

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES
En vue de l'obtention d'un Master professionnel en
« Management par la Qualité »

**Le passage de tableau de bord classique au tableau de
bord prospectif selon la norme FD X-50-171**

Cas : Sonelgaz

Elaboré par :

DJAID Racha

NAILI Sara

Encadré par :

Dr. BELIMANE Wissam

Dr. DJENNADI Lydia

Année universitaire 2022/2023

Résumé

Les systèmes de mesure de la performance jouent un rôle crucial dans les entreprises pour différentes raisons: prise de décision, contrôle, apprentissage et diffusion de l'information aux parties prenantes. Les tableaux de bord sont considérés comme l'un des outils les plus importants menant à la gestion de la performance organisationnelle, ce qui est bénéfique pour l'organisation. L'objectif principal de cette étude est de faciliter l'amélioration des tableaux de bord actuellement utilisés par Sonelgaz, en passant du classique au prospectif et en utilisant les critères de la norme FD_X_50_171, à travers une étude de cas qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès de cinq managers de sonelgaz. Les résultats de cette étude montrent que le passage du tableau de bord classique au futur tableau de bord contribue à améliorer les performances de Sonelgaz en facilitant les tâches de l'utilisateur.

Mots clés : Tableau de bord, tableau de bord prospectif, tableau de bord classique, performance

Abstract

Performance measurement systems play a crucial role in companies for a variety of reasons: decision-making, monitoring, learning and disseminating information to stakeholders. Dashboards are seen as one of the most important tools for managing organizational performance, which is beneficial for the organization. The main objective of our research work is to facilitate the improvement of the dashboards currently used by Sonelgaz from classic to prospective, using the criteria of FD_X_50_171, through a qualitative study based on semi-interviews managers from sonelgaz. The results of this study show that the transition from the traditional dashboard to the future dashboard contributes to improving Sonelgaz's performance by making it easier for the user.

Key words : Dashboard, Balanced Scorecard, Classic Dashboard, Performance

ملخص

ان أنظمة قياس الأداء تلعب دورا كبيرا في الشركات لأنها تساعد باتخاذ القرارات، المراقبة و التعلم بالإضافة إلى ذلك فهي تنشر المعلومات للأطراف المعنية. إن الأداء التنظيمي هو الركيزة الأساسية للمنظمة ومن أهم أدواته لوحات القيادة التي تقوم دراستنا على تحسينها وتطويرها لكي تتماشى مع الحداثة في جميع الميادين التقليدي إلى النمط FD_X_50_171. خصوصا في سونلغاز الشركة الوطنية للغاز والكهرباء من النمط المستقبلي باستخدام معايير.

من خلال دراسة نوعية تعتمد على مقابلات شبه موجهة مع خمسة من المدراء الخبراء في سونلغاز، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التحول من لوحة القيادة التقليدية إلى لوحة القيادة المستقبلية يساهم في تحسين أداء سونلغاز من خلال تسهيل مهام المستخدم

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة لوحة القيادة المستقبلية لوحة القيادة التقليدية الأداء

Remerciement

Nous tenons à remercier tout d'abord Dieu le tout Puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience D'accomplir ce Modeste travail.

Nous souhaitons tout d'abord remercier l'équipe de Sonelgaz, notre tutrice Madame Meriem Moussaoui pour l'accueil qu'elle nous a réservé, le temps que chacun de ses membres nous a accordé et plus globalement, pour toutes les informations, références bibliographiques, réflexions, corrections que chacun nous a apporté et qui ont nourrit se travail.

On tient à remercier nos chères encadrantes Dr. Wissam Belimane et Dr. Lydia Djennadi pour leur encadrement, leur conseils et leur aide Précieuse et constante qu'elles nous ont apporté tout au long de ce travail, ainsi que pour les remarques constructives qu'elles nous ont donné lors de la rédaction de ce mémoire.

Nous remercions également nos enseignants pour la qualité de l'enseignement qu'ils nous ont prodigué au cours de ces années passées au sein de l'école nationale supérieure de management

Nous remercions nos familles qui nous ont supporté (et auront encore certainement à supporter).

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Racha et Sara

Sommaire

LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
INTRODUCTION.....	1
Chapitre I : Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance: cadre théorique.....	6
Section 01 : Revue de littérature	7
Section 02 : Cadre conceptuel	12
I. Généralité sur la performance.....	13
1. La notion de performance.....	13
2. Les sources de la performance et sa nécessité de mesure	14
3. Le pilotage de la performance	16
4. Les indicateurs de la performance.....	16
4.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance	17
4.2 Le rôle des indicateurs de performance.....	17
5. Les outils de mesure de la performance	18
II. Le tableau de bord un outil de mesure de la performance.....	20
6. Le tableau de bord	20
6.1 Rôles des tableaux de bord.....	21
6.2 Les types des tableaux de bord.....	22
6.2.1 Tableau de bord opérationnel	22
6.2.2 Tableaux de bord de gestion.....	22
6.2.3 Tableau de bord stratégique.....	22
7. Le tableau de bord de gestion (classique)	23
7.1 Définition	23
7.2 Intérêts d'un tableau de bord classique	25
7.3 Les limites du tableau de bord de gestion	25
7.4 Du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif.....	26
8. Le tableau de bord prospectif	26
8.1 Définition	26
8.2 Les quatre axes stratégiques du tableau de bord prospectif	28
8.2.1 L'axe financier	29
8.2.2 L'axe clients	30
8.2.3 L'axe processus internes.....	30

8.2.4	L'axe apprentissage organisationnel.....	30
8.3	Intérêts du tableau de bord prospectif.....	31
8.4	Les limites du tableau de bord prospectif.....	31
III.	la norme FD-X-50-171.....	32
9.	Présentation de la norme	32
9.1	Définition et objectif de la norme.....	32
9.2	La structure de la norme FD X-50-171.....	33
9.3	Les avantages de la norme	36
9.4	Les limites de la norme.....	37
Chapitre II: Présentation de l'organisme d'accueil et le cadre méthodologique.....		39
Section 01 : Sonelgaz et leur tableau de bord		40
I.	Présentation de l'entreprise	40
1.	Présentation du groupe Sonelgaz.....	40
1.1	Evolution historique	40
1.2	Missions principale.....	43
1.3	Filiales	44
2.	Présentation de l'unité d'accueil.....	46
2.1	Mission et Attributions de chaque Direction	47
3.	Présentation de Service d'accueil (Direction Commerciale et Marketing)...	52
3.1	Service Analyse Statistiques et prévisions.....	54
3.1.1	Les principales missions du Service	54
3.1.2	Activité du service.....	56
II.	Les tableaux de bord de Sonelgaz.....	56
4.	Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord de sonelgaz.....	56
4.1	Le reporting commercial.....	57
4.2	Les indicateurs de performances utilisées au sein de l'entreprise.....	57
Section 02 : Le cadre méthodologique		63
5.	La méthodologie.....	63
6.	La collecte des données	64
6.1	Les types d'entretiens.....	64
6.2	La description de l'outil de collecte des données	65
7.	L'échantillon	66
8.	Traitement des données	66
Chapitre III : RESULTATS ET DISCUSSION.....		70
Section 01 : Résultats de l'analyse		71
1.	Déroulement des entretiens.....	71

1.1	Profils des personnes interviewés.....	68
2.	Analyse des entretiens	72
2.1	Le premier axe : Définition et évaluation des tableaux de bord	72
2.2	le deuxième axe : Collecte, fiabilité et utilisation des données	74
2.3	Le troisième axe : Amélioration et utilité des tableaux de bord.....	77
3.	L'analyse documentaire.....	78
	Section 02 : Discussion	80
	CONCLUSION	82
1.	Synthèse et Principaux résultats retenus	83
2.	Les limites de l'étude	85
	BIBLIOGRAPHIE.....	86
	ANNEXES	90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Le tableau représente la structure de la norme FD-X-50-171.....	35
Tableau n°2 : Tableau de bord d'apport abonnée Electricité de sonelgaz 2022.....	59
Tableau n°3 : Tableau de bord de délais de réalisation des branchements de Sonelgaz 2022.....	60
Tableau n°4 : tableau de bord de réalisation de vente de Gaz de Sonelgaz 2022.....	61
Tableau n°5 : Tableau de bord de Sonelgaz de taux de perte de gaz 2022.....	62
Tableau n°6 : Tableau de bord de sonelgaz affiche le chiffre d'affaire de Sonelgaz 2022.....	63
Tableau n°7 : Tableau de bord de créance administration de sonelgaz 2022.....	64
Tableau n°8 : Caractéristiques des trois types d'entretiens.....	66
Tableau n°9 :Les grands axes du guide d'entretien.....	67
Tableaux n°10 : Les acteurs interviewés.....	73

LISTE DES FIGURES

Figure n°01: Les ressources de la performance.....	15
Figure n°02 : Tableau de bord de base (Classique).....	24
Figure n°03 : Lien entre les quatre axes du tableau de bord prospectif développé par Robert Kaplan et David Norton.....	28
Figure n°04:Schéma organisationnel et fonctionnel de Sonelgaz.....	47
Figure n°05 : Organigramme de la filiale Société de Distribution du Centre « RDC ».....	48
Figure n°06 : Organigramme de la Direction Commerciales de Sonelgaz.....	54

LISTE DES ABRIVIATION

TB : Tableau de bord

KPI : Les indicateurs Clé de performance

BSC : BalancedScoreCard

SDC : Société de distribution de l'électricité et du gaz de centre

EGA : Electricité et gaz d'Algérie

EPIC : Etablissement public à caractère industriel et commercial

SDE : Société de distribution est

SDO : Société de distribution ouest

SDA : Société de distribution d'Alger

SADEG : Société Algérienne de distribution électricité et gaz

RDC : Région de distribution d'électricité et du gaz du centre

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement

SD : Société de distribution

ER : Electrification rurale

DP : Poste de distribution de gaz

HTB : Haute tension type B

HP : Haute pression

RCN : Raccordement clientèle nouveau

AC : Administrateurs centraux

DD : direction de distribution

CRMS : Système de gestion de la clientèle

CREG : Commission de régulation de l'électricité et gaz

JEA : Journal des

BT : Basse tension

MT : Moyenne tension

HT : Haute tension

AO : Abonné ordinaire

FSM : Facture sur mémoire

BP : Basse pression

MP : Moyenne pression

INTRODUCTION

1.1 Contexte et intérêt de l'étude

Au cours des deux dernières décennies, le concept de la performance est devenu un sujet important à aborder dans la littérature et la pratique. (Nada et al, 2021). La performance est donc étroitement liée au concept de management stratégique, qui consiste en fait à fournir un grand nombre d'indicateurs différents à court terme et à long terme pour la direction générale de l'entreprise. Ces métriques sont souvent regroupées sous forme de tableaux de bord pour aider les managers à prendre des décisions stratégiques. (Hellal et Tagraret, 2023). Afin que les managers évaluent la qualité de leurs décisions, ils doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leurs organisations. Et cela se réalise à l'aide des outils de suivi et d'évaluation notamment les tableaux de bord.

Le tableau de bord est un outil de gestion qui présente de manière synthétique des indicateurs clés de performance (KPI) vise à faciliter la mesure et 'évaluation de performance. (ABBES et Kaderi, 2022). Cependant, avec l'avènement des nouvelles technologies et des approches de gestion innovantes, les tableaux de bord classiques s'avèrent souvent insuffisants pour répondre aux besoins des entreprises d'aujourd'hui, car ils s'intéressent seulement sur l'aspect financier. (Mellah, 2029)

Plusieurs auteurs recommandent aux entreprises de développer de nouveaux modèles d'évaluation de la performance combinant des mesures financières et non-financières. Lié à cela est le concept du tableau de bord prospectif, également connu sous le nom de Balanced Scorecard (BSC), un outil de gestion stratégique qui fournit une vision plus complète et équilibrée de la performance d'une entreprise. (ABBES et Kaderi, 2022)

L'amélioration d'un tableau de bord classique au prospectif peut être complexe pour une organisation, en particulier lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des normes de référence pour assurer l'efficacité et la cohérence opérationnelles. C'est là qu'intervient la norme FD_X_50_171 (Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord) cette norme a été élaborée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en 2000, elle fournit un cadre méthodologique pour la création d'un Balanced Scorecard en définissant les principes, les processus et les bonnes pratiques à suivre.

Tirer parti des opportunités offertes par le Balanced Scorecard est essentiel pour les organisations afin de répondre aux attentes changeantes des parties prenantes et d'améliorer la performance globale. Grâce à une approche prospective intégrée, les organisations peuvent mieux aligner les objectifs stratégiques et les activités opérationnelles, améliorer la prise de décision et accroître la compétitivité à long terme. (د العرابي, ط. بن متير, 2019).

1.2 Les motivations de la recherche

Afin d'améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire de la mesurer et de l'évaluer en amont. Cette nécessité nous a amenés à nous demander quel est l'outil le plus couramment utilisé pour cette mesure. Après des recherches, nous avons constaté que le tableau de bord est l'outil le plus utilisé et le plus important pour cette tâche. Ce constat nous a incités à examiner plus en détail le tableau de bord. Lors de notre stage chez Sonelgaz, nous avons constaté que leurs tableaux de bord sont assez classiques, mais pas très modernes. Pour les rendre plus pérennes, nous nous appuyons sur la norme FD X 50 171.

1.3 L'objectif de recherche

L'objectif principal de notre étude, est de contribuer à l'amélioration des tableaux de bord actuellement utilisés à Sonelgaz du classiques aux prospectifs l'aide de la norme FD_X_50_171 par la proposition des TB conformes à la norme après la réalisation d'un état des lieux des tableaux existants par rapport à quelques lignes directrices de cette norme. Cependant, il est possible de recenser des objectifs supplémentaires et complémentaires, à savoir :

- Retracer la littérature reliée au tableau de bord et son influence sur la performance de l'entreprise
- Approfondir les connaissances sur les tableaux de bord classiques et prospectifs
- Avoir connaissance sur les tableaux de bord utilisés à sonelgaz
- Comprendre la norme FD_X_50_171
- Contribuer à l'amélioration des tableaux de bord de sonelgaz à travers des suggestions proposés aux responsables à l'aide de la norme FD_X_50_171

1.4 Problématique

Afin de comprendre la nécessité d'utiliser des outils de gestion modernes dans le but d'améliorer la performances des entreprises, et sur la base des études de (Boudjenane, 2018), (Mellah, 2019), (Touicher et Loulid, 2020), (Nada et al., 2021), (Anseur et Belouti, 2021), (ABBES et Kaderi, 2022),(Hellal et Tagraret, 2023) et à l'aide des lignes directrices de la norme FD X-50-171., nous formulons notre problématique comme suit :

- **Les tableaux de bord utilisés actuellement à Sonelgaz répondent ils aux besoins des utilisateurs en matière d'amélioration de performance ?**

Le présent travail va donc répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux concepts et théories liés à la performance ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord et quel est son rôle dans la mesure de la performance ?
- Quels sont les différents types de tableaux de bord et leurs spécificités ?
- C'est quoi un tableau de bord classique et prospectif ?
- Comment la norme FD-X-50-171 peut-elle contribuer à l'amélioration des tableaux de bord

Dans le but de répondre à notre problématique, nous mettons en évidence les hypothèses suivantes :

H01 : Le tableau de bord prospectif permet de mettre uniquement en évidence les résultats et ne se concentre pas sur l'amélioration

H02 : Le passage du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif contribue dans l'amélioration de la performance de Sonelgaz en facilitant les missions des utilisateurs.

1.5 Méthodologie de recherche

Dans le but de répondre à notre question de recherche, notre travail s'appuie sur une étude qualitative en raisonnement déductif visant à analyser des tableaux de bord de sonelgaz afin d'améliorer leur efficacité sur la gestion de la performance, en menant des entretiens semi-directifs.

Ces derniers ont été adressées à cinq professionnels de différentes fonctions qui utilisent les tableaux de bord comme un outil indispensable pour la réalisation de leurs tâches, les données recueillies ont été traitées et analysées en utilisant l'analyse thématique. Nous avons également réalisé une analyse documentaire afin d'examiner les tableaux de bord de l'entreprise.

1.6 Annonce du plan

Le présent document est structuré comme suit

L'introduction fournit une vision sur le contexte et l'intérêt du thème, les objectifs visés ainsi que la problématique et la méthode de recherche utilisée.

Le Chapitre I présente le cadre théorique, il est divisé en deux sections : la première section traite la revue de la littérature et la deuxième est relative au cadre conceptuel.

Le Chapitre II est également divisé en deux sections l'une qui présente l'organisme d'accueil (sonelgaz) et leurs tableaux de bord et l'autre qui met en évidence le cadre méthodologique.

Le Chapitre III présente les résultats de l'étude et une discussion sur ces résultats, ainsi qu'un plan d'amélioration pour les tableaux de bord de l'entreprise.

En dernier lieu, la conclusion illustre les principaux résultats retenus de notre étude, ainsi que les limites de notre étude.

**Chapitre I : Le tableau de bord comme
outil de pilotage de la performance: cadre
théorique**

Section 01 : Revue de littérature

De nombreuses recherches ont traité le sujet des tableaux de bord et leur contribution dans le pilotage et l'amélioration de la performance des entreprises.

Dans cette section nous allons passer en revue de la littérature ayant traité l'application des tableaux de bord dans différents contextes.

Synthèse des études pertinentes

Le travail réalisé par (Boudjenane, 2018) a pour le but de mettre en évidence les critères de tableau de bord prospectif et évaluer l'impact de ce dernier sur la performance de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, la chercheuse a utilisé une approche analytique descriptive à travers un questionnaire administré auprès de 63 employés dans différentes entreprises économiques. Les données recueillies ont été analysées par le logiciel SPSS. Cette étude a conclu que l'utilisation de tableaux de bord prospectifs permet aux entreprises de mettre uniquement en évidence les résultats et ne se concentre pas sur l'amélioration. De plus, cela pousse les dirigeants à prendre des décisions à l'aide des preuves pour l'amélioration de la performance.

L'étude menée par Mellah, (2019) au sein de Sonelgaz de Mostaganem a examiné l'utilisation des tableaux de bord dans les entreprises publiques économiques algériennes en tant qu'outil de gestion de la performance. Cette recherche s'est appuyée sur une approche hypothético-déductive, qui permet de développer des propositions à travers des travaux antérieurs autour de la gouvernance d'entreprise, et les outils de contrôle de gestion, et de discuter ces propositions d'une manière empirique. Après une analyse réalisée sur la méthodologie de construction des tableaux de bord de sonelgaz. Mellah, (2019) a conclu que le système de contrôle de la performance de ces firmes doit être conforté par des nouveaux outils de contrôle de gestion tel que le système de reporting " tableau de bord", qui permet aux dirigeants de prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions correctives

Ainsi et dans cette optique, Touicher et Loulid (2020) qui a décrit l'évolution du tableau de bord en tant qu'outil du contrôle de gestion du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif. Ce travail théorique a reposé sur une revue de littérature. Touicher et Loulid (2020) ont trouvé que les outils classiques de mesure de la performance à l'instar de tableau de bord se sont plutôt focalisés sur la gestion des coûts alors qu'il faut aujourd'hui gérer la valeur. En effet, l'instabilité de l'environnement nécessite une mise en place des outils modernes du contrôle de gestion donc il faut privilégier la flexibilité et la réactivité, tel que le tableau de bord prospectif.

Selon l'étude de Nada et al., (2021) visant à déterminer l'impact de la diversité des tableaux de bord sur la performance organisationnelle. Un questionnaire en ligne a été utilisé pour recueillir des données auprès de 117 contrôleurs de gestion dans différentes entreprises. Les données ont été analysées à l'aide de la méthode des équations structurelles (PLS) sur la plateforme SMARTPLS. Les résultats ont indiqué que les caractéristiques des tableaux de bord ont un impact significatif sur la performance organisationnelle, et que l'utilisation de ces tableaux influence également la performance des entreprises.

En outre, une étude effectuée au sein de SARL REFRATCH menée par Anseur et Belouti, (2021) traite le taux d'acceptation d'application des tableaux de bord par les gestionnaires des fonctions dans l'entreprise. Cette étude repose sur un entretien non directif au niveau du siège de l'entreprise sur neuf responsables classés d'après leur niveau d'instruction, diplôme obtenu, année d'expérience. Anseur et Belouti, (2021) ont conclu à travers cette étude de cas où la majorité des responsables soutiennent l'utilisation des tableaux de bord à cause de leur expérience et de leur appartenance au domaine de la gestion. En revanche, la minorité des responsables qu'ils n'ont pas assez d'expérience et ne sont pas spécialistes dans le domaine n'ont pas accepté l'application des TB. Selon les résultats obtenus Anseur et Belouti, (2021) proposent un ensemble des recommandations:

- Le recrutement des responsables doit être confié à des personnes qui répondent aux exigences de leurs postes.
- L'implication et la sensibilisation des employés notamment au management et aux outils qui lui permettent d'atteindre les objectifs identifiés dans les TB.

