourraient rendre les tableaux de bord plus complexes et moins lisibles.

De plus, la décision de ne pas ajouter de nouveaux indicateurs peut également être motivée par des considérations pratiques. L'ajout de nouveaux indicateurs nécessite souvent une collecte de données supplémentaires, des modifications dans les processus de collecte et de traitement des données, ainsi que des ajustements dans les systèmes de gestion existants. Ces activités peuvent être chronophages et coûteuses, ce qui peut amener les cadres à privilégier la stabilité et l'efficacité des indicateurs existants plutôt que d'entreprendre des changements majeurs.

Cependant, il est important de souligner que cette décision est spécifique à la situation actuelle et aux besoins spécifiques de KAHRAGAZ. Les besoins en termes d'indicateurs peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de leurs objectifs, de leur secteur d'activité, de leur taille et d'autres facteurs contextuels.

Dans l'ensemble, la décision des cadres du KAHRAGAZ de ne pas ajouter de nouveaux indicateurs et de se contenter des indicateurs atteste de leur confiance dans les informations fournies par les tableaux de bord de gestion actuels. Cependant, il est important de garder à l'esprit que les besoins en matière de suivi et de mesure des performances peuvent être évalués avec le temps, et qu'il peut être nécessaire de reconsidérer cette décision à l'avenir si de nouvelles exigences se manifestent.

Axe 2 : les tableaux de bord et la prise de décision au sein de la filiale KAHRAGAZ du groupe Sonelgaz :

1. La place occupée par les Tableau de bord issus de la direction Contrôle de gestion dans le système d'information de gestion :

Les managers de KAHRAGAZ ont exprimé leur opinion sur l'importance des tableaux de bord de la direction contrôle de gestion. Selon la majorité des managers, ces tableaux de bord jouent un rôle crucial au sein de l'entreprise car ils fournissent des indicateurs clés de performance (KPI). Ces indicateurs permettent de suivre et d'analyser les résultats financiers et opérationnels, ce qui aide les décideurs à prendre des décisions éclairées. En offrant une vue d'ensemble de l'entreprise, ces tableaux de bord identifient également les domaines nécessitant des améliorations. De plus, ils traduisent la communication des performances de l'entreprise à toutes les parties concernées, y compris les employés.

Cependant, il est important de noter que certains cadres de la direction technico-commerciale de KAHRAGAZ ne partagent pas cet avis. Selon eux, les tableaux de bord de la direction contrôle de gestion occupent une place secondaire dans leur domaine d'activité. Ils ont estimé que ces tableaux de bord ne sont pas utilisés de manière optimale et ne sont pas considérés comme des outils importants pour la prise de décision dans leur direction.

Il y a donc une divergence d'opinions au sein de KAHRAGAZ concernant l'importance des tableaux de bord de la direction contrôle de gestion. Alors que certains managers relèvent ces tableaux de bord comme essentiels pour le suivi et l'analyse des performances de l'entreprise, d'autres les perçoivent comme des outils moins pertinents dans leur domaine d'activité spécifique. Cette divergence peut être due à des différences dans les objectifs, les responsabilités et les attentes des différentes directions de l'entreprise.

En résumé, les tableaux de bord de la direction contrôle de gestion occupent une place importante au sein de KAHRAGAZ selon la majorité des managers. Ils fournissent des indicateurs clés de performance, permettant un suivi et une analyse approfondie des résultats financiers et opérationnels.

2. L'efficacité du Tableau de bord pour une prise de décision éclairée :

Les managers ils nous ont assuré que les tableaux de bord peuvent fournir des informations précieuses pour la prise de décisions, les tableaux de bord sont des outils visuels qui présentent des informations clés sous forme de graphiques, de tableaux ou de diagrammes, afin de permettre aux décideurs de suivre et d'analyser rapidement des données pertinentes.

Les managers admettent que les tableaux de bord ne sont qu'un moyen d'obtenir des informations et qu'ils ne peuvent pas se substituer à l'expérience, à l'intuition et à la connaissance approfondie du contexte nécessaire pour prendre des décisions éclairées. En d'autres termes, les tableaux de bord sont des outils parmi d'autres, et ils doivent être utilisés en complément d'autres sources d'information et d'analyse.

L'utilisation des tableaux de bord en complément d'autres sources permet d'obtenir une vision plus complète de la situation. Ils aident à identifier les tendances et les opportunités, ainsi que les problèmes potentiels, en fournissant des informations synthétiques et faciles à interpréter. Cependant, ils ne peuvent pas fournir toutes les réponses nécessaires à la prise de décision.

