

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. P.U. KOLÉA**



Master académique en Management des Organisations

**LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE A
TRAVERS LE TABLEAU DE BORD
PROSPECTIF
CAS D'ÉTUDE : DIRECTION DE
DISTRIBUTION D'ELECTRICITE ET DU GAZ -
SOUK AHRAS -**

Mémoire de fin d'études

Par : M^{lle} Benmessaoud Nabila

Encadré par : Dr. TOUMI Djamila

Mme. Bendaoued Sara

Juin 2018

RÉSUMÉ

SONELGAZ, opérateur historique de fourniture d'énergie électrique et gazière, Le groupe est tenu d'assurer la continuité du service public quelques soit les circonstances. Le pilotage de la performance des directions des distributions d'électricité et du gaz constitue un véritable défi pour la filiale de distribution . Afin de pouvoir aider les managers à mieux piloter la performance et leurs procurer un appui d'aide à la prise de décisions , cette recherche est le fruit d'un processus d'amélioration du système de contrôle de gestion en proposant le déploiement d'un nouvel outil pilotage de la performance, il s'agit du tableau de bord prospectif afin de prendre en considération tout les axes de développement stratégique , que ce soit de nature financière ou non financière , et qui permettrons à l'entreprise de se projeter dans l'avenir.

Mots clés : Pilotage de la performance- Contrôle de gestion- Tableau de bord prospectif- Axes de développement stratégique -Prise de décisions.

ABSTRACT

Sonelgaz, historical operator for the supply of electricity and gas. The group is required to ensure the continuity of the public service whatever the circumstances . Piloting the performance of electricity and gas distribution directions is a real challenge for the distribution subsidiary . In order to help the managers to better manage the performance and provide them with support for decision-making , this research is the fruit of a process of improvement of the management control system , it is the balanced scorecard in order to take into consideration all axes of strategic development , whatever financial or non-financial , and that will allow the company to be project oneself in the futur.

Keywords : Piloting performance- Management control - Balanced scorecard- Axes of strategic development-Decision-making.

ملخص

تعتبر سونلغاز المشغل التاريخي للتزويد بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يلزم المجمع بضمان استمرارية الخدمة العمومية في كل الظروف، إذ تشكل إدارة أداء مديريات توزيع الكهرباء و الغاز تحدي حقيقي بالنسبة لمؤسسة التوزيع، و رغبة في مساعدة مدراء الأعمال في إدارة الأداء وإعطائهم ركيزة لاتخاذ القرارات، يعتبر هذا البحث هو نتاج عملية تطوير نظام مراقبة التسيير باقتراح وضع أداة جديدة لإدارة الأداء، و المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن من أجل اخذ كل محاور التطوير الإستراتيجية بعين الاعتبار سواء كانت ذات طبيعة مالية أو غير مالية، و التي تسمح للشركة بتطلع المستقبل.

الكلمات المفتاحية : إدارة الأداء- مراقبة التسيير- بطاقة الأداء المتوازن- محاور التطوير الإستراتيجية- اتخاذ القرارات

REMERCEMENTS

Mes remerciements s'adressent avant tout au bon DIEU le tout puissant et le miséricordieux, qui m'a donné le courage, la force et la volonté pour réaliser ce travail.

Je tiens aussi à remercier de tout cœur mes très chers parents qui m'ont soutenus durant toutes ces années d'études, et je leurs serai toujours reconnaissante pour tout ce qu'ils ont bien voulu faire de moi, sans oublié mes grands parents, mes sœurs et mes frères qui ont toujours été là pour moi.

Je remercie mon encadreur Dr D.TOUMI de m'avoir encadrée et soutenue pour mener à terme mon mémoire, ainsi que Mme S. Bendaoued pour ses orientations.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de la direction de distribution d'électricité et du gaz de Souk Ahras, et à exprimer ma sincère reconnaissance à ma tutrice Mme A. Kadi de m'avoir guidé dans mes travaux sur terrain. Sa disponibilité a été sans faille.

Enfin, je remercie toutes les personnes que je n'ai pas cité et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS..	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	4
1. Contexte et objectif de recherche	5
2. Pertinence de recherche	6
2.1. Pertinence managériale.....	6
2.2. Pertinence scientifique.....	7
3. Question de recherche.....	7
4. Contexte organisationnel	8
4.1. Présentation générale du groupe SONELGAZ...	8
4.1.1 .Les filiales du groupe Sonelgaz.....	10
4.1.2.L’organisation du groupe Sonelgaz.....	11
4.2. La société de distribution d’électricité et du gaz SDC au sein du groupe SONELGAZ	11
4.2.1Présentation de la nouvelle SDC	11
4.2.2 .Schéma organisationnel de la société de distribution de l’électricité et du gaz.....	12
4. 3.La présentation de la DD de Souk Ahras.....	13
4.3.1. L’organigramme de la DD de Souk Ahras	14
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	15
1. Revue de littérature	16
1.1. L’évolution historique de la performance	16
1.2. La recherche sur le tableau de bord prospectif et la performance.....	18
2 .Cadre conceptuel	21
2.1. Définitions de performance	21
2.1 .1.Les composantes de la performance	24
2.1.2. Les outils de pilotage de la performance	26
2.2. Le tableau de bord prospectif	35
2.2.1. Origine et définition du tableau de bord prospectif.....	35
2.2.2. L’évolution du tableau de bord prospectif.....	38
2.2.3. La structure du TBP (les différents axes).....	40

2.2.4. Définition et conception de la carte stratégique	45
2.3. La contribution du Tableau de bord prospectif dans le pilotage de la performance en entreprise	47
2.3.1. La communication de la stratégie.....	48
2.3.2. L’alignement des actions aux buts stratégiques.....	48
2.3.3. La mesure de la performance	48
 CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	 50
1. Approche méthodologique	51
1.1. La Posture épistémologique.....	51
1.2. Le Statut Philosophique.....	52
1.3. Le type de recherche.....	52
1.4. La méthode de recherche	53
1.5. Outils de collecte de données.....	54
1.5.1. L’observation.....	54
1.5.2. La recherche documentaire.....	55
1.5.3. L’interview.....	55
2.6. Le choix de la cible	57
2.6.1. La durée des entretiens.....	58
2.6.2. Le traitement et l’analyse des données.....	59
 CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	 60
1. Présentation des résultats des entretiens.....	61
2. Discussion des résultats	68
2.1. Démarche proposée pour la conception du TBP de la direction de distribution de Souk Ahras /RDE/ SDC société du groupe SONELGAZ.....	69
2.1.1. Traduction de la stratégie à Moyen et Court terme de la direction de Souk Ahras sur les Quatre axes stratégiques du TBP.....	69
2.1.2. Carte stratégique et les relations de cause à effet.....	70
2.1.3. Le choix et la définition des indicateurs de performance.....	72
2.1.4. Le suivi des évolutions des indicateurs de performance.....	74
2.2. Proposition d’un modèle synoptique d’un « TBP » pour la DD de Souk Ahras.....	84
CONCLUSION	91
 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	 93
 ANNEXE A : Guide d’entretien	 98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01: Les indicateurs clés de l'axe « Client ».....	42
Tableau N° 2 : les caractéristiques de l'échantillon d'entretien	58
Tableau N° 3 : Présentation des résultats des entretiens.....	62
Tableau N° 4 : Les Objectifs Stratégiques de la direction de Souk Ahras/RDE/SD.....	70
Tableau N° 5 : Les indicateurs de l'axe financier	73
Tableau N°6 : Les indicateurs de l'axe client.....	73
Tableau N°7 : Les indicateurs de l'axe processus internes	74
Tableau N° 8 : Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel.....	74
Tableau N° 9 : Évolution du chiffre d'affaire 2014-2017.....	75
Tableau N°10 : Évolution du taux de perte Elec 2014-2017.....	76
Tableau N°11 : Évolution des charges de fonctionnement 2014-2017.....	76
Tableau N°12 : Évolution des créances clients 2014-2017.....	77
Tableau N°13 : Évolution du nombre d'abonnés durant la période 2016-2017.....	77
Tableau N°14 : Évolution du taux de churn 2014-2017.....	78
Tableau N°15 : Évolution du taux de réclamations traitées.....	79
Tableau N°16 : Évolution des délais de satisfaction des demandes clients.....	80
Tableau N°17 : Évolution du délai de dépannage 2014-2017.....	80
Tableau N°18 : Évolution des taux d'électrification et de pénétration gaz 2014-2017...81	
Tableau N°19 : L'évolution du taux d'absentéisme 2014-2017	83
Tableau N°20 : Évolution de Turnover de la DD de Souk Ahras 2014-2017.....	83
Tableau N°21 : Évolution des formations au niveau de la DD 2014-2017.....	84
Tableau N°22 : Evolution Productivité individuelle	84
Tableau N°23 : Modèle de TBP proposé.....	85

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Organisation du Groupe SONELGAZ.....	11
Figure N° 2 : Macrostructure de la SDC	13
Figure N° 3 : Organigramme de la DD de Souk Ahras	14
Figure N° 4 : La problématique de la performance.....	22
Figure N° 5 : Démarche d'amélioration permanente.....	31
Figure N° 6 : LE NAVIGATEUR SKANDA.....	33
Figure N° 7 : Vision Tableau de Bord Prospectif.....	37
Figure N° 8 : L'axe Financier	40
Figure N° 9 : Les différentes stratégies de l'axe client.....	41
Figure N° 10 : La chaîne de processus.....	43
Figure N° 11 : La carte stratégique du Tableau de Bord prospectif.....	47
Figure N° 12 : Méthodes de collecte de données au cours de la période de recherche.....	54
Figure N° 13 : La Carte Stratégique de la DD de Souk Ahras	71

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BSC : Balanced scorecard

CA : Chiffre d'affaire

CREG : Commission de régulation d'électricité et du gaz

DD : Direction de distribution

DFC : Division finances et comptabilité

DGSI : Division de gestion des systèmes d'information

DRH : Division des ressources humaines

DTE : Division technique électricité

DTG : Division technique gaz

ELEC : Électricité

ENSM : École nationale supérieure de management

GTR : Gestion de la trésorerie

RDE : Région de distribution est

ROI : Return on investment

SAG : Service affaire générales

SDC : Société de distribution

SGC : Système de gestion de la clientèle

SONELGAZ : Société nationale de l'électricité et du gaz

TBP : Tableau de bord prospectif

TIA : Traitement informatique des appels

VA : Valeur ajoutée

Introduction

Avec la situation macroéconomique du pays, et les bouleversements économiques fondamentaux générés par la chute brutale des prix du pétrole depuis 2014, les projections et les perspectives d'évolution de l'économie nationale ont été fortement impactés. Dans ces circonstances les pouvoirs publics s'orientent vers l'ensemble des entreprises publiques dans l'optique de réaliser une meilleure rentabilité à travers la mise en place d'une stratégie d'amélioration drastiques des performances techniques, managériale et de gestion de ses sociétés.

Sonelgaz qui est l'opérateur historique en matière de fourniture d'énergie électrique et gazière a subi de manière significative l'impact de ces bouleversements économiques ,c'est ce qui a nécessité une réorganisation qui s'est effectuée suite à un processus d'évaluation de l'efficacité et de la restructuration des activités du groupe pour mieux répondre à la demande nationale en énergie et assurer un meilleur développement de ses métiers . La nouvelle réorganisation du groupe répond à la nécessité d'une plus grande performance efficacité et efficacité du management en matière de conduite de projet, de génération de revenus et de valeur ajoutée avec un minimum d'investissement.

A l'instar des filiales du groupe Sonelgaz, la société de distribution de l'électricité et du gaz et ses différentes directions de distribution n'ont pas été écartées de cette réorganisation, et elles sont toujours tenues d'être performantes et de d'assurer la continuité du service public tout en travaillant sur l'amélioration des outils de contrôle de gestion et de pilotage de la performance.

Le contrôle de gestion est un dispositif pluridisciplinaire permettant à la Société de distribution et ses directions de distribution d'établir un « étalon mesure » ou une référence qui permet de juger de l'efficacité de ses activités. Il traite de tous les domaines, techniques, commercial, finances et comptabilité, sécurité et autres par l'exploitation du système d'information et vise à contrôler, mesurer et analyser les activités des unités. Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage.

Cette fonction doit apporter des éléments d'information décisifs aux décideurs à tous les niveaux de l'organisation quant à l'atteinte des objectifs (opérationnels et/ou stratégiques). Il permet également de faire le lien entre les différentes actions au niveau des directions de distribution avec ceux de la stratégie du groupe.

Actuellement, toutes les approches confirment que le système de contrôle de gestion est devenu un système stratégique orienté vers le pilotage de la performance. La nouvelle

approche du contrôle de gestion axée sur la multi-dimensionnalité d'indicateurs de performance a remis en cause l'approche classique basée sur la question d'allocation des ressources exprimées en termes d'efficacité et d'efficience financière, vérifiée à postériori.

Afin que la DD de Souk Ahras améliore sa performance globale, le système de contrôle de gestion instauré au niveau de la DD méritera d'être réévalué, et ses outils devraient être améliorés pour pouvoir assurer une réactivité dans la prise de décision et le pilotage de la performance de l'entreprise.

Notre travail consiste à proposer une nouvelle approche du système de pilotage de la performance au niveau de la DD de Souk Ahras en proposant un modèle de TBP selon l'approche de conception proposée par Robert Kaplan et David Norton.

Pour le faire nous avons eu recours à une approche de recherche qualitative de type recherche-action, nous avons commencé par l'observation afin de pouvoir connaître la réalité des contraintes vécues au niveau de l'entreprise, ensuite nous avons mené une série d'entretiens avec l'ensemble des responsables au niveau de la DD de Souk Ahras.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons structuré notre travail en 4 chapitres : En premier lieu nous allons expliquer le contexte de notre recherche, ces objectifs ainsi que les pertinences qu'elle apporte, dans cette partie, l'intérêt de l'étude sera mis en avant.

En deuxième lieu une revue de littérature la performance et les outils de pilotage de la performance et un cadre conceptuel où l'on présentera les principaux concepts de notre recherche.

En troisième lieu nous décrirons le cadre méthodologique ainsi que les étapes de notre collecte de données sur le terrain.

Et enfin dans le dernier chapitre nous présenterons les résultats de notre enquête et la discussion de ses derniers et leur interprétation.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

1. Contexte et objectif de la recherche

L'Algérie depuis 2014 connaît une situation économique difficile. Elle souffre fortement de la chute des cours du pétrole, cette chute avait impactée les entreprises publiques Algériennes qui se sont retrouvées dans l'obligation de se réorganiser en recherchant une plus grande performance.

Dans ce contexte macroéconomique du pays, le groupe Sonelgaz avait effectué une réorganisation de l'ensemble de ses filiales y compris la Société de distribution d'électricité et du Gaz en créant la nouvelle SDC afin d'améliorer sa performance.

Les dirigeants de la SDC Sonelgaz sont confrontés à des prises de décision quotidienne pour déployer la stratégie de la société au niveau des directions de distribution, c'est pour cela ils ont besoin d'un outil de gestion qui favorise l'interactivité pour pouvoir réagir et faire des actions correctives au bon moment et réussir à déployer la stratégie à tous les niveaux (tactique et opérationnel) et impliquer l'ensemble du personnel des directions de distribution.

Dans l'optique d'améliorer le pilotage de la performance au niveau d'une direction de distribution d'électricité et du gaz, nous avons effectué un stage pratique au sein de direction de distribution de l'électricité et du gaz de la Wilaya de Souk Ahras durant l'été 2017, où nous avons essayé de faire une étude sur les tableaux de bord de gestion périodiques adoptés par la direction de distribution au niveau de la structure contrôle de gestion qui ont un caractère multi dimensionnel des paramètres de performance à finalité financière, commerciale et technique et qui permettent la description d'une situation passée, avec quelques points particuliers qui concernent les activités autres que les volets sus cités ce qui ne permet pas aux décideurs de prendre les décisions adéquates aux moments opportuns.

Et c'est dans ce contexte là que s'inscrit notre recherche afin de pouvoir piloter la performance au sein de la DD de Souk Ahras nous allons proposer et construire un modèle de tableau de bord prospectif structuré en quatre axes classés horizontalement du plus élevé au plus bas : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et enfin l'axe

apprentissage organisationnel qui sont en interdépendance avec des relations de cause-à-effet qui pourra donner une réelle valeur ajoutée pour la DD lors du suivi de réalisation des objectifs et aussi lors de la prise de décision.

De nombreux travaux ont été réalisés depuis quelques années après l'apparition du BSC en 1992 par R. Kaplan et D. Norton sur le pilotage de la performance des entreprises à l'aide du tableau de bord prospectif ou le BSC.

L'objectif de notre recherche est de permettre à l'entreprise de s'adapter à la complexité du monde contemporain en élaborant un outil de gestion qui décline la stratégie et permet un pilotage concret de l'activité de l'organisation tout en complétant les mesures financières par des indicateurs opérationnels et qualitatifs afin d'assurer une communication claire du plan stratégique l'entreprise et réussir son déploiement dans les plus brefs délais et avec les moindres coûts et cela en clarifiant les liens de causalité entre les différents axes du TBP pour arriver au final à identifier les sources d'amélioration notables.

Pour y arriver nous avons fixé quelques objectifs :

- ✓ Diagnostic de l'existant (le tableau de bord de gestion).
- ✓ Classement des objectifs stratégiques de la DD selon les quatre perspectives du TBP.
- ✓ Trouver les liens de cause-à-effet qui existent entre les différents axes.
- ✓ Proposer un modèle de TBP pour piloter la performance globale au sein de la DD.

2. Pertinence de recherche :

2.1. Pertinence managériale :

Durant les dernières années, il y a eu des transformations de l'environnement général des affaires en Algérie c'est ce qui nécessite l'adaptation des entreprises publiques Algérienne tout en renforçant leurs système managérial et plus particulièrement l'activité contrôle de gestion.

Depuis son premier modèle en 1992, le tableau de bord prospectif a occupé une place prépondérante en tant qu'outil de contrôle et de mesure de la performance multidimensionnelle par excellence. Il permet d'intégrer des indicateurs futur et stratégique en plus des indicateurs de la performance financière passée.

Et son intégration dans les SPA publiques comme la SONELGAZ pourra améliorer leur réactivité exigée par l'économie libérale afin d'aider les décideurs à prendre les décisions adéquates au moment opportun en regroupant l'ensemble des facettes de la performance (axe financier, axe client, processus internes et innovation et enfin l'apprentissage organisationnel) .

2.1. Pertinence scientifique :

La littérature académique existante à l'échelle internationale confirme l'introduction du TBP dans beaucoup d'organisations de divers secteurs. C'est pour cela il est nécessaire de faire des études et des recherches scientifiques qui permettent de vérifier l'applicabilité du TPB au sein des entreprises Algérienne de façon générale et les entreprises publiques de façon spécifique car les travaux de recherche sur ce volet sont relativement rares en Algérie

3. Question de recherche :

Afin de choisir le thème de notre mémoire de fin d'études nous avons essayé de détecter un besoin réel au sein de la DD Souk Ahras, et ceci lors d'un stage de découverte de l'entreprise durant l'été 2017 qui nous a donné des appuis pour déceler la problématique au fur et à mesure en se basant sur un ensemble d'informations directes fournies par la tutrice au niveau de l'entreprise qui développait le sujet des outils de contrôle de gestion , ainsi que l'ensemble du personnel lors d'une tournée au niveau des différentes divisions, et après avoir achevé notre période de stage nous avons pu formuler notre problématique de recherche dont nous allons essayer de faire un recueil des différents objectifs stratégiques et les classer selon quatre perspectives, puis relier chacun d'entre eux à un ou plusieurs indicateurs de performance , ensuite nous allons tenter d'établir les relations de cause à effet qui existent entre les différents axes stratégique en élaborant la carte stratégique de la DD pour pouvoir proposer un nouveau système de contrôle de gestion et de pilotage de la performance par le TBP .

Et pour y arriver nous avons formulé la problématique suivante :

Comment peut-on piloter la performance globale de la Direction de distribution d'électricité et du gaz de Souk Ahras à travers le déploiement du Tableau de bord prospectif comme un outil de contrôle de gestion moderne?

Et pour mieux appréhender la problématique nous avons jugé nécessaire de formuler les sous questions suivantes:

- 1- C'est quoi le tableau de bord prospectif, et comment il peut servir dans le pilotage de la performance de la DD ?
- 2- Comment arriver à la conception du TBP de la DD ?

4. Contexte organisationnel

Nous allons aborder dans cette section une présentation générale du groupe Sonelgaz, et de la filiale de distribution SDC puis on se focalisera sur la présentation de la DD de Souk Ahras .

4.1.La présentation générale du groupe SONELGAZ

SONELGAZ¹ qui est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie, de par son rôle d'acteur majeur dans le développement du pays, le secteur de l'électricité et du gaz a, de tout temps, occupé une place prépondérante dans le contexte socio-économique national. Ce rôle traditionnellement assuré pour le compte de l'état, a été conforté par les dispositions de de la loi 01-02 du 05 février 2002 portant sur l'électricité et la distribution publique du gaz par canalisation.

Suite à cet avènement, SONELGAZ vit depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais sa restructuration s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts décret présidentiel n° 02-195 du 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz (SONELGAZ) lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

¹ Le groupe SONELGAZ (Page consultée le 18/06/2017) .Site du groupe SONELGAZ [données en ligne] , www.sonelgaz.dz/ .

L'opération de réorganisation du groupe SONELGAZ² initiée en septembre 2015 avec la convocation des états généraux des sociétés de Sonelgaz et décidée lors de la session du conseil interministériel du 22 septembre 2015. Elle s'est achevée le 09 février 2017 par l'adoption - en dernière phase - par l'assemblée générale d'une nouvelle organisation plus efficiente, rationnelle, flexible et plus apte à la création de la valeur ajoutée. Elle a été clôturée, le 03 mai 2017, par la signature de l'accord-cadre et les accords de transfert des personnels des sociétés concernées par la réorganisation.

Cette nouvelle organisation a érigé SONELGAZ en Groupe industriel composé de 16 filiales, ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du Gaz par canalisations.