- L'organisation des formations internes pour les responsables afin de les impliquer à la gestion de la performance de leurs entreprises et cela en leur montrant les outils efficaces et bénéfiques à adopter pour atteindre cet objectif.

Une étude menée par ABBES et Kaderi,(2022) dont l'objectif est de déterminer l'influence des facteurs de contingence sur l'utilité des tableaux de bord dans le pilotage de la performance des PME. Cette recherche repose sur une revue de littérature exhaustive des principaux auteurs, publications, travaux théoriques.

ABBES et Kaderi, (2022) constatent que les études effectuées dans ce cadre montrent en effet que les petites et les moyennes entreprises qui ne disposent pas de système de contrôle de gestion sont les firmes à taux de risques élevé car les principales raisons d'échec sont souvent expliquées par les erreurs de gestion .La PME nécessite un système de contrôle de gestion adapté par des exigences représentatives et un encadrement qualifié initié au système de contrôle de gestion notamment aux tableaux de bord précisément les tableaux de bord prospectifs.

Une étude réalisée par Hellal et Tagraret, (2023) visant à déterminer l'effet de l'ensemble des variables liées à la contingence sur l'adoption du tableau de bord prospectif dans les entreprises industrielles algériennes, et ainsi l'impact de cette adoption sur leurs performances financières et non-financière. Cette recherche a été conçue sur les présomptions de la théorie de contingence. Ce travail quantitatif a été basé sur un questionnaire ciblé vers un échantillon de 41 entreprises industrielles algériennes. Afin d'analyser les données recueillies Hellal et Tagraret, (2023) ont appuyé la modélisation de chemin par les moindres carrés partiels en utilisant le logiciel SmartPLS3.Cette étude issue d'un ensemble des résultats, dont le plus intéressant est qu'il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre l'incertitude environnement et l'intensité concurrentielle sur la conception du tableau de bord prospectif. En revanche, il existe une corrélation positive entre la taille de l'entreprise et la capacité à adopter le tableau de bord prospectif. Enfin, Hellal et Tagraret, (2023)ont conclu que l'adoption du tableau de bord prospectif ne touche pas directement les indicateurs de performance financière, il a un effet positif sur l'amélioration des indicateurs de performance non-financière dans les entreprises. Cette étude recommande aux firmes algériennes précisément industrielles, d'intégrer

des approches de gestion modernes basées sur des fondements et des présomptions scientifiques originales pour améliorer et actualiser leurs performances.

Analyse et critique

Les études synthétisées plus haut ont toutes porté sur l'utilisation des tableaux de bord en tant qu'outil de pilotage de la performance des entreprises. Les méthodologies utilisées ont varié entre des approches analytiques, hypothétiques-déductives, des enquêtes en ligne, des revues de littérature et des études de cas.

Boudjenane, (2018) sur l'utilisation des tableaux de bord des entreprises publiques dans l'économie algérienne est intrigante, bien qu'elle repose sur une approche déductive hypothétique qui peut limiter la généralisation des résultats.

De même, l'étude de Mellah, (2019) sur l'utilisation des tableaux de bord des entreprises publiques dans l'économie algérienne est intrigante, bien qu'elle repose sur une approche déductive hypothétique qui peut limiter la généralisation des résultats.

Touicher et Loulid, (2020) examinent l'évolution des tableaux de bord comme outil de contrôle de gestion, soulignant les limites des tableaux de bord classiques et proposant une alternative plus réactive aux évolutions de l'environnement des affaires. Cependant, leurs conclusions étaient fondées sur une revue de la littérature plutôt que sur des données empiriques.

Nada et al. (2021) ont étudié l'impact de la diversité des tableaux de bord sur la performance organisationnelle, mais leur échantillon de répondants était limité, composé uniquement de contrôleurs de gestion, ce qui peut affecter la représentativité des résultats.

Anseur et Belouti, (2021). ont mené une étude intéressante sur le taux d'adoption des tableaux de bord chez les managers, mais leur taille d'échantillon était limitée et leur méthodologie était qualitative

Enfin, l'étude quantitative d'ABBES et Kaderi, (2022) sur l'impact des facteurs de contingence sur l'utilisation des tableaux de bord par les PME est intéressante mais limitée à un échantillon de PME cherchant à améliorer la gestion de la performance.

A noter également l'étude récente de Hellal et Tagraret, (2023) sur l'adoption du tableau de bord prospectif par les entreprises industrielles en Algérie, qui est

quantitativement solide mais limitée à ce contexte spécifique et non généralisable à d'autres contextes.

Dans l'ensemble, toutes les études présentées présentent des limites et des biais potentiels, qui peuvent affecter la validité des résultats. Cependant, ils sont tous intéressants car ils présentent des perspectives différentes sur l'utilisation des tableaux de bord dans les entreprises.

Globalement, ces études soulignent l'importance du tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise, l'importance de les adapter aux spécificités et aux besoins de chaque entreprise est également soulignée. La recherche met également en évidence la nécessité d'impliquer les employés et les managers dans l'utilisation des tableaux de bord et de leur fournir une formation adéquate pour maximiser leur efficacité.

Positionnement et valeur ajoutée de notre étude

Les études présentées mettent en évidence l'importance des tableaux de bord dans la gestion de la performance des entreprises. Elles s'affirment que les tableaux de bord prospectifs sont plus efficaces que les tableaux de bord classiques pour la gestion de la performance, car ils offrent une vision globale et équilibrée de l'entreprise.

Nous allons axer notre recherche sur l'amélioration de la performance en concentrant sur les outils de mesure, plus précisément les tableaux de bord, à l'aide de la norme FD_X_50_171. Nous travaillerons à sensibiliser sur la valeur ajoutée de cette norme sur la qualité des tableaux de bord et des indicateurs de performance.

Section 02 : Cadre conceptuel

La performance est un élément clé de la réussite de toute organisation, qu'elle soit privée ou publique. Elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels de manière efficace et efficiente. Cependant, mesurer et évaluer la performance d'une organisation peut être un processus complexe qui implique la collecte et l'analyse de grandes quantités de données. C'est là que le tableau de bord entre en jeu en tant qu'outil de mesure de la performance.

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet aux organisations de surveiller et de mesurer leur performance en temps réel. Il fournit des indicateurs de performance qui permettent aux managers et aux dirigeants de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des plans d'action pour améliorer la performance de l'entreprise.

Dans cette section, nous examinerons les différentes dimensions de la performance, les indicateurs de performance les plus couramment utilisés et leurs caractéristiques. Nous explorerons également les différents types de tableaux de bord, ainsi que les meilleures pratiques pour l'utilisation d'un tableau de bord. Ensuite, nous aborderons les avantages et les limites de l'utilisation du tableau de bord en tant qu'outil de mesure de la performance. Enfin, nous allons examiner la norme FD X - 50-171 pour évaluer la conformité des tableaux de bord ainsi que les indicateurs. Nous allons explorer comment les exigences de cette norme peuvent être appliquées dans l'entreprise, les objectifs qu'elle vise, les indicateurs de performance utilisés, ainsi que les résultats obtenus. Nous allons également évaluer les avantages et les limites de la norme.

I. Généralité sur la performance

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises est en constante évolution, rendant la mesure de la performance de plus en plus complexe. Les entreprises doivent faire face à des changements technologiques rapides, à une pression concurrentielle croissante, à des exigences croissantes des clients en matière de qualité et de personnalisation des produits, ainsi qu'à des problèmes environnementaux et sociaux. Face à ces défis, les chefs d'entreprise commencent à réaliser que la mesure de la performance ne peut plus se limiter aux seules dimensions financières. La capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de ses parties prenantes, y compris les clients, les employés, les actionnaires et la société dans son ensemble, doit également être évaluée.

Cette prise de conscience passe par l'intégration de la qualité, de l'innovation, la productivité, la responsabilité sociale et environnementale, et la satisfaction des parties prenantes.

Dans ce premier chapitre, nous allons introduire la notion de performance telle qu'elle a été définie par différents auteurs, ainsi que toutes les notions relatives à son évaluation, notamment les indicateurs de performance et les outils de mesure de la performance.

1. La notion de performance

Le concept de performance ne se limite pas à une seule définition mais évolue dans le temps et prend en compte de nombreuses dimensions.

Selon BOURGUIGNON, (1995), *«la performance d'une entreprise est atteinte lorsque celle-ci atteint ses objectifs, Il définit la performance en 3 caractéristiques fondamentales: «réalisation ou résultat issu d'actions coordonnées et cohérentes, comparaison des résultats aux objectifs et succès de l'action, la performance est donc relative, multiple et subjective»».*

Selon Lorin. P, (2003) *« est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... » et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût »*

Selon BOUQUIN. H,(2006) il a présenté la performance comme « *une combinaison de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité* ».

Selon AMIFI et BENLAKOUIR, (2019)« *La performance est toujours une notion relative, qui mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints et qui suppose l'intégration de toutes les parties prenantes de l'entreprise dans une perspective de collaboration afin d'atteindre la performance globale*».

Selon Mellah, (2019)« *la définition de la performance est approchée dans un cadre plus global que celui de l'efficacité des systèmes, dont, elle est définie comme : « un indicateur mesurant le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans, des programmes que l'entreprise s'est fixée*»».

Selon Maskini et Mounaji, (2021)« *la performance est une notion pluridimensionnelle qui intègre plusieurs perspectives. Il s'agit en effet d'une notion caractérisée par sa complexité, que ce soit en termes de définition ou de mesure*».

La performance est donc un concept multidimensionnel qui varie en fonction du contexte et objectifs visés, il reflète le résultat de la combinaison entre les éléments d'efficience et d'efficacité.

2. Les sources de la performance et sa nécessité de mesure

La mesure de la performance d'une entreprise résulte de deux sources distinctes : la première est interne, tandis que la seconde est externe et provient de l'environnement de l'entreprise.

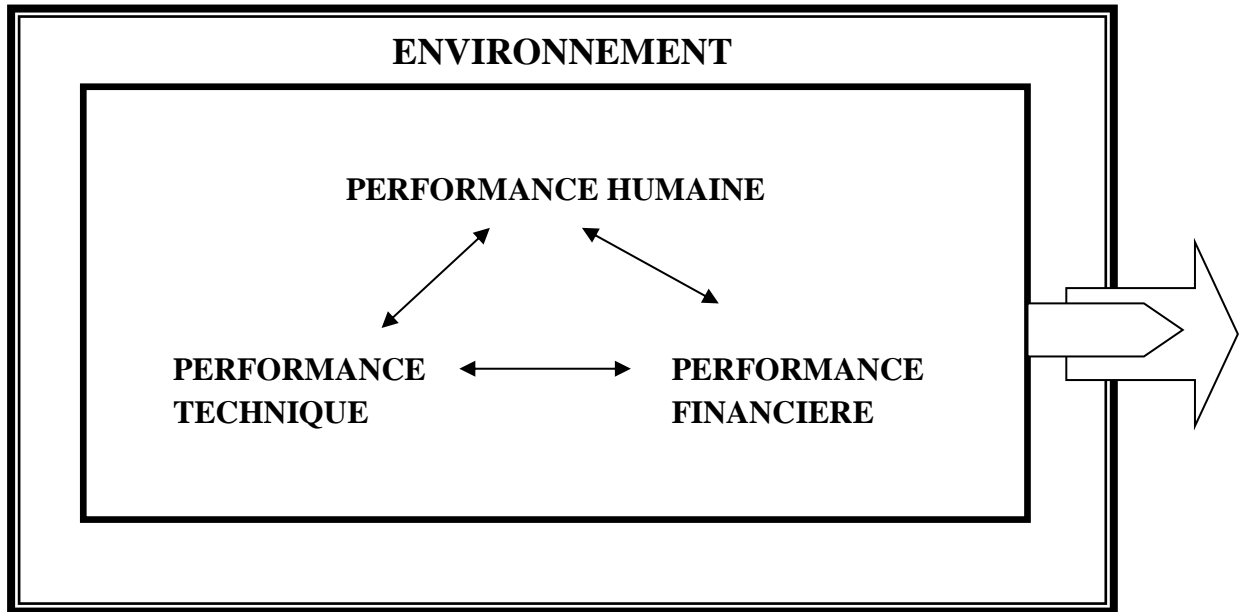
a. La performance interne

La performance interne d'une entreprise est constituée des éléments suivants : la performance humaine, qui représente la performance des employés de l'organisation et constitue une priorité pour améliorer l'efficacité, car les êtres humains sont le principal facteur de réalisation des objectifs; la performance technique, qui se définit par l'aptitude à mettre en œuvre les investissements avec efficacité; et la performance financière, qui décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'utilisation des ressources financières.

b. La performance externe

La performance externe, héritée de l'environnement, correspond aux évolutions externes qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Par exemple, l'ouverture de marchés porteurs pour un vendeur, ou l'augmentation des prix de vente d'une filiale, sont des situations où la performance n'est pas attribuable à l'efficacité interne de l'entreprise.

Figure n°1: Les ressources de la performance



Source : B. MARTORY & D. CROZET, Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances, Edition, DUNOD (5eme édition), 2002, P : 165

Cette figure semble être un outil utile pour comprendre les différents éléments qui affectent la performance organisationnelle et comment ils sont liés les uns aux autres. Il souligne également l'importance de tenir compte des facteurs environnementaux externes susceptibles d'affecter les performances. Il convient toutefois de noter que la mesure du rendement est complexe et dépend de nombreux facteurs différents, de sorte que cette figure ne peut être considérée comme une représentation exhaustive de performance d'une organisation.

3. Le pilotage de la performance

Selon AMIFI et BENLAKOUIR, (2019)«*Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise*».

Le pilotage de la performance d'une entreprise repose sur un ensemble de stratégies, de structures, d'outils de gestion et d'indicateurs qui permettent aux dirigeants de mener leur entreprise vers l'atteinte des objectifs fixés. Ce système de pilotage se compose de quatre éléments clés : les objectifs à atteindre, les livrables associés, la communication et les parties prenantes impliquées.

4. Les indicateurs de la performance

Selon Bakkouri, (2021)«*Un critère est une valeur définie qui sert de base à un jugement et qui permet de mesurer la performance. Les critères de performance constituent des repères et permettent aux entreprises de mener une action en vue un objectif. Alors, les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision*».

Un indicateur de performance est défini en fonction de deux notions fondamentales : Notion de mesure et notion d'objectif.

- La notion de mesure est une recherche de l'information, vu que derrière toutes mesures d'évaluation, il y a d'abord un processus de mesure.
- La notion d'objectif parce qu'on évalue toujours par rapport au but.

Un indicateur de performance est une mesure chiffrée qui évalue l'efficacité et/ou l'efficacité d'un processus ou d'un système, réel ou théorique, par rapport à une norme, un plan ou un objectif préalablement défini et accepté dans le cadre de la stratégie d'entreprise.

4.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Les indicateurs sont des outils de pilotage qui présentent un certain nombre de caractéristiques.

- La pertinence : un indicateur doit correspondre à un objectif, une préoccupation ou une attente spécifique. Il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification claire pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce sens.
- La qualité : un indicateur doit être défini avec précision, formulé clairement et ses différents paramètres doivent être bien établis. Il doit être suffisamment sensible pour détecter toute variation significative de l'objet de mesure, et suffisamment homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre des comparaisons pertinentes.
- La faisabilité : l'indicateur doit pouvoir être produit par des mécanismes de mesure et de traitement rigoureux, en fournissant des données fiables, en temps opportun et de manière rentable.
- L'accessibilité : l'indicateur doit être facile à obtenir et à utiliser.
- L'intelligibilité : l'indicateur doit être clair, simple et compréhensible, et son interprétation doit être partagée et commune.
- L'évocation : l'indicateur doit être bien illustré et présenté, et facilement interprétable par ses utilisateurs.

4.2 Le rôle des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance jouent un rôle crucial dans toutes les organisations. Il est essentiel de les établir avec soin car ils permettent de mesurer et d'évaluer les résultats de l'organisation, ainsi que d'identifier les domaines à améliorer. En résumé, le rôle des indicateurs de performance est le suivant :

- Établir un Benchmarking pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et les domaines où il est important d'intervenir pour améliorer la compétitivité ;
- Mesurer les progrès de l'entreprise en suivant les buts et les objectifs clairs définis à l'aide des indicateurs de performance, et évaluer l'impact des mesures correctives ;

- Aider les gestionnaires à établir des stratégies et des plans d'action, motiver les employés en encourageant et récompensant les comportements souhaités ;
- Définir les critères de succès organisationnel, tels que la satisfaction des clients et la contribution de chacun à la profitabilité de l'organisation ;
- Évaluer l'efficacité des différents départements de l'organisation et aider à l'auto-évaluation, à la motivation et au suivi des progrès accomplis.

5. Les outils de mesure de la performance

Le pilotage de la performance consiste à mettre en place des actions visant à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Pour cela, différentes catégories d'outils permettent la conception, l'exploitation et l'évaluation du système de pilotage de la performance. En interne, l'entreprise dispose de nombreux supports d'informations qui peuvent être regroupés en trois catégories d'outils de pilotage

Les indicateurs de performance : Ils permettent de mesurer et de suivre la performance de l'entreprise à travers des données quantitatives ou qualitatives. Ces indicateurs peuvent être financiers (chiffre d'affaires, bénéfice net, rentabilité, etc.) ou non financiers (satisfaction client, taux de rotation des employés, temps de réponse, etc.). Ils sont utilisés pour évaluer la performance passée, actuelle et future de l'entreprise.

Les systèmes d'information de gestion : Ils permettent la collecte, l'analyse et le traitement de données pour fournir des informations sur la performance de l'entreprise. Ces systèmes peuvent être intégrés à l'ensemble des processus de l'entreprise et permettent une gestion plus efficace et efficiente des opérations.

Les tableaux de bord : Ils regroupent des indicateurs de performance dans un même document pour permettre une visualisation rapide et synthétique de l'état de la performance de l'entreprise. Les tableaux de bord sont conçus pour faciliter la prise de décision en fournissant une vue d'ensemble des performances clés de l'entreprise.

Les outils de mesure sont essentiels pour évaluer la performance de l'entreprise. Les tableaux de bord et autres outils peuvent surveiller les indicateurs de performance et mesurer les progrès vers les objectifs stratégiques. Ils fournissent également aux managers une vue d'ensemble des performances de l'entreprise, leur permettant de prendre des décisions éclairées pour améliorer les performances de l'entreprise. En suivant les indicateurs de performance clés, ils peuvent identifier les domaines à améliorer et prendre des mesures pour améliorer les performances de l'entreprise.

Dans la partie suivante, nous examinerons de plus près les tableaux de bord, discuterons de leur conception, de leur objectif, de leurs avantages et de la transition des tableaux de bord classiques vers le tableau de bord prospectif. Nous examinerons comment ces outils peuvent améliorer la performance globale d'une entreprise et faciliter une prise de décision éclairée qui assure un succès à long terme.

II. Le tableau de bord un outil de mesure de la performance

Un tableau de bord est un outil de gestion de la performance qui permet aux dirigeants et aux responsables de l'entreprise de suivre les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les tableaux de bord fournissent des informations essentielles sur la performance financière et non financière de l'entreprise, ce qui permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées en temps opportun pour améliorer la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord peut être considéré comme un tableau de bord de voiture, qui fournit des informations importantes sur la vitesse, la consommation de carburant, la distance parcourue et d'autres indicateurs clés qui aident le conducteur à prendre des décisions appropriées en temps opportun. De même, un tableau de bord d'entreprise fournit des informations clés sur les performances de l'entreprise dans des domaines tels que les ventes, les finances, la production, la satisfaction des clients et d'autres aspects importants de l'entreprise.

Les tableaux de bord sont utilisés dans toutes les industries et sont particulièrement utiles dans les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance en utilisant des approches basées sur les données. Dans les prochaines sections, nous explorerons les différents types de tableaux de bord, les avantages et les défis liés à leur utilisation, ainsi que les tendances émergentes dans l'utilisation des tableaux de bord pour améliorer la performance de l'entreprise.