En fin de compte, la prise de décision repose sur la capacité des décideurs à utiliser toutes les informations pertinentes à leur disposition. Cela comprend les données présentées dans les tableaux de bord, mais également d'autres informations provenant de différentes sources, telles que des études de marché, des analyses financières approfondies, des retours d'expérience... etc. évaluer les risques et les avantages, de prendre en compte les facteurs contextuels et de faire preuve de discernement pour prendre des décisions éclairées.

Les tableaux de bord peuvent donc être considérés comme des outils utiles dans le processus de prise de décision. Cependant, ils ne doivent pas être utilisés de manière isolée, mais plutôt en complément d'autres sources d'information et de l'expertise des décideurs. Ainsi, une utilisation judicieuse des tableaux de bord, en tenant compte de

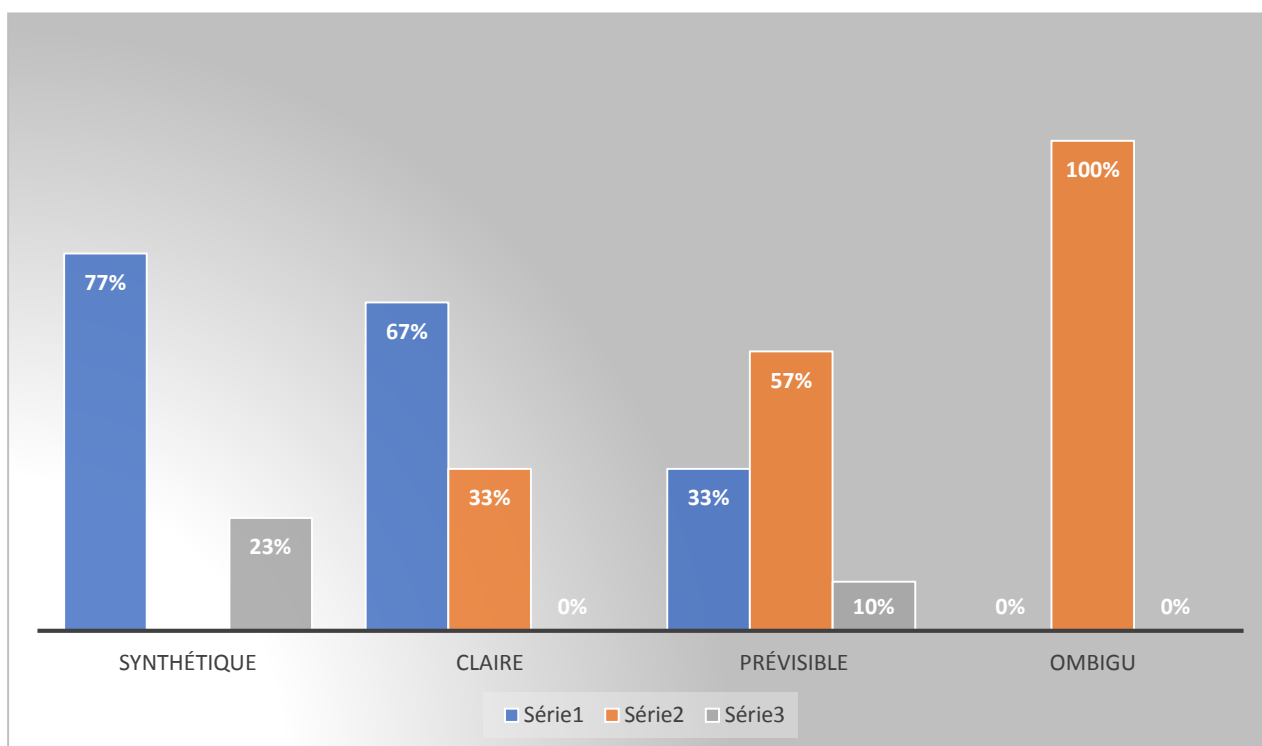
leurs limites et en les combinant avec d'autres sources d'informations, permet d'améliorer la qualité des décisions prises au sein de KAHRAGAZ.

Tableau 8 : La capacité du tableau de bord a fournir une vision

LACAPACITEDUTBAFOURNIRUNEVISION :	OUI	NON	SANSOPINION
SYNTHÉTIQUE	77%	0%	23%
CLAIRE	67%	33%	0%
PRÉVISIBLE	33%	57%	10%
OMBIGU	0%	100%	0%

Source :
Élaboré par nos soins.