Les filiales du groupe³ sont des entités juridiquement autonomes constituées en sociétés par actions (SPA) dotées d'organes de gestion (CA et AG)

- La HOLDING (maison mère)
- Les filiales : métiers, périphériques et travaux et production industrielle

La maison mère est constituée de l'ensemble des fonctions supports de pilotage du groupe, l'intervention de la maison mère sur les filiales se fait via les AG et les CA.

Les filiales sont responsables du financement de leurs activités et de leurs développements. La couverture des charges d'exploitation se fait à travers les revenus d'exploitation à savoir les ventes et/ou les prestations.

Le gap qui est l'autofinancement couvrira en partie le financement de l'investissement, (Gel des tarifs depuis 2006 : autofinancement est quasi inexistant pour les filiales métiers) : Situation financière déficitaire. (Assainissement financier en 2011)

² Bulletin d'information édité par la Direction de la Communication et des Médias - Sonelgaz Numéro spécial Réorganisation Mai 2017

³ Présentation dispensée par la Direction Exécutive Finances et Comptabilité Groupe Direction du Budget et Reporting à IFEG lors du lancement de la formation PLD Contrôle De Gestion en mai 2013 intitulé « Organisation et missions de la fonction Budget et contrôle de gestion au sein du groupe Sonelgaz »

4.1.1. Les filiales du groupe SONELGAZ⁴

- 1- La Société de Production de L'Electricité (SPE),
- 2- Sharikat Kahraba wa Takat Moutadjadida (SKTM),
- 3- La Société de l'engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG),
- 4- La Société de Gestion du réseau de transport de l'Electricité (GRTE),
- 5- La Société de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG),
- 6- L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production/Transport de l'électricité,
- 7- La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC)**

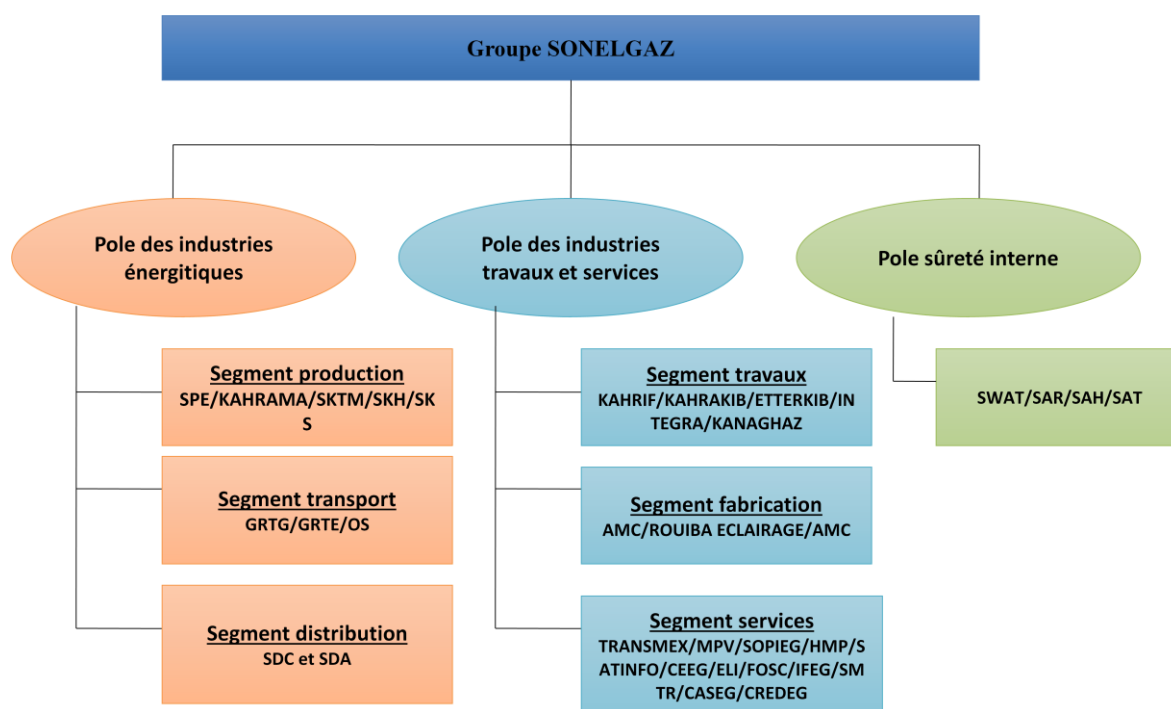
De plus SONELGAZ détient des participations dans les sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du Gaz.

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en Gaz naturel, soit une couverture géographique de plus de 99% en taux d'électrification et 59% pour la pénétration gaz.

⁴ Le groupe SONELGAZ (Page consultée le 18/06/2017) .Site du groupe SONELGAZ[données en ligne] , www.sonelgaz.dz/ .

4.1.2 .L'organisation du groupe SONELGAZ

Figure N° 01 : Organisation du Groupe SONELGAZ



Source : Bulletin d'information édité par la Direction de la Communication et des Médias - Sonelgaz
Numéro spécial Réorganisation Mai 2017

4.2. La Société de Distribution et du GAZ « SDC » au sein du groupe Sonelgaz

Ici nous allons présenter la nouvelle SDC ainsi sa macrostructure.

4.2.1. Présentation de la nouvelle société SDC⁵

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les Pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SDC. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE et SDO d'une part, et le rattachement de la SDA en tant que filiale d'autre part. Créée le 04/04/2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de

⁵ La société de distribution d'électricité et du gaz (Page consultée le 04/04/2018) .Site de la société de distribution de l'électricité et du gaz region centre [données en ligne] , www.sdc.dz

Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SDC. Spa », société par action et dont le siège social est situé au 20 boulevard Mohamed BOUDIAF – Blida, gère à travers ses cinquante deux (52) Directions de Distribution, 48 concessions s'étendant sur les territoires national.

Par sa présence sur le marché, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz développe un ensemble d'activités spécifiques et complémentaires touchant le domaine d'achats des deux énergies (Electricité et gaz) et leur vente aux clients finaux (HT/HP, MT/MP et BT/BP). SDC gère le développement des réseaux et des installations électriques et gazières et assure la satisfaction des demandes de raccordement MT/MP et BT/BP dans le cadre des cahiers des charges et du règlement en vigueur.

4.2.2 .Schéma organisationnel de la société de distribution de l'électricité et du gaz

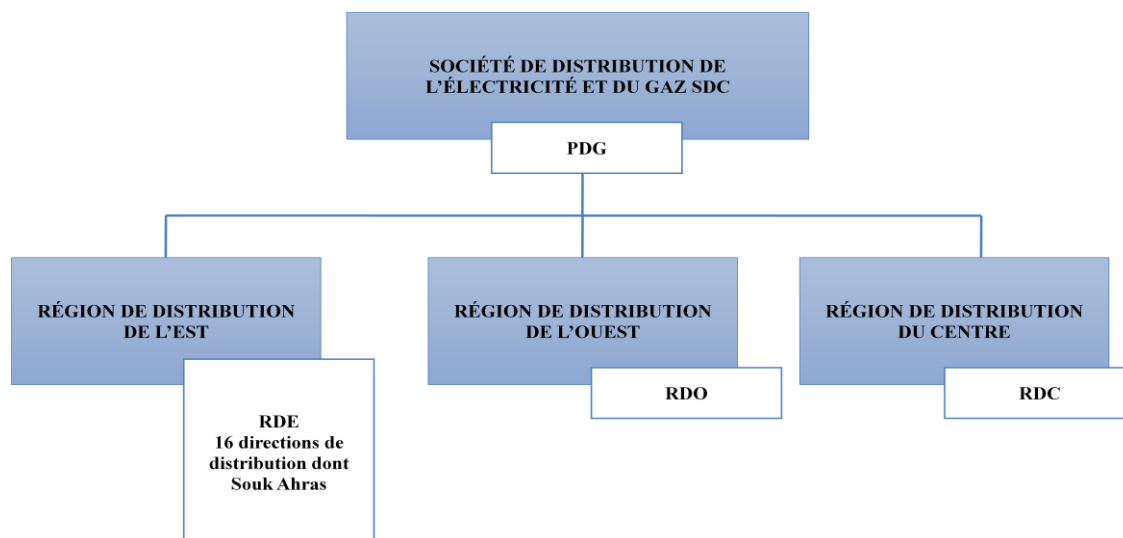
La nouvelle société de distribution conserve le schéma de macrostructure de l'ex-SDC. Trois régions sont créées, en remplacement des ex-SDX. Les niveaux centraux de ces régions conservent le même schéma organisationnel qui était appliqué au sein des ex-sociétés de distribution.

La Direction Générale de la société est chargée d'assurer la consolidation des informations de gestion traitées et transmises par les niveaux centraux des régions.

Les régions ont pour mission de veiller, de contrôler et de superviser l'exécution des politiques et stratégies ainsi que l'exercice des activités. Ils ont aussi un rôle de coordination des Directions de Distribution sur lesquelles ils exercent une autorité hiérarchique.

La figure suivante montre la macrostructure de la nouvelle SDC

Figure N° 02 : Macrostructure de la SDC



Source : document remis au niveau de l'entreprise

4. 3.La présentation de la DD de Souk Ahras

Le siège de la direction de distribution de Souk-Ahras est situé à la cité DOUAISSIA Omar (Ex 440 logements) à Souk-Ahras.

La direction de distribution de Souk-Ahras assure la servitude de quelque **108 751 clients** électricité et **70 500 clients gaz**.

Ces clients sont éparpillés sur **10** daïras et **26** communes et gérés via trois agences commerciales.

A celle de Souk-Ahras sont rattachées les communes De Souk Ahras, de Hannencha, Ain Zana, Ouled Driss et Mechroha ; Adresse :Cité Douaissia Amor (Ex 440 logements) Souk Ahras.

Celle de Sedrata dessert les communes de Ain Soltane, Bir Bouhouch, Tiffech, Oum El Adaim, M'daourouch, Oued Keberit, Saf El Ouidene, Khemissa, Ragouba, Zouabi, Terraguelette et Sedrata ; Adresse :Rue de la paix –SEDRATA.

L'agence de Taoura, quant à elle, assure la gestion des clients des communes de Heddada, Khedara, Zaarouria, Ouled Moumen, Merahna, Taoura, Ouillen, Drea et Sidi Fredj ; Adresse : Cité SATHA TAOURA.

Ces Clients sont alimentés en électricité, via **6 360.076 kms** de réseau et **1 401 postes**, issus de cinq postes GRTE et d'une cabine mobile, sans compter les échanges inter-directions.

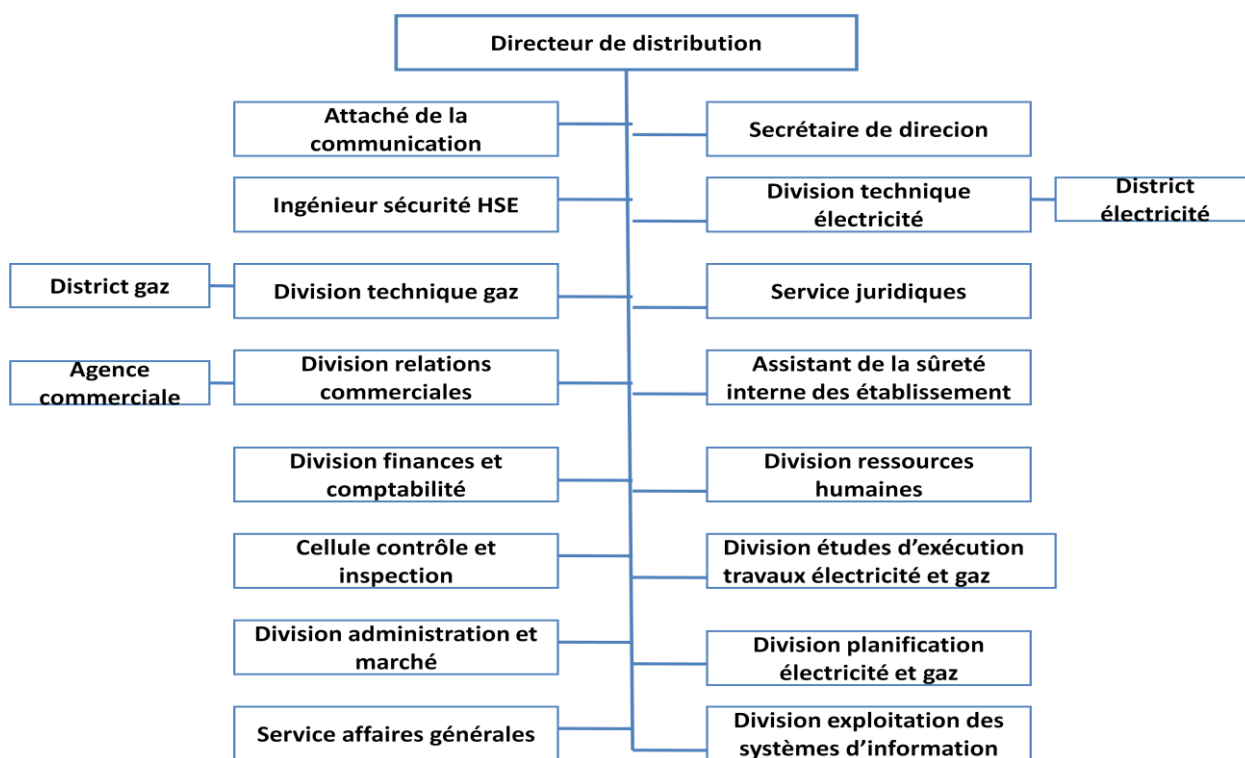
Nous assurons aussi le secours de la Tunisie, via deux points d'injections gérés par le district de Taoura, aux agglomérations dites Sakiet Sidi-Youcef et ghar-Dimaou.

La direction compte aussi 18 DP gaz, gérées à travers trois districts.

Les clients de la direction de distribution de Souk-Ahras sont servis par **357** agents dont **53 %** sont répartis entre la catégorie des cadres et de la haute maîtrise, le restant englobant les deux autres classes de maîtrise et d'exécution constitue **47 %**.

4.3.1. L'organigramme de la DD de Souk Ahras

Figure N° 03 : Organigramme de la DD de Souk Ahras



Source : document remis au niveau de l'entreprise

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

1. La revue de littérature

De nombreux travaux ont été réalisés depuis des années sur la performance au sein de l'entreprise, le pilotage de la performance, les différents outils de pilotage de la performance de façon générale, et le tableau de bord prospectif de façon spécifique, tout en essayant de cerner l'apport de chacun de ces outils.

La littérature fait actuellement état de beaucoup de travaux portant sur les différents outils de pilotage de la performance dans les différentes tailles d'entreprise (TPE/PME /Grande entreprise), ou types (Production/service) dans plusieurs secteurs.

Notre revue de littérature, va faire un tour global d'une partie sur la mesure et le pilotage de la performance et ces outils et sur l'utilisation du BSC comme outil de pilotage de la performance au sein de l'entreprise.

1.1. L'évolution historique de la performance

Gosselin (2006), précise que l'évolution de la mesure de la performance a passé par quatre phases :

Première phase de 1900 à 1950 : « Mesure de la performance financière »

Dans les entreprises de la révolution industrielle, la performance s'appréciait sur le couple coûts/bénéfices en particuliers le fameux RCI : (le rendement sur le capital investi). Ces mesures permettaient de constater a posteriori ce qui n'a pas fonctionné.

Deuxième phase de 1950 à 1980 : « Contrôle des centres de responsabilité »

Avec la modification des entreprises aussi bien par leur taille, que par leur diversification et par conséquent leur complexité, il y a eu un raffinement des mesures financières dont l'objectif était le contrôle des gestionnaires et de leur gestion.

L'intérêt commençait à se porter vers la gestion stratégique mais toujours d'un point de vue financier. C'est là que Deming avait introduit à la gestion moderne, les approches réinventées de la qualité, de l'innovation, du renforcement positif auprès des employés

ainsi que la notion de rétroaction (feedback) et de mesure de la performance. Son approche est basée sur un cycle continu avec des boucles de rétroaction (Plan - Do - Check - Act) qui se combine à un système de mesure de la performance.

Troisième phase de 1980 à 1990 : « Amélioration de la qualité »

Le contexte durant cette décennie a été marqué par la grande compétitivité et la libéralisation des échanges. Les problèmes de la qualité prennent de l'importance alors que les mesures financières voient leur importance baisser. L'orientation d'autant plus importante vers la gestion stratégique qui prend en considération la clientèle et la qualité des produits et services.

Donc les entreprises ont opté pour de nouveaux indicateurs, comme le souligne Eccles ,1999, « les entreprises ont affecté des ressources substantielles au développement d'indicateurs tels que : le temps de réponse, le respect des engagements de livraison etc., afin de pouvoir évaluer la performance de leurs produits, services et opérations»

Quatrième phase qui a commencé fin des années 90 : « Gestion stratégique de la performance»

C'est l'ère de l'utilisation des mesures financières et non financières, en particulier la satisfaction du client en liaison avec la stratégie. Comme l'affirme Eccles 1999, ¹ dans son article « la satisfaction du client sera aux années 1990 ce que la qualité fut aux années 1980».

Dans ces années régnaient des stratégies centrées sur le service client. L'évaluation de la performance est faite par des indicateurs plus proches du marché tel que fidélité client, part de marché, et perception des clients en ce qui concerne la valeur de leurs biens et services.

A ces critères apparus dans les années 90 viennent s'ajouter, ces dernières années, le renouveau du mouvement de responsabilité sociétale des entreprises (Corporate Social Responsibility), qui apporte encore un autre type de performance : la performance sociale, éthique et environnementale.

¹ Eccles. Robert G (1999), « *Le manifeste de l'évaluation des performances* », in « *Les système de mesure de la performance* » Harvard Business Review, Editions d'organisation. pp45-46

La gestion de la performance ainsi devenue petit à petit une exigence. Certains pays s'y sont mis de façon précoce, d'autres y arriveront inéluctablement. C'est le cas, notamment, des américains qui ont institutionnalisé dès 1987 un prestigieux prix annuel « Malcolm Baldrige National Quality Award » (Prix National de la Qualité Malcolm Baldrige), et ce pour contrer l'émergence des produits japonais dont la gestion de la qualité totale (Total Quality Management). Ce prix est remis aux entreprises privées et publiques de produits ou de services ayant obtenues les meilleurs résultats pour des indicateurs de performance très précis.

En 1993, les américains ont adopté le « *Government Performance and Results Act* » (GPRA) qui oblige les organisations publiques à déployer un plan stratégique, à établir des indicateurs de performance et à mesurer, dans le temps, ces indicateurs. Les budgets de ces organisations publiques seront alors obtenus en fonction des progrès d'amélioration de la performance.

En 1998, ils ont adopté, le « *Government wide Performance Plan* » qui concerne trois volets de l'administration publique : la performance fiscale, la performance administrative et la performance des programmes. Plusieurs pays ont adopté cette voie, en trouve au Canada le « *Grands Prix Québécois de la Qualité* » en 1998, en Europe le « *Prix Européen de la Qualité* » ou le modèle d'excellence de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) en 1991 et en France le « *Prix Français de la Qualité* » du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) en 1992.

A l'instar de ces pays, l'Algérie à son tour et dans le cadre de son programme pour le développement d'un système national de normalisation, a instituée par le décret exécutif n° 2002-05 du 6 janvier 2002 un « *Prix Algérien de la Qualité* » qui a été lancée en 2003 par le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements. Il consiste en un concours annuel ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie.

1.2. La recherche sur le tableau de bord prospectif et la performance :

Après l'apparition et l'invention du tableau de bord prospectif par R.Kaplan et D.Norton, plusieurs chercheurs se sont intéressés à développer les recherches dans ce champ, dans

cette partie nous allons présenter quelques travaux qui ont traité la thématique du TBP et sa relation avec la performance.

Robert Kaplan et David Norton n'ont pas cessé de développer le tableau de bord prospectif, ils ont écrit plusieurs autres articles sur ce dernier, dont nous citons :

L'article scientifique intitulé : *Balanced scorecard measure that drive performance*, publié dans *Harvard business review* en 1992, dans cet article les deux auteurs ont essayé de démontrer que l'utilisation du *balanced scorecard* mène à la réalisation de la performance au sein des entreprises.

En 1993, R. Kaplan et D. Norton ont réalisé un article sur la mise en œuvre du BSC, intitulé « *Putting the balanced scorecard into work* », publié dans *Harvard business review*. Où ils ont essayé de clarifier la démarche de conception du tableau de bord prospectif

En 1996, les deux auteurs R. Kaplan et D. Norton, ont essayé de préciser le lien entre la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et le *balanced scorecard*, à cet effet ils ont publié un article qui portait sur: la présentation de la stratégie de l'entreprise sous forme d'actions à travers le BSC, dans la *Harvard business press*.

Au fur et à mesure les générations du BSC étaient entrain de se développer, en 2000 les deux auteurs ont intégré le concept de carte stratégique pour l'élaboration du BSC, ils ont publié l'article intitulé « *Having a trouble with your strategy ? then map it* », publié aussi dans la *Harvard business review*.

En 2001, Thierry Nonne a tenté de piloter la performance de l'hôpital en procédant à une étude ontologique pour souligner les divergences et les convergences de l'utilisation d'un tel outil dans le milieu hospitalier, et une analyse empirique à l'aide d'une recherche-action pour analyser l'apport des axes du TBP dans le pilotage de la performance du milieu hospitalier. Il a nommé cet article « *Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif* » et il a été publié dans la revue *-Comptabilité-Contrôle-Audit-*.

En 2002, Frank Figge et al, ont essayé de démontrer l'apport du TBP dans le déploiement et le pilotage de la stratégie des entreprises par la liaison des activités opérationnelles et non financières avec des liens de causalités et leurs rôles dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise sur le long terme, ils ont publié l'article dans la revue '*Business Strategy*

and the Environment' intitulé « The sustainability balanced scorecard –linking sustainability management to business strategy ».

En 2005, Denis CHOFFEL et François MEYSSONNIER, ont essayé de faire un recueil d'informations sur le développement du TBP au fil des années dans la littérature Française et Anglo-saxonne, et ils ont publié un article au niveau de la revue scientifique Comptabilité - Contrôle - Audit 2005/2 (Tome 11), intitulé « 10 ans de débats autour du BSC ».

En 2000, Joëlle MORANA a essayé de prouver le rôle du TBP dans le pilotage de la performance de la chaîne logistique dans son article intitulé « Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies » qui a été publié dans Hal archive.