6. Le tableau de bord

Le tableau de bord a été défini par plusieurs spécialistes en gestion. Selon Nobre, (2000) Le tableau de bord est « *un outil dont l'objectif n'est plus uniquement de recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsables d'anticiper la prise de décision sans attendre le feedback des réactions de l'environnement au travers des indicateurs financiers* »

Selon LEROY, (2001), le tableau de bord « *est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* ».

Selon AMIFI et BENLAKOUIR, (2019) « *tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer* ».

Selon Touicher et Loulid, (2020) « *Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et de contrôle puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers* »

Le tableau de bord est un outil qui aide à la décision, son but touche deux volets : le premier qui vise le constat, destiné au reporting, et un deuxième qui concerne l'action, destiné au pilotage du service

6.1 Rôles des tableaux de bord

Les tableaux de bord occupent plusieurs rôles :

- **Le tableau de bord est un outil de contrôle**

Le tableau de bord est un instrument de reporting puisqu'il permet de suivre en permanence les réalisations par rapport aux objectifs planifiés.

- **Le tableau de bord aide à la décision**

Le tableau de bord fournit des données sur l'état de fonctionnement de la firme et sur ces bases de gestion, afin que le responsable arrive à détecter les anomalies, de mettre en place un plan d'action. Et pour cela, le tableau de bord est considéré comme un outil qui aide les dirigeants à prendre les décisions

- **Le tableau de bord est un outil de communication**

Le tableau de bord est considéré comme une liaison entre le supérieur et ses subordonnés. L'utilisation du tableau de bord comme outil de communication entre

les différents services de l'entreprise pour qu'ils puissent mieux coordonner leurs actions correctives sur les résultats exigés.

6.2 Les types des tableaux de bord

Il y a plusieurs types de tableaux de bord selon les différents domaines, projets ou services de l'organisation. Un tableau de bord est un outil ajustable à diverses situations et adapté à plusieurs environnements. Cependant, il est nécessaire avant d'établir les tableaux de bord déterminer les objectifs, validés par l'organisation et concevoir la méthodologie convenable pour son élaboration par le management.

6.2.1 Tableau de bord opérationnel

Outil de pilotage à court terme, il permet de contrôler l'état d'avancement des plans d'actions placés par le responsable opérationnel, pour réaliser les objectifs de l'organisation, et mettre en place des actions correctives essentielles.

Ce type de tableau de bord mets l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation qualitative pour trouver des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence définie. La collecte des données se fait par une mesure simple.

6.2.2 Tableaux de bord de gestion

Ce type de tableau présente les principaux indicateurs que le dirigeant doit savoir maîtriser et lui permettent de gérer les missions de l'organisation. L'élaboration de cet outil se réalise par le chef de l'entreprise, le manager du projet ou le directeur de l'administration ou de finances.

6.2.3 Tableau de bord stratégique

Outil de gestion à long terme, également connu par Tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré. L'objectif de ce tableau est de traduire les projets du chef de l'organisation en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de gestion.

7. Le tableau de bord de gestion (classique)

7.1 Définition

Est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance, il est aussi un outil d'aide à la prise de décision.

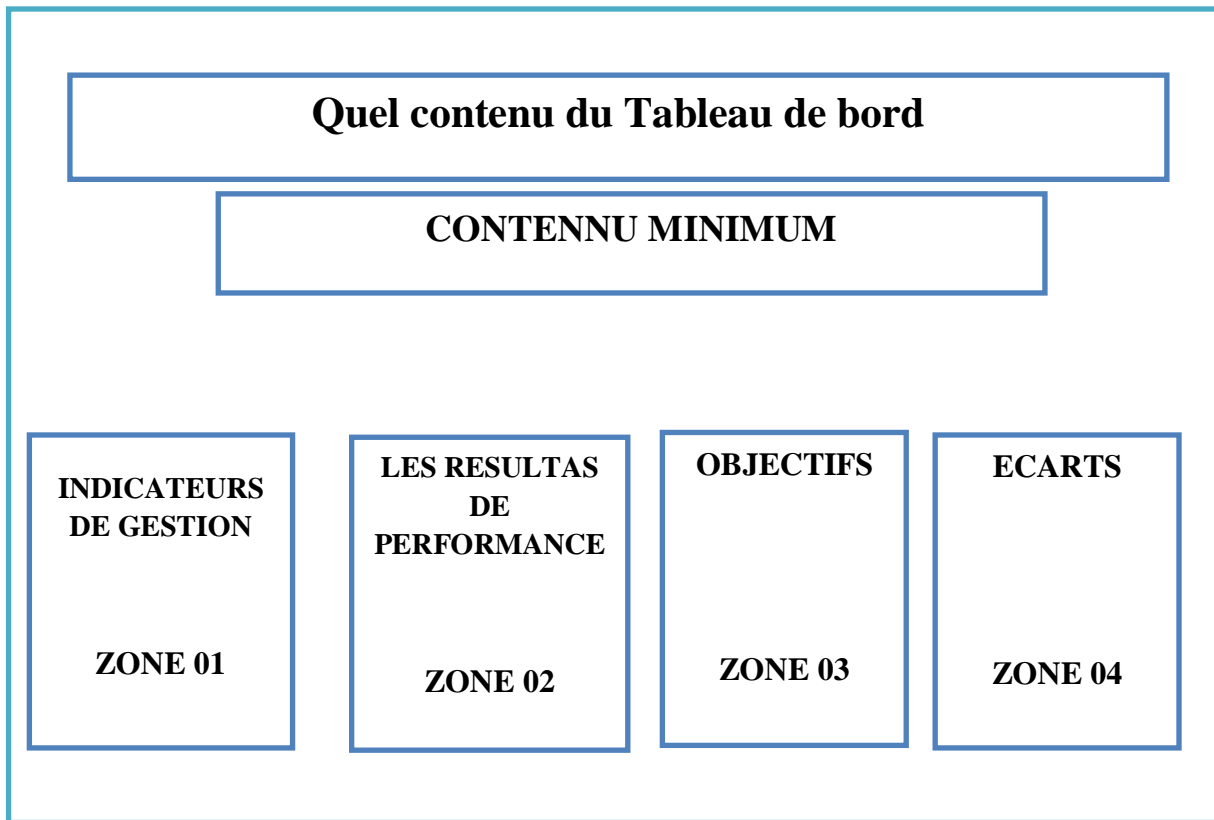
Selon BOUQUIN, (1992) « *Le tableau de bord comme un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la comptabilité traditionnelle* ».

Selon ALAZARD. C et S. SEPAR, (2010)« *Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer*».

Brigitte Doriath, (2005) a défini le tableau de bord comme étant : « *un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance* ». Le tableau de bord de gestion se compose généralement de deux éléments: un système de pilotage et un système de reporting :

- Système de reporting : permet à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il contient des indicateurs stratégiques et opérationnels pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique.
- Système de pilotage: les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Ces données permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci

Figure n° 02 : Tableau de bord de base (Classique)



Source: BOUQUIN, (1992)

La figure que nous observons illustre un tableau de bord classique, qui représente visuellement les données contenues dans des tableaux de bord. Cette figure est divisée en quatre zones distinctes, chacune offrant des informations clés sur différentes mesures ou indicateurs de performance.

- La zone 01 : elle regroupe les indicateurs jugés adéquats au moment de l'élaboration du tableau de bord. Ils peuvent être classés par rubriques.
- La zone 02: elle représente les résultats obtenus pendant chaque situation.
- La zone 03: elle expose les objectifs que l'on a espéré atteindre pendant la période considérée.
- La zone 03: elle représente les écarts obtenus pour chaque paramètre.

7.2 Intérêts d'un tableau de bord classique

Le tableau de bord a plusieurs fonctions importantes, telles que :

- La visualisation rapide de données stratégiques
- La mesure de l'impact des actions entreprises et la prévision des évolutions futures.
- Il fournit également des informations essentielles, significatives et rapides.
- Le tableau de bord peut être utilisé pour diagnostiquer les points faibles et les anomalies qui peuvent avoir des conséquences sur les résultats de l'entreprise, afin de mettre en place des actions correctives nécessaires.

7.3 Les limites du tableau de bord de gestion

La réalité actuelle des entreprises présente plusieurs insuffisances en matière de tableau de bord :

Tout d'abord, ces tableaux sont souvent figés pendant des années sans adaptation à de nouveaux besoins, objectifs ou moyens.

De plus, leur objectif principal reste celui du contrôle plutôt que de fournir une aide aux changements ou améliorations.

De plus, la périodicité des tableaux de bord est souvent identique pour tous les services, ce qui peut être inadapté pour certains métiers.

Les indicateurs utilisés peuvent également être déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

Enfin, les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, sans comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (Benchmarking).

En somme, le tableau de bord traditionnel a accordé une importance excessive à l'aspect financier, au détriment d'autres aspects tout aussi importants. Pour remédier à ces insuffisances, David Norton et Robert Kaplan ont élaboré le tableau de bord

stratégique ou prospectif, qui prend en compte divers autres aspects pour permettre aux organisations de se concentrer sur l'avenir et d'agir dans leur meilleur intérêt à long terme.

7.4 Du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif

Les tableaux de bord classiques se concentrent principalement sur les mesures financières telles que les revenus, les coûts et les bénéfices. Bien qu'il soit important de mesurer la performance financière, les tableaux de bord classiques ne fournissent pas suffisamment d'informations sur d'autres aspects importants des performances de l'entreprise, tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits, la productivité des employés et l'innovation.

Le Balanced Scorecard a été développé pour répondre à ce besoin en fournissant une vue plus équilibrée de la performance de l'entreprise. Le tableau de bord prospectif mesure les performances selon quatre perspectives clés : financière, client, processus interne, et apprentissage et croissance. Ces points de vue sont étroitement liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise et fournissent une vue complète de la performance de l'entreprise.

8. Le tableau de bord prospectif

8.1 Définition

Le Tableau de bord prospectif a été développé par les chercheurs Kaplan et Norton aux états unis au début des années 90. Il a été présenté comme l'outil d'évaluation de la performance des entreprises.

Depuis sa naissance, le Balanced ScoreCard a connu trois principales phases d'évolution (Cobbold & Lawrie, 2002). Dans sa conception classique, celui-ci se présentait comme un outil de gestion synthétique, exposant un nombre limité d'indicateurs, isolés et non développés, regroupés en quatre perspectives : finance, marché, processus et savoirs. (EL BRAK et al., (2019))

La deuxième génération du Balanced Scorecard a été marquée par l'introduction de « stratégies objectives » (Kaplan & Norton, 1992). Il devient alors, un dispositif de gestion global plutôt qu'un simple outil de représentation d'une performance multidimensionnelle. (EL BRAK et al., (2019))

Au niveau de la troisième phase, les caractéristiques du Balanced ScoreCard se sont étalées sur de meilleures fonctionnalités (Kaplan & Norton, 2001), représentées par une clarification des idées, une définition précise des liens de causalité et par la traduction des objectifs stratégiques en indicateurs de mesure pertinents.(EL BRAK et al.,(2019))

Le BSC, est défini par ces mêmes auteurs comme étant « *un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente*»(Kaplan et Norton , (2003).

Selon Rober, (2003)«*Le tableau de bord prospectif (TBP) est un système de mesure de la performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ;entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel). Ils sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie. L'objectif étant d'articuler les initiatives des salariés, des départements et de l'entreprise et, par des simulations dynamiques, d'identifier de nouveaux processus pour répondre aux attentes des clients et des actionnaires*».

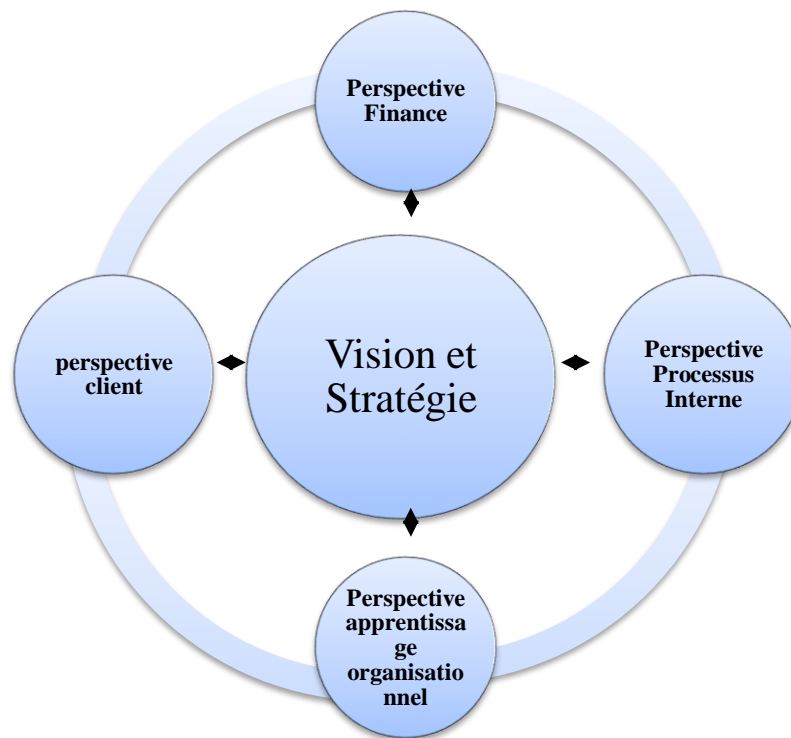
F. PIERRE, (2012)le définit comme étant « *un outil de pilotage à long terme, axé sur la stratégie de l'entreprise. Son objectif est de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs (appelés, facteurs clés de succès) de performance et de pilotage. Il permet de mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser pour qu'elle puisse prendre les décisions nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques* »

Pour A. FERNANDEZ, (2008)le BSC, propose une dimension globale du pilotage, on soulignant que : « *ce n'est pas un simple instrument de mesure, c'est, selon les auteurs (Kaplan .R&D. Norton), un système global de clarification et de*

formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus efficacement.. »

Selon GERVAIS Le TBP est « *Un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs et à suivre des résultats. Il permet aussi de mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun* »

Figure n° 03 : Lien entre les quatre axes du tableau de bord prospectif



Source : développé par Robert Kaplan et David Norton

On peut voir sur la figure que ces quatre perspectives sont interdépendantes et s'influencent mutuellement. La perspective financière est la plus traditionnelle, mesurant les résultats financiers d'une organisation. Cependant, elle est étroitement liée à d'autres perspectives car pour atteindre les résultats financiers d'une organisation, celle-ci doit également répondre aux attentes de ses clients, améliorer ses processus internes et développer sa capacité d'apprentissage et de croissance.

La perspective du client est importante car elle mesure la satisfaction du client et sa loyauté envers l'organisation. Il est pertinent d'un point de vue financier car une

satisfaction client élevée augmente les ventes et la rentabilité La perspective des processus internes est importante car elle aide à mesurer l'efficacité et l'efficience des processus d'une organisation L'amélioration de ce processus augmente la satisfaction client et le résultat net.

Enfin, la perspective d'apprentissage et de croissance est importante car elle mesure la capacité d'une organisation à innover, à apprendre et à se développer. Cette perspective est pertinente pour les autres parce que les organisations qui investissent dans le développement de leur personnel et de leurs capacités améliorent les processus internes, répondent aux attentes des clients et obtiennent des résultats financiers supérieurs.

Dans l'ensemble, la figure est une représentation visuelle utile des liens entre les quatre idées clés du TBP. Elle a souligné l'importance d'examiner la performance d'une organisation dans son ensemble et de reconnaître que différentes perspectives sont interconnectées et s'influencent mutuellement.

8.2 Les quatre axes stratégiques du tableau de bord prospectif

8.2.1 L'axe financier

L'axe financier est utilisé comme référence pour les objectifs et les indicateurs des autres axes du tableau de bord prospectif, assurant ainsi la cohérence globale du processus. En d'autres termes, l'axe financier est la destination finale du processus de gestion. Il existe trois stratégies centrales qui peuvent être utilisées pour améliorer la performance financière:

- 1) La croissance et la diversification du chiffre d'affaires,
- 2) La réduction des coûts et l'amélioration de la productivité
- 3) L'utilisation de l'actif.

Les organisations à but lucratif préfèrent cette stratégie car elle leur permet de définir les objectifs financiers de leur entreprise tout en les adaptant à leur secteur d'activité et à leur contexte économique.

8.2.2 L'axe clients

L'axe client du tableau de bord prospectif a pour objectif de déterminer les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, et qui permettront de réaliser les objectifs financiers en générant le chiffre d'affaires nécessaire. L'objectif ultime de cette section est la satisfaction de la clientèle à travers les produits et services proposés. Pour y parvenir, il est possible d'utiliser plusieurs mesures telles que l'augmentation des parts de marché et l'acquisition de nouveaux clients. Les déterminants clés de la performance pour cet axe sont la capacité de l'entreprise à être réactive à la demande des clients et à y répondre correctement, en termes de qualité et de prix.

8.2.3 L'axe processus internes

L'axe des processus internes du tableau de bord prospectif est responsable des processus qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs, que ce soit pour ses clients ou pour ses actionnaires. Trois éléments clés à cet égard sont l'innovation, la production et la qualité du service après-vente. C'est au sein de cette chaîne de processus qu'il est possible de créer de la valeur. Plusieurs indicateurs sont utilisés pour mesurer la performance de cet axe, tels que les délais de production, le contrôle des coûts et du gaspillage, la réalisation des normes de qualité, et autres

8.2.4 L'axe apprentissage organisationnel

L'axe de l'apprentissage organisationnel est la clé pour exceller dans les trois axes précédents du tableau de bord prospectif. Les entreprises doivent investir dans leurs ressources internes, à savoir leurs employés, car négliger leur développement peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise. Il est important de souligner qu'il s'agit de l'organisation elle-même, et non de l'individu. L'organisation doit être apprenante collectivement et se concentrer sur trois éléments clés de l'apprentissage organisationnel

- 1) Le potentiel des employés,
- 2) La qualité des systèmes d'informations
- 3) La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des employés.

8.3 Intérêts du tableau de bord prospectif

D'après les experts ayant analysé l'utilisation du tableau de bord prospectif dans plus de mille entreprises, il ressort que 80% d'entre elles ont constaté des améliorations de leur performance opérationnelle et que 66% ont enregistré une croissance de leurs bénéfices. Les avantages clés du tableau de bord prospectif sont :

- Adapter la stratégie, la structure et la vision de l'entreprise aux préoccupations des managers.
- Continuer à mettre en œuvre la stratégie de manière progressive.
- Dépasser les indicateurs financiers pour explorer d'autres domaines qui peuvent favoriser le déploiement de la stratégie à moyen et long terme.
- Accroître la cohérence des indicateurs en reliant les différents processus, ainsi qu'en suivant les performances financières, productives, qualitatives et compétences des salariés
-

8.4 Les limites du tableau de bord prospectif

Le concept de tableau de bord prospectif a connu un certain succès du coup il a aussi soulevé des critiques. En effet, les axes proposés par Kaplan et Norton ne sont pas forcément appliqués dans toutes les entreprises.

En outre, les indicateurs choisis sont dépendent de chaque firme. Le choix des indicateurs et leur méthode de mesure sont probablement ce qu'il y a de plus intéressant dans un tableau de bord car c'est eux qui vont pousser à prendre la décision d'actions correctives par les dirigeants.

En conclusion, le passage du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif permet aux entreprises de se concentrer sur les facteurs les plus importants pour leur succès à long terme. En utilisant une approche équilibrée qui tient compte à la fois des perspectives financières et non financières, les entreprises peuvent mieux comprendre les relations de cause à effet entre les différents facteurs qui affectent leur performance.

Un tableau de bord équilibré aide également à se concentrer sur l'amélioration continue, car les entreprises peuvent utiliser des indicateurs de performance pour identifier les domaines à améliorer et prendre des mesures pour y remédier. De plus,

en utilisant des KPI qui reflètent les objectifs stratégiques, TBP peut aider les entreprises à aligner leurs objectifs sur leur vision à long terme, ce qui contribue à une croissance et à un succès durables.

En somme, le Balanced Scorecard est un outil important pour les entreprises qui cherchent à améliorer leurs performances à long terme. En utilisant des KPI liés à leurs objectifs stratégiques, les entreprises peuvent se concentrer sur l'action pour atteindre leurs objectifs à long terme, plutôt que sur le simple suivi des résultats financiers passés.