Figure 10 : La capacité du tableau de bord a fournir une vision



Source :
Élaboré par nos soins.

3. Indicateurs clés du tableau de bord de gestion pour la prise de décisions managériales :

Voici quelques exemples d'indicateurs qui nous ont été communiqués et couramment utilisés au sein de KAHRAGAZ :

Chiffre d'affaires : il s'agit du montant total des ventes réalisé par l'entreprise. Il peut être suivi à la fois en valeur absolue et en pourcentage de croissance par rapport à la période précédente.

Marge bénéficiaire : c'est la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts de production. Elle peut être exprimée en pourcentage ou en valeur absolue.

Coûts de production : il s'agit des coûts liés à la production des biens ou services vendus. Ils peuvent être suivis en détail pour identifier les postes de coûts les plus importants.

Rentabilité : il s'agit du rapport entre les bénéfices et les investissements réalisés. Elle peut être exprimée en pourcentage ou en valeur absolue.

Taux d'occupation : il s'agit du pourcentage d'utilisation des capacités de production de l'entreprise. Il peut être suivi pour optimiser les investissements en équipement.

Délais de livraison : il s'agit du temps nécessaire pour livrer les produits ou services aux clients. Il peut être suivi pour identifier les retards éventuels dans la production ou la logistique.

Rotation des stocks : il s'agit du nombre de fois où les stocks sont renouvelés dans une période donnée. Il peut être suivi pour éviter les surstocks ou les ruptures de stock.

Absentéisme : il s'agit du pourcentage de jours d'absence des salariés par rapport au nombre total de jours travaillés. Il peut être suivi pour identifier les causes et mettre en place des mesures préventives.

Ces indicateurs clés du tableau de bord de gestion peuvent aider les managers de KAHRAGAZ à évaluer la performance de l'entreprise et à identifier les opportunités d'amélioration.

4. Fiabilité des informations du tableau de bord de gestion et leur influence sur la prise de décision :

Les managers de KAHRAGAZ ont confié qu'ils accordent une grande importance aux informations du tableau de bord de gestion car elles leur permettent de suivre la performance de l'entreprise en temps réel et de détecter rapidement les problèmes potentiels. Les informations portées dans le tableau de bord de gestion peuvent

influencer les décisions stratégiques, opérationnelles et tactiques prises par les managers.

Cependant, les managers doivent également prendre en compte d'autres facteurs tels que leur expérience, leur intuition, leur connaissance de l'entreprise et du secteur, ainsi que les opinions des parties prenantes internes et externes. Le tableau de bord de gestion doit être utilisé comme un outil de soutien à la prise de décision plutôt que comme la seule source d'information.

En résumé, les informations du tableau de bord de gestion ont un poids important dans le processus de prise de décision des managers, mais d'après les interviewées leur utilisation doit être accompagnée d'autres sources d'information et d'analyse pour prendre des décisions éclairées.

5. Impact du tableau de bord de gestion sur la qualité de la prise de décision :

Les interviewés ont assuré que le tableau de bord de gestion peut contribuer à améliorer la qualité de la prise de décision des managers de plusieurs manières :

En fournissant des informations pertinentes et actualisées : le tableau de bord de gestion permet de suivre la performance de l'entreprise en temps réel et de détecter rapidement les problèmes potentiels. Les managers peuvent ainsi prendre des décisions plus éclairées et plus rapides.

En favorisant une approche basée sur les données : le tableau de bord de gestion permet de prendre des décisions en se basant sur des données objectives plutôt que sur des impressions ou des intuitions. Cela peut réduire le risque d'erreurs et améliorer la qualité des décisions prises.

Renforcer la communication et la collaboration : le tableau de bord de gestion permet de partager des informations en temps réel avec les membres de l'équipe et les parties prenantes de l'entreprise. Cela peut favoriser la communication, la collaboration et la coordination des actions entre les différents acteurs.

En aidant à mesurer et à évaluer les résultats : le tableau de bord de gestion permet de mesurer la performance de l'entreprise et d'évaluer l'impact des décisions prises. Les managers peuvent ainsi ajuster leur stratégie et leurs actions en fonction des résultats obtenus.