En 2010, Robert Kaplan et David Norton reviennent avec une synthèse des fondements conceptuels du TBP, cet article a été publié dans la fameuse Harvard business review, sous l'intitulé de « Conceptual foundations of the Balanced scorecard ».

En Algérie il y a peu de chercheurs qui se sont intéressés à cette thématique de recherche, nous citons parmi ces derniers :

En 2012, Mahmoudia Mehenna qui avait mené une recherche sur l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion basé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique Algérienne, où elle a pris comme cas l'entreprise ALFEL filiale de la GI Fondation, en tentant de remplacer le système de contrôle de gestion existant dans l'entreprise par un nouveau système multidimensionnel qui est le TBP.

SADAoui Farid et CHIHA Khemissi qui ont essayé d'étudier l'apport du tableau de bord prospectif dans la mise en œuvre de la stratégie. Cet article a été publié dans la revue El Bahith en 2013 sous le titre de « Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? », ils ont utilisé le TBP comme outil de concrétisation de la stratégie de l'entreprise publique ENIEM dans l'optique d'atteindre la performance globale.

En 2013 aussi, Zair wafia qui avait publié un article intitulé « Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients », ou elle a essayé de parler des avantages et des limites du TBP comme outil de mesure de la performance des entreprises,

tout en mettant l'accent sur la nécessité de développement et de mise à jour de cet outil assez pertinent .

2. Le cadre conceptuel

2.1. Définitions de performance :

Plusieurs définitions de la performance ont tour à tour été proposées, dont nous présentons les définitions suivantes :

Selon Pierre Voyer 2006¹ : La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une **valeur ajoutée** à un **état initial** (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteuse) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps.

À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.

Selon Bourguignon 1995², dans sa définition française, la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès.

Dans le domaine de la gestion, la performance selon Bouquin³ 2006 : est vue comme un terme ambigu, c'est ainsi que selon Lebas 1995⁴ : « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat ».

¹ Voyer P. (2006), « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ». 2eme édition, presse de l'université de Québec. p84

² Bourguignon. A, (1995) « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, juillet-août, p 61-66.

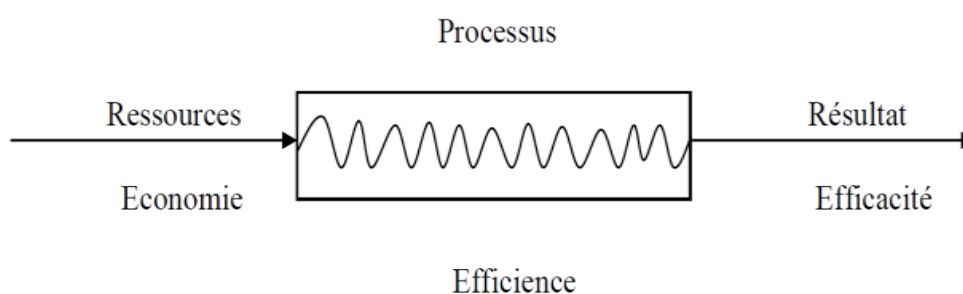
³ Bouquin. H, (2006) « Le contrôle de gestion », 7eme édition presse Universitaires de France, P : 73.

⁴ Lebas. M (1995), « Performance measurement and performance management », HEC school of management

Pour Bourguignon, 2000 ¹la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».

Selon Bouquin ,2006 : la performance est « une combinaison de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité ». Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure N°04 : La problématique de la performance



Source : BOUQUIN, H. (2006), Op.Cit.p.75

Selon Bouquin, 2006 :l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'efficience vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources (la rentabilité et la productivité sont alors deux exemples d'efficience) et enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

Selon Lorino 2003, ²« la performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... » et « la performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût ».

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur (ou une efficacité opérationnelle qui veut dire bien faire ce qui est attendu par le destinataire du bien ou de la prestation) et une consommation de ressources pour créer de la valeur (ou un coût : Il ne s'est pas de créer la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficience ou de productivité).

¹ Bourguignon. A (2000), « Performance et contrôle de gestion», Encyclopédie de comptabilité ,contrôle de gestion et audit,Ed.Economica ,p931-941.

² Lorino. P, (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisationP : 9.

Les deux éléments sont indissociables, et ne cherchent à maximiser que le premier (la valeur) ou à ne minimiser que le second (le coût) n'a pas de sens.

Et puisqu'il est difficile de savoir ce qui contribue à l'amélioration du couple valeur/coût sur le plan opérationnel, il faut donc traduire ce couple en objectifs stratégiques plus concrets et le décliner en règle d'actions opérationnelles permettant de déployer la stratégie sur les activités.

Donc pour piloter les différentes dimensions de la performance, il va être nécessaire de décider et d'agir sur un niveau fin, c'est-à-dire au niveau des activités.

D'après ces définitions il apparaît que quel que soit le type d'organisation, la performance est le fait de réaliser ses objectifs stratégiques. Elle est focalisée sur le résultat, mais il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité de ce résultat.

Lebas, 1995, propose quelques éléments en communs dans les différentes définitions de performance :

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur) ;
- La réalisation, le résultat ;
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe) ;
- Compétition ou application des concepts de progrès continus (faire mieux que le concurrent, ou que le référentiel, ou faire mieux que la dernière fois) ;
- Jugement, comparaison.

Avec l'apparition de nouveaux appelés parties prenantes ou *stakeholders* dans les entreprises, la notion de la performance a passé d'une vision longtemps réduite à la seule rentabilité financière pour l'actionnaire à une approche plus globale incluant d'autres dimensions rationnelle, humaine, systémique, processuelle, dynamique, cognitive, stratégique, objective, subjective, politique, d'apprentissage, d'innovation, clients, processus interne, sociale, environnementale, etc. Ainsi la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.

La performance est alors devenue progressivement multidimensionnelle ; chacun, selon la position qu'il n'occupe pas rapport à l'entreprise, ayant sa propre définition de cette notion.

Pour un dirigeant la performance pourra être la rentabilité ou la compétitive de son entreprise, pour un employé elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus. Ce caractère polysémique de la performance a rendu sa mesure de plus en plus difficile.

2.1 .1.Les composantes de la performance :

La notion de la performance regroupe deux principaux concepts qui sont : l'efficacité/efficience et le couple valeur/coût.

- **Le concept efficacité/efficience :**

- **L'efficacité**

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Le plus simple on peut définir l'efficacité comme soit:

« Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système.»

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations, que pour toutes celles qui ne poursuivent pas de perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

➤ **L'efficience**

Michel Kalika ,2004, considère que l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience.

Alors, l'efficience vise à minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs visés. Donc, on peut donner la définition suivante :

« L'efficience minimise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »¹.

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machine, nombres d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production,...etc.).

Certain indicateurs économiques (coûts moyens) et techniques (productivités des facteurs) en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré. Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{L'EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

- **Le couple valeur/coût :**

¹ M, KALIKA,(1998),STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE, Edition ECONOMICA, , P : 211.

La performance a deux grandes composantes : la création de valeur pour les clients, condition de la réalisation du chiffre d'affaires, et la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité ; autrement dit les coûts.

Ces deux dimensions ne sont pas nécessairement alignées, voire elles peuvent être contradictoires : par exemple, créer de nouvelles fonctionnalités pour un produit, en vue de satisfaire le client, se traduit en général par un surcout. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité

➤ **Définition du coût**

C'est la somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable. Un coût est défini par rapport aux trois caractéristiques suivantes :

- le champ d'application du calcul : un moyen d'exploitation, un produit, un stade d'élaboration du produit...
- le contenu : les charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée.
- Le moment du calcul : antérieur (coût préétabli), a posteriori (coût constaté) à la période considérée.

Le coût est donc un mode de traitement des charges définies par les trois caractéristiques ci-dessus. Il correspond en principe à des consommations de bien ou de services.

➤ **Définition de la valeur**

On peut donner un grand nombre de significations au mot valeur :

- Valeur de production (ou valeur de coût) : débours total que le fabricant doit faire pour assurer la conception, la réalisation et la distribution du produit. C'est la somme des coûts de revient de tous les éléments entrant dans la constitution du produit.
- Valeur d'échange : débours que l'acheteur est prêt à payer pour entrer en possession ou utiliser le produit.

Cette valeur d'échange qui résulte des lois de l'offre et de la demande entraîne une confrontation entre le prix. Les fonctions et les besoins tels qu'ils sont ressentis par le consommateur. Et cette dernière comprend : la valeur d'usage et la valeur d'estime.

Valeur = Degrés d'adéquation du produit au besoin / Coût du produit

2.1.2. Les outils de pilotage de la performance :

Les outils de pilotage de la performance se sont développés au fil des années et on distingue deux grandes catégories : les outils classiques et les outils plus avancés.

Les outils de pilotage classique

Selon Leroy le système de pilotage de l'entreprise comprend plusieurs supports d'informations qui sont classifiées en trois catégories :

- ✓ Les outils prévisionnels ¹: leur mission principale est de prévenir l'avenir en fonction des opportunités existantes et du savoir-faire.
- ✓ Les outils d'appui : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications
- ✓ Les outils de suivi et de réalisation : ils permettent de commenter les écarts et de mettre en place les actions correctives.

Les outils prévisionnels :

- Le plan stratégique : Selon Delmas, 2011 il est utilisé dans la période de lancement d'une entreprise et il manifeste son utilité lorsque l'entreprise atteint un certain seuil de maturité et sera dans l'obligation de prendre des décisions vitales qui engagent son futur. Et la planification stratégique implique l'intégration des responsables dans la fixation des objectifs, la communication et la diffusion de la stratégie au sein de l'entreprise.
- Le budget : selon Autissier et al, 2011 , le budget est une prévision de charges et de ressources pour la réalisation d'une production donnée dans le cadre d'une stratégie .Le budget est suivi et la performance s'identifie à la minimisation des écarts.

Les outils d'appui :

- Le Benchmarking : Selon Hermel et Achard , 2010 , le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise

¹ VILAIN Laurent (2013), « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », thèse professionnelle, HEC Paris, pp 21-23

par rapport à l'entreprise leader dans le même secteur , et il distingue plusieurs types de benchmarking qui sont :

- ✓ Benchmarking interne
 - ✓ Benchmarking concurrentiel
 - ✓ Benchmarking générique
 - ✓ Benchmarking fonctionnel
 - ✓ Benchmarking processus
 - ✓ Benchmarking stratégique
 - ✓ Benchmarking organisationnel
- Le Re-engineering : Selon Papin 2013, le re-engineering mène a un changement rapide et radical de la stratégie, de l'organisation et des processus afin d'optimiser les flux de matières et d'informations pour aboutir à accroître la productivité de l'organisation et augmenter sa performance. Il vise à changer toutes les règles passées d'organisations et de gestion et à en imaginer des nouvelles dans l'espoir d'améliorer sensiblement la performance.

Les éléments de base qui constituent le re-engineering sont :

- ✓ L'utilisation de toutes les possibilités offertes par la technologie pour améliorer les processus ;
- ✓ L'analyse des processus et non pas des fonctions ;
- ✓ Réalisation d'augmentation de performance spectaculaire ;
- ✓ Élimination des surcoûts ;
- ✓ Simplification des structures et des processus.

Les outils de suivi de réalisation :

- La comptabilité générale : d'un point de vue de pilotage de la performance elle permet à l'entreprise de suivre ses résultats pour une période donnée à travers le compte de résultat, et déterminer sa situation patrimoniale à partir du bilan d'activité.
- La comptabilité de gestion (analytique) : Selon Mandou, 2003, elle constitue un instrument puissant de prévision,, de négociation , de suivi et de contrôle , elle procède au calcul des coûts des différentes fonctions afin d'analyser la

performance des produits, équipements, départements ou centre opérationnels de l'entreprise, et elle possède une orientation interne.

- Le contrôle budgétaire : Selon Anthony 1965, ce type de contrôle est basé sur l'analyse des écarts budgétaires entre budget prévisionnel et budget réel.

Les tableaux de bord :

Il existe deux sortes de tableaux de bord : traditionnels et multidimensionnels

- ✓ Les tableaux de bord traditionnels sont constitués d'un ensemble d'indicateurs financiers qui se limitent dans le temps à une année, généralement ils sont composés d'un système de pilotage qui englobe les indicateurs d'action et de fonctionnement, et un système de reporting qui utilise des indicateurs de résultat.
- ✓ Les tableaux de bord multidimensionnels : Après avoir constaté les limites de la gestion par les chiffres, les firmes se sont orientées dans les années 80-90 vers la prospective comme cadre de leurs organisation, pour réaliser une création de la valeur à partir des principaux axes financiers, qualité, client, compétence de la firme, ses processus et son personnel, c'est pour cela les tableaux de bord multidimensionnels sont pris une place dans le pilotage de la performance.

Les outils avancés de pilotage :

Dans cette partie nous allons exposés les différents modèles avancé réservés au pilotage de la performance des entreprises.

Ces modèles sont : les deux modèles Français le « OVAR » et le « GIMSI », le modèle Suédois « Navigateur Skandia », et enfin le modèle Nord Américain « Tableau de bord prospectif ».

Les modèles Français :

- ✓ Le tableau de bord OVAR :

Ce modèle est apparu en France au début du 20^{ème} siècle à l'avènement de la révolution industrielle. Elle a été inventée et enseignée depuis 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jurdan.

Il a été utilisé pour suivre les activités de production, il est apparu afin de satisfaire les besoins opérationnels de contrôler les activités industrielles.

La méthode OVAR permet de construire le TB selon une approche « descendante », c'est-à-dire que la manager stratégie initie la construction du tableau de bord à partir des objectifs stratégiques et selon les éléments qui forment l'acronyme « OVAR », à savoir ¹:

- **O** : Objectifs ;
- **VA** : Variables d'action ;
- **R** : Les responsabilités.

Helene, et al 2010, le TB selon la méthode OVAR est mis en place à travers quatre étapes :

- La définition des missions et des objectifs de la firme ;
- L'identification des variables maitrisables (valeurs clés) ;
- Le choix des indicateurs qui reflètent la fluctuation des valeurs clés ;
- La mise en place des références.

✓ Le modèle GIMSI :

Ce modèle était théorisé et publié la première fois en 1998, dans l'ouvrage « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise », par Alain Fernandez.

La méthode GIMSI vise à orienter les décisions du manager et lui impliquer dans le système de pilotage de la performance.

L'acronyme « GIMSI » signifie :

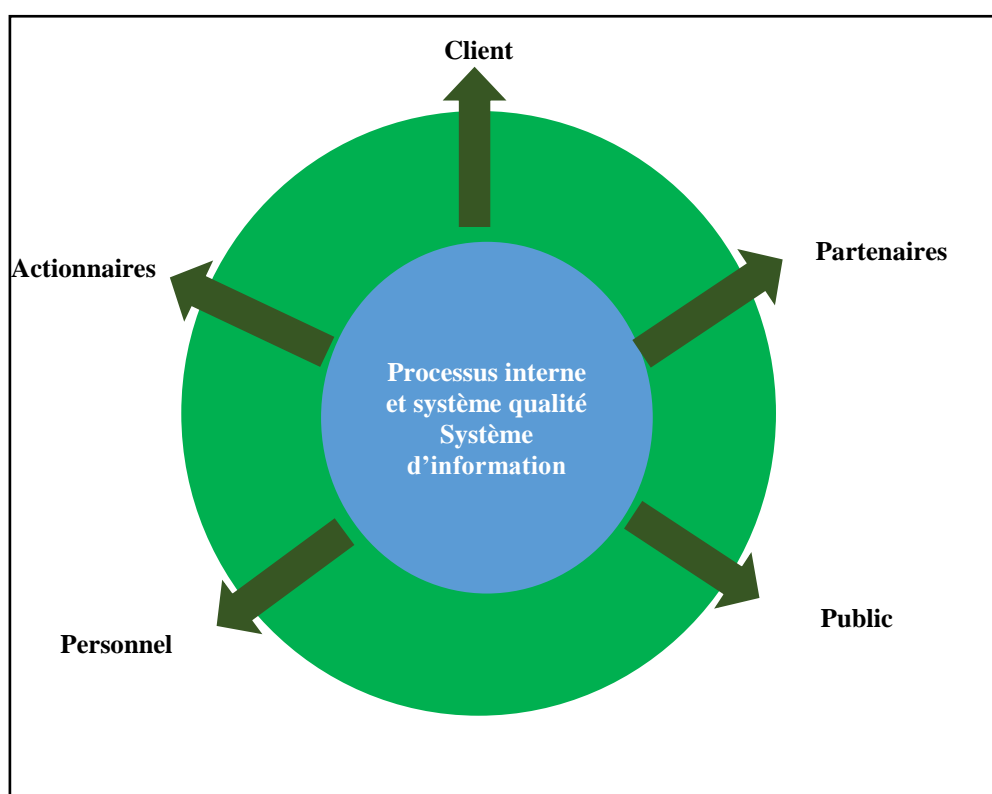
- **G** : Généralisation, la méthode GIMSI est utilisé dans différents domaines (service, production, administration,...), et par différent types de firmes, à partir de la grande structure à la petite entité ;
- **I** : Information : l'information pertinente est le fondement d'aide à la décision ;
- **M** : Méthode et mesure : GIMSI est une méthode, la mesure est le principe ;
- **S** : Système et systémique : La méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du SI. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique ;

¹ - Chennoufi Housseem Eddine-Le pilotage de la performance au sein du groupe SNTR- mémoire ENSM

- I: Individualité et initiative : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

Algave, 2008, La méthode « GIMSI » intègre dans le TB l'aspect sociologique de la firme, et évite la réduction du TB à un ensemble d'indicateurs synthétiques prédéterminés, elle propose 7 axes de pilotage, à savoir :

Figure N°05: Démarche d'amélioration permanente



Source :C .Algave 2008.

(Alain Fernandez 2011), La méthode GIMSI est une méthode de conception « ascendante » qui se focalise sur les décideurs, elle encourage la collaboration entre le manager et le partage de l'information.

La méthode propose quatre phases pour l'élaboration du TB, à savoir :

- L'identification du contexte;
- La conception du TB;
- La mise en œuvre du TB;
- Le suivi permanent.

Le modèle Suédois : Le navigateur SKANDIA :

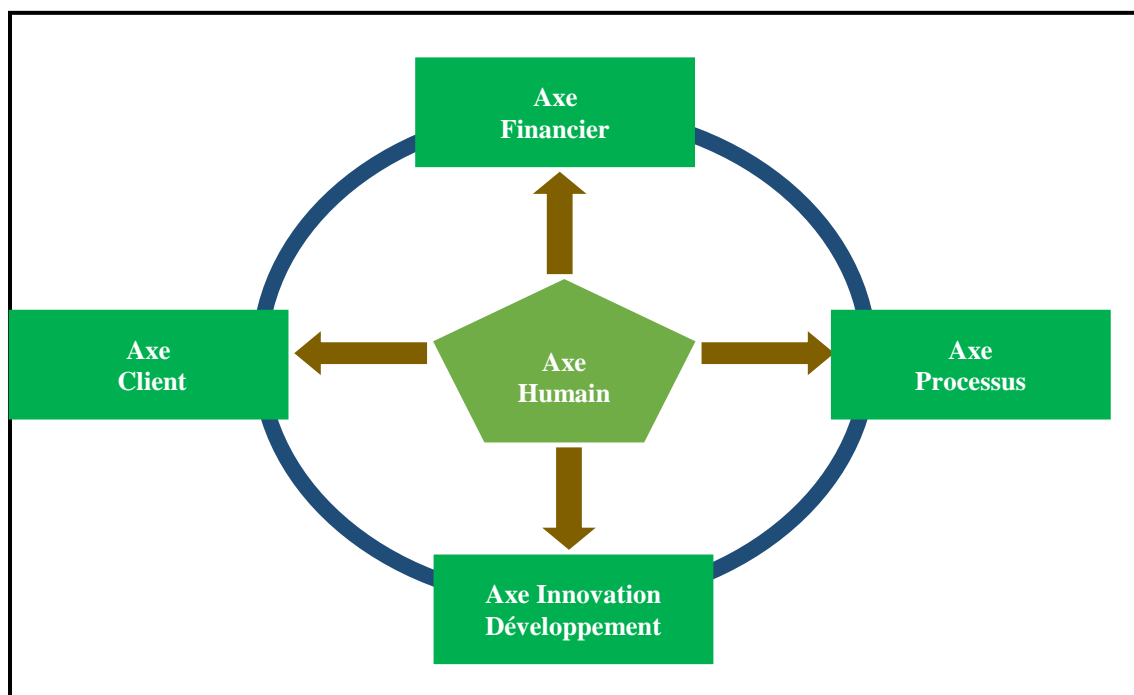
Leif Edvinsson a développé ce modèle pour la société d'assurance Suédoise « SKANDIA » en tant que modèle de pilotage, qui permet d'avoir un aperçu de la performance globale et la réalisation des objectifs. La structure du « Navigateur de Skandia » est simple mais très sophistiquée à la fois.

Edvinsson, et al, 1997, Cinq rubriques saisissent différents centres d'intérêt. Chaque rubrique étale le processus de création de valeur.

Gregory, 2000, le Navigateur « SKANDIA » forme les stratégies générales de la firme et ses objectifs, par le biais de cinq axes ciblés, comme le montre le schéma suivant :

- **La rubrique financière :** elle englobe les résultats financiers des activités de l'organisation et elle est assimilée à la rentabilité et la croissance exigée par l'actionnaire;
- **La rubrique client:** elle donne une vision de la firme de l'extérieur vers l'intérieur, elle évalue la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients et assurer leurs fidélité;
- **La rubrique processus:** elle analyse la satisfaction des clients internes et externes de l'entreprise, elle diagnostique la réaction des clients pour que la firme soit en mesure d'agir pour fidéliser ses clients.
- **La rubrique renouvellement et développement:** elle assure le renouvellement à long terme et en partie la durabilité de l'organisation.
- **La rubrique humaine :** elle est au centre de l'organisation, elle est indispensable pour la création de la valeur.