Après avoir traité des tableaux de bord et les avoir expliqués en détail, il est temps de passer à la troisième partie de la norme FD X-50-171, qui définit les principes et les règles de base pour la conception, la mise en œuvre et l'utilisation des tableaux de bord d'entreprise et organisations et leurs indicateurs. Et, structurez les forces et les limites de cette norme.

III. la norme FD-X-50-171

9. Présentation de la norme

Dans cette section, nous examinerons en détail la norme FD X 50-171. Cette norme fournit des lignes directrices pour la présentation des documents comptables d'une entreprise, y compris les états financiers et les rapports annuels. Pour les entreprises qui souhaitent se conformer à ses directives, nous explorerons les avantages et les limites de la norme.

Les avantages de FD X 50-171 incluent la garantie d'une présentation cohérente des informations financières et la facilité de compréhension des états financiers et des rapports annuels pour les parties prenantes. Il aide également les petites entreprises sans service comptable interne à présenter leurs états financiers de manière cohérente et compréhensible. De plus, le respect de la norme augmente la crédibilité et la transparence de l'entreprise auprès des parties prenantes.

Cependant, la norme FD X 50-171 présente certaines limites. Les orientations des normes sont parfois très détaillées et peuvent nécessiter une expertise technique pour

être appliquées correctement. De plus, la norme ne s'adapte pas toujours aux particularités de certaines industries ou à certaines situations rencontrées par les entreprises.

Dans le reste de cette section, nous explorons plus en détail les forces et les limites de la norme FD X 50-171, en soulignant les points clés que les entreprises doivent prendre en compte lorsqu'elles décident de se conformer à la norme

9.1 Définition et objectif de la norme

La norme FD X 50-171 est une norme française qui définit les principes et les règles de base pour la conception, la mise en place et l'utilisation des tableaux de bord dans les entreprises et les organisations. La norme a été élaborée par l'Association française de normalisation (AFNOR) en 2002 pour faciliter la communication et l'échange d'informations entre les différents acteurs d'une organisation. En particulier, la norme fait des recommandations sur les indicateurs clés à suivre dans les tableaux de bord, les critères de qualité de ces indicateurs, les principes de formatage et de présentation des tableaux de bord, et les bonnes pratiques pour les utiliser.

L'objectif de la norme FD X 50-171 est de fournir aux utilisateurs de tableaux de bord des informations claires, pertinentes et fiables pour leur permettre de prendre des décisions éclairées. Elle convient à tous les types d'entreprises et d'organisations, peu importe leur taille, leur secteur d'activité ou leur domaine d'expertise.

La norme FD X 50-171 est basée sur les principes de l'approche Balanced Scorecard, qui consiste à mesurer la performance globale d'une organisation à l'aide d'un ensemble d'indicateurs couvrant plusieurs domaines de la performance d'une organisation. Par conséquent, la norme recommande de suivre un nombre limité d'indicateurs clés pour chaque domaine de performance, en s'assurant qu'ils sont pertinents, mesurables, fiables et compréhensibles. La norme FD X 50-171 insiste également sur l'importance de la présentation des informations dans les tableaux de bord. Elle recommande notamment d'utiliser le graphisme et la couleur pour faciliter la lecture et la compréhension des données et de respecter une certaine hiérarchie dans la présentation des informations. Par ailleurs, la norme FD X 50-171 met l'accent sur l'importance de la communication et l'implication des différents acteurs d'une organisation dans la mise en place et l'utilisation des tableaux de bord. Elle

Chapitre I Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance

recommande de mettre en place un processus de suivi et d'amélioration continue pour s'assurer que les tableaux de bord restent pertinents et utiles dans le temps.

Enfin, la norme FD X 50-171 insiste sur l'importance de la confidentialité et de la sécurité des données dans la conception et l'utilisation des tableaux de bord. Il recommande de prendre des mesures pour protéger les données sensibles et de respecter les règles de confidentialité en place au sein de l'organisation.

En résumé, la norme FD X 50-171 est une norme qui définit les principes et les règles de base pour la conception, la mise en place et l'utilisation des tableaux de bord dans les entreprises et les organisations

9.2 La structure de la norme FD X-50-171

Le tableau suivant présente une description détaillée de la norme FD X-50-171, elle est composée de huit chapitres et des sous chapitres, Le tableaux propose une méthodologie pour mise en place et animer un système d'indicateurs et de tableaux de bord et piloter le système de management de la qualité.

Tableau n°1 : Le tableau représente la structure de la norme FD-X-50-171

	Nom de la norme	FD_X_50_171
	Nom complet	Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord
	Domaine	Management et mesure de la performance
	Objectif	Proposer des lignes directrices pour concevoir, élaborer, mettre en œuvre, utiliser et adapter un système de mesure la performance et à l'aide d'un tableau de bord et d'indicateurs pertinents.
	La représentation de chaque chapitre de la norme	
Chapitre : 01	Domaine d'application	Ce chapitre énonce les objectifs et les limites de la norme. Tout en clarifiant les termes et les acronymes utilisés tout au long du document
Chapitre : 02	Termes et définitions	Dans ce chapitre, les termes essentiels utilisés dans la norme sont expliqués afin d'en simplifier

Chapitre I Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance

		la compréhension et d'éviter toute confusion terminologique.
Chapitre : 03	Préalables	Ce chapitre expose les éléments clés requis pour établir un système de tableaux de bord et d'indicateurs, incluant notamment la réalisation d'un diagnostic de la situation actuelle et l'amélioration de l'identification des besoins
Chapitre : 04	Identification	Le présent chapitre porte sur les différentes questions à poser afin de définir les indicateurs pertinents à mettre en place. Il indique en particulier les raisons de la mise en œuvre de ces indicateurs, les acteurs impliqués et les bénéficiaires.
Chapitre : 05	Conception	Le présent chapitre couvre les diverses étapes de la conception du système d'indicateurs et de tableaux de bord. Il précise notamment les facteurs à prendre en compte dans la définition du champ d'application de la mesure, les objectifs à atteindre, les critères à déterminer, les paramètres à établir, l'indicateur à élaborer, la faisabilité des indicateurs, l'exploitation du système, la formalisation du système et la réalisation du tableau de bord.
Chapitre : 06	Mise en œuvre	Ce chapitre décrit la façon d'implémenter le système de mesure au sein de l'organisation.
Chapitre : 07	Exploitation des informations	Le présent chapitre décrit l'exploitation des résultats de mesure.
Chapitre : 08	Examen périodique du système d'indicateurs et de tableaux de bord	Ce chapitre porte sur la révision périodique du système d'indicateurs et de tableaux de bord afin d'en assurer la pertinence et l'efficacité.

Source : la norme (FD_X_50_171)

9.3 Les avantages de la norme

La norme FD-X-50-171 est une norme française qui fournit un cadre pour la conception des tableaux de bord et des indicateurs de performance. Les avantages de l'utilisation de cette norme sont les suivants :

- **Meilleure compréhension de l'information :** La norme FD-X-50-171 fournit des recommandations pour la conception d'indicateurs de performance et de tableaux de bord.
- **Meilleure prise de décision :** les mesures de performance et les tableaux de bord conformes à la norme FD-X-50-171 permettent aux utilisateurs de mieux comprendre les informations présentées. Cela contribue à améliorer la qualité des décisions prises sur la base de ces informations.
- **Normalisation des pratiques :** La norme FD-X-50-171 fournit des lignes directrices pour la conception de tableaux de bord et d'indicateurs de performance. En utilisant cette norme, les organisations peuvent normaliser leurs pratiques dans la conception de tableaux de bord et d'indicateurs de performance, ce qui peut faciliter la comparaison de ces indicateurs entre différentes unités ou organisations.
- **Gain de temps :** La norme FD-X-50-171 fournit un cadre pour la conception de tableaux de bord et d'indicateurs de performance. En utilisant cette norme, les concepteurs de tableaux de bord peuvent gagner du temps en suivant un cadre clair pour concevoir des tableaux de bord.
- **Amélioration de la communication :** des tableaux de bord et des indicateurs de performance conformes à la norme FD-X-50-171 permettent une communication plus efficace entre les différents niveaux de l'organisation. Les informations sont présentées de manière claire et concise, ce qui facilite la compréhension et la communication des résultats entre les parties prenantes.

L'utilisation de la norme FD-X-50-171 peut permettre une meilleure compréhension des informations, une meilleure prise de décision, une normalisation des pratiques, un gain de temps et une amélioration de la communication au sein de l'organisation.

9.4 Les limites de la norme

Bien que la norme FD-X-50-171 présente plusieurs avantages en termes de conception de tableau de bord et de mesures de performances, elle présente également certaines limites. Voici quelques limitations potentielles de la norme :

- **Adaptabilité** : La norme FD-X-50-171 fournit des recommandations pour la conception de tableaux de bord et d'indicateurs de performance, mais elle ne peut prendre en compte toutes les situations ou tous les besoins spécifiques de chaque organisation. Par conséquent, les utilisateurs doivent adapter les recommandations à leur propre situation.
- **Complexité** : La norme FD-X-50-171 est très détaillée et peut sembler complexe à une personne novice en matière de conception de tableau de bord. Par conséquent, il peut être difficile pour les débutants de l'utiliser sans formation ni conseils.
- **Contraintes de performance** : La norme FD-X-50-171 porte principalement sur les indicateurs de performance et les tableaux de bord de mesure de la performance organisationnelle. Il ne prend pas en compte d'autres aspects tels que la satisfaction des clients ou la gestion des risques.
- **Adaptabilité à différents domaines** : La norme FD-X-50-171 est destinée à être utilisée dans différents domaines et départements, mais ne tient pas compte de la particularité de chaque domaine. Il est donc difficile pour les organisations de l'adapter à leur environnement spécifique.

En résumé, la norme FD-X-50-171 peut avoir des limites en termes d'adaptabilité, de complexité, de limitations de performances et d'adaptabilité à différents domaines. Cependant, ces limitations peuvent être atténuées par la formation et l'adaptation des recommandations aux besoins spécifiques de chaque organisation.

Chapitre I Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance

Maintenant que nous avons une solide compréhension de la théorie des tableaux de bord et des outils de performance et de la norme FD X_ 50_171, il est temps de les voir en pratique dans le monde des affaires. Dans cette optique, nous nous concentrerons sur l'entreprise d'accueil et le cadre méthodologique.

Dans le deuxième chapitre, nous examinons en profondeur la société d'accueil et le cadre méthodologique de notre étude. Dans un premier temps, nous présenterons l'entreprise en analysant son domaine d'activité et son historique. Ensuite, nous décrivons également en détail les méthodes que nous avons utilisées pour collecter et analyser les données.

Pour conclure le chapitre, nous résumerons les résultats obtenus et suggérerons des voies d'amélioration de la performance de la société d'accueil. Nous étudierons comment le tableau de bord prospectif peut être utilisé pour aider l'entreprise à réaliser ses objectifs, à surmonter les défis qu'elle rencontre et à s'adapter aux fluctuations du marché.

**Chapitre II: Présentation de
l'organisme d'accueil et le cadre
méthodologique**

Section 01 : Sonelgaz et leur tableau de bord

Dans ce deuxième chapitre, nous allons présenter l'organisme d'accueil Sonelgaz ainsi que Le cadre méthodologique de notre étude. Cette partie est cruciale car elle permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit notre travail de recherche. Sonelgaz est une entreprise algérienne de premier plan dans le secteur de l'énergie, spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz. Nous allons présenter cette entreprise en détail, en fournissant des informations sur son historique, son organisation, ainsi que ses principaux produits et services. En ce qui concerne le cadre méthodologique, nous allons réaliser des entretiens semi-directifs avec cinq responsables experts de Sonelgaz ainsi qu'une analyse documentaire.

I. Présentation de l'entreprise

1. Présentation du groupe Sonelgaz

Le Groupe SONELGAZ occupe une position de leader dans l'industrie énergétique en Algérie, avec une présence dans toutes les activités liées à l'électricité et au gaz, depuis la production jusqu'à la commercialisation, en passant par le transport et la distribution. Outre sa maison mère, le groupe comprend des filiales spécialisées dans les activités de base telles que la production, le transport et la distribution, ainsi que des filiales travaux, périphériques et des sociétés en participation. En tant que fournisseur de service public, le groupe s'engage à fournir des services de qualité dans son domaine d'expertise. Les prérogatives du groupe ont été élargies grâce au décret présidentiel n°02-195 du 1er juin 2002, qui définit les statuts de la Société Algérienne de l'électricité et du gaz.

1.1 Evolution historique

a) 1947, Création d'EGA

Après la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'Algérie a été identifiée comme une zone propice à une nouvelle vague d'industrialisation, dans le but stratégique de la transformer en une base arrière industrielle pour la France. Ainsi, le décret du 5 juin 1947 a été émis pour créer l'Établissement Public National « Electricité et Gaz d'Algérie » (EGA), tandis que par décret du 16 août 1947, les 16 compagnies

concessionnaires détenant alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays ont été transférées à EGA.

b) EGA et l'énergie électrique

▪ EGA et l'énergie électrique

Dès la création de l'EGA, les autorités coloniales ont mis en place une stratégie à moyen terme visant à doter l'Algérie des infrastructures nécessaires pour alimenter en énergie le réseau, en particulier dans les zones où se trouvaient les populations urbaines et industrielles européennes, ainsi que les principaux centres agricoles coloniaux. À la fin de l'année 1947, une dorsale d'interconnexion 150 kV a été planifiée pour traverser l'Algérie d'est en ouest, le long de la côte et des hauts plateaux entre les deux Atlas, tellien et saharien. En attendant la mise en place de la première interconnexion de 90 kV avec la Tunisie en 1956, des bretelles en 60 et 90 kV ont été raccordées à cette dorsale.

▪ EGA et le Gaz

En 1956, la découverte de gaz naturel a eu un impact significatif sur la balance énergétique, ouvrant ainsi la voie au développement local, en particulier dans le secteur de l'industrie lourde. Bien que la région d'Ouenza dispose d'abondantes réserves de minerai de fer, la sidérurgie n'a pas pu s'implanter à Bône (Annaba) en raison du manque de ressources en houille cokéifiable.

c) 1962, Le défi de la relève

Après l'indépendance de l'Algérie, Sonelgaz a dû faire face à un exode massif de cadres français. Il était donc crucial d'assurer la relève en formant des ressources locales, afin de contribuer à la conquête et à la maîtrise d'un outil indispensable pour la souveraineté nationale. Avant l'indépendance, le personnel d'EGA était composé de près de 5 000 agents permanents et temporaires, dont 4 633 étaient des employés permanents en 1959.

d) Période allant de 1962 à 1969

Pendant cette période de transition, il était essentiel de veiller à ce que la fourniture d'électricité ne soit pas interrompue. En même temps, les tâches les plus pressantes étaient de reprendre le fichier des abonnés, de reconstituer les plans des infrastructures et des réseaux, de procéder au recrutement et à la formation dans tous les domaines, en accordant une priorité à la fonction technique, et de réduire la consommation d'énergie au niveau de 1961.

e) 1969, création de Sonelgaz

L'ordonnance n° 69-59 du 28 juillet 1969, publiée dans le journal officiel n° 63 du 1er août 1969, est un événement important dans l'histoire de l'Algérie moderne qui a eu lieu pendant la période de production de dattes. Cette ordonnance a marqué la dissolution de la société "Electricité et Gaz d'Algérie" (EGA) et la création de la nouvelle Société Nationale de l'Electricité et du Gaz - SONELGAZ. Elle s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale, dont le processus avait été entamé en 1966, voire même avant, pour certains secteurs, alors que les dattes étaient une des principales ressources économiques du pays.

f) 1991, Sonelgaz EPIC

En 1991, la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, Sonelgaz, a changé de nature juridique grâce au décret exécutif n° 91-475 du 14 décembre. Elle est devenue un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Ce changement a été confirmé par le décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995. Selon ce décret, Sonelgaz est placée sous la tutelle du Ministre chargé de l'énergie et dispose de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

g) 1998, création de filiales périphériques

La création de filiales pour certaines activités de Sonelgaz n'a pas été le résultat d'un choix stratégique, mais plutôt une solution imposée par le contexte économique de l'époque, qui était marqué par de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence. Pour s'adapter à ce nouvel environnement, Sonelgaz a dû recentrer ses activités autour de ses métiers de base et restructurer ses activités annexes. Dans ce cadre, une réflexion a été menée pour transformer les modes de gestion et d'organisation de ces activités jugées non stratégiques.

h) 2002, promulgation de la loi 02 / 01 du 5 février 2002

C'est exact, la loi de février 2002 a modifié le cadre juridique du secteur de l'électricité et du gaz en Algérie en ouvrant le marché à la concurrence pour les activités de production, de distribution et de commercialisation de l'électricité et du gaz, à l'exception des activités de transport qui restent sous monopole naturel. L'objectif de cette ouverture à la concurrence était de favoriser l'investissement privé, national ou étranger, de moderniser le secteur, d'améliorer la qualité de service et de stimuler la compétitivité et l'efficacité énergétique.

i) 2011 Amendement des statuts de Sonelgaz

En 2011, les statuts de Sonelgaz ont été modifiés et approuvés par le conseil des Ministres, en conformité avec la loi n°02/01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Cette révision a permis à Sonelgaz d'être en accord avec les dispositions légales en vigueur. Sonelgaz -spa a été transformée en une société holding sans créer une nouvelle entité juridique, et est maintenant connue sous le nom de Sonelgaz. Le "Groupe Sonelgaz" est désormais composé de la société holding et de ses filiales, lesquelles sont dirigées par des conseils d'administration jouant un rôle clé dans la supervision et l'orientation de leurs activités par la société holding.

j) 2017 Une nouvelle organisation de la Distribution

En 2017, une réorganisation a été entreprise pour améliorer la performance et l'efficacité des entreprises du Groupe Sonelgaz en mutualisant leurs expériences et en harmonisant leur savoir-faire. Dans ce cadre, le métier de la distribution a été consolidé au sein d'une seule entité appelée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). Cette dernière est issue de la fusion-absorption des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

1.2 Missions principale

Le Groupe Sonelgaz est chargé de plusieurs missions principales, notamment :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, à la fois sur le marché national et international ;
- Le transport du gaz pour répondre aux besoins du marché national ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations ;

- La fourniture de services énergétiques ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes les formes et sources d'énergie ;
- Le développement de toutes les activités liées directement ou indirectement aux industries électrique et gazière.