En résumé, le tableau de bord de gestion peut contribuer à améliorer la qualité de la prise de décision en fournissant des informations pertinentes et en favorisant une approche basée sur les données, en diminuant la communication et la collaboration et en aidant à contribuer et à évaluer les résultats.

Cependant, pour être efficace, le tableau de bord de gestion doit être utilisé en complément d'autres sources d'informations et d'analyse et doit être adapté aux besoins et aux objectifs de la filiale KAHRAGAZ.

6. Exemple de décision prise grâce aux le tableau de bord de la direction Contrôle de gestion à KAHRAGAZ :

Un exemple de décision prise grâce aux informations fournies par le tableau de bord de la direction Contrôle de gestion au sein de KAHRAGAZ est le recrutement du personnel et l'augmentation d'un programme d'investissement en raison de la non-disponibilité des moyens de production pour atteindre les objectifs.

Lors de l'examen des indicateurs clés de performance sur le tableau de bord de la direction Contrôle de gestion, l'équipe a remarqué une baisse significative de la production par rapport aux objectifs fixés. En analysant les données fournies par le tableau de bord, elles ont identifié que la principale cause de cette baisse était la non-disponibilité des moyens de production, telles que des machines défectueuses ou obsolètes.

À la lumière de cette information, la direction de KAHRAGAZ a pris la décision de recruter du personnel supplémentaire et d'augmenter le programme d'investissement dans de nouvelles machines pour mal à cette situation. Le recrutement de personnel supplémentaire pourrait combler les lacunes en termes de main-d'œuvre et de compétences nécessaires pour améliorer la productivité. L'augmentation du programme d'investissement permettrait d'acquérir de nouvelles machines plus performantes et fiables, ce qui augmenterait la capacité de production et contribuerait à atteindre les objectifs fixés.

Cette décision a été étayée par les informations fournies par le tableau de bord de la direction Contrôle de gestion, qui ont permis de mettre en évidence le lien entre la non-disponibilité des moyens de production et la baisse de la production. En utilisant ces informations, la direction a pu prendre une décision éclairée pour résoudre le problème et améliorer la performance globale de l'entreprise.

En résumé, l'utilisation du tableau de bord de la direction Contrôle de gestion au sein de KAHRAGAZ a permis d'identifier un problème de non-disponibilité des moyens de production et de prendre la décision appropriée de recruter du personnel supplémentaire et d'augmenter le programme d'investissement dans de nouvelles machines.

7. Rôle du tableau de bord de la direction Contrôle de gestion comme principal outil d'aide à la décision et autres outils utilisés :

Selon les managers de KAHRAGAZ le tableau de bord émis par la direction du contrôle de gestion peut être un outil important d'aide à la décision, mais il n'est pas nécessairement le seul ni le principal outil utilisé. Les décisions de gestion sont souvent prises en utilisant une combinaison de plusieurs outils et sources d'informations. Voici quelques autres outils d'aide à la décision couramment utilisés à KAHRAGAZ :

Analyses financières : Les analyses financières permettent d'examiner les états financiers de l'entreprise, tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, pour évaluer la santé financière de l'entreprise, sa rentabilité et sa solvabilité.

Études de marché : Les études de marché fournissent des informations sur le marché cible, les tendances de l'industrie, les comportements des consommateurs.

Méthode du retour sur investissement (ROI) : Le ROI est un indicateur financier qui mesure le rendement d'un investissement. Il permet d'évaluer la rentabilité potentielle d'une décision d'investissement et de comparer différentes options.

8. La valeur ajoutée que pourrait apporter le tableau de bord de gestion pour la prise de décision :

Le tableau de bord de gestion peut apporter plusieurs valeurs ajoutées importantes pour la prise de décision :

Visibilité et clarté : Le tableau de bord de gestion permet d'avoir une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise en présentant les principales informations sous une forme visuelle et facilement compréhensible. Cela permet aux décideurs d'avoir une vision claire de la situation et de prendre des décisions éclairées

Suivi en temps réel : Le tableau de bord de gestion fournit des données actualisées régulièrement, voire en temps réel, permettant aux décideurs de suivre les tendances et les évolutions de la performance de l'entreprise. Cela leur donne la capacité de réagir rapidement aux changements et de prendre des décisions proactives.

Identification des problèmes et des opportunités : Le tableau de bord de gestion permet de repérer les domaines où des problèmes éprouvés ou des performances présentent les attentes. Cela aide les décideurs à cibler les problèmes, à rechercher les causes sous-jacentes et à saisir les opportunités d'amélioration.