Figure N°06 : LE NAVIGATEUR SKANDA



Source : Edvinsson & Malone , New York, 1997

Le modèle Nord-Américain : le tableau de bord prospectif

Ce modèle est apparu en Amérique du Nord en 1992 par les Robert Kaplan et David Norton, en tant qu'un simple outil de pilotage décliné en 4 axes , qui tenait compte à la fois des indicateurs financiers et non-financiers, puis il s'est développé au fil du temps en intégrant les liens de causalité entre les différents axes , la stratégie globale et sa déclinaison en objectifs stratégiques, ainsi que la proposition des mesures et initiatives pour réaliser les objectifs, et c'est le modèle qui va constituer l'objet de notre mémoire.

2 .1.3.La nécessité de mesure de la performance pour le pilotage

William Thomson a essayé d'expliquer l'importance de la mesure de la performance par sa célèbre citation :

« When you can measure what you are speaking about and express it in numbers, you know something about it ».

Selon Norton et Kaplan ce qui ne se mesure pas ne peuvent pas se gérer, une gestion efficace est liée à un système de mesure de la performance bien défini et construit, si on ne mesure pas la performance d'une entreprise, on ne peut pas la piloter.

La mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise pour permettre d'améliorer la prise de décision, de favoriser l'atteinte des buts et objectifs poursuivis, de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires....) et de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Comme le mentionne Bescos, 1999 :¹ « mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver ». En d'autres termes, sans la mesure de la performance, on ne peut pas savoir où l'on est et où l'on va. La mesure constitue donc un moyen de comparaison qui est utilisé pour informer sur la pertinence des décisions déjà prises, d'identifier les causes d'éventuelles dérives et de déclencher une prise de décision pour réduire l'écart entre les résultats désirés et les résultats obtenus. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction. Donc la mesure de la performance constitue un facteur clé d'amélioration de la performance.

Généralement les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature financière. Le bénéfice net, bénéfice par action et le rendement par capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Et partant du constat que les indicateurs financiers ne reflètent que les résultats d'actions faites au passé et que faire reposer l'évaluation de la performance de l'organisation sur ces seuls indicateurs risque de promouvoir des comportements sacrifiant la création de valeur à long terme au profit de la performance à court terme.

Plusieurs modèles ont apparu au cours de ces dernières années pour pallier à ces insuffisances comme le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), le navigateur Skandia, Target costing, ABC/ABM, OBC (Objective Based Costing), etc. Ils n'ont pas pour seule vocation de mesurer la performance, mais également d'aider à la gérer d'où la notion du management de la performance et son pilotage. Bescos, 1999² : dans son article

¹ BESCOS.P-L, (1999), « Les enjeux actuels de l'évaluation des performances », in ECOSIP «Dialogue auteur de la performance en entreprise : les enjeux », Le Harmattan, P : 16.

² BESCOS. P-L (1999), Op.cit., p : 18.

définit le management de la performance ou le pilotage de la performance comme «le déploiement des efforts pour réaliser les objectifs d'amélioration que se donne une organisation », donc il ne suffit plus de mesurer, de constater et de classer les résultats en ordre de préférence, mais il faut chercher à intervenir sur les facteurs qui contribuent à la réalisation de cette performance, d'où la vision multicritère de la performance.

Dans ce travail nous n'avons pas exposé tous ces méthodes et modèles, mais on s'est focalisé sur un modèle qui a été pendant longtemps utilisé par les entreprises pour mesurer la performance à savoir le tableau de bord prospectif.

2.2. Le tableau de bord prospectif

2.2.1. Origine et définition du tableau de bord prospectif

Le Tableau de Bord Prospectif est un outil de contrôle stratégique pluridimensionnel, il est apparu aux Etats-Unis au début des années 1990, quand l'institut de D.Norton unité de recherche de KPMG¹, a parrainé une étude d'une année sur le thème «*Mesurer la performance dans l'entreprise de futur*» publiée dans la « Harvard Business Review ». Cette étude menée dans douze entreprises a été dirigée par David Norton PDG de l'institut et Robert Kaplan professeur à la Harvard Business School.

Dans cette étude, le groupe de travail a constaté que la plus part des entreprises choisies, n'utilisaient que des mesures financières dans leur système d'évaluation de la performance, ce qui ne permettait pas aux dirigeants de prendre des décisions fiables. A partir de ce constat

Kaplan et Norton ont développé un outil qui associe des mesures opérationnelles aux mesures financières, ce qui devait permettre aux dirigeants d'avoir une vision globale, réaliste, rapide, et fiable de leurs affaires. Ils ont dénommé cet outil le « *Balanced Scorecard* » traduit souvent par le terme «*Tableau de bord Prospectif* » (TBP) et parfois par «*Tableau de bord équilibré* ». Cependant, cette idée n'est pas nouvelle elle était déjà présentée par Kaplan et Johnson en 1987 dans leur livre « *Relevance lost* ».

¹ KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler un réseau mondial de prestations de services d'audit, fiscaux, et de Conseil

Ce Tableau de Bord vise à atteindre l'équilibre entre les objectifs à court et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs *à posteriori* et les indicateurs avancés, et enfin entre la performance externe et interne.

Kaplan et Norton 1994¹ : définissent le TBP comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir».

Selon Iribarne 2003² : Le tableau de bord prospectif a pour principales finalités le fait de :

- Communiquer la stratégie ;
- Focaliser sur l'atteinte des performances clés ;
- Décider d'actions globales à entreprendre.

Donc, on peut présenter le tableau de bord prospectif comme une remise en cause des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers passés. Il constitue une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre axes d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du management sur les questions principales d'une organisation, L'articulation entre eux permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et de vérifier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision globale et équilibrée de ses activités. Selon Kaplan et Norton 2003³ : le Tableau de bord prospectif est « un outil de management qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie ».

¹ Kaplan. R et Norton. D (1994), « *le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance* » in

« *Les systèmes de mesure de la performance* », Harvard Business Review (1999). p 157-178

² Iribarne. P (2003), « *les tableaux de bord de la performance* », édition Dunod. p17

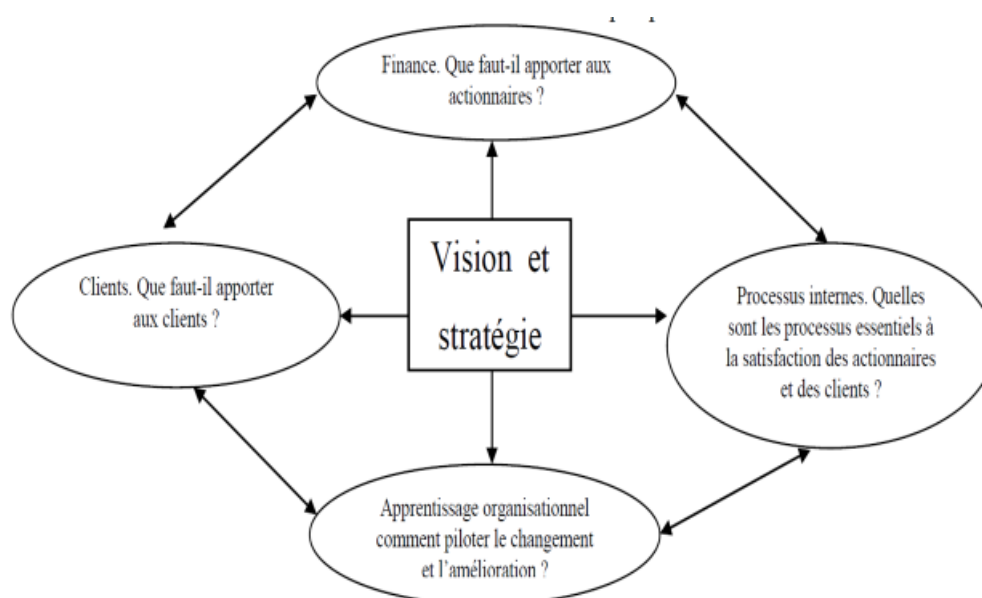
³ Kaplan. R et Norton. D (2003), « *Le tableau de bord prospectif* », éditions d'Organisation. p 14.

Norton et Kaplan mentionnent que les quatre axes du tableau de bord prospectif ne constituent pas un modèle statique et universel mais il varie d'une entreprise à une autre, ils proposent un cadre d'analyse qui permet d'organiser les indicateurs de la performance autour de la stratégie de l'entreprise.

Selon Bergeron 2000¹ : « ces axes forment une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un contexte économique de plus en plus imprévisible où la performance ne se traduit plus seulement en terme de rendement financier ».

Chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement. Pour ces raisons, le TBP ne spécifie pas les indicateurs que l'on doit retrouver dans chacun des quatre axes puisque ceux-ci seront très variables d'une entreprise à une autre. Cependant, pour chacun des axes, Kaplan et Norton proposent des éléments de contenu qui permettront d'orienter les concepteurs. Ils identifient de grandes classes de déterminants de la performance qui devraient conduire à l'identification d'indicateurs de performance.

Figure N°07: Vision Tableau de Bord Prospectif



Source : R.Kaplan, D.Norton (2003), op.cit.p21

¹ Bergeron H. (2000), « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Actes du Congrès de l'association Francophone de Comptabilité, Angers.

2.2.2. L'évolution du tableau de bord prospectif :

L'étude de Kaplan et Norton a montré qu'à travers l'utilisation du TBP dans nombres d'entreprises, ce dernier a connu une importante transformation. Au départ, il a été utilisé comme un simple outil de mesure de la performance opérationnelle puis devenu peu à peu un véritable outil de management stratégique pour pouvoir :

- Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs ;
- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

De ce fait, selon Cobbold et Lawrie 2009¹ : il existe une logique de développement du Tableau de Bord Prospectif en trois phases successives :

➤ La première phase : une première génération

La première génération du Tableau de Bord Prospectif telle qu'elle a été conçue dans les premiers articles du Kaplan et Norton en 1992, se présentait comme un outil de gestion synthétique pour les dirigeants regroupant quatre perspectives (finance, marchés, processus, savoirs), censées mesurer au mieux la performance actuelle et future de l'entreprise. Dans ce stade l'intérêt se porte spécifiquement sur le choix d'un nombre limité d'indicateurs dans chacune des quatre perspectives. Le choix de ces indicateurs s'effectue par référence aux buts de l'entreprise mais dans ce stade, il y avait peu d'informations sur la façon dont le

Tableau de Bord Prospectif pouvait procéder à améliorer la performance de l'entreprise, une fois mis en place (à cette étape, l'intérêt se porte plus à l'aspect logique qu'à la dimension opératoire de l'outil). Selon Cobbold et Lawrie 2009² : cette première génération du Tableau de Bord Prospectif est toujours développée, et sous une forme assez primitive et rudimentaire, constitue probablement la grande majorité des implémentations sur le terrain.

¹ Cobbold. I, Lawrie. G (2009), « *The development of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool* », pp.1-16.

² Cobbold. I, Lawrie. G (2009), *op.cit.* p 1-16

➤ **La deuxième phase : une deuxième génération**

Cette deuxième génération était caractérisée par l'introduction du concept d'«*Objectifs Stratégiques*», ainsi que le développement de la notion de causalité. La causalité entre les perspectives avait déjà été présentée dans la première génération de 1992, mais sans entrer dans le détail. Le modèle initial se focaliser sur les mesures elles-mêmes et suggérait qu'il y avait des connexions mais sans se focaliser dessus, par contre le deuxième modèle mettait en évidence les liaisons causales entre les diverses perspectives.

L'évolution qui s'est produite a été caractérisée par Kaplan et Norton, 2003, comme un passage d'«*un système de mesure amélioré à un système de management de base* ». Avec son rôle crucial dans l'alignement stratégique, le Tableau de Bord Prospectif est placé au cœur du système de management stratégique.

Les conséquences de ce changement ont été multiples :

- La pression sur le processus de conception du TBP a augmenté car désormais il faut que les mesures reflètent le plus possible les buts stratégiques de l'organisation.
- La représentation des liens de causalité entre les objectifs stratégiques est considérée maintenant comme un point central dans le mécanisme de conception du TBP.

➤ **La troisième phase : une troisième génération**

Le troisième stade d'évolution historique consiste en un raffinement des caractéristiques de la conception du deuxième stade afin de lui donner de meilleures fonctionnalités et d'améliorer la pertinence des liens de causalité. Cela se traduit par une clarification des idées, par une identification plus précise des liens de cause à effet, et par la recherche d'une appropriation par tous les membres de l'organisation des objectifs stratégiques traduits en indicateurs afin de permettre de favoriser les initiatives qui sont, selon Kaplan et Norton, 2003, des projets spéciaux avec des dates de début et de fin, qui visent à donner des indications ou des actions nécessaires pour comprendre les objectifs stratégiques.

Après avoir fait les présentations du tableau de bord prospectif nous allons voir dans la section suivante sa structure qui s'articule autour de quatre perspectives ou axes.

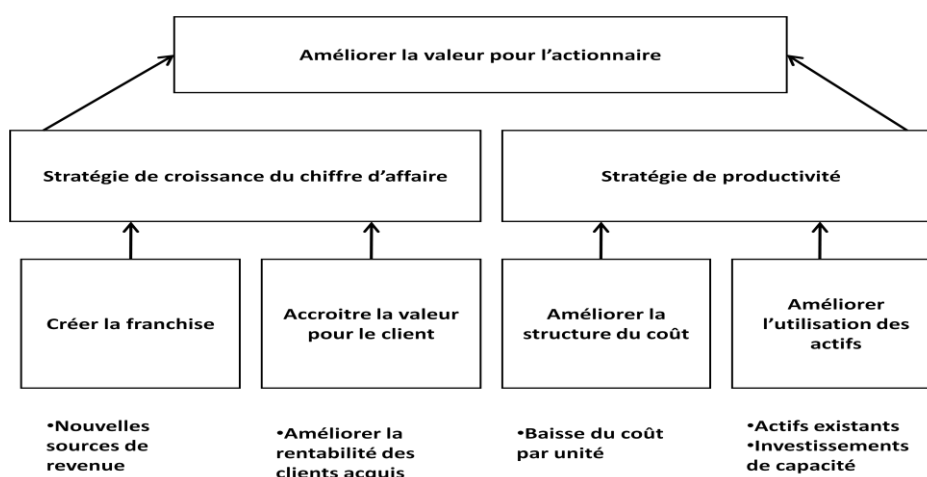
2.2.3. La structure du TBP (les différents axes) :

➤ L'axe financier :

L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Kaplan et Norton, 2003¹ : ,précisent que « les objectifs et les indicateurs financiers ont un double rôle : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie, et ils servent de fils conducteurs pour ceux des autres axes du TBP ».

Les objectifs financiers dépendent de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise par rapport au cycle de vie (la croissance, le maintien et la maturité).

Figure N°08 : L'axe Financier



Source : Kaplan R. et Norton D. (2005), Comment utiliser le Tableau de bord Prospectif. P91

➤ L'axe clients : comment nous considèrent-ils ?

¹ Kaplan. R et Norton. D (2003), *op.cit.* p62

Les stratégies des entreprises sont de plus en plus orientées vers les clients. Le tableau de bord prospectif amène les dirigeants à s'interroger sur les relations marché/clients de l'entreprise et à définir des indicateurs de performances basés sur les intérêts des clients. Cet axe permet à l'entreprise de représenter les segments ciblés de son marché, ceux qui généreront le chiffre d'affaire nécessaire à la réalisation des objectifs financiers.

Kaplan et Norton, 2003, ¹, isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

1. **La supériorité produit/service**: l'entreprise pousse ces produits/services dans le domaine de l'inexpérimenté de l'inconnu.

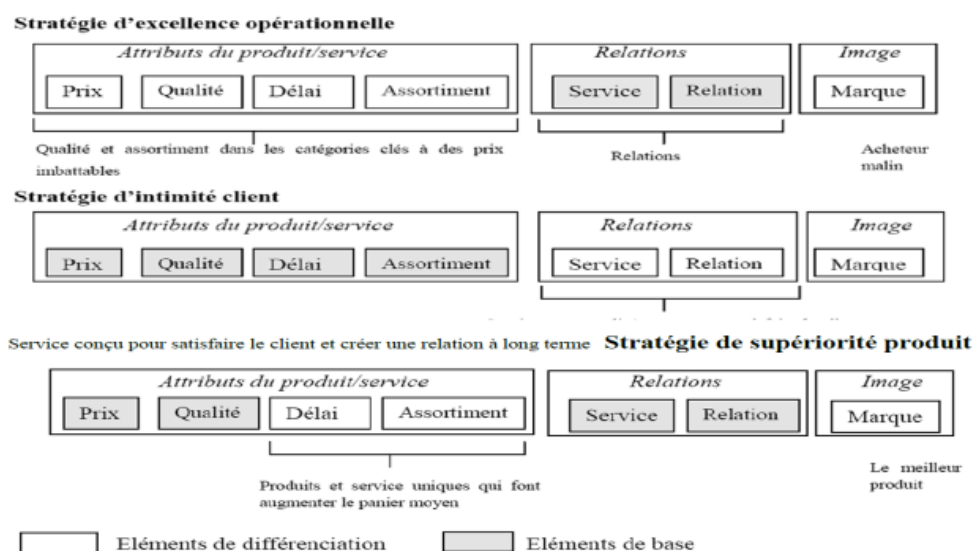
2. **L'intimité client** : l'entreprise connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont ils ont besoin.

3. **L'excellence opérationnelle** : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

Selon Kaplan et Norton, les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres.

Les différentes figures suivantes résument les différentes stratégies selon l'axe client.

Figure N°09 : Les différentes stratégies de l'axe client



Source : Kaplan. R et Norton. D (2005), *op.cit.* p 95

¹ Kaplan. R et Norton. D (2005), *op.cit.* P 12

Norton et Kaplan font la distinction entre deux familles d'indicateurs que les entreprises sélectionnent en général :

La première famille est composée de mesures génériques, que l'on retrouve dans toutes les entreprises, appelés indicateurs clés de résultats. Il s'agit de la part de marché, conservation de la clientèle, acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et la rentabilité par segment.

L'ensemble de ces indicateurs peut être articulés dans une relation de cause à effet. Ils mesurent la performance réalisée, et le constat a posteriori ne permet pas une adaptation des méthodes de travail.

La seconde famille est composée de l'ensemble des indicateurs stratégiques, qui concernent beaucoup plus la pertinence de l'offre par rapport aux besoins des clients ciblés. Ce sont les déterminants de la performance qui cernent les caractéristiques de l'offre de l'entreprise aux segments de marché qu'elle a ciblé.

Norton et Kaplan¹ (2003), distinguent trois catégories de paramètres communs à tous les clients de toutes les entreprises:

- attributs des produits/services : ils comprennent la fonctionnalité du produit/service, son prix et sa qualité ;
- relations avec les clients: déroulement de l'achat et qualité de l'accueil ;
- image de marque.

Donc, pour que les entreprises réalisent une performance financière durable de haut niveau, elles doivent créer et offrir des produits et des services appréciés des clients.

Tableau N°01: Les indicateurs clés de l'axe « Client »

Part de marché	Indique la part d'un certain marché revenant à une entreprise
Acquisition de nouveaux clients	Mesure, en terme absolus où relatifs, le nombre de clients attirés où gagés
Conservation du client	Mesure, en terme absolus où relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients
Satisfaction du client	Évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction des critères de performance liés à leurs attentes

¹ Kaplan. R et Norton. D (2003), *op.cit.* p100

Rentabilité par segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faites des coûts correspondants
--------------------------------	--

Source : Kaplan R et Norton D (2003), *Op.cit.* 84

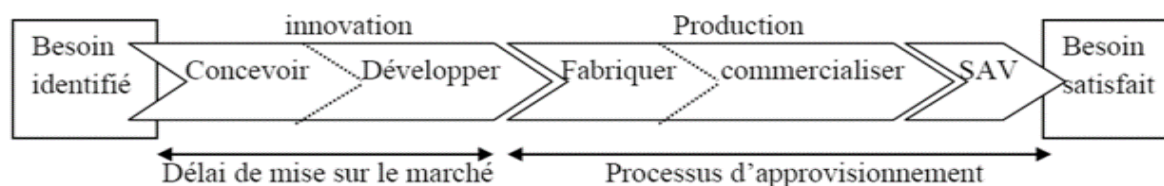
➤ **L'axe processus internes : Quelles sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?**

Les processus internes englobent tous les processus liés à la réalisation de produits ou services. Généralement les objectifs et les indicateurs de cet axe sont définis en troisième, après ceux des axes « financiers » et « clients ». Cet axe met en lumière les processus critiques que doit maîtriser l'entreprise pour attirer et fidéliser les clients de l'entreprise, et assurer les performances financières attendues par les actionnaires.

Le TBP par cet axe a apporté deux choses de nouveaux par rapport aux systèmes classiques de mesure de la performance :

- D'un côté, le TBP met en lumière des processus entièrement nouveaux, que l'entreprise doit parfaitement maîtriser pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, tant financiers qu'à l'égard de ses clients, ce qui est à l'opposé des systèmes classiques de mesure de la performance qui s'efforce de contrôler et améliorer les processus existants. Selon Kaplan et Norton, 2003, cet axe apporte une révolution en matière de mesure des processus comme il est précisé par les deux auteurs « Dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe processus internes sont définis à partir de stratégies explicites visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés. Cette démarche séquentielle, menée du sommet vers la base, révèle généralement des processus entièrement nouveaux dans lesquels l'entreprise doit exceller ».
- D'un autre côté, le TBP incorpore les processus d'innovation dans cette catégorie d'indicateurs à l'inverse des anciens systèmes qui se focalisent sur les processus qui entrent dans la fourniture des produits et services existants aux clients existants.

Figure N°10 : La chaîne de processus



Source : Kaplan et Norton (2003), *op.cit.*p40

a- Le processus d'innovation : c'est la phase la plus longue dans le processus de création de la valeur. Elle comprend deux étapes :

- **Dans la première**, l'entreprise procède à l'étude du marché pour identifier les besoins émergents ou latents des clients actuels ou à venir.

- **Dans la seconde étape**, l'entreprise :

1. Recherche et développe des produits et services radicalement nouveaux ;
2. Déploie la technologie existante dans ces nouveaux produits et services ;
3. Les met sur le marché.

b - Le processus de production : il commence avec la réception des commandes et se termine par la livraison du produit ou du service au client. Il a pour objectif de fournir, de manière efficace, régulière et ponctuelle, des produits et services répondant aux besoins des clients ciblés, dans les meilleurs délais et au moindre coût. Les mesures sont appliquées sur la qualité, le coût et les délais.

c - Service après-vente : Il représente le dernier processus de la chaîne comprend toutes les activités réalisées après l'achat du client et qui lui sont nécessaires. Certaines entreprises qui visent l'excellence dans ce processus.