1.3 Filiales

1.3.1 Filiales métiers de base :

- Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE)
- Société algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE)
- Société algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG)
- Opérateur Système électrique (OS)
- Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA)
- Société de Distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC)
- Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE)
- Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO)

1.3.2 Filiales travaux :

- Société de montage industriel (ETTERKIB)
- Société de réalisation d'infrastructures (INERGA)
- Société de réalisation de canalisations (KANAGHAZ)
- Société de travaux d'électricité (KAHRIF)
- Société de travaux et montages électriques (KAHRAKIB)
- Compagnie d'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG)

1.3.3 Filiales métiers périphériques :

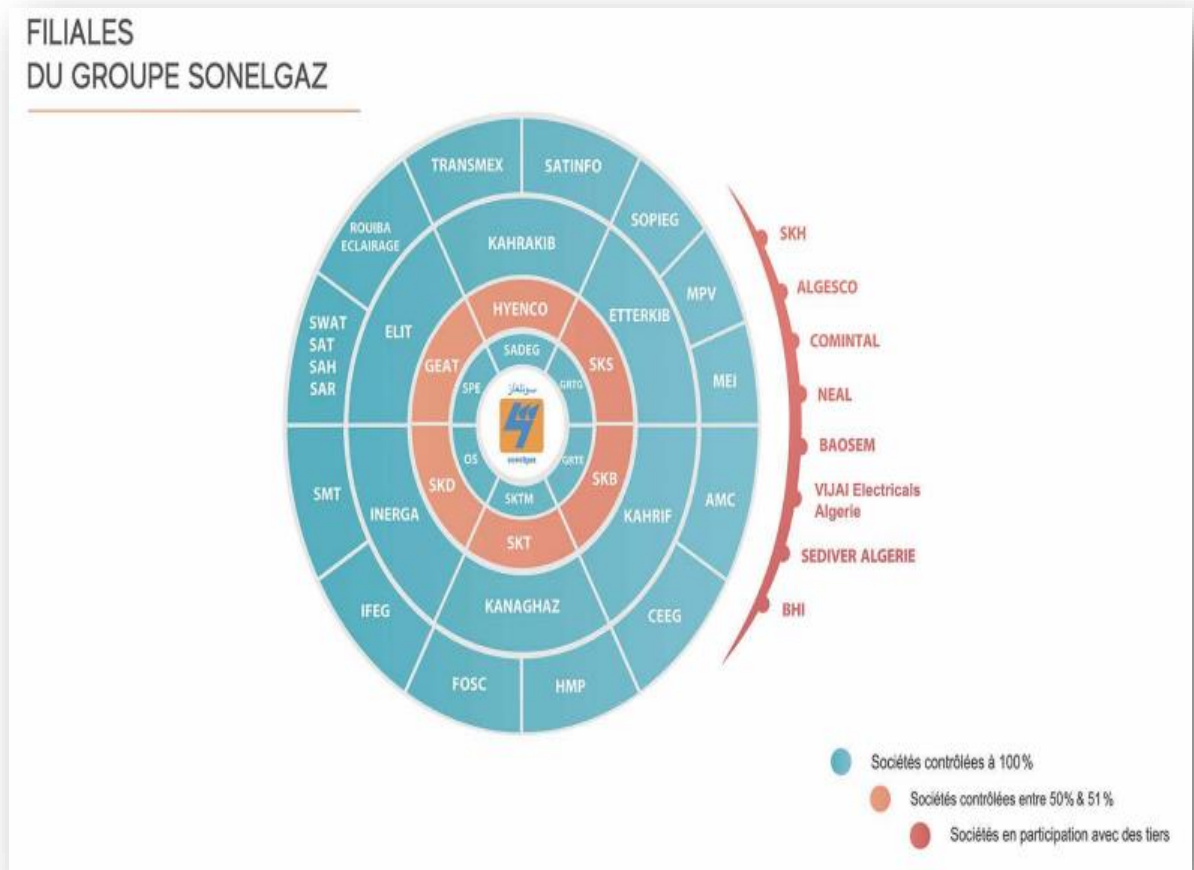
- Société de transport et de manutention exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques (TRANSMEX)
- Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz (CREDEG) • Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier (CAMEG)
- El Djazair Information Technology (ELIT)
- Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG)
- Société de Maintenance et Prestations Véhicules (MPV)

- Société Algérienne des Techniques d'Information (SATINFO)
- Société de Médecine du Travail, des industries électriques et gazières (SMT)
- L'Hôtel Le Mas des Planteurs (HMP), SharikatKhadam et Mouhaouil et Kahrabaiya (SKMK)
- Société de maintenance des Equipements Industriels (MEI)
- Société de Prévention et d'Action en Sécurité (SPAS)
- Société du patrimoine immobilier des industries Electriques et gazières (SOPIEG)
- Fonds des Œuvres sociales et culturelles des travailleurs des industries électriques et gazières (FOSC)
- Appareils de mesure et de contrôle (AMC)
- Ateliers de réparation de matériels Electriques (ARMEL)

1.3.4 Sociétés en participation

- Algerian Energie Company
- New Energy Algeria
- ALGESCO, SAFIR
- SharikatKahrabaSkikda (SKS)
- Sharik et KahrabaBerrouaghia (SKB)
- SharikatKahrabaKoudiatEddraouch (SKD)
- SharikatKahrabaHadjretEnnouss (SKH)
- Algerian Energy Telecom Company (AETC)

Figure n° 4: Schéma organisationnel et fonctionnel de Sonelgaz



Source : Cite officielle de Sonelgaz (<https://www.sonelgaz.dz/fr>)

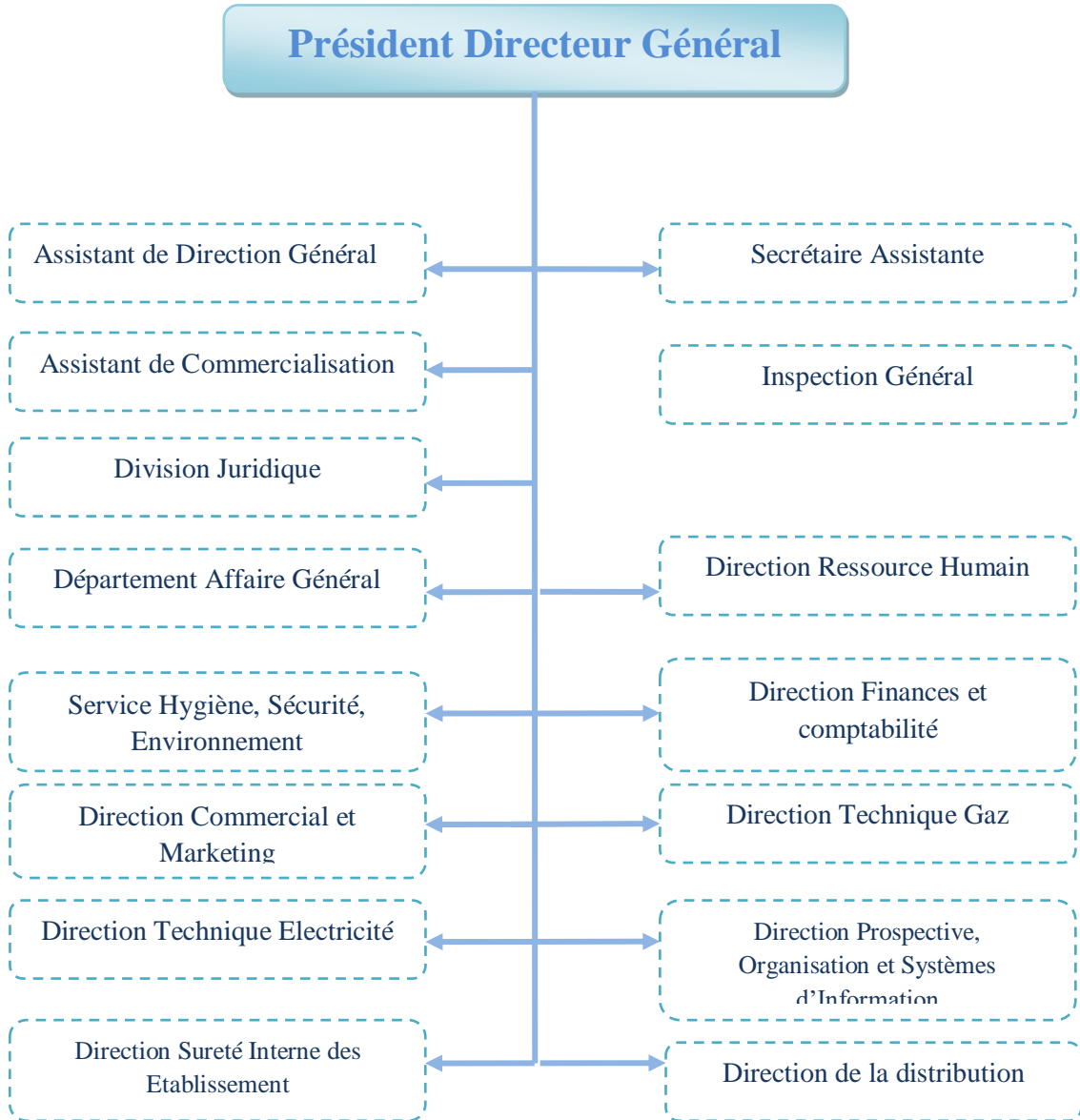
2. Présentation de l'unité d'accueil

La RDC (Région de Distribution d'Électricité et du Gaz du Centre) est une entité composée de plusieurs filiales qui ont pour mission de distribuer de l'électricité et du gaz dans la région centrale de l'Algérie. Elle comprend 10 directions de distribution, à savoir Blida, Bouira, Boumerdes, Médéa, Tizi-Ouzou, Djelfa, Tipaza, Ain Defla, Chlef et Tissemsilet. La direction de distribution de Blida a été créée en 1976 et fait partie de la direction générale de Sonelgaz de distribution Est, basée à Constantine.

2.1 Mission et Attributions de chaque Direction

En tant que société de distribution de l'électricité et du gaz dans la région du Centre de l'Algérie, elle est pour mission de s'occuper de la distribution de l'énergie électrique et gazière, ainsi que de répondre aux besoins de sa clientèle en termes de coût, de qualité de service et de sécurité.

Figure n°5 : Organigramme de la filiale Société de Distribution du Centre « RDC »



➤ **Assistant de Direction Générale :**

- Assumer les responsabilités déléguées par le PDG

- Tenir à jour l'agenda du PDG et organiser les réunions, rencontres, déplacements, etc.
- **Assistant Communication**
 - Élaborer et suivre la mise en œuvre de la stratégie de communication de la société
 - Gérer les relations avec les médias et les partenaires
 - Organiser les conférences de presse, les événements médiatiques et rédiger les communiqués de presse.
- **Division des Affaires Juridiques :**
 - Traiter toutes les affaires soumises par les différentes unités de la société et leur fournir des conseils juridiques.
 - Effectuer des études juridiques liées au marché de la distribution d'électricité et de gaz en coordination avec les structures techniques.
 - Clarifier les textes réglementaires qui ont une incidence sur l'activité de la société et les rendre compréhensibles pour les utilisateurs.
- **Département Affaires Générales :**
 - Assurer la gestion et l'entretien du patrimoine immobilier de la société.
 - Gérer le fichier auxiliaire et proposer les réformes et sorties d'actifs.
 - Assurer les prestations relatives aux relations extérieures, telles que la réservation de billets d'avion, l'obtention de visas, la gestion de l'hôtellerie, etc.
- **Service Hygiène et Sécurité et Environnement**
 - Assister le Président Directeur Général dans le domaine de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement (HSE).
 - Elaborer la politique générale de la Société en matière d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement, en assurant sa mise en œuvre et son suivi.
 - Concevoir, mettre en place et animer les plans d'actions HSE pour réduire les risques professionnels et environnementaux.
- **Direction Commerciale et Marketing :**

- Assurer le suivi des demandes de raccordement des clients aux réseaux électriques et gaziers, conformément aux règles et procédures en vigueur, ainsi que les demandes de modifications de puissance et de contrat ;
 - Superviser la tarification des prestations de la société et garantir la transparence dans la facturation des consommations ;
 - Piloter les actions de marketing et de communication en vue de promouvoir les offres commerciales de la société ;
 - Assurer le développement des ventes, le suivi des indicateurs de performance commerciale et la mise en place de plans d'actions correctives le cas échéant.
- **Direction des Techniques Electricité :**
- La coordination et le suivi de la réalisation des travaux de construction, de réhabilitation et d'extension des réseaux électriques
 - L'élaboration des cahiers de charges et des spécifications techniques pour les appels d'offres
 - La réalisation des études techniques pour la mise en place de nouveaux équipements ou pour l'amélioration des performances des équipements existants
 - La veille technologique et la proposition de solutions innovantes pour améliorer la qualité de service et la performance des réseaux électriques.
- **Direction Sureté Interne Des Etablissements**

Le Directeur de la Sûreté Interne des Etablissements a pour mission de coordonner toutes les mesures et actions concourant à la mise en œuvre de la Sûreté Interne, notamment celles relatives :

- à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de sécurité et de sûreté interne de l'entreprise ;
- à la coordination de toutes les activités relatives à la sécurité et la sûreté des biens, des personnes et des informations au sein de l'entreprise ;
- à la mise en place des procédures de sécurité et de sûreté interne et à leur évaluation régulière ;

- à la gestion des risques internes et externes pouvant impacter la sécurité et la sûreté de l'entreprise ;
- à l'identification des besoins en formation en matière de sécurité et de sûreté interne et à leur mise en place ;

➤ **Inspection Générale**

- Déclencher les inspections à la suite de sollicitations émanant du PDG ou de toute autre hiérarchie habilitée.
- Effectuer des enquêtes pour contrôler le bon usage des ressources allouées et le respect des dispositions légales et réglementaires.
- Établir un programme d'inspection à partir des indicateurs de gestion et des réclamations des clients.
- Émettre des recommandations pour améliorer les pratiques et les procédures de la société.
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations et mesures correctives émises

➤ **Direction des Ressources Humaines :**

Appliquer, adapter et formaliser les politiques générales initiées par la Direction Exécutive des Ressources Humaines Groupe, en matière :

- Assurer la gestion administrative et juridique du personnel, en respectant les dispositions légales et réglementaires en vigueur,
- Elaborer et mettre en œuvre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux pour attirer, motiver et fidéliser les collaborateurs,
- Gérer les relations avec les représentants du personnel et veiller au respect des obligations sociales de l'entreprise,
- Assurer la gestion des situations conflictuelles en veillant au respect des règles et des procédures en vigueur

➤ **Direction des Finances et Comptabilité :**

- Centraliser, traiter et contrôler les documents comptables de la SD.
- Etablir et analyser les résultats périodiques et annuels de la SD en vue d'une meilleure gestion financière.
- Prendre en charge la planification et le suivi du plan de financement à moyen terme de la SD.
- Etablir le budget de trésorerie à court terme de la SD, à la fois à un niveau annuel et mensuel avec une ventilation quotidienne (CTM).
- Assurer le suivi des contrats conclus avec le Ministère de l'énergie et des mines, financés par l'Etat tels que l'ER, le DP et autres.

➤ **Direction des Techniques Gaz :**

La Direction techniques gaz assure notamment :

- La conception, la normalisation et la planification des réseaux gaziers, en fonction des besoins et des perspectives d'évolution de la demande en gaz.
- L'élaboration des règles et consignes d'exploitation et de maintenance des réseaux gaziers, afin de garantir la sécurité des personnes et des biens, ainsi que la qualité du service fourni aux clients.
- L'exercice des missions de contrôle et d'inspection des activités techniques liées à la distribution de gaz, afin de s'assurer de la conformité des installations et des équipements aux normes et aux réglementations en vigueur.

➤ **Direction Prospective, Organisation et Systèmes d'Information :**

- Définir la stratégie de développement informatique en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise
- Assurer le développement, la maintenance et la sécurité des systèmes d'information nécessaires au fonctionnement de l'entreprise
- Superviser et contrôler la mise en place de nouvelles solutions informatiques

- Assurer le support technique aux utilisateurs et leur formation à l'utilisation des outils informatiques
- Veiller à l'évolution des technologies de l'information et leur adaptation aux besoins de l'entreprise.

➤ **Direction de Distribution :**

Dans le cadre de ses missions, la société de Distribution doit :

- Intégrer les orientations stratégiques et les politiques générales établies par Sonelgaz dans toutes les activités de la société de Distribution.
- Garantir que les missions de service public menées par les Directions de Distribution, dans le cadre des contrats de concession, respectent les engagements pris avec les autorités publiques en matière de satisfaction client, de protection de l'environnement et de conformité réglementaire.
- Commercialiser les énergies électrique et gazière en assurant un haut niveau de qualité et de sécurité tout en optimisant les coûts.
- Proposer et développer des services énergétiques en électricité et en gaz en réponse aux besoins du marché et des clients.
- Atteindre les objectifs économiques grâce à une gestion améliorée, en favorisant une meilleure synergie et en maîtrisant les coûts.

3. Présentation de Service d'accueil (Direction Commerciale et Marketing)

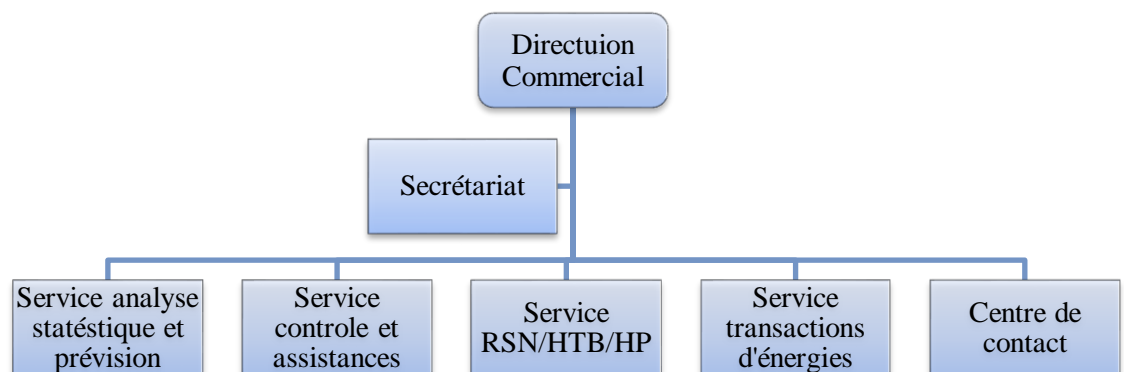
La direction commerciale est chargée de la commercialisation de l'énergie électrique et gazière pour le compte de la filiale Distribution SADEG du groupe SONELGAZ.

A ce titre, elle est l'unique :

- Veiller à l'application de la législation et textes réglementaires notamment le décret 10-95 du 17/03/2010 fixant les règles économiques pour les droits de raccordement aux réseaux et autres actions nécessaires pour satisfaire les demandes d'alimentation des clients en électricité et en gaz,
- Mettre en application la stratégie et la politique commerciale de la société,
- Superviser la commercialisation des énergies électrique et gazière,

- Participer à l'élaboration des règles et des procédures de gestion commerciales et veiller à leur application,
- Participer au développement et à la maintenance des systèmes d'information distribution
- Assurer le suivi pour le compte des concessions de la RDx de : contrats d'achat d'énergies électrique et gazière, contrats de conversion de gaz en électricité, contrats de transit d'énergies électrique et gazière et autres prestations
- Constituer le guichet unique auprès de la nouvelle clientèle HTB et HP en étant son unique interlocuteur et ce depuis l'instruction de la demande de raccordement jusqu'à la mise en service.
- Assurer l'assistance commerciale aux Concessions de Distribution
- Participer aux différents comités et groupes de travail en interne et en externe.

Figure n°6 : Organigramme de la Direction Commerciales de Sonelgaz



L'organigramme de la direction commerciale du Sonelgaz semble bien structuré et organisé. La division en cinq sections distinctes indique que chaque section est spécialisée dans une fonction spécifique, ce qui permet une meilleure efficacité et une meilleure gestion des ressources.

Le service de contrôle et d'assistance peut être responsable de superviser et de fournir une assistance aux autres sections de la direction commerciale.

Le service RSN HTB HP peut être spécialisé dans la gestion des ventes d'énergie à haute tension pour les entreprises industrielles, tandis que le service de transaction d'énergie peut être responsable de la gestion des ventes d'énergie pour les consommateurs individuels.

Le service Centre de contrat peut être chargé de la gestion des contrats de vente d'énergie avec les entreprises et les clients individuels, et peut travailler en étroite collaboration avec les autres sections pour s'assurer que les contrats sont respectés et que les clients sont satisfaits.

Le service d'analyse statistique et de prévisions est probablement chargé de collecter et d'analyser les données commerciales et de prévoir les tendances futures pour aider à orienter les décisions commerciales de la direction.

Dans l'ensemble, l'organigramme de la direction commerciale du Sonelgaz semble bien conçu pour répondre aux besoins commerciaux de l'entreprise, en assurant une gestion efficace et en maximisant les bénéfices pour l'entreprise

3.1 Service Analyse Statistiques et prévisions

3.1.1 Les principales missions du Service

En matière de plans et programmes:

- Mettre en œuvre la stratégie commerciale du groupe en élaborant des plans et des programmes d'action, et en suivant leur mise en œuvre par les différentes unités.
- Effectuer ou superviser la réalisation d'études commerciales diverses, telles que des études de marché, de rentabilité d'infrastructures et de modèles de consommation.
- Mener des études sur les moyens de rationaliser l'utilisation de l'électricité et du gaz, ainsi que sur les économies d'énergie possibles.

En matière de relations commerciales et de tarifs et barèmes:

- Conduire des enquêtes auprès de la clientèle ou mandater des tiers pour les réaliser
- Établir et actualiser les tarifs des services proposés à la clientèle
- Participer aux travaux d'études tarifaires menés par les autorités compétentes
- Concevoir et distribuer des documents destinés aux gestionnaires et veiller à leur mise en œuvre effective.

En matière de statistiques :

- Prévoir la demande en énergie à court, moyen et long terme en utilisant des méthodes d'analyse statistiques et en centralisant les informations internes pour garantir leur fiabilité.
- Constituer et gérer les historiques des données de réalisation relatives à la fonction pour suivre l'évolution des tendances.
- Acquérir et développer l'expertise en matière de méthodes d'analyse statistiques pour améliorer les prévisions énergétiques.
- Fournir des analyses et des synthèses périodiques ainsi que sur demande pour informer les décisions stratégiques et opérationnelles.