Mesure des objectifs et des résultats : Le tableau de bord de gestion permet de définir et de suivre des indicateurs clés de performance (KPI) liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il permet de mesurer l'atteinte des objectifs et d'évaluer l'efficacité des actions prises. Cela aide à aligner les décisions avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Prise de décisions basées sur les données : Le tableau de bord de gestion fournit des données factuelles et objectives pour soutenir la prise de décision. Il aide à éviter les décisions fondées sur des impressions ou des intuitions, en favorisant une approche basée sur les données et les faits concrets.

9 SECTION 4 : Révélation

Le tableau de bord de gestion est une véritable révélation lorsqu'il s'agit d'optimiser les performances et la gestion de KAHRAGAZ. En offrant une visibilité claire sur les différentes activités et processus, il permet aux managers et aux décideurs d'avoir une vue d'ensemble en temps réel de l'état de l'entreprise. Cela leur permet d'identifier rapidement les problèmes potentiels, mais aussi de repérer les opportunités à saisir.

Grâce au suivi en temps réel des indicateurs clés de performance (KPI), le tableau de bord de gestion permet de mesurer précisément les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. Il fournit également une vision globale des résultats obtenus dans différents domaines de la société, tels que les ventes, la production, les finances ou la satisfaction client.

L'un des grands avantages du tableau de bord de gestion est sa capacité à faciliter la prise de décision basée sur les données. En rassemblant et en analysant les informations pertinentes, il permet aux managers d'avoir une vision plus complète et objective de la situation, ce qui les aide à prendre des décisions éclairées et à éviter les erreurs coûteuses.

En fournissant une base solide pour l'analyse et la planification stratégique, le tableau de bord de gestion permet également d'optimiser l'allocation des ressources. En identifiant les domaines où des améliorations peuvent être apportées et en mesurant les résultats des initiatives mises en place, il contribue à l'efficacité opérationnelle et à l'optimisation des processus internes.

En résumé, le tableau de bord de gestion apporte une valeur ajoutée considérable à KAHRAGAZ. Il offre une visibilité claire, un suivi en temps réel, l'identification des problèmes et des opportunités, la mesure des objectifs et des résultats, ainsi qu'une base solide pour une prise de décision basée sur les données. En exploitant pleinement le potentiel du tableau de bord de gestion, KAHRAGAZ peut améliorer ses performances, optimiser son efficacité à atteindre ses objectifs plus rapidement.

9.1 La problématique posée :

Quel est le degré de contribution du tableau de bord de gestion de la direction contrôle de gestion dans le processus de prise de décision des managers de KAHRAGAZ filiale de la SONELGAZ ?

9.2 Réponse à la problématique :

Le tableau de bord de gestion joue un rôle essentiel dans la prise de décision des managers au sein de KAHRAGAZ. En tant qu'outil de gestion, il permet aux managers de collecter, analyser et interpréter les données pertinentes pour évaluer la performance et prendre des décisions éclairées.

Tout d'abord, le tableau de bord de gestion fournit aux managers une vue d'ensemble des indicateurs clés de performance de l'entreprise. Il rassemble des informations financières, opérationnelles et stratégiques, permettant ainsi aux managers de suivre l'évolution des objectifs fixés et d'identifier rapidement les écarts entre les résultats réels et les prévisions. Cette visibilité leur permet de prendre des mesures correctives en temps opportun pour maximiser les performances.

De plus, le tableau de bord de gestion permet une analyse approfondie des données. Les managers peuvent utiliser différentes techniques telles que l'analyse comparative, l'analyse de tendances, l'analyse de rentabilité...etc. pour comprendre les facteurs qui influent sur les performances de KAHRAGAZ. Cette analyse approfondie aide les managers à identifier les domaines à fort potentiel de croissance, à repérer les opportunités d'amélioration et à anticiper les risques potentiels.

Le tableau de bord de gestion facilite également la communication et la collaboration au sein de l'organisation. En consolidant les données clés dans un format clair et concis, il permet aux managers de partager des informations pertinentes avec les autres membres de l'équipe et d'aligner les objectifs et les actions. Cela favorise une prise de décision plus collaborative et cohérente, en s'appuyant sur une base de connaissances commune.