➤ **L'axe d'apprentissage organisationnel et croissance : Comment piloter le Changement et l'amélioration ?**

Cet axe est le quatrième et dernier axe du Tableau de Bord Prospectif, il constitue l'élément le plus novateur du système du TBP. Il permet aux managers de disposer d'un moyen de recevoir un feedback sur leur stratégie et de tester les hypothèses sur lesquelles

elles reposent. Selon Bessire¹ (2000), « l'apport du Tableau de Bord Prospectif réside dans l'attention portée aux processus d'apprentissage organisationnel et à l'appropriation des objectifs et de la stratégie qu'il est susceptible de déclencher, il est donc un outil de stimulation de l'apprentissage ».

Selon Norton et Kaplan² (2003), « les objectifs établis sur les axes financier, clients et processus internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes ».

Donc cet axe est indispensable car il sous-tend l'ensemble des indicateurs du TBP présents sur les trois autres axes.

Kaplan et Norton (2003), distinguent trois composantes dans l'axe apprentissage organisationnel :

1. Le potentiel des salariés ;
2. Les capacités des systèmes d'information ;
3. La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

Afin de vérifier l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés Kaplan et Norton (2003) insistent sur le fait de vérifier si le TBP défini par la direction est conforme aux intérêts des dirigeants et des salariés.

Nul ne peut nier l'importance des quatre axes du tableau de bord prospectif que nous venons de présenter, mais aussi ces axes seuls ne peuvent pas aider à déployer la stratégie sur tous les niveaux hiérarchiques. Pour le faire ils ont besoin d'un cadre qui permet de décrire la stratégie suivie par l'entreprise et les relations de cause à effet qui relie les différents axes.

2.2.4. Définition et conception de la carte stratégique :

➤ Définition de la carte stratégique :

¹ Bessire D et le C.R.I. (2000), « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre », Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers.

² Kaplan. R et Norton. D (2003), *op.cit.* P 137

Selon Kaplan et Norton¹ (2005), la carte stratégique « est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie, elle fournit les bases pour concevoir le Tableau de Bord Prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau système de management stratégique ».

La carte stratégique est construite autour des quatre axes du Tableau de Bord Prospectif. Elle assure que les objectifs de chaque axe sont cohérents et internement alignés. Elle relie les buts, la mission, les valeurs et la vision de l'entreprise avec des actions significatives que chaque employé peut prendre.

Donc, cette carte représente une structure complète de la stratégie que l'entreprise veut mettre en œuvre ainsi que les moyens pour y parvenir. Une carte stratégique bien établie permet en effet de transmettre une explication simple et convaincante de ce qu'une organisation doit accomplir pour atteindre ses objectifs primordiaux.

Barabel & Meier , 2006 L'objectif de la carte stratégique est : « de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être capable d'anticiper la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie sans être obligé d'attendre la fin du cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec ».

➤ **Conception de la carte stratégique :**

La conception de la carte stratégique se réalise suivant une démarche *top-down*. La satisfaction des clients, l'amélioration des processus, et l'innovation ou la capacité d'apprentissage de l'organisation, ces trois axes de performance sont reliés aux résultats financiers par une chaîne de relations de cause à effet. Initialement, on estime que c'est l'apprentissage qui permet l'amélioration des processus internes, selon Kaplan et Norton²(2005), l'axe d'apprentissage constitue « la source qui soutient, alimente et fait croître le magnifique feuillage et les floraisons qui apparaissent plus haut sur le tableau de bord ». Cette amélioration génère à son tour la satisfaction des clients, qui permettra à plus

¹ Kaplan. R et Norton. D (2005), *op.cit* .P100

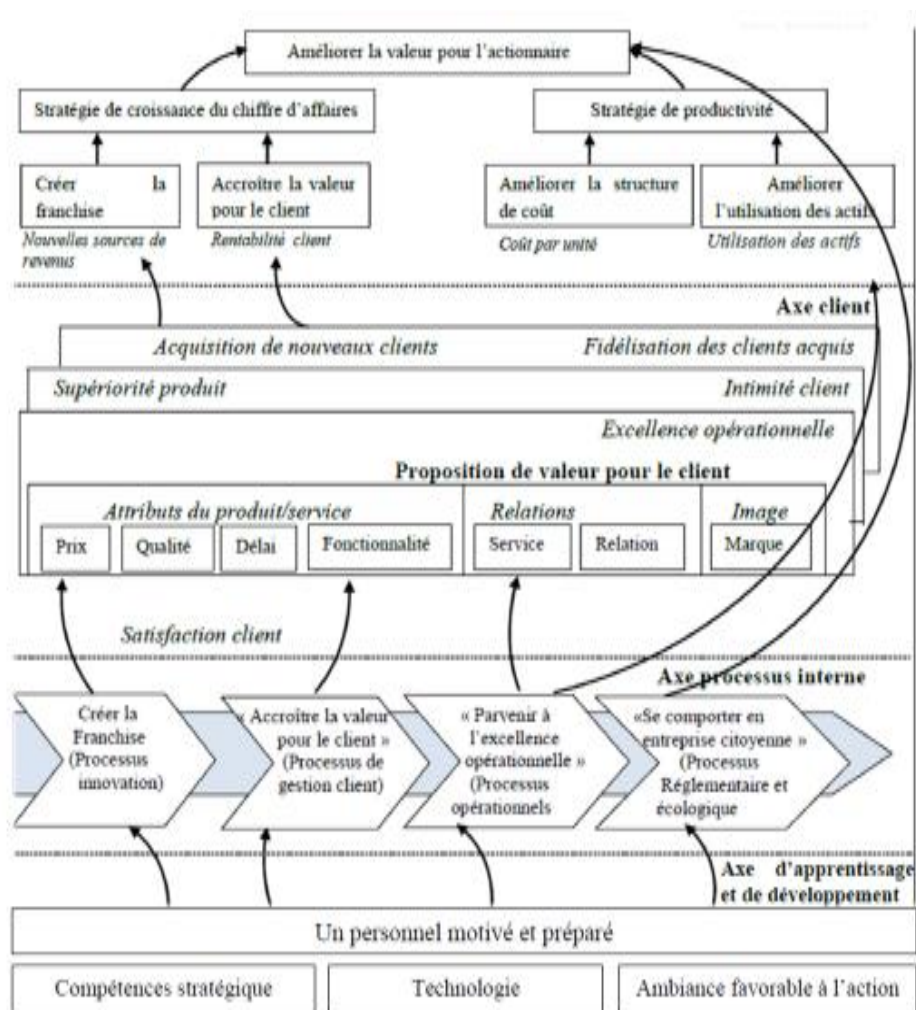
² Kaplan. R & Norton. D (2005), *op.cit*. p 104

ou moins longue échéance d'atteindre les objectifs économiques et donc de satisfaire l'attente des actionnaires.

Selon Kaplan et Norton (2005), la carte stratégique est un outil indispensable pour :

- Clarifier la stratégie et faciliter la communication de la dite stratégie auprès de chaque employé.
- Identifier les processus clés de succès de la mise en œuvre stratégique.
- Aligner les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie.
- Mettre en lumière les écarts de mise en œuvre de la stratégie et ainsi de faciliter la correction.

Figure N°11 : La carte stratégique du Tableau de Bord prospectif



Source : Kaplan et Norton D. (2005), *op.cit.*,p105

2.3. La contribution du Tableau de bord prospectif dans le pilotage de la performance en entreprise ¹:

Le Tableau de bord prospectif joue un rôle important dans le pilotage de la performance à travers ces principales fonctions, dont nous citons :

2.3.1. La communication de la stratégie :

Les éléments du BSC permettent de mettre constamment l'accent sur les facteurs clefs de succès d'une organisation et par conséquent de clairement souligner les options stratégiques que l'entreprise doit suivre.

Le BSC permet ainsi d'orienter rapidement les actions d'une entreprise afin de saisir les meilleures opportunités et de contrecarrer certaines menaces. Il contribue de ce fait à rendre

l'organisation davantage proactive que réactive car le BSC fait appel à un langage opérationnel clair qui réduit les problèmes d'interprétation tant internes qu'externes.

2.3.2. L'alignement des actions aux buts stratégiques :

Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise n'est pas suffisant à son déploiement et sa concrétisation sur terrain. Pour changer les comportements et faire en sorte que l'ensemble de l'organisation mette en œuvre les options stratégiques définies, il est recommandé de se pencher sur les habitudes et les motivations de l'ensemble des unités de gestion et des collaborateurs.

Le BSC favorise la responsabilisation des acteurs en supprimant les comportements opportunistes et en augmentant le degré de responsabilité. Avec le BSC, les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur. Le BSC laisse donc une place importante à l'homme et lui permet d'exploiter ses qualités. Ceci a pour effet de permettre un meilleur degré de responsabilisation.

2.3.3. La mesure de la performance:

¹ Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil (2006). « Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage. Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach », Oran, Algérie.

« Ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas ! » disait Ishikawa !

Le BSC est un système de mesures stratégiques qui constitue une pièce maîtresse du pilotage de leur stratégie. Ce système est prédictif de performance, il reflète les performances à venir autant que les performances passées. Il est équilibré et couvre tous les domaines de l'entreprise (finances, clients, processus et produits, ressources humaines), et relie les mesures

par des relations de cause à effet (indicateurs de leviers et indicateurs de résultats).

Le BSC permet de mesurer pour mieux gérer l'entreprise, et cela aide à motiver les collaborateurs. Surtout que l'être humain aime les objectifs.

La seule fixation de cibles à atteindre indépendamment de l'existence ou non d'un système de récompense ou de sanction suffit déjà à accroître la motivation des collaborateurs. Dans ce contexte, le BSC devient un élément central du système d'évaluation et de motivation et représente un élément clé du système de pilotage et de contrôle.

Une fois les fonctions citées ci-dessus sont remplies par le BSC, les managers pourront prendre les décisions adéquates au moment opportun pour bien gérer l'entreprise et assurer la réalisation de l'ensemble des objectifs stratégiques tout en permettant à l'entreprise d'atteindre la performance.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous allons expliquer notre choix méthodologique qui nous a permis de mener à bien ce projet de recherche et d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise qui nous a accueillis durant la période de stage pratique.

1. Approche méthodologique

De nos jours, les entreprises Algériennes opèrent dans une sphère économique instable, et de plus en plus concurrentielle. L'ensemble des managers sont appelés à travailler pour assurer la performance globale au sein des entreprises. Afin de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise les dirigeants ont besoin d'un outil de pilotage qui offre une vision multidimensionnelle de la performance contrairement aux outils de pilotage existants qui se basent sur la dimension financière seulement.

Vu l'importance accordée à la notion de la performance par le groupe SONELGAZ et de la société de distribution à travers ses directions régionales ces dernières sont ouvertes à toute propositions d'innovation dans le domaine de management control moderne.

Dans ce contexte, notre étude va porter sur la proposition d'un modèle de Tableau de Bord Prospectif comme un nouvel outil de pilotage de la performance au sein d'une direction de distribution de la RDE/SDC/SONELGAZ.

Pour concevoir ce modèle de TBP, nous avons jugé important de faire d'abord un recueil des objectifs stratégiques par axe à savoir : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe innovation et apprentissage organisationnel.

Ensuite, concevoir la carte stratégique de la direction de distribution objet du travail de recherche en élaborant les différents liens de cause à effet entre les objectifs des 4 axes, sachant qu'à chaque objectif stratégique plusieurs indicateurs de performance étaient préalablement définis au niveau de la société cible, et enfin concevoir le BSC avec les quatre axes et en rajoutant les valeurs cibles de chaque indicateur ainsi que les actions mises en place pour atteindre cette cible.

1.1. La Posture épistémologique

En s'inscrivant dans la recherche en sciences de gestion, notre recherche s'attache à étudier les mécanismes et les processus permettant la construction de la réalité à partir d'éléments déjà intégrés. Selon (Le Moigne 1990), « *En se positionnant dans l'approche constructiviste la réalité est construite par l'acteur et le chercheur* ».

Selon Piaget, l'épistémologie constructiviste est une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant de l'être comme un résultat fini : « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures ».¹

Nous avons choisis la définition de l'approche constructiviste de Piaget qui disait « on ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant ».

1.2. Le Statut Philosophique

Les sciences de gestion se définissent donc, selon Le Moigne, par leur projet et non pas par leur objet. Ce projet représente les interventions des acteurs au sein des organisations ou, plus précisément, « d'identifier les processus cognitifs de conception par lesquels sont élaborées des stratégies d'actions organisationnelles possibles et par lesquels ces systèmes se finalisent, s'auto-représentent et mémorisent leurs actions et leurs projets dans des substrats qu'ils perçoivent complexes » (Le Moigne, 1990).

Pour mener à bien notre projet de recherche, nous avons précisé une méthodologie de travail rigoureuse, et nous avons essayé d'être sérieux et présents sur le lieu de stage de façon régulière surtout dans la phase de démarrage du stage pratique pour pouvoir bien préciser le problème réel qui existe au sein de l'entreprise et décider sur quoi notre recherche va se baser, donc nous avons adopté une approche inductive.

2.3. Le type de recherche

Grâce à l'accompagnement du chef de division finances et comptabilité au niveau de la direction de distribution, qui nous a présenté à l'ensemble du personnel lors de la tournée réalisée au sein de l'entreprise en tant que participant à la résolution des problèmes de contrôle de gestion de l'entreprise, et c'est à partir de là que notre recherche s'est inscrite comme « une recherche-action ».

¹ Maya Velmuradova 2004, Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse, ResearchGate, [en ligne], <https://www.researchgate.net/publication/233980052>, Page consultée le 02/05/2018.

Selon (Michèle Catroux 2002), la recherche-action peut être définie comme suit ¹: c'est une démarche interactive qui permet de promouvoir le travail collaboratif, et elle est adaptée à des situations où il est souhaitable d'appliquer une action pour obtenir un changement en vue d'améliorer une situation, elle favorise aussi l'utilisation des données de type qualitatif que quantitatif.

Ce type de recherches passe par 5 étapes qui sont :

- Identification du problème
- Établissement d'un plan d'action
- Mise en place de l'action
- Évaluation des effets de l'action
- Communication des conclusions et valorisation de la recherche

2.4. La méthode de recherche

Le choix d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. C'est pour cela que nous avons opté pour la méthode de recherche qualitative (Ben Aissa 2001).

La recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en une situation (Yin 2012).

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

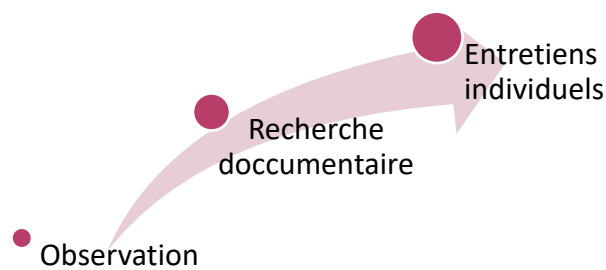
¹ Michèle Catroux 2002, « La recherche-action : un autre regard sur nos pratiques pédagogiques (2e partie) », Open Editions Journals, [en ligne], <https://journals.openedition.org/apliut/4276> (Page consultée le 02/05/2018).

2.5. Outils de collecte de données

Selon (Omar AKTOUF 1987), les données d'une recherche sont : « l'ensemble des informations, des mesures, des observations brutes...que le chercheur recueille avant de leur faire subir les traitements et les interprétations qui conduiront à des réponses aux questions de départ ».

Lors de la période de réalisation de ce projet de recherche on s'est basé sur trois différentes méthodes de collecte de données. La figure suivante explique l'utilisation des différentes méthodes selon un ordre chronologique.

Figure N°12 : Méthodes de collecte de données au cours de la période de recherche



Source : Fait par nous même

1.5.1. L'observation

Pour élaborer notre recherche nous avons commencé par l'observation qui a été effectuée de façon libre au sein de l'entreprise afin de pouvoir recueillir des informations pour appréhender la réalité des contraintes vécues au niveau de l'entreprise de près pour pouvoir proposer des solutions sur des bases solides.

Plusieurs auteurs ont tenté de définir l'observation, et celle là que nous avons choisie « Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations » (DE KETELE, 1980).

On a effectué cette observation lors de la tournée réalisée tout au début du stage pratique, elle nous a permis de bien analyser la situation et le mode de pilotage de la performance existant au sein de l'entreprise afin de bien cibler les lacunes et les insuffisances de ce dernier.

1.5.2. La recherche documentaire

La réalisation de notre projet de recherche a nécessité la consultation de nombreux ouvrages, thèses, conférences et articles en rapport avec la thématique. Nous avons commencé par ceux qui sont disponibles à la bibliothèque de l'ENSM, puis nous avons effectué des recherches profondes sur les sites internet et les bibliothèques numériques.

En ce qui concerne la documentation sur le volet méthodologique, on s'est basé sur les supports de cours donnés par l'enseignante de méthodologie, et la consultation du guide méthodologique de l'ENSM au fur et à mesure, ainsi que quelques publications scientifiques consultées sur internet.

Aussi, durant la période de stage à la direction de distribution d'électricité et du GAZ nous avons eu l'occasion de consulter de divers documents internes qui nous ont facilité la tâche concernant l'organisation de l'entreprise, son référentiel stratégique, et avoir une idée sur le mode de fonctionnement de l'entreprise pour pouvoir proposer un nouveau système de pilotage de performance en concevant le TBP de la DD de Souk Ahras.

1.5.3. L'interview

En plus de l'observation et la recherche documentaire, les entretiens réalisés au sein de la DD de Souk Ahras ont constitué une grande part dans la collecte de données nécessaires sur le pilotage de la performance et sur les différents axes du TBP pour faciliter sa conception.

Selon LABOV et FANSHEL (1977) l'interview peut être définie comme suit : « une interview est un speech-event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B. », le terme biographie reprenant l'ensemble des représentations associées aux événements vécus par B.

L'intérêt des entretiens est d'extraire les informations nécessaires de la personne interrogée « L'entretien avec une personne pour l'interroger sur ses actes, ses idées, ses projets, afin

soit d'en publier ou d'en diffuser le contenu, soit de l'utiliser à des fins d'analyse (enquête d'opinion) » (Petit Larousse, 1988).

Selon Kakai(2008), Il existe plusieurs types d'interviews qui sont :

- L'interview libre : où l'enquêteur s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien.
- L'interview dirigée : la personne interviewée répond à des questions préparées et planifiées dans un ordre déterminé.
- L'interview semi-dirigée où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.

Dans notre cas, nous avons effectué une série d'entretiens «semi-directifs : en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notées et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéressent quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même »¹

Nous avons élaboré un guide d'entretien afin de s'entretenir avec différents responsables au niveau de la DD, dans lequel nous avons posé des questions concernant la stratégie de l'entreprise ainsi que les 4 axes du TBP.

Le guide d'entretien sera présenté en annexe A.

¹ http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf

2.6. Le choix de la cible

Pour réaliser nos entretiens nous avons déterminé une population dans laquelle nous avons choisi de cibler uniquement les responsables au niveau de la DD, notamment le directeur ainsi que les chefs de divisions et les chefs de services. Cela nous a mené à cibler un groupe composé de 14 responsables au niveau de différentes divisions y compris le directeur de la DD. Le choix de cette cible s'est fait selon l'importance de leurs postes en matière de réalisation des objectifs stratégiques et du pilotage de la performance, c'est-à-dire que nous avons choisi les divisions qui ont un nombre important d'objectifs stratégiques qui sont reliés entre eux par des relations de cause à effet et qui peuvent orienter notre processus de conception du TBP.

Et c'est grâce aux témoignages de ces responsables qu'on a pu proposer un modèle de TBP pour piloter la performance de la DD de Souk Ahras.

Tableau N°02 : les caractéristiques de la cible choisie pour l'entretien

	Responsable	Poste occupé	Expérience
1	Mr. A.B	Directeur de la DD.	30 ans
2	Mme .K.A	Chef de division finances et comptabilité (DFC)	20 ans
3	Mme .L.J	Chef de division ressources humaines (DRH)	20ans
4	Mr.M.A	Chef de Division technique ELEC (DTE)	28ans
5	Mr.G.H	Chef de division gestion des systèmes d'informations (DGSI)	20 ans
6	Mr.G.A	Chef de division relations commerciales (DRC)	10 ans
7	Mme .C.H	Chef de service budget et contrôle de gestion	12ans
8	Mr.G.F	Partenaire social	23ans
9	Mme.B.S	Chef de service finances	12 ans
10	Mr. N.H	Chef de Division Patrimoine et développement des réseaux ELEC et GAZ	12ans
11	Mr.Z.S	Chef de service développement GAZ	10ans
12	Mme .T.I	Chef de service développement ELEC	10ans
13	Mr.A.R	Responsable du bureau de conseil	5ans
14	Mr.D.H	Chef de service affaires générales SAG	12 ans

Source : élaboré par nous-mêmes

2.6.1. La durée des entretiens

Nous n'avons pas précisé une limite de temps pour effectuer nos entretiens, nous avons laissé un libre temps aux interviewés pour qu'ils s'expriment à leur aise pour pouvoir tirer le maximum d'informations. Le plus long entretiens que nous avons réalisé a duré une heure de temps, alors que le plus court nous a pris que vingt minutes.

2.6.2. Le traitement et l'analyse des données

Nous avons opté pour la procédure (BARDIN, 1977) qui comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Ensuite, on utilise l'instrument d'analyse et on décode ce qui a été dit. Enfin, l'analyse établit le sens du discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective.

CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

1. Présentation des résultats

L'analyse des résultats que nous allons effectuer va tourner autour des composantes du TBP et qui vont nous permettre de concevoir un modèle qui englobe l'ensemble des objectifs stratégiques avec les indicateurs de performance adéquats pour assurer le pilotage de la performance au niveau de l'unité opérationnelle objet du sujet.

Après avoir effectué notre enquête qualitative au sein de la direction de distribution de Souk Ahras/RDE/SDC société du groupe SONELGAZ, nous allons présenter l'ensemble des résultats recueillis à travers cette dernière.