En matière de recouvrement :

- Mettre en œuvre les actions concrètes nécessaires pour appliquer la politique du groupe au niveau opérationnel.
- Apporter une assistance aux Directeurs Régionaux de Distribution (DRC) et aux Administrateurs Centraux (AC) dans leurs démarches auprès des administrations et organismes centraux, si besoin

En matière d'informations commerciales :

- Organiser la collecte, le traitement et la transmission aux utilisateurs des informations sur les demandes potentielles d'énergie et de travaux

En matière d'études :

- Valoriser les atouts et les domaines d'expertise des produits, des services et des actions de l'entreprise, notamment en termes de préservation de l'environnement et de progrès.
- Conduire des études ou faire réaliser des études sur les attentes de la clientèle pour mieux répondre à leurs besoins et améliorer la satisfaction

3.1.2 Activité du service

L'activité du service se résume dans ce qui suit:

- Calculer tous les paramètres de gestion, par DD pour la RDC, à savoir le taux de pertes, les délais de réalisation, les apports en clientèle, les délais crédits clients, Chiffres d'affaires, évolution des soldes, les taux d'encaissement....
- Afficher les résultats atteints par rapport aux objectifs et par rapport à l'exercice précédent
- Analyser les écarts par rapport aux objectifs arrêtés et par rapport à l'exercice précédent
- Élaborer les tableaux de bord (mensuels et trimestriels)
- Élaborer les reporting
- Établir un plan d'actions si nécessité oblige
- Établir les bilans annuels
- Déclaration des mensualités CREG
- Établir les prévisions énergétiques Suivi du soutien sud (dispositif sud du 65% et dispositif hauts plateaux)
- Suivi des différents états [coupures, remontés de fonds, journal des encaissements à affecter (JEA), le suivi des chèques impayés, le stock de matériel (compteurs électricité et gaz, détendeurs...)]
- Formations par moyen propres pour les différentes populations
- Poursuivre l'assistance donnée aux DDs ayant des problèmes de gestion ou d'organisation

II. Les tableaux de bord de Sonelgaz

4. Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord de sonelgaz

4.1 Le reporting commercial

Le reporting commercial de Sonelgaz est un compte rendu qui consiste, pour une entreprise, à faire un rapport de son activité, les objectifs commerciaux s'articulent autour des éléments suivants :

- Chiffre d'affaires (ventes physiques et financières, taux de pertes)
- Recouvrement des créances (par type de clients)
- Délai de raccordement de la clientèle (par type)
- Traitement des réclamations

4.2 Les indicateurs de performances utilisées au sein de l'entreprise

- Apport abonnés
- Délais de réalisation
- Ventes/Achats électricité
- Taux de perte électricité
- Ventes/Achats gaz
- Taux de perte gaz
- Chiffre d'affaire
- Créance par DD
- Encaissement par agence
- Annexes

a) L'apport clientèle

C'est le processus par lequel la distribution acquiert de nouveaux clients. C'est un aspect essentiel de la croissance pour générer des revenus et ne peut pas prospérer. L'apport clientèle implique généralement la réalisation de branchement ou extension pour les deux énergies électricité et gaz et pour type de clientèle par niveau de tension ou par niveau de pression. Une fois que des clients ont été ajoutés, il est important de maintenir une relation solide de proximité à savoir la relève, l'entretien des postes pour les clients importants, le traitement rapide de la réclamation ou encore le dépannage ou des programmes de gestion de l'énergie, pour aider les clients à économiser de l'énergie et à réduire leur facture d'électricité. En fin de compte, l'apport clientèle est une activité continue qui doit être entreprise de manière stratégique et réfléchie pour assurer la croissance et le succès à long terme de l'entreprise.

Tableau n°2 : Tableau de bord d'apport abonnée Electricité de sonelgaz 2022 1

	Réalisation 2022				Objectif 2022				Taux de Réalisation			
	BT	MT	HT	BT+MT+HT	BT	MT	HT	BT+MT+HT	BT	MT	HT	BT+MT+HT
Blida	23 083	102	0	23 185	16 830	105	0	16 935	137,2	97,1	#DIV/0!	136,9
Bouira	11 748	50	0	11 798	8 800	46	0	8 846	133,5	108,7	#DIV/0!	133,4
Médéa	11 126	43	0	11 169	9 380	25	0	9 405	118,6	172,0	#DIV/0!	118,8
T.Ouzou	18 120	50	0	18 170	15 494	35	0	15 529	116,9	142,9	#DIV/0!	117,0
Djelfa	7 864	127	0	7 991	10 650	48	0	10 698	73,8	264,6	#DIV/0!	74,7
Tipaza	16 618	48	0	16 666	9 130	38	0	9 168	182,0	126,3	#DIV/0!	181,8
Boumerdes	17 216	73	0	17 289	11 060	45	0	11 105	155,7	162,2	#DIV/0!	155,7
Ain Defla	11 096	46	0	11 142	7 236	30	0	7 266	153,3	153,3	#DIV/0!	153,3
Chlef	13 349	74	0	13 423	11 028	30	0	11 058	121,0	246,7	#DIV/0!	121,4
Tissemsilt	4 437	14	0	4 451	2 371	6	0	2 377	187,1	233,3	#DIV/0!	187,3
Electricité	134 657	627	0	135 284	101 979	408	0	102 387	132,0	153,7	#DIV/0!	132,1

b) Délais de réalisation de branchement

Dépendent de nombreux facteurs, notamment de l'endroit où se trouve la propriété, de la disponibilité des ressources et de la complexité du projet. Voici quelques informations générales sur les délais de réalisation de branchement ou d'extension électrique :

- Délai moyen pour un branchement électrique : Le délai moyen pour un branchement électrique peut varier de quelques jours à plusieurs semaines, selon les conditions locales et la disponibilité des ressources.
- Délai moyen pour une extension électrique : Le délai moyen pour une extension électrique peut varier de quelques semaines à plusieurs mois, selon la complexité du projet et les autorisations nécessaires.
- Les délais de réalisation de branchement ou d'extension électrique peuvent être plus longs dans les zones rurales ou isolées, où l'infrastructure électrique est moins développée. Dans ces zones, les travaux de raccordement peuvent nécessiter des travaux plus importants, comme l'installation de nouveaux poteaux électriques ou de nouveaux transformateurs. Dans les zones urbaines, les délais de réalisation peuvent être plus courts en raison de la disponibilité de l'infrastructure électrique existante.

Il est important de noter que les délais de réalisation peuvent varier en fonction des différents facteurs, tels que les conditions météorologiques, les autorisations administratives ou les imprévus liés aux travaux.

DD	Electricité											
	Branchements						Extensions					
	nbr réalisé	délais moyens	H. Délai	Taux H. Délai	objectif	écart	nbr réalisé	délais moyens	H. Délai	Taux H. Délai	objectif	écart
Blida	4 767	3	201	4,2	4	-1	521	31	42	8,1	40	-9
Bouira	4 567	7	67	1,5	7	0	368	38	11	3,0	45	-7
Médéa	4 541	7	0	0,0	8	-1	528	49	43	8,1	50	-1
T.Ouzou	7 963	6	221	2,8	7	-1	315	46	56	17,8	48	-2
Djelfa	3 919	5	0	0,0	7	-2	524	30	98	18,7	35	-5
Tipaza	4 197	4	88	2,1	7	-3	129	20	0	0,0	38	-18
Boumerdes	9 806	5	24	0,2	7	-2	789	29	35	4,4	35	-6
Ain Defla	4 958	6	687	13,9	7	-1	243	41	26	10,7	46	-5
Chlef	5 478	6	194	3,5	7	-1	239	35	16	6,7	46	-11
Tissemsilt	872	6	0	0,0	7	-1	152	32	0	0,0	46	-14
RDC	51 068	5	1 482	2,9	7	-2	3 808	35	327	8,6	45	-10

Tableau 3 : Tableau de bord de délais de réalisation des branchements de Sonelgaz 2022

c) Ventes Gaz /Electricité

- Font référence à la quantité de gaz naturel que la distribution vend aux différents clients. Le gaz naturel est une source d'énergie non renouvelable utilisée pour la production d'électricité, le chauffage, la cuisine, la production d'eau chaude et d'autres usages commerciaux et industriels. Les tarifs de gaz naturel peuvent varier en fonction de différents facteurs, tels le type de client. Le distributeur peut également offrir des services supplémentaires, tels que des services de dépannage, de conseil d'utilisation, installation de détecteurs de CO2 et des entretiens de postes Moyenne pression
- Font référence à la quantité d'électricité que la distribution vend aux différents clients. Les ventes d'électricité sont mesurées en kilowattheures (kWh) et sont facturées aux clients en fonction de leur consommation. Les tarifs de l'électricité peuvent varier en fonction de différents facteurs, tels que le moment de la journée ou le type de client. Les ventes d'électricité sont un aspect essentiel des entreprises de services publics, car elles génèrent des revenus pour les fournisseurs d'électricité. Les entreprises de services publics peuvent également offrir des services supplémentaires, tels que des services de dépannage.

Tableau n°4 : tableau de bord de réalisation de vente de Gaz de Sonelgaz 2022

	Réalizations cumulées 2022					Objectif 2022					Taux de réalisation				
	AO	FSM	BP	MP	Liv au Rx MP	AO	FSM	BP	MP	Liv au Rx MP	AO	FSM	BP	MP	Liv au Rx MP
Blida	3 257,6	102,9	3360,5	715,4	3985,3	3233,4	109,1	3342,5	840,0	4 267,9	100,7	94,3	100,5	85,2	93,4
Bouira	3 027,5	148,8	3176,2	157,6	3111,5	3110,2	156,0	3266,2	154,0	3 490,0	97,3	95,3	97,2	102,4	89,2
Médéa	2 819,5	161,4	2980,9	128,2	3036,1	2778,2	173,7	2951,9	140,0	3 155,0	101,5	92,9	101,0	91,6	96,2
T.Ouzou	4 810,1	168,7	4978,8	217,3	4659,2	4601,9	159,7	4761,6	256,0	5 120,0	104,5	105,6	104,6	84,9	91,0
Djelfa	4 903,9	304,0	5207,9	261,4	5655,8	4873,7	285,5	5159,2	270,0	5 540,0	100,6	106,5	100,9	96,8	102,1
Tipaza	1 335,9	49,0	1384,9	137,1	1576,4	1285,3	52,3	1337,6	250,0	1 620,0	103,9	93,7	103,5	54,8	97,3
Boumerdes	2 009,6	57,8	2067,3	722,5	2809,6	1892,0	54,8	1946,8	905,0	2 910,0	106,2	105,4	106,2	79,8	96,6
Ain Defla	1 763,0	74,5	1837,5	109,0	1911,5	1590,9	76,5	1667,4	87,6	1 790,8	110,8	97,4	110,2	124,4	106,7
Chlef	1 841,1	72,5	1913,5	147,1	1983,4	1582,1	67,6	1649,7	116,0	1 801,7	116,4	107,2	116,0	126,8	110,1
Tissemsilt	1 175,4	98,9	1274,3	28,1	1326,9	1079,8	98,1	1177,9	28,4	1 231,0	108,9	100,8	108,2	98,9	107,8
SDC	26 943,5	1 238,3	28 181,8	2 623,7	30 055,7	26 027,6	1 233,2	27 260,9	3 047,0	30 926,4	103,5	100,4	103,4	86,1	97,2

d) Taux de perte de gaz

Le taux de pertes de gaz c'est le pourcentage de gaz perdu dans le réseau de distribution de gaz de Sonelgaz, à cause de fuites ou des problèmes de distribution Ce taux est un indicateur de l'efficacité et de la performance du réseau de distribution de gaz de l'entreprise. Un taux de perte élevé peut indiquer un réseau de distribution de gaz inefficace et entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise et les consommateurs.

Tableau n°5: Tableau de bord de Sonelgaz de taux de perte de gaz 2022

DD	Mois			Cumul			Objectif 2022	Ecart
	déc-21	déc-22	Ecart	déc-21	déc-22	Ecart		2022-Objectif
Blida	44,28	33,41	-10,87	6,4	-2,3	-8,7	2,0	-4,3
Bouira	57,41	54,09	-3,32	2,2	-7,1	-9,3	2,0	-9,1
Médéa	42,51	48,54	6,03	2,5	-2,4	-4,9	2,0	-4,4
T.Ouzou	48,00	47,89	-0,12	-1,78	-11,52	-9,7	2,0	-13,5
Djelfa	47,32	43,31	-4,01	7,0	3,3	-3,7	2,0	1,3
Tipaza	39,22	49,84	10,62	4,93	3,46	-1,47	2,0	1,5
Boumerdes	48,38	46,68	-1,71	6,9	0,7	-6,2	2,0	-1,3
Ain Defla	49,43	55,68	6,25	5,3	-1,8	-7,1	2,0	-3,8
Chlef	57,72	61,58	3,86	6,3	-3,9	-10,2	2,0	-5,9
Tissemssilt	58,39	60,27	1,88	10,1	1,8	-8,3	2,0	-0,2
RDC	48,82	48,25	-0,57	4,41	-2,49	-6,9	2,00	-4,5

e) Chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaires représente le montant total des ventes de Sonelgaz dans une période donnée. Cela inclut les revenus générés par la fourniture de services publics tels que l'électricité, le gaz naturel. Le chiffre d'affaires de Sonelgaz est un indicateur important de la performance de l'entreprise et de sa capacité à générer des revenus dans le cadre de ses activités.

Tableau n°6 : Tableau de bord de sonelgaz affiche le chiffre d'affaire de Sonelgaz 2022

DD	Chiffre d'affaire cumulé 2022 (MDA)					Objectif 2022 en MDA					Taux de réalisation (%)				
	AO	FSM	BT	MT	Total	AO	FSM	BT	MT	Total	AO	FSM	BT	MT	Total
Blida	6 197,3	600,3	6 797,6	3 196,1	9 993,7	6 652,1	798,4	7 450,5	3 076,9	10 527,4	93,2	75,2	91,2	103,9	94,9
Bouira	2 460,1	469,1	2 929,3	1 168,1	4 097,4	2 345,9	513,8	2 859,7	1 283,4	4 143,1	104,9	91,3	102,4	91,0	98,9
Médéa	2 298,3	535,8	2 834,1	862,1	3 696,2	2 178,6	644,6	2 823,1	900,2	3 723,4	105,5	83,1	100,4	95,8	99,3
T.Ouzou	4 652,4	586,6	5 239,0	1 689,6	6 928,6	4 670,0	718,7	5 388,7	1 786,1	7 174,8	99,6	81,6	97,2	94,6	96,6
Djelfa	2 650,1	440,1	3 090,3	1 297,5	4 387,7	3 160,2	553,5	3 713,7	1 242,2	4 955,9	83,9	79,5	83,2	104,4	88,5
Tipaza	2 794,6	390,5	3 185,1	1 130,7	4 315,8	2 686,3	492,8	4 793,2	1 203,4	5 996,6	104,0	79,2	66,5	94,0	72,0
Boumerdes	4 387,9	563,4	4 951,3	2 291,6	7 242,9	4 312,1	481,1	3 179,2	2 503,9	5 683,1	101,8	117,1	155,7	91,5	127,4
Ain Defla	2 806,2	495,8	3 302,0	1 286,0	4 588,0	2 401,0	634,8	3 035,8	1 209,3	4 245,0	116,9	78,1	108,8	106,3	108,1
Chlef	3 644,9	547,1	4 192,0	1 224,4	5 416,4	3 524,7	727,0	4 197,6	1 237,2	5 434,8	103,4	75,3	99,9	99,0	99,7
Tissemsilt	638,5	198,3	836,8	304,6	1 141,5	610,9	228,4	819,6	361,0	1 180,6	104,5	86,8	102,1	84,4	96,7
RDC	32 530,4	4 827,0	37 357,4	14 450,8	51 808,2	32 541,8	5 793,1	38 261,2	14 803,7	53 064,8	100,0	83,3	97,6	97,6	97,6

f) Le solde des créances

C'est le montant total d'argent que les clients doivent à la distribution pour les ventes ou services (raccordement aux réseaux électricité ou gaz) qu'elle a fournis et pour lesquels ils n'ont pas encore payé. Les créances sont des actifs à court terme pour l'entreprise et représentent l'argent qu'elle s'attend à recevoir dans un délai relativement court, généralement dans les 30 à 60 jours suivant la date de facturation. Les créances sont généralement créées lorsqu'il y a émission d'une facture à un client. Le montant dû apparaît dans les comptes de l'entreprise en tant que créance, tandis que le client doit enregistrer la dette correspondante dans ses propres comptes en tant que dette. Le suivi du solde des créances est important pour la distribution car il peut avoir un impact significatif sur sa trésorerie et sa capacité à payer ses propres dettes à temps. Une forte augmentation du solde des créances peut entraîner une insuffisance de trésorerie, ce qui peut affecter la capacité à payer ses fournisseurs (les entreprises de réalisation) ou à investir dans de nouveaux projets. Pour cette raison, il est important pour de surveiller régulièrement le solde des créances et de prendre des mesures pour le réduire si nécessaire, comme des rappels de paiement, des accords de paiement échelonné ou coupure de fourniture.

Tableau n°7: Tableau de bord de créance administration de sonelgaz 2022

	Solde au 31/12/ 2016	Solde au 31/12/2022			évolution (%)	Poids ADM / solde global (%)		
		FSM (BT/BP)	(MT/MP)	Total		FSM (BT/BP)	(MT/MP)	Total
Blida	599	245	474	719	20,0	9,6	18,7	28,3
Bouira	179	74	156	229	28,3	7,3	15,5	22,8
Médéa	429	75	164	239	-44,3	9,0	19,6	28,6
T.Ouzou	456	194	251	445	-2,5	12,8	16,5	29,3
Djelfa	416	111	300	411	-1,1	4,3	11,5	15,8
Tipaza	405	280	438	718	77,4	9,2	14,4	23,6
Boumerdes	472	61	191	252	-46,5	2,9	9,1	12,0
Ain Defla	282	77	207	283	0,7	5,9	15,9	21,8
Chlef	274	76	232	308	12,5	8,4	25,3	33,7
Tissemsilt	302	57	84	141	-53,4	15,8	23,3	39,1
TOTAL SDC	3 813	1 250	2 496	3 746	-1,76	7,7	15,4	23,1

Section 02 : Le cadre méthodologique

Nous allons présenter dans cette section la méthode de recherche, nous avons mené une étude qualitative en menant des entretiens avec des responsables experts de profils différents à l'entreprise Sonelgaz à cause de leurs années d'expérience dans l'utilisation des tableaux de bord qui dépasse les quinze jours. Ainsi qu'une analyse documentaire qui traite les tableaux de bord actuellement utilisés à Sonelgaz.

5. La méthodologie

Cette partie abordera la méthode de recherche qui a été mise en œuvre pour notre étude. Afin d'obtenir un passage de tableau de bord classique au tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise algérienne Sonelgaz.

L'approche déductive et inductive sont deux méthodes de base de raisonnement :

- L'approche déductive repose sur des principes généraux ou des lois universelles afin de parvenir à des conclusions précises. Elle consiste à partir d'un principe général ou d'une théorie, puis à appliquer des règles de logique pour parvenir à une conclusion spécifique. Cette approche est souvent employée dans les mathématiques et la philosophie pour inférer des conclusions à partir d'un ensemble établi de principes.
- L'approche inductive, par contre, part d'observations ou d'expériences particulières pour arriver à des conclusions ou des hypothèses générales. Il

s'agit de recueillir des données spécifiques, puis d'en tirer des généralisations ou des théories. Cette approche est fréquemment utilisée dans les sciences sociales et naturelles pour formuler des hypothèses basées sur des observations empiriques.

La grande différence entre l'approche déductive et inductive est leur point de départ et le processus de raisonnement.

En somme, l'approche déductive repose sur des principes généraux pour aboutir à des conclusions spécifiques, tandis que l'approche inductive commence par des observations spécifiques afin de parvenir à des conclusions ou hypothèses générales

Afin de répondre à notre question de recherche, nous appuyons sur un raisonnement déductif en utilisant une méthodologie de recherche qualitative basée sur une collecte des données à travers des entretiens semi directifs

6. La collecte des données

Selon (Ketele, et Roegiers X. 1996) L'interview est une méthode de recueil d'information qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupe, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et fiabilité en regard des objectifs du recueil d'information

6.1 Les types d'entretiens

Le choix de la technique d'entretien est déterminé en fonction de but et des objectifs poursuivis et du type de recherche dans lequel elle s'inscrit (recherche exploratoire, descriptive, analytique, ou de développement).