Enfin, le tableau de bord de gestion contribue à la responsabilisation des managers. En fournissant des indicateurs de performance individuels et collectifs, il permet aux managers de mesurer leur contribution et de se fixer des objectifs ambitieux. Les résultats du tableau de bord peuvent également être utilisés pour évaluer la performance globale de l'équipe et prendre des décisions en matière de récompenses, de promotions ou de développement des compétences.

En résumé, le tableau de bord de gestion joue un rôle crucial dans le processus de prise de décision des managers. Il fournit une vision globale des performances, facilite l'analyse approfondie des données, favorise la communication et la collaboration, et contribue à la responsabilisation des managers. En combinant ces éléments, le tableau de bord de gestion aide les managers à prendre des décisions éclairées et à améliorer les performances globales de KAHRAGAZ.

CONCLUSION

Ce mémoire démontre de manière avérée l'importance du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision au sein de la société nationale de l'électricité et du gaz SONELGAZ, filiale KAHRAGAZ. La recherche exploratoire a permis de mettre en évidence les nombreux avantages que ce tableau de bord apporte, notamment en fournissant des informations clés, en facilitant l'analyse des données et en diminuant la réactivité de l'entreprise face aux défis et aux opportunités. Il est clair que l'adoption et l'utilisation efficace d'un tableau de bord de gestion peuvent jouer un rôle crucial dans la réussite et la croissance de SONELGAZ, en permettant une meilleure planification stratégique, une optimisation des performances et une prise de décision éclairée et de qualité :

Cette étude a examiné l'impact du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision au sein de la filiale KAHRAGAZ, et à partir d'une analyse documentée et des interviews en incluant :

- le tableau de bord de gestion joue un rôle crucial en fournissant aux décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et stratégiques.

- L'utilisation d'un tableau de bord de gestion efficace permet de visualiser et de synthétiser les données clés, ce qui facilite l'analyse et la compréhension des performances de l'organisation. Cela permet aux décideurs d'identifier les tendances, les opportunités et les problèmes potentiels, et d'ajuster rapidement leurs stratégies en conséquence.

- De plus, le tableau de bord de gestion favorise la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes de l'organisation, en alignant les objectifs et en fournissant une vision commune des performances. Cela renforce la cohérence et l'efficacité des décisions prises à tous les niveaux de l'organisation.

- Toutefois, il est important de souligner que le succès de l'impact du tableau de bord de gestion dépend de plusieurs facteurs, tels que la qualité des données utilisées, la pertinence des indicateurs de performance sélectionnés et la capacité des décideurs à interpréter et à utiliser les informations fournies par le tableau de bord.

- En outre, ce mémoire souligne également la nécessité d'une mise en œuvre adéquate du tableau de bord de gestion au sein de KAHRAGAZ, en veillant à

ce que les informations pertinentes soient sélectionnées, analysées et communiquées de manière efficace à tous les niveaux de l'organisation. Il est crucial de former et de sensibiliser les membres du personnel à l'utilisation du tableau de bord, afin qu'ils comprennent son utilité et permettent l'exploitation de manière optimale pour prendre des décisions éclairées.

-De plus, il convient de souligner que le tableau de bord de gestion ne doit pas être considéré comme une solution unique, mais plutôt comme un outil complémentaire aux autres méthodes de gestion existantes. Il doit être intégré de manière cohérente dans le processus de prise de décision global, en prenant en compte les particularités et les objectifs spécifiques de SONELGAZ.

- le lien entre le tableau de bord et le processus décisionnel peut être :

- un impact positif ou négatif (soit il aide ou il entrave)

- s'il aide il peut-être une contribution élevée, moyenne, faible

- tableau de bord est un outil de présentation des données qui sert à aider les décideurs dans leur décision Il présente les informations opérationnelles et tactiques dans une forme organisée et structure et pertinente dont l'essentiel qui vraiment répond aux besoins en informations.

Selon notre recherche, on constate, que le tableau de bord contribue dans la démarche décisionnelle, à deux degrés principaux :

1- le degré de sophistication de tableau de bord et ses pratiques c'est-à-dire à quel niveau le tableau de bord est Bien construit et organisé, plusieurs facteurs impactent ce degré comme : (le composant de sophistication de tableau de bord)

- le degré de simplicité d'un tableau de bord : simple à comprendre et à utiliser

- Le degré de limite : concentrer sur l'essentiel

- le degré de l'orientation sur des mesures opérationnelles : le tableau de bord présente les informations de niveau opérationnel (comme les résultats financiers, commercial. Tc.).