Dans le tableau ci-dessous nous présenterons les résultats des entretiens effectués avec l'ensemble de l'encadrement, par axe stratégique et par objectif afin de répondre aux questions de départ rattachées à notre recherche.

Tableau N°03 : Présentation des résultats des entretiens

Axe stratégique	Thématiques et objectifs	Passages témoins
Finances	L'optimisation de la rentabilité	<p>« La rentabilité s'améliore au niveau de la direction par le développement et le déploiement des plans d'actions, elle se réalise par une bonne exploitation des réseaux à travers certaines actions telles que les opérations d'équilibrage de réseaux à titre d'exemple » Le directeur.</p> <p>« La rentabilité se réalise par la minimisation des coûts et plus précisément les frais de dépannage en réduisant le recours à la sous-traitance par la réappropriation de certains actes par nos équipes, elle s'obtient également en minimisant le taux d'énergie non vendues notamment par le recours aux interventions sur réseaux sous tension TST,» Le chef DTE</p> <p>« La rentabilité étant directement liée au résultat (la solvabilité au postes de bilan) s'améliore par l'augmentation du poste de produits (opérationnel et extraordinaire) et la diminution de celui des charges.</p> <p>Notre activité principale étant la vente d'énergie (E&G) le poste produit peut être amélioré en agissant sur les ventes en énergies en perspective d'augmenter le chiffre d'affaire ; on peut également agir sur les ventes suite aux opérations de réformes ; on doit orienter nos actions sur la lutte contre la fraude et la réduction des pertes d'énergie à travers certains actes commerciaux de gestion (intégration systématique des clients nouveaux ...etc).</p> <p>Pour le deuxième poste on peut agir sur certaines charges liées au fonctionnement à travers la rationalisation de certains actes de gestions.</p> <p>D'autre part les provisions de créances pèsent lourd sur le poste charges, il y a lieu de réduire au maximum à travers le recouvrement des créances et notamment les anciennes (provisionnées à 100%)» Le chef DFC</p> <p>«La rentabilité s'améliore au niveau de la DD à travers la diminution des charges de fonctionnement en procédant aux a plusieurs actions telles que : la bonne gestion des stocks tout en précisant un seuil min et un seuil max ,la spécification de quelques exigences concernant les pièces de rechange et la maintenance des véhicules, la diminution des frais liés à la téléphonie par l'utilisation d'une téléphonie interne reliée à travers le réseau fibre optique , la mise en place du kit GPL pour les véhicules pour ne pas payer les vignettes des véhicules, l'enrichissement des affaires par l'établissement des cahiers de charge avec précision de toutes les caractéristiques techniques en favorisant le rapport qualité-prix » SAG</p> <p>« On peut améliorer la rentabilité par : la diminution des frais financiers liés à chaque facture en jouant sur les seuils de paiement par le regroupement des factures, aussi par la diminution des AGO , et par le respect des dates valeurs concernant les encaissement » le Chef de service FINANCES /DFC</p>

	La croissance du chiffre d'affaire	« Le chiffre d'affaire de la DD de Souk Ahras s'améliore à travers l'augmentation du nombre de clients ELEC et Gaz et la diminution du taux de perte ainsi que la croissance des encaissements » Le chef DFC
	La croissance du recouvrement des créances	« Actuellement, la DRC de la DD de Souk Ahras rattachées à la SDC travaillent pour diminuer les délais de crédit clients en mettant en place plusieurs dispositifs : tel que la mise en place des brigades de contrôle des abonnés coupés, le passage à la procédure de coupure après les 18 jours, ainsi que la vulgarisation du mode de paiement électronique (TPE et e-paiement) et plusieurs actions innovantes seront mises en places prochainement » Le chef DRC
	La préservation du patrimoine	« Le patrimoine au niveau de la DD de Souk Ahras est géré par le fichier central, qui se compose du patrimoine immobilier qui concerne la régularisation des biens, le patrimoine ELEC et le patrimoine GAZ, chaque fin d'année il est impératif d'effectuer la validation du fichier central après avoir effectué le recensement du patrimoine réel existant, nous avons aussi une application consacrée à la gestion des ouvrages 'GDO' » Le chef de DCSI
	Diminution du taux de pertes	« La DD de Souk Ahras travaille durant les dernières années pour diminuer ce taux au fur et à mesure , actuellement elle est entrain de déployer la télé relève FSM , et d'effectuer l'opération de remplacement des compteurs classiques par les compteurs électroniques, pour le prochain moyen terme elle a prévue plusieurs actions à mener afin de diminuer ce taux , parmi ces actions la mise en place de la police administrative d'énergie, et plusieurs autres actions» Le chef DRC
Développement des processus internes	L'existence des tableaux de bord de suivi des activités	« Oui, nous avons des tableaux de bord de gestion multidimensionnels qui contiennent trois principaux volets de suivi : financier, commercial, et technique, et d'autres éléments liés au reporting mensuel avec quelque points particuliers qui changent selon les objectifs préétablis et le besoin de l'entreprise , l'ensemble des points particuliers concernent en général le suivi des innovations, les formations,..etc» Chef de DFC et Chef de service Budget et contrôle de gestion
	L'amélioration de la relation client	« Afin d'améliorer la relation client, ELIT est en train de travailler sur le développement du système de gestion de la clientèle (SGC), qui va faciliter l'accès aux informations des abonnés à l'échelle nationale, et séparer la gestion des deux énergies , et la mise en place des nouvelles fonctionnalités permettant une meilleure prise en charge de la clientèle telles que : le conseil et l'assistance, la qualité de facturation et la diversification des modes de paiement » Le chef de DCSI « Nous accordons une grande importance à l'accueil et la prise en charge des doléances des clients par la mise en place des

		<p>bureaux de conseil et d'orientation au niveau de la DD et des différentes agence commerciales, aussi nous essayons de traiter les réclamations des clients dans les plus brefs délais.» Le chef de DRC</p> <p>« En tant que responsable du le bureau de conseil de la DD ,nous travaillons de façon permanente avec la clientèle afin de : d'élaborer les bilans énergétiques pour les nouveaux clients selon leurs demande tout en offrant des conseils sur la quantité énergétique nécessaire à la satisfaction de leurs besoin selon le type de client (ménage ou industrie) , informer les clients sur la paperasse et le dossiers à fournir pour chaque actions puis les orienter vers le bureau qui va s'en charger de leurs affaires, aussi au cas ou il y a des abonnés qui réclament à propos de la surfacturation nous les accueillant et on essaye de leurs expliquer la méthode de calcul des factures pour les convaincre et ont leurs donne des conseils sur la rationalisation de l'utilisation ELEC pour diminuer le montant de leurs factures »</p> <p>Responsable du bureau de conseil</p> <p>« On essaye d'améliorer la relation clients , par la réception des doléances et des réclamations des clients à tout moment, et on assure la prise en charge et l'intervention des équipes concernées dans les plus brefs délais » Chargé de TIA</p>
	<p>L'amélioration de la qualité de réseau ELEC et GAZ</p>	<p>« Nous travaillons sur la l'amélioration de la qualité de réseau par la réduction des délais d'intervention et la multiplication des campagnes d'entretien et de maintenance sur les réseaux de distribution, et le remplacement, La programmation éventuelle de plusieurs travaux en simultané pour éviter les coupures répétitives, aussi nous avons programmé le remplacement des réseaux en acier et cuivre atteints par la corrosion et ce jusqu'à leur extinction. Pour les remplacer par des réseaux 100% en polyéthylène »Le chef de DTE</p> <p>« On effectue le développement des réseaux selon la charge nécessaire calculée sur la base de la demande des clients et on essaye de dimensionner le réseau pour assurer la transmission de l'énergie dans de bonnes conditions pour éviter les chutes et les incidents en élaborant des prévisions de solution des problèmes à travers des simulations selon le réseau existant et à la base de l'historique de consommation » Le chef de service développement des réseaux Gaz</p> <p>« Nous travaillons sur l'amélioration de la qualité de réseau ELEC et GAZ à travers l'élaboration des schémas directeurs qui</p>

		<p>constituent des études des réseaux ELEC et GAZ sur 10 ans et qui se développent au fur et à mesure au cas de changement ils nous permettent de détecter au préalable les chutes de tensions et de pression ainsi que les surcharges pour pouvoir élaborer des propositions et des solutions telles que :la restructuration des réseaux, la création de nouvelles sources ainsi que les prévisions de raccordement des nouveaux clients importants comme les nouvelles agglomérations à titre d'exemple » Le chef de service développement des réseaux ELEC</p>
	<p>La gestion financière de la DD</p>	<p>« La gestion des comptes de trésorerie englobe deux principales cellules : encaissement et décaissement. Les encaissements concernent l'ensemble des créances qui passent par trois étapes : le nivellement des créances au niveau des services commerciaux puis le transfert des encaissements vers le compte CCP par l'opération d'alimentation compte à compte crédit , enfin pour achever les encaissements les remontées de fond seront transférées du compte DD au compte de la RDE. Les décaissements sont liés au paiement des dettes de la DD , ou la DD procède à la saisie de l'ensemble des factures en instance de paiement suite à un canevas d'appel de fond à travers l'un de ses comptes BNA , puis la RDE répond par la mise en disponibilité des fonds et ça s'appelle l' accreditif et il est divisé entre l'exploitation et l'investissement, et ce qui rend la gestion financière de la DD non autonome par rapport au niveau central» Chef de service finance - Chargée d'études GTR Maliya-</p>
	<p>L'existence des responsables de processus métier</p>	<p>« Nous avons des responsables de processus métiers »Le directeur de la DD</p>
	<p>Les manuels de procédures pour l'ensemble des processus</p>	<p>« Nous avons des manuels de procédures pour l'ensemble de nos processus, et chaque acte de gestion possède des règles bien définies mais malheureusement ils ne sont pas mis à jour » Le directeur de la DD</p>

Apprentissage organisationnel et ressources humaines	L'existence d'une politique générale et familiarisée des ressources humaines	« Oui, il existe une politique générale et formalisée des ressources humaines au niveau de l'ensemble des DD rattachées à la SDC » Le chef de DRH
	L'existence d'un SI pour les RH	« Oui, nous avons notre propre système d'information qui est appelé NOVA, il contient différents volets tels que le volet administratif qui concerne les coordonnées de l'ensemble du personnel, et le volet formation qui concerne la formation du personnel. Ce système est géré par la filiale ELIT » Le chef de DRH
	La perception du climat social au niveau de l'entreprise	«Le climat social est un climat serein, l'entreprise possède des partenaires sociaux qui sont choisis par le personnel suite à des élections renouvelables chaque 3ans, il travaillent pour améliorer le climat social qui réside en entreprise à travers ;la sensibilisation du personnel tout en préservant l'entreprise, la motivation du personnel en effectuant des regroupements pour favoriser l'écoute et l'échange d'idées, la collaboration avec l'administration pour l'intégration des innovations à travers la sensibilisation du personnel intervenant. Actuellement il y a un projet en instance de réalisation au profit du personnel de la Sonelgaz à Souk-Ahras qui est le CMS(centre médical de la Sonelgaz) pour assurer le soutien et la prise en charge médicale des employés .De plus la DD de Souk-Ahras organisent des activités sportives pour son personnel ainsi que des vacances pour l'ensemble du personnel marié ou célibataire en Algérie ainsi qu'à l'étranger , on accorde aussi une importance au volet de communication par l'édition de la revue FNTIEG pour communiquer à l'ensemble du personnel les activités organisées par les partenaires sociaux » Partenaire social
	L'existence d'un plan de formation	« Oui, au niveau de la DD nous avons un plan de formation pour l'ensemble des salariés y compris les nouveaux recrutés, ce plan de formation est élaboré selon la détection des besoins de l'entreprise en matière des compétences et des connaissances, ces besoins sont détectés lors des réunions ou à partir des notes des salariés ou des chefs de divisions et même à travers l'évaluation annuelle , l'ensemble des besoins sera transmis à la SDC au niveau central et il sera étudié selon le budget annuel de l'entreprise , puis c'est au conseil d'administration de la SDC de valider les plans de formation de chaque DD selon l'ordre de priorité . Ce plan de formation contient les formations professionnelles spécialisées de longue durée et les formations de perfectionnement professionnel qui se déroulent en 15 jours maximum .Il y a un 3 ème type de formation qui est les formations par moyens propres assurées par les experts au niveau de chaque DD » Le chef de DRH

	Les facteurs de motivation pour l'ensemble du personnel	« Nous avons plusieurs facteurs de motivations pour nos salariés tels que les différentes primes indexées au salaire (transport, nuisibilité, , parrainage des formations, les paniers),ainsi que d'importantes primes d'expertise et des primes de management de la performance qui sont liés à la concrétisation des objectifs liés aux contrats de performance aussi nous offrons des prè-salaires de plus nous avons ce qu'on appelle le PINC (plan d'intégration des nouveaux cadres) qui sert aider les nouveaux cadres recrutés à s'intégrer facilement avec leurs équipes de travail. Je rajoute que nous organisons une visite médicale obligatoire pour tout les salariés avec un bilan complet annuellement et il y a une application dédiée spécialement à ce volet pour assurer le suivi de l'état de santé des salariés, aussi les promotions et les appels à candidature à des postes supérieurs » Le chef de DRH
	L'importance du KM et de la GPEC au sein de l'entreprise	« Bien évidemment nous accordons une grande importance au KM et à la GPEC afin de ne pas perdre les connaissances et les compétences, pour cela la SDC a mis un ensemble de conditions pour acquérir ce que nous appelons l'expertise au sein des différentes DD, où les cadres des DD deviennent des experts après un certain nombre d'année pour assurer l'accompagnement et le tutorat des nouveaux recrues , et aussi lors des concours organisé au niveau interne de l'entreprise nous gardons dans le SI des RH les coordonnées des meilleurs candidats (qui travaillent déjà à l'entreprise) qui n'ont pas eu la chance d'occuper un poste supérieur dans une optique d'appel à la candidature ultérieurement ou pour le recrutement des adjoints » Le directeur de la DD.
	L'évolution du turnover	« Pratiquement la direction n'enregistre pas des départs la DD de Souk Ahras nous n'avons pas enregistré des départs les dernières années » Le chef de DRH
	Le travail en équipe	« Oui, l'ensemble des employés de la DD sont capable de travailler ensemble pour la réussite d'un même projet chacun par son savoir et son expérience vu que nous avons une multitude de profils qui peuvent s'entraider pour mener à bien n'importe quel projet » Le directeur de la DD
Clientèle	L'évolution du nombre de clients ELEC et GAZ	« Le nombre de clients ELEC et GAZ est en progression chaque année à travers l'augmentation du taux de gazéification et d'électrification à travers tout le territoire national dans une optique de couverture totale » Le chef de DRC
	Le développement de l'image de l'entreprise	« Le développement de l'image du groupe Sonelgaz de façon générale en optant pour des sponsoring des événements culturels et sportifs ainsi que des actions de mécénat » Le directeur de la DD
	La prise en charge des doléances des clients	« Pour assurer la prise en charge des doléances des clients nous avons mis en place le bureau de conseil et d'orientation au

		niveau de la DD et des agences commerciales, et nous avons aussi une application pour le traitement informatique des appels TIA » Le chef de DRC
	Les causes d'insatisfaction et des réclamations	« En général nous recevons des réclamations liées à la sous ou sur facturation,» Le chef de DRC « L'ensemble des réclamations que nous recevons sont liés à la mauvaise facturation, aux retards de raccordement après le payement, et aux coupures non programmées » Chargé de TIA
Stratégie	Les objectifs stratégiques	« Nous avons un ensemble d'objectifs stratégiques cités dans les plans d'actions et tous ces objectifs mènent à réaliser la performance globale de l'entreprise qui se compose de : la performance financière qui est liée au résultats et à la VA , la performance organisationnelle qui concerne l'organisation des travaux et des différentes taches en matière de respect des délais , et la performance commerciale qui concerne la clientèle et le réseau commercial et enfin la performance sociétale qui s'étale au niveau du groupe et ne se limite pas à la distribution et elle vise à développer l'image de l'entreprise et créer et améliorer ses relations syndicales» Le directeur de la DD
	La vision de la DD	« Oui, nous avons une vision pour les années à venir , mais cette vision ne se limite pas aux la filiales de distribution mais elle concerne le groupe ,et elle englobe deux sortes de politiques énergétique et industrielle , d'ou la politique énergétique consiste à assurer la continuité dans la réalisation du service public en matière de satisfaction des besoins de la clientèle en énergie électrique et gazière de façon permanente et améliorer la qualité de service en matière de sécurité, diminution des pertes , amélioration des délais de raccordement, et la politique industrielle vise à créer une industrie locale pour satisfaire les besoins de l'entreprise et s'orienter même vers l'exportation » Le directeur de la DD
	Le déploiement de la stratégie et les plans d'actions	« La stratégie se déploie à travers les différents plans d'actions, et la SDC essaye de vérifier beaucoup plus les façons de faire par les auditeurs, les tableaux de bord de gestion et les réunions mensuelles au niveau régional et au niveau national, car la SDC ne possède pas de benchmarking pour pouvoir s'inspirer » Le directeur de la DD

Source : élaboré par nous même

2. Discussion des résultats

Selon les résultats des entretiens, La DD de Souk Ahras possède déjà un tableau de bord de gestion multidimensionnel avec un ensemble de paramètres de performance répartis sur

trois principaux volets :Finances, commercial et le volet technique , mais il existe d'autres éléments tels que : la formation, les innovations, la motivation et la productivité et plusieurs autres éléments qui ne sont pas considérés comme des volets et qui englobent des paramètres de performance, et d'après les cadres de la DD nous avons pu confirmer que l'entreprise accorde une grande importance à la réalisations des objectifs et cela constitue un vrai challenge pour la DD de Souk Ahras, c'est ce qui nous a facilité un peu la tâche pour proposer un modèle de TBP adéquat qui englobe tous les paramètres de performance de l'entreprise répartis sur quatre axes stratégiques selon l'approche de Robert Kaplan et David Norton.

2.1. Démarche proposée pour la conception du TBP de la direction de distribution de Souk Ahras /RDE/ SDC société du groupe SONELGAZ

Avant de proposer un modèle de TBP il est indispensable de concevoir une carte stratégique qui indique les liens de causalité entre les différents objectifs stratégiques, et pour concevoir cette carte nous avons fait un recueil des objectifs à chaque niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing...etc.), elle doit ensuite, se fixer des buts pour chaque domaine d'activité stratégique.

2.1.1. Traduction de la stratégie à Moyen et Court terme de la direction de Souk Ahras sur les Quatre axes stratégiques du TBP

Les Objectifs Stratégiques de l'axe Financier

- Amélioration de la rentabilité et de la solvabilité
- Augmentation du Chiffre d'affaire
- Réduction des pertes d'énergie en Electricité & Gaz
- Réduction des charges de fonctionnement
- Amélioration du Recouvrement et réduction des soldes créances

Les Objectifs Stratégiques de l'axe Clients

- Augmenter le nombre de clients
- Développer l'image de l'entreprise
- Fidéliser les clients

Les Objectifs Stratégiques de l'axe processus interne

- Développer le réseau commercial
- Améliorer la relation client
- Améliorer la qualité de service
- Intégrer des innovations

Les Objectifs Stratégiques l'axe Apprentissage et développement

- Améliorer la qualité des systèmes d'information
- Amélioration du potentiel du personnel
- Motivation du personnel
- Amélioration du climat social
- Amélioration de la productivité

Le tableau ci-dessus énumère l'ensemble des objectifs par axes stratégiques

Tableau N°04 : Les Objectifs Stratégiques de la direction de Souk Ahras/RDE/SDC

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS
FINANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la rentabilité et de la solvabilité • Augmentation du Chiffre d'affaire • Réduction des pertes d'énergie en Electricité & Gaz • Réduction des charges de fonctionnement • Amélioration du Recouvrement et réduction des soldes créances
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre de clients • Développer l'image de l'entreprise • Fidéliser les clients
PROCESSUS INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le réseau commercial • Améliorer la relation client • Améliorer la qualité de service et du réseau • Intégrer des innovations
APPRETISSAGE ET DEVELOPPEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la qualité des systèmes d'information • Amélioration du potentiel du personnel • Motivation du personnel • Amélioration du climat social • Amélioration de la productivité

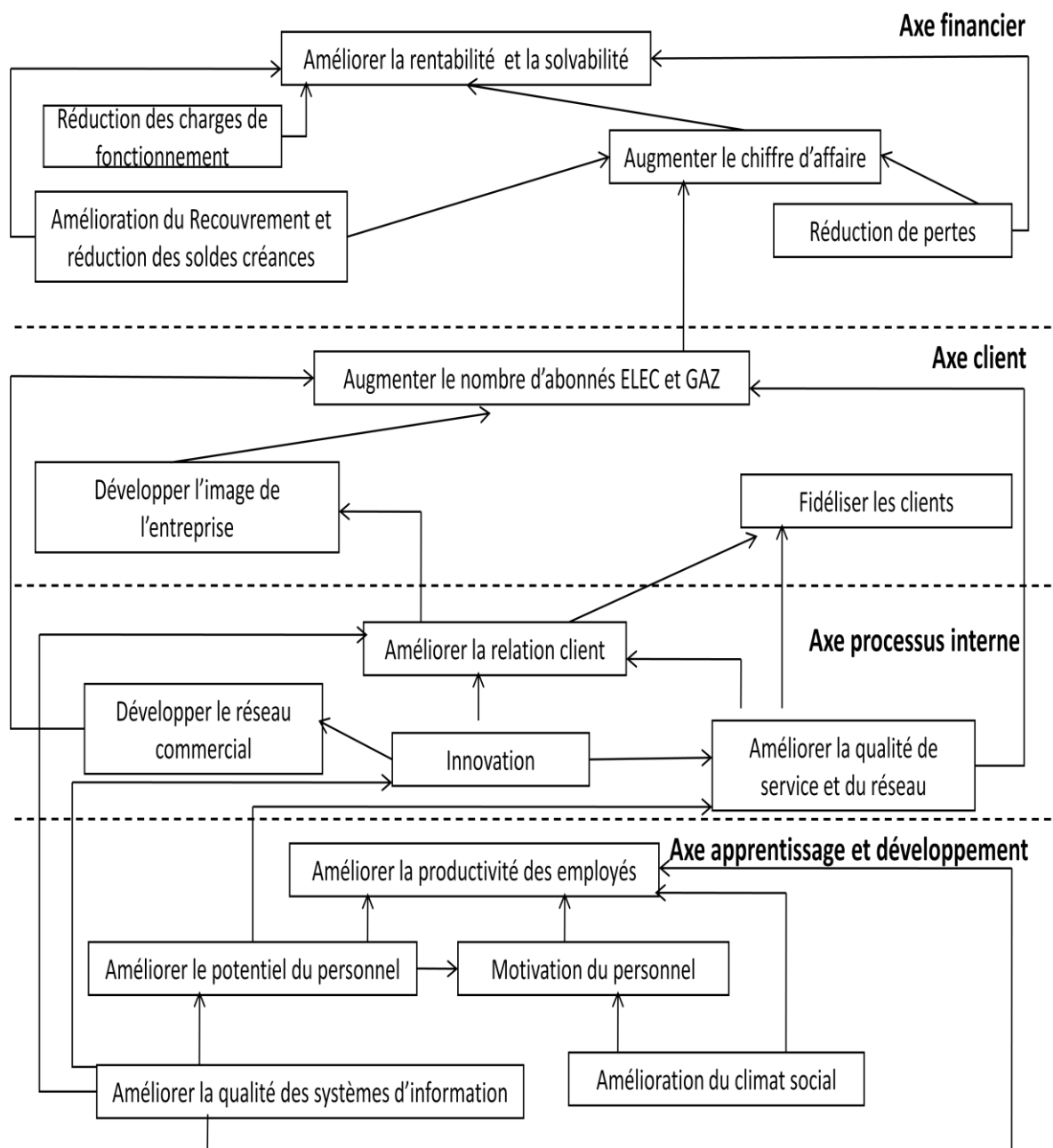
Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

2.1.2. Carte stratégique et les relations de cause à effet :

En reliant les objectifs stratégiques des quatre axes entre eux, nous pouvons maintenant proposer un modèle de carte stratégique pour la direction de Souk Ahras.