On distingue trois types d'entretiens :

- L'entretien dirigé
- L'entretien semi-dirigé
- L'entretien libre

Le tableau suivant présente les caractéristiques de trois types d'entretien :

Tableau n°8: Caractéristiques des trois types d'entretiens

Entretien dirigé	Entretien semi-dirigé (ou semi directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparer à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passage obligés) pour l'interviewé	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information et bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'information non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

Source :d'après Ketele, et Roegiers (1996.p.172)

Cependant, notre recherche repose sur le type semi-directif, selon (Savoie-Zajc, 1997) l'entretien semi directif est une technique de collecte de donnée qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant au particulier des paradigmes.

6.2 La description de l'outil de collecte des données

L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qui permet de recueillir des informations approfondies par les participants sur le sujet.

Un entretien semi-directif est mené en utilisant un guide d'entretien (ou une grille, ou même un canevas) bien élaboré et réaliser a l'issue de travaux des chercheurs, ou une sorte de liste de thèmes/sujets à discuter avec chaque répondant. Elle consiste à poser un ensemble des questions aux participants tout en leur laissant la possibilité d'exprimer librement, les questions sont planifiées à l'avance

Dans cette étude en raisonnement déductif, les entretiens semi directifs ont été utilisés pour la collecte des données. Nous avons élaboré notre guide d'entretien à l'aide des recommandations de la norme FD X-50-171 " Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord".

Notre travail qualitatif a également été menée dans l'objectif d'améliorer le tableau de bord de Sonelgaz. Pour cela un guide d'entretien a été élaboré, divisé en quatre axes, Dans sa première partie nous retenons les informations générales de nos interviewés : le nom, le genre, la fonction, années d'expériences. La seconde partie contient des questions sur la définition et l'évaluation de tableaux de bord abordés à Sonelgaz. La troisième partie concerne la collecte, la fiabilité et l'utilisation des données de l'entreprise. En fin, la dernière partie de notre guide d'entretien s'intéresse de l'amélioration et l'utilité des tableaux de bord.

Nous avons opté pour la réalisation d'entretien avec cinq experts dans l'utilisation du tableau de bord.

Tableau n°9 : Les grands axes du guide d'entretien

Guide d'entretien	
Partie 1	Informations générales des interviewés
Partie 2	Définition et évaluation des tableaux de bord
Partie 3	Collecte, fiabilité et utilisation des données
Partie 4	Amélioration et utilité des tableaux de bord

Source : Elaboré par nous même

7. L'échantillon

Concernant le choix des participants pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour la réalisation d'entretien avec cinq personnes: Chef de service Analyses statistiques et prévisions, Chargé d'étude responsable de l'élaboration du tableau de bord commercial, Chef de Centre de Contact, Chef service RCN HTB/HP, Ingénieur d'étude responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans. Ces entretiens ont pour objectif d'améliorer les tableaux de bord actuellement utilisés à Sonelgaz, afin de les rendre plus efficaces pour les utilisateurs.

8. Traitement des données

Afin de traiter les données recueillies nous allons Effectuer une analyse thématique des entretiens en transcrivant d'abord avec précision le contenu de l'entretien, y compris les questions et les réponses, puis en identifiant les thèmes

émergeant de la transcription en identifiant les idées, concepts ou thèmes récurrents. , pour en dégager les thèmes saillants qui consistent aux :

- Définition et évaluation des tableaux de bord : cette catégorie est divisée en six sous-catégories, notamment :
 1. La pertinence des indicateurs et des tableaux de bord.
 2. Les critères d'un bon indicateurs.
 3. Les seuils des indicateurs.
 4. La collecte et la validation des informations.
 5. La mesure de l'efficacité du système.
 6. La faisabilité des indicateurs des tableaux de bord.
- Collecte, fiabilité et utilisation des données : cette catégorie porte sept sous-catégories :
 1. La disponibilité des informations
 2. La qualité et la fiabilité des données utilisées
 3. la collecte et la mise à jours des donnés des tableaux de bord.
 4. l'utilisation des informations des tableaux de bord.
 5. La communication des résultats.
 6. L'impact des tableaux de bord sur la performance.
 7. La confidentialité et la sécurité des données.
- Amélioration et utilité des tableaux de bord : cette catégorie est divisée en quatre sous-catégories :
 1. La mise à jour du tableau de bord
 2. L'atteinte des objectifs de l'entreprise
 3. La satisfaction de tableau de bord actuel
 4. Suggestions pour l'amélioration des tableaux de bord

Par la suite, nous allons Interpréter les résultats en les reliant aux questions aux objectifs d'entretien et les présenter.

Nous allons renforcer notre étude par une analyse documentaire qui nous permet d'examiner les tableaux de bord.

9. Profils des personnes interviewés

Le tableau suivant présente les profils des personnes interviewés. Pour accéder au guide d'entretien, Vous pouvez le consulter dans l'annexe

Tableaux n°10 : Les acteurs interviewés

N°	Fonction	Genre	Années d'expériences	Date	Durée de l'interview
01	Chef de service Analyses statistiques et prévisions	Femme	25 ans	09/05/20 23	1h
02	Chargé d'étude responsable de l'élaboration du tableau de bord commercial	Homme	14 ans	09/05/20 23	1h
03	Chef de Centre de Contact	Femme	17 ans	09/05/20 23	1h
04	Chef service RCN HTB/HP	Homme	15 ans	09/05/20 23	1h
05	Ingénieur d'étude responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans	Homme	15 ans	09/05/20 23	1h

Source : réaliser par nous même

Maintenant il est temps de passer à la partie pratique. Dans cette partie, nous allons réaliser un entretien où nous discuterons des tableaux de bord actuels et de leurs problèmes éventuels. Nous allons également examiner les données pour identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration. Ensuite, nous mettrons en pratique les connaissances acquises en élaborant des solutions pratiques pour améliorer ces tableaux de bord. Nous allons explorer diverses techniques et outils pour optimiser la visualisation des données, afin que les

Chapitre II Présentation de l'organisme d'accueil et le cadre méthodologique

utilisateurs puissent interpréter et tirer des conclusions précises et significatives à partir des tableaux de bord.

Chapitre III : RESULTATS ET DISCUSSION

Section 01 : Résultats de l'analyse

Dans ce chapitre, nous allons présenter et interpréter les données recueillies à travers les entretiens semi-directifs réalisés Ainsi qu'une analyse documentaire. Cette partie permettra de clarifier le déroulement des entretiens Nous allons analyser les résultats obtenus en utilisant une analyse thématique.

Dans le guide d'entretien destiné aux responsables de Sonelgaz nous avons traité en premier lieu les profils des interviewés. Ensuite, la première question de guide vise à obtenir comment les responsables définissent un tableau de bord, dans le but de faciliter la compréhension entre le chercheur et le participant.

Une autre question, traite l'évaluation de tableau de bord et les indicateurs de performances utilisés à l'heure actuelle au sein de l'organisme Sonelgaz, ainsi la façon dont laquelle les indicateurs sont traités validés et mis à jour. Les questions élaborées se focalisent sur la compréhension des informations et leurs utilisations et communications avec les responsables, ainsi que la manière de confidentialité et la sécurité des données sont assurées.

D'autre part, les questions visent à comprendre comment il est possible d'améliorer les TB dans le but de satisfaire les exigences de l'entreprise afin de les rendre plus efficaces pour les utilisateurs. Dans l'ensemble, les questions de l'entretien sont bien élaborées et devraient permettre la collecte des informations sur la gestion des tableaux de bord chez Sonelgaz et comment ils pourraient être modernes pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

1. Déroulement des entretiens

Pour pouvoir proposer des suggestions pour améliorer le tableau de bord actuel et optimiser la performance de l'entreprise, nous avons mené une étude qualitative sur la base d'entretiens semi-directifs avec des responsables experts ayant une connaissance dans les outils de gestion.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec cinq (5) experts dans l'entreprise, vingt-trois (23) questions ont été posées durant l'entretien, la durée de chaque entretien est d'une heure (1h).

2. Analyse des entretiens

2.1 Le premier axe : Définition et évaluation des tableaux de bord

Après avoir fait la transcription des entretiens, nous entreprenons à une analyse thématique des réponses fournis par nos interviewés. L'analyse thématique est résumée dans une matrice, vous pouvez consulter cette dernière dans **l'annexe 03**.

- **La définition de tableau de bord**

La première question de notre entretien vise à définir le concept du tableau de bord selon les interviewé La plupart des répondants ont indiqué que c'est un outil de pilotage qui englobe des indicateurs de performance, dans le but de contrôler et réaliser les objectifs de l'organisme et de prendre des décisions essentiels. Autrement mis l'accent sur la nature synthétique du tableau de bord, on présentant les activités et résultats de Sonelgaz de façon net et précis.

Les verbatims suivantes confirment notre constat :

- *«Un outil de reporting, de suivi et de contrôle des paramètres de gestion d'un organisme/société.»* Responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans
- *«C'est un outil de gestion qui présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise, sous forme d'indicateurs (chiffres / schémas, ...qui permettant de contrôle la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires.»* Chef service RCN HTB/HP
- *«TB est Le tableau de bord est un outil de pilotage contient plusieurs indicateurs de performance. »* Chargé d'étude
- *«Le tableau de bord est le document analysant le fonctionnement et l'activité d'une entreprise dans un ou plusieurs domaines, pour une période donnée, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle. »* Chef de service Analyses statistiques et prévisions
- *«Un outil de constitué de plusieurs indicateurs de performance et qui a pour vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter les responsables à prendre des décisions. »* Chef de Centre de Contact

Après l'analyse des réponses des interviewés, on a trouvé une cohérence dans leurs compréhensions du terme. Tous les interviewés ont répondu que le tableau de bord est un outil de pilotage, suivi et de contrôle de la performance de l'organisme, composé par des indicateurs clés. En conclusion, les interviewés ont une compréhension globale et similaire du concept de tableau de bord, par contre chacun a sa propre manière d'explication.

- **L'évaluation de pertinence des indicateurs de tableau de bord**«»

Tout d'abord et sur la base des dires des responsables, la pertinence des indicateurs et des tableaux de bord est évaluée selon des critères, d'après le chef de service analyses statistiques et prévisions «*Evalue la pertinence par l'utilisation des critères d'un bon indicateur : la pertinence, l'objectivité, la précision, la fiabilité, la mesurabilité, l'accessibilité, la compréhensibilité et l'utilité*». Par contre le chef de service RCN HTB/HP dit que «*Evaluation de la pertinence par des tableaux de bord non informatisés, qui manque d'inspiration et de modernisation, mais donne quand même une évaluation de chaque activité par rapport aux objectifs arrêtés*».

- **Les critères d'un bon indicateur**

Les critères mentionnés par les interviewés pour évaluer un bon indicateur incluent la fiabilité, la disponibilité régulière et l'accessibilité des données utilisées, et la crédibilité des informations fournies. Selon le Chef de Centre de Contact «*Pertinent selon les objectifs stratégiques de l'organisation, mesurable à partir des données extraites à partir de nos SI., facile d'interpréter, cohérent et actionnable afin de prendre des mesures et des actions pour atteindre les objectifs stratégiques*».

- **Les seuils des indicateurs**

Les seuils des indicateurs sont déterminés par rapport aux objectifs fixés par la direction générale de l'entreprise. Ces seuils peuvent également être imposés par les régulateurs, les hiérarchies ou définis en interne. D'après le verbatim de chef de centre de contact «*Les seuils sont déterminés selon des objectifs fixés par la société pour chaque indicateur/paramètre*».

- **La collecte et la validation des informations**

Il indiqué par le chef de service analyses statistiques et prévisions qu'une «Une analyse croisée dynamique est utilisée pour valider les informations collectées et présentées dans le système d'indicateurs et de tableaux de bord». Et selon chef service RCN HTB/HP «chaque structure est responsable de son propre tableau de bord».

- **La mesure de l'efficacité du système d'indicateurs et de tableaux de bord**

Afin de mesurer l'efficacité d'un système, les indicateurs doivent être cohérents et capables de mesurer l'impact des actions entreprises. Selon le responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans «la mesure de l'efficacité est effectuée grâce aux indicateurs de performance de la structure concernée qui permettent de la suivre et de la contrôler».

- **La faisabilité des indicateurs des tableaux de bord**

Les responsables mentionnent qu'un examen périodique des indicateurs de tableau de bord est recommandé pour assurer leurs pertinences et leurs utilités. Selon le chef de service analyses statistiques et prévisions «Les indicateurs de tableau de bord doivent être révisés régulièrement pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents et utiles», ainsi Chargé d'étude affirme qu'«Une étude de faisabilité faite selon l'objectif à atteindre»

2.2 le deuxième axe : Collecte, fiabilité et utilisation des données

- **La disponibilité des informations**

Pour la disponibilité des informations des interviewé ont mentionné que des processus sont en place pour s'assurer que les informations nécessaires sont fournies en temps opportun. Le responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans a mentionné «par la fixation de délais de validation et de transmission». De plus, un système automatisé de rapport et de consultation des statistiques a été mis en place pour faciliter le suivi ce qui confirme le verbatim de chef de centre de contact «Le respect d'un calendrier de collecte de données fixé par la société, un suivi automatisés via la mise en place d'un module Reporting et visualisation des statistiques».

- **La qualité et la fiabilité des données utilisées**

Les responsables utilisent des méthodes de validation et de vérification des données pour assurer leur qualité et leur fiabilité. Les tâches de contrôle sont planifiées périodiquement et toute information problématique est suivie de tâches de contrôle supplémentaires. Un système informatique utilisé pour surveiller automatiquement les mesures et l'utilisation afin d'assurer la sécurité et la confidentialité des données. Ce qui confirme le chef de centre de contact *«système informatique de suivi automatisé des indicateurs par activité et domaine. Ce système assure la sécurité et la confidentialité des données afin d'éviter la perte de ces derniers, des actions de contrôles de données avec des inspections sur terrain et un plan d'action par activité, si nécessaire»*.

- **La collecte et la mise à jour des données des tableaux de bord**

La collecte et la mise à jour des données se fait selon Chargé d'étude *«Par mail qu'on appelle TENSİK»* et un système d'information. Le responsable de chaque campagne renseigne le canevas, d'après responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans *«Les données remontent régulièrement des agences commerciales et des directions de distribution via notre système d'information et nous parviennent mensuellement ou à la demande»*

- **L'utilisation des informations des tableaux de bord**

Selon Chargé d'étude l'utilisation de tableau de bord permet de *«Savoir le taux de réalisation par rapport aux objectifs et par rapport à l'exercice précédent, Établir un plan d'actions si nécessité oblige, faire réaliser des enquêtes auprès de la clientèle d'après les résultats»*.et selon responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans *«pour le suivi, la mesure de la performance, le contrôle des différentes structures»*.

- **La communication des résultats**

Les responsables mentionnent que les résultats du tableau de bord sont communiqués par un e-mail collectif Tansik, en face à face et lors de réunions en ligne avec les parties prenantes. Selon *«Chef service RCN HTB/HP Après analyse des indicateurs, une séance de travail sera organisée avec les responsables de chaque direction pour l'examen du tableau de bord, et élaborer un plan d'action pour améliorer les paramètres»*.

- **L'impact des tableaux de bord sur la performance**

Selon les expert le tableau de bord sert à suivre les performances de l'entreprise et à prendre des décisions dans le but d'améliorer, il permet de traduire les politiques du groupe en actions concrètes, l'apprentissage est comptable au niveau opérationnel, de plus, il fournit des analyses et des synthèses régulières ce qui a confirmé le chargé d'étude *« Élaborer les prévisions énergétiques à court, moyen et long terme, traduire la politique du groupe en actions concrètes à prendre en charge par le niveau opérationnel, fournir les analyses et synthèses périodiques et sur demande»*

- **La confidentialité et la sécurité des données**

Les responsables mentionnent que le tableau de bord est un outil de gestion interne et ne sera pas diffusé en externe selon responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans *«Le tableau de bord est un outil de gestion interne qui n'est pas diffusé à l'externe. Les données sont souvent verrouiller pour éviter leur modification ou manipulation par des tierces»*,des mesures de sécurité sont en place pour assurer la confidentialité et la sécurité des données par un haut niveau de sécurité. Ce qui a répondu le chef de Centre de Contact *«Des accès sécurisés à nos SI à travers des comptes personnalisés, les systèmes d'informations sont hébergés au niveau de notre filiale IT du groupe SONELGAZ avec un haut niveau de sécurité et de redondance»*.

2.3 Le troisième axe : Amélioration et utilité des tableaux de bord

- **La mise à jour des tableaux de bord**

Les responsables mentionnent que des réunions régulières sont organisées pour faire le point sur le tableau de bord de l'entreprise selon Chef service RCN HTB/HP «*Des réunions mensuelles sont programmées pour l'examen des tableaux de bord de la société, des modifications seront effectuées selon la demande du premier responsable*». Des tâches d'inspection et de contrôle planifiées sont également effectuées pour assurer la fiabilité des données selon Chargé d'étude «*situations périodique et à la demande, des PV de réunions, des missions de contrôle*»

- **L'atteinte des objectifs de l'entreprise**

Les répondants reconnaissent que les tableaux de bord peuvent évaluer et développer les paramètres de performance de l'entreprise. Ils soulignent également que de nouvelles améliorations sont toujours nécessaires pour mieux atteindre les objectifs selon le responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans «*Oui mais il y aurait toujours des améliorations à faire au besoin*».

- **La satisfaction au tableau de bord**

Les réponses des répondants variaient. Certains sont satisfaits, d'autres moins satisfaits et veulent s'améliorer, selon le responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans «*Oui mais il y aurait toujours des améliorations à faire au besoin*»

- **Suggestions pour l'amélioration des tableaux de bord**

Les recommandations des interviewé incluent l'informatisation des tableaux de bord pour obtenir des données fiables et opportunes selon le chef service RCN HTB/HP «*Informatiser les tableaux de bord est une nécessité pour avoir des données fiable et instantanément*», le nettoyage des anomalies dans les systèmes d'information, l'intégration de toutes les informations dans les systèmes, la limitation du nombre de mesures pour se concentrer sur les choses principales, la formation des responsables des tableaux de bord et l'ajout de contrôles pour les outils de collecte d'informations. Selon Chargé d'étude «*assainir toutes les anomalies du système d'information, tous les informations doit être intégrer dans le système, un nombre limité de mesures pour*

se focaliser sur l'essentiel, faire des formations pour les chargés du TB, avoir l'outil de contrôle des informations collectées»

- **Les avantages du tableau de bord prospectif**

Selon les responsables le TB prospectif vise à améliorer les indicateurs de performance, adresse des objectifs clairs et mesurables, considère tous les paramètres et communique à toutes les structures. L'utilisation du Balanced Scorecard permet de prendre des décisions proactives, d'anticiper les défis et d'optimiser les performances globales de l'entreprise. Il facilite également la communication, la coordination interne et l'évaluation des progrès vers les objectifs. Selon Le Chef de service Analyses statistiques et prévisions *«Le tableau de bord utilisé au niveau du commercial de la distribution est un tableau de bord prospectif, cependant il est considéré comme un outil de prise de décision car il vise à améliorer les indicateurs de performance, traite des objectifs clairs, les indicateurs sont mesurables, l'ensemble des paramètres sont pris en considération et est communiqué à l'ensemble des structures d'où l'aide à la communication.»*

- **Pourquoi le TB prospectif et ne pas le classique**

Le chef de service a souligné l'importance de tableaux de bord prospectifs pour le contrôle de gestion. Car il fournit des informations pertinentes et opportunes, rendant la prise de décision simple et facilement adaptable aux besoins stratégiques *«Il est important de disposer d'un Tableau de bord comme outil de contrôle de gestion qui peut s'adapter rapidement aux changements et fournir les informations importantes et utiles au moment opportun. Ledit tableau peut être adapté et mis à jour facilement pour de nouveau indicateur selon les besoins stratégiques de la distribution, ce qui permet une prise de décision plus simple.»*

3. L'analyse documentaire

Nous avons effectué une analyse documentaire sur les tableaux de bord de Sonelgaz, nous avons constaté que le tableau de bord actuellement utilisé par Sonelgaz est globalement conforme aux consignes de base de la norme FD_X_50_171, mais nous avons également relevé plusieurs axes d'amélioration. Ces points comprennent

- Manque de clarté : les tableaux de bord actuels ne sont pas suffisamment clairs pour être compris, une grande quantité d'informations qui rend leur interprétation difficile pour les utilisateurs.
- Manque de personnalisation : les tableaux de bord peuvent ne pas être en mesure d'adapter les informations affichées aux besoins spécifiques de chaque utilisateur. Cela peut limiter leur utilité et leur pertinence pour différents utilisateurs ou services.
- Manque de données contextuelles : les tableaux de bord peuvent ne pas fournir suffisamment de contexte ou d'interprétation pour comprendre les données présentées. Cela peut rendre difficile l'interprétation des résultats et la prise de décisions éclairées.
- Absence de visualisation efficace : les tableaux de bord peuvent manquer de graphiques, de visualisations ou d'outils interactifs appropriés pour représenter les données de manière claire et compréhensible. Cela peut rendre l'analyse des informations plus difficile et inefficace
- Manque de formation et d'engagement du personnel : les utilisateurs du tableau de bord doivent être formés aux méthodes d'analyse et à la compréhension des métriques pour optimiser leur utilisation.
- Manque de convivialité : les formulaires classiques utilisent souvent des interfaces statiques et non interactives, ce qui réduit la convivialité et l'intuitivité de l'expérience utilisateur. Cela peut entraîner une courbe d'apprentissage plus longue et une utilisation moins productive du tableau de bord
- Contrôle des données : les tableaux de bord peuvent collecter de grandes quantités de données provenant de différentes sources. Cependant, les outils permettant de vérifier la qualité et l'exhaustivité de ces données peuvent faire défaut. Cela peut entraîner l'inclusion d'informations incorrectes, incomplètes ou incohérentes dans le tableau de bord, compromettant la fiabilité des informations fournies.