- le degré de réactivité : c'est la disponibilité des informations opérationnelles et tactiques actualisées dans le tableau de bord le plus tôt possible.

plus ses quatre degrés sont élevés plus la sophistication d'un tableau de bord est élevée par conséquent une meilleure contribution dans le processus décisionnel,

2- le degré de sophistication du processus de décision :

D'après notre étude on conclut que pour la contribution d'un tableau de bord soit élevée le processus décisionnel doit être aussi efficace il doit avoir les caractéristiques suivantes :

- le processus doit être claire facile et rapide
- l'utilisation de méthodes correctes dans le processus décisionnel et qui convient dans une situation donnée.
- le décideur doit assurer un meilleur environnement décisionnel que possible, et ne permet pas les autres acteurs à impacter et intervenir négativement le processus décisionnel.
- le processus décisionnel doit être efficient et efficace afin de bien m'élonger et exploiter les informations pertinentes du tableau de bord

En définitive, toute décision de qualité nécessite une excellente mise en œuvre possible afin de récolter les fruits de tous ces efforts accumulés et organiser.

Donc ont conclu l'équation suivant :

Degré de sophistication de tableau de bord et ses pratiques+ degré de sophistication de processus décisionnel = une meilleure contribution de tableau de bord dans le processus décisionnel.

Ces deux degrés sont l'essentiel mais ne sont pas les seul qui décident si la contribution est positive ou négative, positive élevée ou moyenne ou faible.

Les autres facteurs qui impactent la contribution du tableau de bord dans la démarche décisionnelle sont les suivantes

- le niveau de compétence, formation et expériences des décideurs dans l'utilisation de tableau de bord.
- degré de difficulté de la situation (incertitude, ambiguïté,)
- le style de décision des dirigeants : un dirigeant qui se base sur son expérience sont l'utilisation et sa confiance des outils d'aide à la décision, dans ce cas surement la contribution du tableau de bord est faible.

On voudrait attirer l'attention que on a rencontré plusieurs limité dans la réalisation de se travaille comme :

- manque d'information sur notre sujet
- limite du temps
- l'existence de plusieurs facteurs qui impactent la contribution de tableau de bord dans le processus décisionnel
- le manque d'expérience véritable dans l'utilisation d'un tableau du bord au niveau qui permet de comprendre tous les facteurs qu'il impact et ces interactions pour comprendre comment il fonction.

En conclusion, ce mémoire démontre clairement que l'utilisation d'un tableau de bord de gestion peut apporter des avantages significatifs à filiale KAHRAGAZ, en augmentant la qualité des décisions prises au sein de l'organisation. Cependant, il est essentiel de veiller à une mise en œuvre appropriée et à une utilisation efficace de cet outil, en le modifiant comme un élément clé de la culture organisationnelle et en investissant dans sa maintenance et son amélioration continue. En suivant ces recommandations, KAHRAGAZ sera mieux équipé pour faire face aux défis du secteur de l'électricité et du gaz, et pour assurer sa croissance et sa pérennité à long terme.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- **Anthony, R.** (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- 2- **K. FONTAINE-GAVINO & A. ZAMBEAUX**, « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » ; Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005,.
- 3- **STEPHEN ROBBINS ET DAVID ET MARY ET RULING**, livre « management l'essentiel des concepts et pratiques ».9^e édition,
- 4- **(L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des Dirigeant) CHAARI ZOUHOUR**, doctorante, FSEG Sfax, May 20086-Mr. **SEKOUCHI Moussa**, Mr. **NAIT MEBAREK Amazigh**, L'élaboration d'un tableau de bord de gestion Cas de l'Aéroport de Bejaïa **ABANE RAMDANE** (2019),
- 5- **NESRINE BOUDOUR et ISLAM KHALIFA** (Juin 2018), (LE ROLE DU TABLEAU DE BORD DANS L'AMELIORATION DE L'EFFICACITE DU SYSTEM DE CONTROLE DE GESTION CAS : LA BANQUE AL-BARAKA)7- **Guy DUMAS, Daniel LARUE**, « contrôle de gestion » , édition : Litec, Paris, 2005,
- 6- Mr. **SEKOUCHI Moussa**, Mr. **NAIT MEBAREK Amazigh**, L'élaboration d'un tableau de bord de gestion Cas de l'Aéroport de Bejaïa **ABANE RAMDANE** (2019),
- 7- **LIVRE Guy DUMAS, Daniel LARUE**, « contrôle de gestion » , édition : Litec, Paris, 2005,
- 8- (**ARD 11 Claude ALAZARD, Sabine SEPARI**, Op.cit., : **20OIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J.** 1985),
- 9- **Alazard, Claude**. Auteur | **Sépari, Sabine** (1956-....). Éditions Francis Lefebvre. [Paris] ; Dunod. Malakoff - 2016 - 4e éd.
- 10- dictionnaire Larousse
- 11- **Pesqueux, Y. and Antonacopoulou, E.P.** (2010), "The practice of socialization and the socialization of practice", *Society and Business Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 10–21
- 12-**FREDERIC JUGLARET, FRANCK GUARNIERI, JEAN-MARC RALLO, EMMANUEL GARBOLINO**,2013, MINES ParisTech.
- 13-**HABIB, MAJDI** ,2003 *Tendances modernes de la pensée pédagogique (nouvelles stratégies futures)*, Dar Al-Fikr Al-Arabi , **EL KAHRA**, Égypte.
- 14-**MOURAAI ,IBRAHIM ALI RBABAA ET NIGOR**, livre « la prise de décision », **AL-ALOUKA.- YAHIAOUI Brahim** « Contribution du système d'information à la prise de décision Cas des entreprises de Bejaia. » (FEDMAN et Arnold, 1983), (Janis,1982), (Archer ,1980), (Hill,1989), **MINTEZBERG etal**,1976), (Harrison,1975).
- 15- **YAHIAOUI Brahim** « Contribution du système d'information à la prise de décision Cas des entreprises de Bejaia. » (FEDMAN et Arnold, 1983), (Janis,1982), (Archer ,1980), (Hill,1989), **MINTEZBERG etal**,1976), (Harrison,1975). 2013
- 16- **HERBRET SIMON**
- 17-**IGOR ANSOFF**