Le Schéma suivant résume la carte stratégique avec les différents liens de causalités.

Figure N° 13 : La Carte Stratégique de la DD de Souk Ahras



Source : élaborée par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

Il y a plusieurs liens de causalité entre les différents axes stratégiques comme le montre le schéma ci-dessus, on remarque que le système d'information joue un rôle primordial dans la réussite et l'épanouissement de la direction. Il est devenu indispensable pour chaque entreprise de se doter d'un bon système d'information au moment où on assiste à un développement spectaculaire des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Un bon système d'information fournit une visibilité claire sur l'environnement interne et externe de l'entreprise, cela en permettant aux responsables de connaître les capacités de l'entreprise au moment opportun pour assurer une interactivité dans la prise de décision.

Il permet aussi à l'entreprise d'améliorer le potentiel de son personnel et d'être innovatrice afin de développer l'ensemble de ces processus internes par l'intégration des nouvelles applications qui permettent à l'entreprise d'améliorer sa qualité de service ainsi que sa relation avec sa clientèle.

Aussi l'amélioration du climat social est un élément très important pour motiver le personnel et arriver à améliorer sa productivité pour assurer la réalisation des objectifs à terme.

Autre fonction primordiale est celle de l'amélioration de la relation client qui contribue à développer l'image de marque de l'entreprise ce qui permet de fidéliser les clients tout en travaillant parallèlement sur l'amélioration de la qualité de service et du réseau l'entreprise qui influence de façon directe la croissance du nombre d'abonnés ELEC et GAZ.

De l'autre côté, la croissance du nombre d'abonnés ELEC et GAZ tout en réduisant les pertes et en travaillant sur l'amélioration du recouvrement des créances impliquent l'augmentation du chiffre d'affaire.

L'augmentation du chiffre d'affaire et la réduction des charges du fonctionnement à leur tour aideront à améliorer la rentabilité de l'entreprise et c'est la finalité souhaitée par toute entreprise.

2.1.3. Le choix et la définition des indicateurs de performance

Afin de piloter les actions permettant de réaliser les objectifs stratégiques, comme nous avons vu en théorie, il faut attribuer à chaque objectif stratégique un ou plusieurs indicateurs qui permettent de le mesurer et lui donner une valeur significative à atteindre «une cible » pour pouvoir piloter la performance.

A partir des intentions stratégiques, nous avons définis des indicateurs de performance pour chaque axe du tableau de bord prospectif.

Les tableaux suivants présentent les indicateurs de mesure attribués à chaque objectif par rapport à chaque axe stratégique :

Tableau N°05 : Les indicateurs de l'axe financier

	Objectifs	INDICATEURS
AXE financier	Amélioration de la rentabilité et de la solvabilité	Evolution du résultat en MDA Taux Evolution du Résultat Net %
	Augmentation du Chiffre d'affaire	Evolution du Chiffre d'affaire MDA Taux d'évolution du CA E en %
	Réduction des pertes d'énergie en Electricité	Pertes Elec GWh Taux de pertes E %
	Réduction des charges de fonctionnement	Evolution des charges MDA Taux d'évolution charges %
	Amélioration du Recouvrement et réduction des soldes créances	Evolution des créances MDA Taux de réduction des créances % Délais Crédit clients en jours

Source : élaboré par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

Tableau N°06 : Les indicateurs de l'axe client

	Objectifs	INDICATEURS
AXE client	Augmenter le nombre de clients	L'évolution du nombre des nouveaux clients ELEC et GAZ
	Développer l'image de l'entreprise	Le nombre de participation aux actions sociales (Sponsoring, campagnes de sensibilisation,etc)
	Fidéliser les clients	Le taux de churn

Source : élaboré par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

Tableau N°07 : Les indicateurs de l'axe processus internes

	Objectifs	INDICATEURS
AXE processus interne	Développer le réseau commercial	L'évolution du nombre d'agence
	Améliorer la relation client	Taux de traitement des réclamations Durée de réponses aux réclamations
	Améliorer la qualité de service et du réseau	Durée de réponse aux réclamations Durée de réponse aux demandes de raccordement, branchement et extension. Qualité de la facturation Taux d'électrification et de pénétration GAZ Délai de dépannage
	Intégrer des innovations	Le nombre de nouvelles applications hébergées au système d'information L'évolution d'usage des TIC L'évolution dans la mise en place des projets innovants

Source : Réalisé par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

Tableau N°08 : Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

	Objectifs	INDICATEURS
AXE apprentissage organisationnel	Améliorer la qualité des systèmes d'information	Niveau de sécurité des informations
	Amélioration du potentiel du personnel	Nombre de formations effectuées annuellement
	Motivation du personnel	Evénements organisés en faveur du personnel Les différentes primes indexées au salaire
	Amélioration du climat social	Programme de communication interne
	Amélioration de la productivité	Productivité individuelle

Source : Réalisé par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

2.1.4. Le suivi des évolutions des indicateurs de performance

Les indicateurs de l'axe financier

L'axe financier constitue le fil conducteur pour les autres axes, on a retenu pour cet axe cinq objectifs stratégiques, qui sont :

1. Amélioration de la rentabilité et de la solvabilité
2. Augmentation du Chiffre d'affaire
3. Réduction des pertes d'énergie en Electricité & Gaz

4. Réduction des charges de fonctionnement
5. Amélioration du Recouvrement et réduction des soldes créances

Ensuite, afin de mieux mesurer la réalisation de ces objectifs stratégiques, on a retenu un indicateur pour chacun.

- **La rentabilité**

La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. Pour la DD nous avons choisis comme indicateur de rentabilité le

ROI (Taux de rendement des capitaux investis) :

Cet indicateur est également connu sous le nom de taux de rendement comptable, il synthétise en une seule valeur numérique les principaux ingrédients de la rentabilité (chiffre d'affaires, coûts et capitaux investis). Sa formule de calcul est la suivante :

Taux de rendement des capitaux investis (ROI) = résultats d'exploitation / capitaux investis

- **Le chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaires de la DD est constitué essentiellement de la vente des énergies Electrique et gazière.

Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaires de la DD sur 4ans entre 2014 et 2017.

Tableau N°09 : Evolution du chiffre d'affaire 2014-2017

Années	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaire MDA	2 180.31	2 401.74	2 598.90	2 905.77

Source : document remis au niveau de l'entreprise

On remarque que le chiffre d'affaire de la DD de Souk Ahras est en croissance continue entre 2014 et 2017, cela est lié à la croissance du nombre d'abonnés dans la wilaya et c'est ce qui constitue un point positif en matière de rentabilité de l'entreprise.

- **Le taux de perte**

Le taux de perte au niveau de la DD de Souk Ahras se calcule à travers la différence entre l'énergie achetée et l'énergie vendue.

Le tableau suivant montre l'évolution du taux de perte de la DD entre 2014 -2017

Tableau N°10 : Evolution du taux de perte Elec 2014-2017

Années	2014	2015	2016	2017
Ventes GWH	414.5	447.48	466.01	480.39
Achats	462.31	498.21	516.98	534.09
Pertes Physique (GWh)	47.81	50.72	50.96	53.70
Taux de Pertes Elec	10.34	10.18	9.86	10.05

Source : document remis au niveau de l'entreprise

D'après le tableau ci-dessus on constate que la DD de Souk Ahras a enregistré une faible évolution dans le taux de perte durant la période entre 2014 et 2017, mais cela incite quand même l'entreprise à prendre des mesures correctives afin de diminuer ce taux.

- Les charges de fonctionnement

Les charges de fonctionnement sont liées au cycle d'exploitation et ils sont en relation étroite avec l'investissement, le tableau ci- dessous montre l'évolution de l'ensemble des charges d'exploitations entre 2016 et 2017.

Tableau N°11 : Evolution des charges de fonctionnement 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Charges de fonctionnement KDA	60 294.41	63 278.32	65 115.01	66 693.37

Source : document remis au niveau de l'entreprise

D'après le tableau ci-dessus , on remarque que les charges de fonctionnement de la DD entre 2014 et 2017 ont subi une augmentation et cela est lié à l'augmentation des investissements de la DD, mais il est impératif de travailler à minimiser l'ensemble des charges de fonctionnement pour pouvoir améliorer le résultat de l'entreprise et de ce fait améliorer sa rentabilité . Sur ce volet les responsables de la DD notamment le chargé des moyens généraux, ont consacré un ensemble d'actions à mettre en œuvre afin de minimiser au maximum la progression de l'ensemble des charges.

- Les créances clients

Ce ratio est lié à l'évolution des encaissements au sein de la DD.

Le tableau suivant montre l'évolution des créances clients de la DD 2014 -2017

Tableau N°12 : Evolution des créances clients 2014-2017

Année	2014	2015	2016	2017
Créances clients MDA	266.08	245.19	287.54	253.57

Source : document remis au niveau de l'entreprise

On remarque que le solde des créances clients au niveau de la DD de Souk-Ahras est en fluctuation entre 2014 et 2017 ,en enregistrant une diminution de ce dernier d'un taux de 12% entre 2016 et 2017 cela indique un bon signe en matière de recouvrement des créances clients et aide l'entreprise à atteindre la rentabilité, et cela est dû à la mise en place de plusieurs dispositifs pour augmenter le recouvrement.

Les indicateurs de l'axe clients

Nous avons choisis trois mesures-clés de la performance concernant l'axe clients. Ces mesures se répartissent entre les objectifs stratégiques suivants :

- Augmenter le nombre d'abonnés ELEC et GAZ.
- Fidélisation des clients.
- Développer et véhiculer une image d'entreprise citoyenne.
 - Nombre d'abonnés

Le nombre d'abonnés est un indicateur très important pour l'entreprise, car il permet d'augmenter ses ventes et son chiffre d'affaire. Le tableau ci-dessous indique l'évolution son évolution entre 2016 et 2017.

Tableau N°13 : évolution du nombre d'abonnés durant la période (2016-2017)

	2014	2015	2016	2017
Nombre d'abonnés ELEC	95 632	100 258	104 728	108 751
Nombre de Clients GAZ	58 289	63 167	68 400	70 500
Nombre total d'abonnés	153921	163425	173128	179251

Source : document remis au niveau de l'entreprise

D'après les résultats affichés sur le tableau ci-dessus, la DD de Souk-Ahras a enregistré un accroissement du nombre total de sa clientèle Elec et GAZ, mais le taux d'évolution de la

clientèle ELEC est supérieur à celui de la clientèle GAZ entre 2014 et 2017, cela permet la réalisation d'un des objectifs les plus importants de l'axe client et qui va contribuer de façon directe à augmenter le CA de l'entreprise.

- Fidélisation de la clientèle

La fidélisation de la clientèle fait partie des objectifs les plus importants pour l'entreprise, car elle lui permet de maintenir son parc d'abonnés et aide à développer l'image de l'entreprise pour mesurer la fidélisation de la clientèle nous avons choisi de calculer le taux de churn qui représente le pourcentage des résiliations par rapport au nombre d'abonnés , et qui permet à l'entreprise de mesurer le phénomène de perte d'abonnés.

Le tableau suivant indique l'évolution du taux de churn durant la période 2014-2017

Tableau N°14 : évolution du taux de churn 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Nombre de résiliations	1560	1611	1722	1401
Nombre total d'abonnés	153921	163425	173128	179251
Taux de churn	1%	0,98%	0,99%	0,78%

Source : Réalisé par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

D'après les résultats présentés ci-dessus, le taux de churn de l'entreprise est en diminution entre 2014 et 2017 cela constitue un bon signe en matière de fidélité de la clientèle de l'entreprise.

Les indicateurs de l'axe processus internes

Pour répondre aux attentes des abonnés et de l'actionnaire qui est l'Etat, nous avons choisis des indicateurs pour suivre la performance tout au long de la chaîne des processus internes de la SDC. Ils sont au nombre de cinq réparties sur les objectifs stratégiques suivants :

- Améliorer la relation client.
- Améliorer la qualité du réseau.
- Améliorer la qualité de service
- Développer le réseau commercial.
- Innovation.

Pour atteindre l'ensemble des objectifs nous avons essayé d'étudier l'évolution des indicateurs suivants :

- Taux de traitement des réclamations

Concernant cet indicateur, SDC possède une cellule d'écoute pour recevoir et étudier les réclamations des clients, et d'une application pour assurer le traitement des appels (TIA), ce taux peut être calculé à travers le calcul du pourcentage des réclamations traitées par rapport à l'ensemble des réclamations reçues.

Le tableau suivant montre l'évolution du taux de traitement des réclamations entre 2014 et 2017

Tableau N°15 : évolution du taux de réclamations traitées

Années	2014	2015	2016	2017
Taux de réclamation	70.50%	70.80%	74.50%	77.40%

Source : élaboré par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

La DD de Souk Ahras veille sur la satisfaction de sa clientèle, et elle essaye de développer les moyens de les satisfaire de façon permanente, et le tableau ci-dessus montre cette réalité ou la DD a réalisé une croissance continue dans le taux de traitement des réclamations entre 2014 et 2017. Le suivi de cet indicateur est très important pour offrir un service de qualité et améliorer la relation de l'entreprise avec sa clientèle.

- Délai de satisfaction demandes clients en jours

Le calcul de cet indicateur permet de calculer le délai entre la demande de client (extension ELEC ou GAZ où branchement ELEC où GAZ) et la satisfaction de sa demande.

Le tableau suivant montre l'évolution du délai de satisfaction des demandes clients entre 2014 et 2017

Tableau N°16 : évolution des délais de satisfaction des demandes clients

Années	2014	2015	2016	2017
Extensions Electricité j	26.30	18.15	14.20	13,63
Extensions Gaz j	28.15	26.87	20.35	18,52
Branchements Elec j	9.97	9.57	8.98	8,35
Branchements Gaz j	9.70	9.54	9.14	8,81

Source : élaboré par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

D'après le tableau ci-dessus on remarque que les délais de satisfaction des demandes clients ELEC où Gaz, ont connus une diminution remarquable entre 2014 et 2017 surtout en ce qui concerne les extensions où les délais de satisfaction des demandes a diminué de 13 jours pour l'électricité et de 10 jours pour le gaz, et cela est lié au renforcement des équipes de travail et au développement des moyens mis en œuvre pour assurer la satisfaction des demandes clients par la DD de Souk Ahras pour aboutir à améliorer la qualité de service offerte à la clientèle .

- Délai de dépannage

Le calcul de cet indicateur nous donne une idée sur nombre d'heures entre l'appel ou la demande de dépannage effectués par le client et l'intervention des équipes de dépannage.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de cet indicateur entre 2014 et 2017

Tableau N°17 : évolution du délai de dépannage 2014-2017

Années	2014	2015	2016	2017
Délai de dépannage (h)	9.06	7.24	4.38	3.58

Source : documents remis sur le lieu de stage

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que le délai de dépannage est en décroissance continue, il a connu une diminution de presque 2/3 entre 2014 et 2017 en passant de 9 jours à 4 jours. Cela est dû à l'effort fournis par la DD en renforçant les moyens humains mis en œuvre par le perfectionnement et la formation afin d'améliorer la qualité de service qui affecte de façon directe la relation de l'entreprise avec sa clientèle.

- Taux d'électrification et de pénétration gaz de la wilaya

Il est considéré comme un des éléments qui affectent la satisfaction des clients car il montre la capacité de l'entreprise à déployer son réseau sur tous les coins du territoire de la wilaya, électrification et pénétration gaz même les plus isolés. Souk Ahras depuis son existence n'a pas cessé de développer son taux de couverture du territoire de la wilaya.

Le tableau ci-dessous montre le taux d'électrification et de pénétration ELEC et GAZ entre 2014 et 2017 au niveau de la wilaya de Souk-Ahras.

Tableau N°18 : évolutions des taux d'électrification et de pénétration gaz 2014-2017

Années	2014	2015	2016	2017
Taux électrification	95%	96%	97%	97%
Taux de pénétration Gaz	66%	66.5%	67%	67%

Source : document remis au niveau de l'entreprise

D'après les résultats affichés sur le tableau précédent on constate que les taux d'électrification et de pénétration gaz sont en évolution néanmoins certains programmes sont gelés depuis 2017 par manque de financement de l'état compte tenu du contexte économique que traverse le pays suite à la chute des prix du pétrole. Nombre d'agences Pour être proche et à l'écoute de ses clients la direction de distribution de Souk Ahras dispose d'un réseau de 03 Agences commerciales déployées à travers le territoire de la wilaya.

Indicateurs de l'axe Apprentissage et développement

Il traduit l'ensemble de facteurs d'amélioration de l'efficacité des employés qui favoriseraient la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons relevé la nécessité d'engager quelques actions, à savoir :

- Amélioration de la qualité du système d'information.
- Améliorer le climat social.
- Motivation du personnel.
- Améliorer le potentiel du personnel.
- Amélioration de la productivité des employés.

- Sécurité d'information

La sécurité de l'information est un processus visant à protéger des données contre l'accès, l'utilisation, la diffusion, la destruction ou la modification non autorisée. Vu l'importance

de la sécurité d'information chez une société comme SONELGAZ, cet indicateur consiste à mesurer le risque de diffusion des informations internes de l'entreprise,

Actuellement la DD de Souk Ahras se soucie de des attaques externe car la plus part du temps les attaques viennent de l'interne. Sur ce point ELIT est très attentive, elle a pris quelques mesures comme le contrôle d'accès à certaines données, la demande du mot de passe, surveillance du réseau : sniffer, système de détection d'intrusion, sécurité applicative : séparation des privilèges, audit de code, rétro-ingénierie, emploi de technologies ad-hoc : anti-logiciels malveillants (antivirus, anti pourriel (SPAM), anti-espionnage), pare-feu, cryptographie, authentification forte, infrastructure à clés publiques.

- Événements organisés en faveur du personnel

Il s'agit d'apprécier le climat social qui règne dans l'entreprise. L'organisation des événements en faveur du personnel a un effet positif sur l'esprit des employés et facilite l'appropriation de la culture de l'entreprise et par là motiver le personnel et augmenter la productivité individuelle, la DD de Souk Ahras accorde une grande importance à ce volet en organisant des événements au profit de ses employés tels : que des événements sportifs (des tournois) , des fêtes comme la fête de la journée mondiale de la femme , aussi en collaboration avec les partenaires sociaux chaque année il y a des vacances pour les employés et leurs enfants, ainsi que les employés célibataires .

- Programmes de communication interne

Dans le cadre de sa stratégie de communication interne et pour inculquer chez le personnel la culture de l'entreprise, SONELGAZ édite un journal QUOTIDIEN, ce dernier est considéré comme un support de communication entre l'entreprise et les employés.

« ECHO » a été opéré afin de porter la parole et l'image de SONELGAZ à l'ensemble de son personnel, elle s'intéresse à communiquer sur toutes les activités de l'entreprise

Outre cette revue, SDC/SONELGAZ dispose d'une messagerie interne « Tensik » qui permet de diffuser les messages entre les employés de façon sécurisée. Il y a aussi la revue IFNTEIG édité par les partenaires sociaux de l'entreprise, et qui s'occupe de diffuser activités du syndicat.

- Taux d'absentéisme

Cet indicateur informe sur la fidélisation des employés. Il est obtenu en rapprochant le nombre des absents journaliers à l'effectif moyen.

Le tableau ci-dessous indique l'évolution de ce taux journalier au niveau de la Direction de distribution de l'électricité et du Gaz de Souk Ahras

Tableau N°19 :l'évolution du taux d'absentéisme 2014-2017

Années	2014	2015	2016	2017
Effectifs	293	305	317	327
Absentéisme journalier(h)	35.34	35.55	35.95	38.31
Absentéisme journalier par agent(h)	0.12	0.11	0.11	0.12

Source : élaboré par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

On peut dire qu'il y a une stabilité dans le taux d'absentéisme par rapport à l'évolution de l'effectif au niveau de la DD de Souk Ahras et cela est un bon signe pour l'entreprise en matière de motivation et de satisfaction des employés vis-à-vis les conditions de travail au sein de l'entreprise, car pour assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, il est indispensable que les employés soient satisfaits de leurs conditions de travail et de l'entreprise en général.

- Le turnover

Le turnover est le rapport entre le nombre de départ et le total de l'effectif, nous présentons ci-après son évolution sur quatre ans entre 2014-2017 :

Tableau N°20: Evolution de Turnover de la DD de Souk Ahras 2014-2017

Années	2014	2015	2016	2017
Effectifs	293	305	317	327
Nombre de départs	02	01	00	02
Turnover	0.68%	0.33%	00%	0.61%

Source : élaboré par nous même à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus on remarque que taux de départs des employés où le turnover au sein de la DD de Souk Ahras entre 2014 et 2017 est faible par rapport à l'évolution de l'effectif, et cela constitue un bon signe en matière de satisfaction et de loyauté des employés de l'entreprise.

- Nombre de formations réalisées

La Direction de distribution de l'électricité et du Gaz de Souk Ahras effectue chaque année un programme régulier de mise à niveau des compétences à travers des formations, et cela en fonction des besoins.

Le tableau ci-dessous indique l'évolution du nombre de formation réalisée pour les employés de la DD de Souk Ahras entre 2014 et 2017.

Tableau N ° 21: évolution des formations au niveau de la DD 2014-2017

Années	2014	2015	2016	2017
Total formations prévues	20	30	40	60
Total formations réalisées	19	24	37	59
Pourcentage de formations réalisées	95%	80%	92.5%	98.33%

Source : élaboré par nous meme à partir des documents remis au niveau de l'entreprise

D'après les données présentées dans le tableau précédent, on remarque que le pourcentage de formations réalisées par rapport à l'ensemble de prévisions est en croissance continue sauf en 2015 il y a eu une diminution , et en 2017 la DD de Souk Ahras à presque atteint les 100% et cela constitue un atout pour la productivité et la compétitivité de l'unité de Souk Ahras.

- Productivité Individuelle (PI) = CA / Total d'effectif

Ce ratio présente la contribution de chaque employé à la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le tableau suivant montre l'évolution de la productivité du personnel de la DD Souk Ahras pour quatre années.

Tableau N°22 : Evolution Productivité individuelle

Années	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaire MDA	2 180.31	2 401.74	2 598.90	2 905.77
Effectifs	293	305	317	327
PI	7.44	7.87	8.19	8.89

Source :Elaboré par nous même à l'aide des documents fournis au lieu de stage

D'après le tableau nous remarquons que la productivité du personnel au niveau de la DD de Souk Ahras est en croissance continue entre 2014 et 2017. Cette progression est due essentiellement à l'effet positif des programmes de formation et aux éléments de motivation que DD de Souk Ahras a mis en place en faveur de son personnel.

2.2. Proposition d'un modèle d'un « TBP » pour la DD de Souk Ahras

Après l'explication du choix des indicateurs nous pouvons récapituler dans le tableau suivant le tableau de bord prospectif qui peut être implanté au niveau de la DD de Souk Ahras afin de piloter sa performance

Tableau N°23 : Modèle de TBP proposé

Axe	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Valeurs cibles	Actions
Axe financier	Amélioration de la rentabilité et de la solvabilité	Taux Evolution du Résultat Net %	Il n'est pas évident de définir une cible	Le déploiement des différents plans d'actions par les entités concernées La réalisation des opérations d'équilibrage pour assurer la rentabilité des réseaux Réparation des postes non utilisés pour augmenter la rentabilité des ouvrages Minimisation des frais financiers Minimisation des charges de fonctionnement L'amélioration du recouvrement des créances La croissance du chiffre d'affaire La réduction des pertes en énergie électrique
	Augmentation du Chiffre d'affaire	Évolution du chiffre d'affaire en MDA Taux d'évolution du CA en %	3 399.75 17%	Augmenter les ventes par l'accroissement de l'électrification et de la pénétration gaz qui va permettre l'accroissement du nombre d'abonnés ELEC et GAZ ce qui va engendrer une augmentation des ventes.
	Réduction des pertes d'énergie en Electricité	Taux de pertes E %	9.28%	Le déploiement de la télé relève FSM La mise en place de la police administrative de l'énergie L'organisation des regroupements périodiques pour les agences commerciales défaillantes et via la Visio conférence pour les agences éloignées. Le suivi, la sensibilisation et la

				responsabilisation des principaux acteurs de l'activité commerciale (DRC, Directeurs d'agences) L'achèvement de l'opération d'installation des TAG. L'achèvement de l'opération de remplacement des compteurs classiques en compteurs électroniques.
Réduction des charges de fonctionnement	Évolution des charges de fonctionnement Taux de réduction des charges de fonctionnement %	60 000 10%		La bonne gestion des stocks tout en précisant un seuil min et un seuil max. La spécification de quelques exigences concernant les pièces de rechange et la maintenance des véhicules La diminution des frais liés à la téléphonie par l'utilisation d'une téléphonie interne reliée à travers le réseau fibre optique La mise en place du kit GPL pour les nouveaux véhicules pour ne pas payer les vignettes des véhicules. L'enrichissement des affaires par l'établissement des cahiers de charge avec précision de toutes les caractéristiques techniques en favorisant le rapport qualité-prix.
Amélioration du recouvrement et réduction des soldes créances	Délais Crédit clients en jours Taux de réduction des soldes de créances	65 jours 10%		Poursuivre le dispositif relatif à l'opération TAHSIL Mettre en place des brigades de contrôle des abonnés coupés Inculquer au client la notion de coupure après le 18 jours Vulgariser le mode de paiement électronique (TPE et e-paiement), Déployer l'application de l'envoi des factures par email, L'information des clients des délais de paiement de leurs factures par SMS, La valorisation de l'activité juridique au niveau des Agences Commerciales.

Axe Clients	Augmenter le nombre de clients	L'évolution du nombre des nouveaux clients ELEC et GAZ	5307 nouveaux abonnés ELEC 2840 nouveaux abonnés GAZ	<p>La réalisation des programmes propres d'extension et de renforcement afin d'augmenter le taux d'électrification et de pénétration gaz.</p> <p>La mise à niveau du personnel technique des sociétés de distribution par l'organisation d'échanges et rencontres techniques avec les cadres des autres sociétés, afin de permettre de débattre des difficultés rencontrées dans la réalisation des projets, des solutions à mettre en œuvre pour dépasser ces difficultés .</p> <p>Assurer l'alimentation des nouvelles villes et des périmètres agricoles.</p>
	Développer l'image de l'entreprise	Le nombre de participation aux actions sociales (Sponsoring, mécénat et compagnes de sensibilisation)	10 établissements scolaires pour la sensibilisation contre les dangers de l'énergie gazière.	<p>Présence de la SDC dans les événements dédiés au développement des Energies renouvelables</p> <p>Présence du groupe SONELGAZ comme sponsor des événements sportifs artistique et culturels en Algérie (Participation dans le développement du cinéma à travers le sponsoring des films Algériens attendus en 2018, Le sponsoring des semaines de théâtre l'aide des jeune artistes,, de quelques clubs sportifs)</p> <p>Le développement de l'axe solidarité et actions sociales par le soutien des associations à but non lucratif</p> <p>Le respect de l'environnement par le travail avec les associations écologiques.</p> <p>L'organisation des journées de sensibilisation au sein des établissements scolaires contre le danger de l'énergie gazière.</p>

	Fidéliser les clients	Le taux de churn (Pourcentage des résiliations par rapport à l'évolution de l'effectif)	0,5%	Sensibilisation des clients pour payer leurs factures, avant d'atteindre 3 quittances non payées pour ne pas être résiliés. Réintégration des clients résiliés rapidement une fois leurs factures sont payées. Développer le recouvrement des créances clients dans les meilleurs délais en diversifiant les modes de paiement, et aussi développer le réseau commercial pour être proche des abonnés.
Axe Processus internes	Développer le réseau commercial	L'évolution du nombre d'agence	0	Pour cette année il n'y aura pas d'ouverture de nouvelles agences commerciales rattachées à la DD de Souk Ahras
	Améliorer la relation client	Taux de traitement des réclamations Durée de réponse aux réclamations	99% Il ne doit pas dépasser les 7 jours	La mise en place d'un Système de Traitement Informatisé des Appels ou de la réclamation (Le TIA) La poursuite de la décentralisation des activités commerciales de la DD vers l'agence commerciale. La généralisation des bureaux conseil (Agence Commerciale, Siège DD et Siège DG). La réhabilitation des sièges des agences Commerciales Le lancement de l'agence virtuelle.
	Améliorer la qualité de service et du réseau	les délais moyens de raccordement: -Branchement ELEC -Branchement gaz -Extension ELEC -Extension GAZ Pourcentages des raccordements hors délais à ne pas dépasser -Branchement ELEC -Branchement GAZ -Extention ELEC -Extension GAZ Taux	7j 8j 45j 40j 2% 3% 5% 5% 97,5% 67,3%	La prise en charge des différentes demandes de raccordement à travers le site – web PME-PMI La multiplication des compagnes d'entretien et de maintenance sur les réseaux de distribution Sécurisation des installations gaz. Informers les clients 48 heures avant la coupure planifiée (travaux et entretien) au moyen d'écrit personnalisé pour les gros clients MT et, par affichage, radio et, journaux pour les autres clients. Dans le cas des incidents exceptionnels l'information est communiquée dès sa survenance et 2

		<p>d'électrification Taux de pénétration GAZ</p> <p>Délai de dépannage</p> <p>La qualité de la facturation : taux d'erreur de facturation toléré</p>	<p>3h après l'appel maximum</p> <p>BT BP : 1,5% MT MP : 0.01%</p>	<p>heures au maximum après rétablissement. L'établissement des schémas directeurs et des différentes prévisions de développement des réseaux</p> <p>La mise en place d'un nouveau dispositif de relève (TSP)</p>
Axe Apprentissage et développement	Améliorer la qualité des systèmes d'information	Nombre d'applications hébergées au SI	/	<p>L'optimisation de l'utilisation du système HISSAB, en exploitant les fonctionnalités déjà développées et son enrichissement par d'autres fonctionnalités en vue de combler les insuffisances constatées La contribution à la refonte des systèmes d'information avec ELIT. La refonte du SGC. L'enrichissement des systèmes NOVA ,ATTAD et GTR (gestion de la trésorerie) L'optimisation de l'application système d'engagement en vue de combler les insuffisances constatées.</p>
	Amélioration du potentiel du personnel	Nombre de formations réalisées annuellement	65	<p>La mise en place d'un plan de formation pour l'ensemble des agents selon le besoin de chaque DD ce plan contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> *Des formations professionnelles spécialisées *Des formations de perfectionnement professionnel <p>Des formations par moyens propres effectuées par les experts au niveau des DD. Assurer le parrainage des formations des salariés.</p>

	Motivation du personnel	Nombre d'événements organisés en faveur du personnel.	/	L'assurance des promotions et des avancements aux salariés selon l'ordre de mérite et la notation annuelle. La gestion de l'évolution de la carrière des salariés et les appels à candidature à poste supérieur par la publication des postes vacants.
	Amélioration du climat social	Le turnover Le taux d'absentéisme	0% /	La favorisation de la communication interne entre les salariés à travers les réunions, à travers l'utilisation de l'application TANSIK. L'assurance de bonnes conditions de travail au sein des bureaux. La favorisation du travail collaboratif et la coordination entre les différentes divisions pour la réalisation de chaque projet. L'utilisation d'une plate forme des revendications L'organisation des réunions périodiques avec le partenaire social
	Amélioration de la productivité	Ratio de productivité	Choisie selon la norme internationale	Assurer la motivation des employés Contribuer à l'instauration d'un climat social serein. La mise en place des actions de développement du potentiel du personnel

Source : élaboré par nous même

CONCLUSION

Après la réorganisation du groupe SONLEGAZ en 2017, la société de distribution d'électricité et du gaz se retrouve dans l'obligation d'améliorer sa performance et ses pratiques de gestion. Pour améliorer sa performance la SDC s'appuie sur l'amélioration de la performance au sein des différentes directions de distribution. Pour y arriver les directions de distribution travaillent pour l'amélioration de leurs systèmes de contrôle de gestion.

En choisissant la direction de distribution d'électricité et du gaz de wilaya de Souk Ahras, nous voulions analyser le système de contrôle de gestion existant au sein de la DD, et ainsi détecter les contraintes pour pouvoir améliorer ce système de contrôle de gestion et de pilotage de la performance. Pour se faire nous avons eu recours à une approche qualitative et nous avons utilisé deux instruments de mesure qui sont : l'observation et les entretiens individuels semi-directifs.

Par le biais de ce travail, nous avons contribué à l'amélioration du pilotage de la performance au sein de la direction de distribution d'électricité et du gaz de Souk Ahras en proposant une approche de contrôle de gestion moderne par le tableau de bord prospectif, nous avons pris en considération les liens de cause à effet existant entre les indicateurs de performance sur les différents axes de développement stratégique à savoir : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et innovation et l'axe apprentissage et développement. L'ensemble des divisions de la directions de distribution ont été appelées à contribuer à la construction de ce modèle de tableau de bord prospectif proposé à la base des objectifs stratégiques de la DD de Souk Ahras sur le prochain moyen terme.

Dans les recherches qui peuvent suivre notre étude nous proposons une éventuelle mise en place de cette approche après avoir déterminé les indicateurs de performance des axes manquants tels que l'axe apprentissage organisationnels et une partie de l'axe processus internes et innovation pour une extension vers un système de contrôle de gestion plus modernisé, Les managers peuvent présenter une forte résistance au changement et avoir de la difficulté à adopter le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance à la place du tableau de bord existant, ici une étude portant sur la conduite du changement suivant cette mise en place sera nécessaire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

Abdelkader Baaziz, Mustapha Khelil (2006). « Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage. Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach », Oran, Algérie.

Alain Fernandez ,2011, « Les nouveaux tableaux de bord des managers »,Paris, Editions d'organisation.

Algave Christine et Delautre Jean Michel 2008, « Management des entreprises »,Paris,Hachette technique.

Anthony Robert, 1965, « Planning and control systems : A framework for analysis », États-Unis :Harvard business school press.

Autissier David et al, 2011,« L'atlas du management »,Paris : Édition d'organisation .

Barabel Michel & Meier Olivier , 2006, « Managor », éditions Dunod, Paris.

Benaissa, Hazem. «QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIÉE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?» Faculté des Sciences de l'administration Université Laval , 2001.

Bergeron H. (2000), « *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?* », Actes du Congrès de l'association Francophone de Comptabilité, Angers

BESCOS.P-L, (1999), « Les enjeux actuels de l'évaluation des performances », in ECOSIP «Dialogue auteur de la performance en entreprise : les enjeux », Le Harmattan.

Bessire D et le C.R.I. (2000), « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre », Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers.

Bouquin. H, (2006) « Le contrôle de gestion », 7eme édition presse Universitaires de France.

Bourguignon. A (2000), « Performance et contrôle de gestion», Encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit,Ed.Economica .

Bourguignon. A, (1995) « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, juillet-aout.

Bulletin d'information édité par la Direction de la Communication et des Médias - Sonelgaz Numéro spécial Réorganisation Mai 2017

Chennoufi Housseem Eddine, « Le pilotage de la performance au sein du groupe SNTR » mémoire ENSM

Cobbold. I, Lawrie. G (2009), « *The development of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool* ».

Delmas Alain,2011, « Conduire une analyse stratégique en entreprise » ,Le Mans cedex :Gersco éditions.

Demeesere R et all 2002), « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod.

Denis Choffel, François Meyssonier, 2005, « DIX ANS DE DÉBATS AUTOUR DU *BALANCED SCORECARD* » Association francophone de comptabilité « Comptabilité - Contrôle - Audit »

Eccles. Robert G (1999), « *Le manifeste de l'évaluation des performances* », in « *Les système de mesure de la performance* » Harvard Business Review, Editions d'organisation.

Edvansson Leif et Malone Micheal,1997, « Intellectual capital ,Realising your company's treu value by finding its hidden brainpower »,New York :Harper Business.

Frank Figge et al , 2002, « The sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy » ,Centre for Sustainability Management, University of Lüneburg, Germany.

Helene Marie ,Timbal Millie ,2010, « Elaborer des tableaux de bord utiles »,Le Mans,Cedex 2, Gersco éditions.

Hermel Laurent et Achard Pierre,2011, « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking »,La plaine Saint Denis Sedex :Afnor Editions.

Iribarne. P (2003), « *les tableaux de bord de la performance* », édition Dunod.

Joëlle Morana, Gilles Paché. Supply chain management et tableau de bord prospectif : à la recherche de synergies. Logistique & Management, Taylor & Francis, 2000.

Kakai, Hygin, 2008, «Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire.» Université de Franche-Comté.

Kaplan. R et Norton. D (1994), « *le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance* » in « *Les systèmes de mesure de la performance* », Harvard Business Review (1999).

Kaplan. R et Norton. D (2003), « *Le tableau de bord prospectif* », éditions d'Organisation.

La société de distribution d'électricité et du gaz (Page consultée le 04/04/2018) .Site de la société de distribution de l'électricité et du gaz region centre [données en ligne] , www.sdc.dz

Le groupe SONELGAZ (Page consultée le 18/06/2017) .Site du groupe SONELGAZ, www.sonelgaz.dz/ .

Le Moigne, *Les épistémologies constructivistes:Que sais-je.* Paris: PUF, 1995.

Lebas. M (1995), « Performance measurement and performance management », HEC school of management.

Lorino. P, (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation.

M, Kalika, Structure, Réalité , Déterminants , Performance, Édition Economica, 1998.

Mahmoudia Mehanna,2012, « L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique Algérienne :cas d'ALFEL filiale de G.I FONDAL »Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

Mandou Cyrille , « Comptabilité générale de l'entreprise »,Bruxelles :De Boeck.

Maya Velmuradova 2004, Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse,ResearchGate, <https://www.researchgate.net/publication/233980052> .

Michèle Catroux 2002, « La recherche-action : un autre regard sur nos pratiques pédagogiques (2e partie) », Open Editions Journals, <https://journals.openedition.org/apliut/4276> .

Papin Robert ,2013, « Le nouveau manager :Gérer le changement »,Paris, Editions Diateino.

Petit Larousse 2008.

Piaget. *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard - Encyclopédie de la pléiade. 1967.

Présentation Dispensée par la Direction Exécutive Finances et Comptabilité Groupe Direction du Budget et Reporting à IFEG lors du lancement de la formation PLD Contrôle De Gestion en mai 2013 intitulé « Organisation et missions de la fonction Budget et contrôle de gestion au sein du groupe Sonelgaz ».

Robert Kaplan et David Norton, 2010 « Conceptual foundations of the Balanced scorecard », Harvard business review

SADAoui Farid et CHIHA Khemissi, 2013 , « Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? » ,la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion Dely Brahim , Revue El Bahith , <http://rcweb.luedld.net/rc13/F1301.pdf> .

Taylor, et Bodgan, 1984, « *L'observation des participants dans le domaine: Introduction aux méthodes* ». Barcelone: Paidós Ibérica.

Thierry Nobre 2011, « Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif », Association Francophone de Comptabilité « Comptabilité - Contrôle - Audit ».

VILAIN Laurent (2013), « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », thèse professionnelle, HEC Paris.

Voyer P. (2006), « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ». 2eme édition, presse de l'université de Québec.

Yin Robert K,2012, « Application of case study research », Tousand Oaks (CA),sage publications.

Zair Wafia, 2013, « Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients » », université de Blida, Revue de sciences économiques, de gestion et science commerciales , N° 9, <http://labs.univ-msila.dz/segc/images/pdf/15.pdf>

ANNEXE A

Guide d'entretien

Questions relatives à la stratégie

- Quels sont vos principaux objectifs stratégiques ?
- Existe-t-il une vision pour les sociétés de distributions ELEC et GAZ pour les années à venir ?
- Les sociétés de distribution de la Sonelgaz disposent-elles d'un plan d'actions ?
- Y a-t-il un déploiement de stratégie au niveau de toutes les divisions ?
- Comment vérifiez-vous le déploiement de la stratégie au niveau opérationnel ?

Questions relatives à l'axe financier

- Comment s'optimise la rentabilité au sein de la SDC ?
- Comment évolue le chiffre d'affaire de la SDC ? et quels sont les facteurs liés à cette évolution ?
- Comment la SDC s'y prend pour augmenter le recouvrement des créances clients ?
- Quelles sont les actions mises en œuvre pour préserver le patrimoine de la SDC ?
- Quelle est l'évolution du taux de perte ELEC et GAZ perçue durant les deux dernières années ? et quelles sont les actions envisagées pour diminuer ce dernier ?

Questions relatives au développement des processus internes

- Disposez-vous de tableaux de bord qui vous permettent de suivre votre activité ? si oui, sont-ils communiqués aux responsables de façon régulière ? et comment se fait le reporting de ses derniers ?
- Quelles sont les actions mises en place afin d'améliorer la relation clients ?
- Comment comptez-vous améliorer la qualité des réseaux ELEC et GAZ ?
- Disposez-vous d'un système d'informations ? si oui, quelles sont ses principales applications ? et quel est le rôle de chacune des applications ?
- Comment se fait la gestion financière au sein de la SDC ?
- Existe-t-il des mesures de sécurité informatique contre les piratages au sein de la SDC ?
- Avez-vous des responsables de processus métier ?
- Avez-vous des manuels de procédures pour l'ensemble de vos processus ?

Questions relatives à l'apprentissage organisationnel et aux ressources humaines

- Existe-t-il une politique générale et formalisée des ressources humaines de l'entreprise ?
- La division des ressources humaines dispose-t-elle de son propre système d'information ?
- Quel est le climat social au sein de la SDC ?
- Existe-t-il un plan global de formation ?

- Quels sont les programmes de formation qui ont été suivie au sein de la SDC durant les 3 dernières années ?
- Y a-t-il des facteurs de motivations pour l'ensemble du personnel ? Si oui, lesquels ?
- Est-ce que vous accordez une importance au Knowledge management et la GPEC afin de ne pas perdre les compétences ?
- Comment est l'évolution du Turnover au sein de la SDC durant les 3 dernières années ? et quelles sont ses causes ?
- Est-ce que le personnel de la SDC est capable de coopérer et travailler en groupe pour la réussite d'un même projet ?

Questions relatives à la clientèle

- Comment est l'évolution du nombre de clients ELEC et GAZ durant les 3 dernières années ? et quelle est l'augmentation envisageable pour cette année ?
- Comment la SDC développe son image au près de sa clientèle ?
- Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la prise en charge des doléances des clients ?
- Quelles sont les causes d'insatisfaction et des réclamations de votre clientèle ?
- Comment traitez-vous l'insatisfaction ? et quelle est le temps moyens de réponses aux réclamations ?