18- HOUDA ZIAN Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances

19-(MARYONNE CHARMILLOT, guide décolonisé pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines).

20- SARA DAHIB chercheuse à L'ENCG université TBN-ZHOR, AGADIR, MAROC, 2019)

ANNEXE :
GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

L'objet de l'étude :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études intitulé : « **l'apport du tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision** », nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions. On vous remercie de nous accorder un peu de votre précieux temps.

Questions :

Axe 1 : les tableaux de bord de la direction contrôle de gestion de la filiale KAHRAGAZ du groupe SONELGAZ :

1. Selon vous, en quoi le TBG est-il important pour la filiale KAHRAGAZ du groupe SONELGAZ ?
2. Quelle est l'importance accordée au TBG au sein de votre direction ?
3. Quel est le rôle des tableaux de bord émanant de la direction de contrôle de gestion dans votre direction ?
4. Quels sont vos besoins prioritaires en matière d'information ?
5. Le TB actuel émanant de la direction de contrôle de gestion répond-il à vos besoins en information ? Pourquoi et comment ?
6. à quelle fréquence les tableaux de bords sont générés par la direction control de gestion ?
7. Envisagez-vous d'ajouter de nouveaux indicateurs ou de modifier ceux existants dans les tableaux de bord de gestion actuelle ?

Axe 2 : les tableaux de bord et la prise de décision au sein de la filiale X du groupe Sonelgaz :

1. Quelle est la place occupée par les tableaux de bord issus de la direction Contrôle de gestion dans votre système d'information de gestion ?
2. Les informations émanant du Tableau de bord vous permettent-elles d'acquérir une vision claire pour la prise de décision ?
3. Quels sont les indicateurs clés du Tableau de bord de Gestion sur les quels, vous pouvez s'appuyer pour prendre des décisions ? Quel est le degré de satisfaction de ces indicateurs ?

4. Quelle confiance accordez-vous aux informations du Tableau de bord ? et quel est le poids de ces informations dans le processus de prise de décision ?
5. Dans quelle mesure le tableau de bord de gestion permet-t-il d'améliorer la qualité de la prise de décision dans votre direction ?
6. Pouvez-vous donner un exemple de décision prise grâce aux informations fournies par le tableau de bord de la direction Contrôle de gestion de la filiale KAHRAGAZ de la SONELAGAZ ?
7. Le Tableau de bord émanant de la direction contrôle de gestion constitue-il votre principal outil d'aide à la décision ? quels sont les autres outils d'aide à la décision ?
8. Quelle est la valeur ajoutée que pourrait apporter le Tableau de bord à votre direction pour la prise de décision ?