Section 02 : Discussion des résultats

En premier, les résultats de la première et la deuxième partie de l'entretien, qui s'intéressent aux caractéristiques des indicateurs des tableaux de bord ; tels que la pertinence; la fiabilité et l'alignement sur les objectifs stratégique, ainsi que l'impact des tableaux de bord sur la fiabilité des données collectées, la prise des décisions, la communication des résultats avec les partie prenantes. confirment les conclusions de(Nada et al, 2021)qui résultent que les caractéristiques des tableaux de bord ont un impact significatif sur la performance organisationnelle, et que l'utilisation de ces tableaux influence également la performance des entreprises.

Ensuite, d'après la dernière partie de l'entretien, ou nous avons discuté sur la mise à jour des tableaux de bord, leur alignement sur les objectifs de performance de Sonelgaz, les difficultés rencontrées sur leur utilisation, nous avons déduit que l'amélioration de leurs tableaux du classiques aux prospectifs influe la performance de l'entreprise, cela affirme les études de :

- (Mellah, 2019) qui a conclu que le système de contrôle de la performance de ces firmes doit être conforté par des nouveaux outils de contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions correctives.
- (Touicher et Loulid, 2020), qui ont trouvé que les outils classiques de mesure de la performance à l'instar de tableau de bord classique se sont plutôt focalisés sur la gestion des coûts alors qu'il faut aujourd'hui gérer la valeur. En effet, l'instabilité de l'environnement nécessite une mise en place des outils modernes du contrôle de gestion donc il faut privilégier la flexibilité et la réactivité, tel que le tableau de bord prospectif.
- (ABBES et Kaderi, 2022)affirment que les entreprises qui ne disposent pas de système de contrôle de gestion sont les firmes à taux de risques élevé car les principales raisons d'échec sont souvent expliquées par les erreurs de gestion, et cela nécessite un système de contrôle de gestion adapté par des exigences représentatives et un encadrement qualifié initié au système de contrôle de gestion notamment aux tableaux de bord précisément les tableaux de bord prospectifs
- (Hellal et Tagraret, 2023) ont conclu que l'adoption du tableau de bord prospectif ne touche pas directement les indicateurs de performance financière, il a un effet positif sur l'amélioration des indicateurs de performance non-financière dans les entreprises. Cette étude recommande aux firmes algériennes précisément

industrielles, d'intégrer des approches de gestion modernes basées sur des fondements et des présomptions scientifiques originales pour améliorer et actualiser leurs performances.

- Ces résultats vont à l'encontre l'étude de (Boudjenane, 2018) qui a conclu que l'utilisation de tableaux de bord prospectifs permet aux entreprises de mettre uniquement en évidence les résultats et ne se concentre pas sur l'amélioration.

Enfin, selon les résultats de nos observations, les entretiens menés, les lignes directrices de la norme FD_X_50_171 (Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord) et à travers la littérature, et à la base des objectifs de notre étude, notre travail prend la méthode de (Anseur et Belouti, 2021) qui mène des propositions aux organisations pour améliorer leurs performances, nous allons proposer des suggestions à suivre pour améliorer la qualité des tableaux de bord de sonelgaz et les rendre prospectifs.

CONCLUSION

1. Synthèse et Principaux résultats retenus

Notre travail de recherche a pour objectif principal de contribuer à l'amélioration de la qualité des tableaux de bord actuellement utilisé à Sonelgaz.

Notre étude a pour objectif de répondre à notre question de recherche formulée comme suit : « **Les tableaux de bord utilisés actuellement à Sonelgaz répondent ils aux besoins des utilisateurs en matière d'amélioration de performance ?** ». De notre revue de littérature on a tiré deux hypothèses, la première suppose que les tableaux de bord prospectif permet de mettre uniquement en évidence les résultats et ne se concentre pas sur l'amélioration, quant à la seconde hypothèse, nous supposons que le passage du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif contribue dans l'amélioration de la performance de Sonelgaz en facilitant les missions des utilisateurs.

Nous soulignons l'importance de la performance, et l'évolution des tableaux de bord classiques vers des tableaux de bord prospectifs, pour permettre une meilleure prise de décision et améliorer la performance globale. Notre recherche a identifié plusieurs motivations, dont l'amélioration de la performance et la diversification des indicateurs financiers et non financiers. Notre objectif principal est d'améliorer le tableau de bord en faisant des recommandations basées sur les recommandations des normes FD_X_50_171.

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons mené une analyse thématique, à travers des entretiens semi-directifs avec cinq (5) responsables experts de Sonelgaz. Ainsi qu'une analyse documentaire.

Et D'après l'analyse documentaire nous avons détecté des lacunes dans les tableaux de bord actuels tels que le manque de clarté, le manque d'informations intégrées et l'utilisation de formats classiques, ces observations appuient les conclusions de la littérature.

Nous sommes arrivés au résultat suivant : L'amélioration des tableau de bord de sonelgaz de classique tableau de bord prospectif favorise l'amélioration de la performance de Sonelgaz et facilite les missions des employés, et cela valide la deuxième hypothèse qui énonce que le passage du tableau de bord classique au

CONCLUSION

tableau de bord prospectif contribue dans l'amélioration de la performance de Sonelgaz en facilitant les missions des utilisateurs, et contredit la première hypothèse qui consiste que les tableaux de bord prospectif permet de mettre uniquement en évidence les résultats et ne se concentre pas sur l'amélioration

D'après l'analyse documentaire nous avons détecté des lacunes dans les tableaux de bord actuels tels que le manque de clarté, le manque d'informations intégrées et l'utilisation de formats classiques, ces observations appuient les conclusions de la littérature.

Enfin, nous avons formulé des suggestions pour améliorer le tableau de bord de Sonelgaz, et les rendre prospectifs et parmi ces suggestions nous citons :

- L'amélioration de la clarté du tableau de bord en simplifiant l'affichage et en utilisant des graphiques et des visualisations plus intuitifs.
- L'intégration de toutes les informations pertinentes dans des tableaux de bord pour fournir une vue d'ensemble complète et faciliter la prise de décision.
- L'adoption d'un format et d'outils de tableau de bord plus modernes et interactifs pour rendre l'expérience utilisateur plus conviviale et efficace.
- La réduction du nombre de métriques dans le tableau de bord et concentrez-vous sur les indicateurs clés les plus pertinents pour ne pas compliquer la compréhension et l'interprétation des informations.
- La mise en place des suivis périodiques pour vérifier l'exactitude et la fiabilité des informations collectées dans le tableau de bord.
- La mise en place des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers pour mesurer l'efficacité du tableau de bord prospectif et identifier les opportunités d'amélioration.
- L'encouragement d'une culture d'amélioration continue en encourageant l'engagement et la contribution des employés.
- La formation du personnel concerné:
 - ✓ Organiser des sessions de formation pour les employés sur les principes et la méthodologie du Balanced Scorecard.

- ✓ La sensibilisation des employés sur le rôle et l'utilisation des métriques du tableau de bord prospectif pour renforcer l'adhésion et la compréhension.

2. Les limites de l'étude

Notre étude présente toutefois des limites, nous citerons :

- Echantillon restreint : L'étude est basée sur des entretiens semi-directifs avec seulement cinq professionnels de différentes fonctions de Sonelgaz. Cela peut limiter la représentativité des résultats obtenus et ne pas refléter l'ensemble de l'organisation. Les conclusions tirées de cet échantillon peuvent ne pas être généralisables à l'ensemble de l'entreprise.
- Biais subjectif : les entretiens semi-structurés sont sujets à un biais subjectif car les réponses et les opinions des participants sont basées sur leurs propres expériences et perceptions. Cela pourrait entraîner des biais et des différences individuelles dans les réponses, ce qui pourrait affecter la validité et la fiabilité des résultats.
- Limites des méthodes qualitatives : Si la recherche qualitative peut donner un aperçu des tableaux de bord utilisés par Sonelgaz, elle peut manquer de la rigueur et de la précision des méthodes quantitatives. Les résultats peuvent être affectés par l'interprétation par des chercheurs individuels et peuvent manquer d'objectivité.
- Manque de recherche comparative : L'étude n'a pas comparé le tableau de bord utilisé par Sonelgaz avec d'autres organismes similaires
- Confiance dans les données présentées : Les conclusions de l'étude sont basées sur des données recueillies lors d'entretiens semi-structurés. Si les participants fournissent des informations incomplètes, inexacts ou biaisées, cela peut affecter la qualité et la validité des résultats obtenus

BIBLIOGRAPHIE

- A. FERNANDEZ. *Choisir un indicateur de performance clé KPI*. 2008.
- ABBES, Meryem, et Alaeddine Kaderi. « Les tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes; réalité et perspectives ». *Revue de l'innovation et marketing*, vol. 9, n° 1, 2022, p. 646-65.
- ALAZARD. C, et S. SEPAR. *CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications*. 2^e éd., 2011.
- AMIFI, Hamid, et Abderahmane BENLAKOUIR. « TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, vol. 3, n° 8, mars 2019, p. 42-63.
- Anseur, Doct Fatima Zohra, et Dr Nabil Belouti. *Le pilotage de la performance d'une entreprise : quelle attention accordée au tableau de bord en tant qu'un outil efficace ?* n° 3, 2021. *Zotero*, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/7/3/170863>.
- B. MARTORY, et D.CROZET. *Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances*. 2002, p. 165.
- Bakkouri, Alae El. « Revue de Litterature Du Concept « Performance Logistique » : Un Essai de Synthèse ». *European Scientific Journal, ESJ*, vol. 17, n° 23, 23, juillet 2021, p. 210-210. eujournal.org, <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n23p210>.
- Boudjenane, Khaldia. « - محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية ». *Revue Les Cahiers du POIDEX*, vol. 7, n° 1, juin 2018, p. 202-17.
- BOUQUIN. H. *Le contrôle de gestion*. 7^e éd., 2006.
- BOUQUIN, Henri. *La maîtrise du budget dans l'entreprise*. EDICEF, 1992.
- BOURGUIGNON, Annick. *Peut-on définir la performance*. n° 269, 1995, p. 61-65.
- Brigitte Doriath. *Contrôle de gestion*. 4^e éd., 2005.
- EL BRAK, Ijlal, et al. « Le tableau de bord prospectif : vers une nouvelle approche de mesure du capital immatériel ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, n° 2, janvier 2019.
- F. PIERRE. « *Le tableau de bord* » *Le coin des entrepreneurs*. janvier 2012.
- GERVAIS, Michel. *contrôle de gestion*. 7^e éd., Economica.
- Hellal, Salim, et Yazid Tagraret. « THE IMPACT OF BALANCED SCORECARD ADOPTION ON PERFORMANCE OF ALGERIAN MANUFACTURING FIRMS: A

CONTINGENCY APPROACH ». *Les Cahiers Du CREAD*, vol. 39, n° 1, février 2023, p. 349-80.

Kaplan, et David Norton. *Le tableau de bord prospectif*. d'Organisation, 2003.

Ketele, et Roegiers X. « Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents ». *Méthodes en sciences humaines.*, 3^e éd., Boeck Université., 1996.

LEROY, Michel. « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise ». *Ed d'Organisation*, 2001.

Lorin. P. *Méthodes et pratiques de la performance*. 2003.

M BOURMEAU, et al. *Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord*. Association Française de Normalisation (AFNOR) — 11, avenue Francis de Pressensé — 93571 Saint-Denis La Plaine Cedex, 2000, — www.afnor.fr.

Maskini, Najat, et Oussama Mounaji. « La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage ». *Revue Internationale du Chercheur*, vol. 2, n° 4, 4, novembre 2021. www.revuechercheur.com, <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/276>.

Mellah, Safia. *Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas delaSONELGAZ Dashboards, steering tools of the performance, the case of «SONELGAZ»*. n° 10, 2019.

Nada, Rherib, et al. « Impact de la diversité des tableaux de bord sur la performance organisationnelle ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 2, n° 11, 11, 2021. www.revuefreg.fr, <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/463>.

Nobre, Thierry. « QUELS TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE POUR L'HOPITAL? » 21ÈME CONGRES DE L'AFC, 2000. *Zotero*, <https://shs.hal.science/halshs-00587494/document>.

Rober, S. Kaplan. *Le tableau de bord prospectif*. 2003.

Savoie-Zajc. *recherche social:de la problématique à la collecte des données*. 3^e éd., Sainte-Foy,Canada:Press de l'université du Québec, 1997, p. 263-85.

Touicher, Ouardia, et Mohamed Loulid. « Du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif ». *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, vol. 4, n° 1, 1, août 2020. www.revuecca.com, <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/496>.

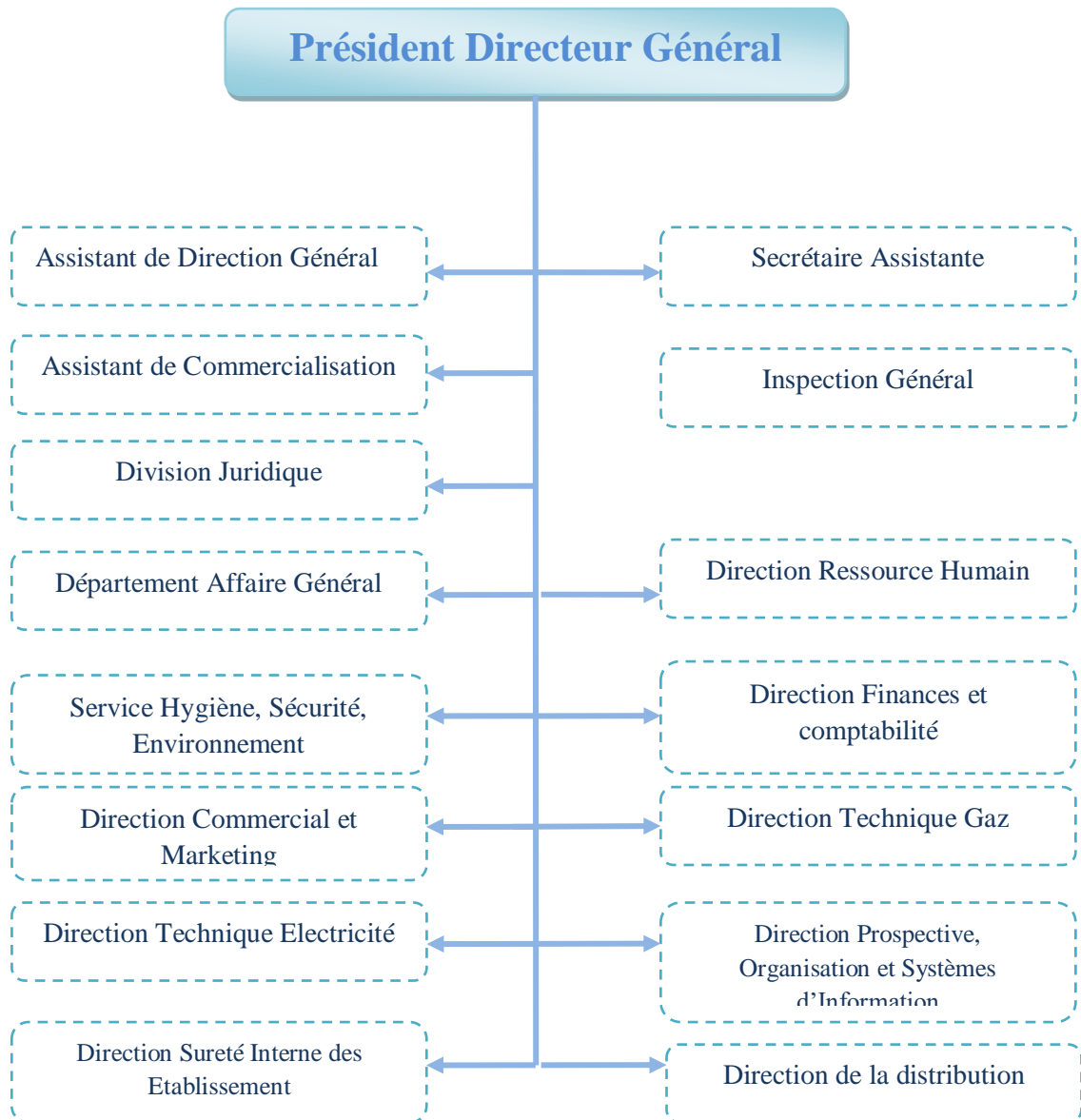
د العرابي حمزة. « أهمية لوحة القيادة الستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات ». *ط. بن متير حمز*, *النتاجية الجزائرية – دراسة استكشافية-*. « *مجلة الاقتصاد والتنمية البشري* », vol. 10, n° 3, décembre 2012, p. 534-48. *الجزائري* 2.

TABLE DE MATIERE

INTRODUCTION	1
Chapitre I : Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance	6
Section 01 : Revue de littérature	7
Section 02 : Cadre conceptuel	12
Chapitre II: Présentation de l'organisme d'accueil et le cadre méthodologique	39
Section 01 : Sonelgaz et leur tableau de bord	40
Section 02 : Le cadre méthodologique.....	63
Chapitre III : RESULTATS ET DISCUSSION	70
Section 01 : Résultats de l'analyse.....	71
Section 02 : Discussion.....	80
CONCLUSION.....	82
BIBLIOGRAPHIE	86
ANNEXES	90

ANNEXES

**ANNEXE 01 : Le diagramme de
Sonelgaz**



Source : les données de Sonelgaz

ANNEXE 02 : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Destiné aux responsables experts à Sonelgaz

Introduction

Nom et Prénom :

Années d'expériences :

Nous sommes Naili Sara et Djaid Racha, étudiantes en master management par la qualité à l'ENSM. Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, nous souhaiterions nous entretenir avec vous sur le sujet du passage du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif.

Objectif de l'étude

Notre objectif principal est d'améliorer les tableaux de bord actuellement utilisés à Sonelgaz, afin de les rendre plus efficaces pour les utilisateurs. Nous cherchons également à faciliter l'identification des non-conformités et à proposer des solutions adaptées afin d'optimiser la performance de l'entreprise. En résumé, notre travail a pour but de contribuer à l'amélioration globale de la qualité des services fournis par Sonelgaz grâce à l'optimisation de ses outils de suivi et de gestion.

Le tableau de bord prospectif

« un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente

Questions	Réponses
Definition et évaluation des tableaux de bord	
1. Pourriez-vous définir ce que c'est un tableau de bord ?	
2. Comment évaluez-vous la pertinence des indicateurs et des tableaux de	

bord utilisés actuellement dans votre organisation ?	
3. Trouvez-vous utiles tous les indicateurs de vos tableaux de bords ?	
4. Quels sont les critères d'un bon indicateur selon vous ?	
5. Comment déterminez-vous les seuils pour vos indicateurs ?	
6. Comment validez-vous les informations collectées et présentées dans le système d'indicateurs et de tableaux de bord?	
7. Comment mesurez-vous l'efficacité du système d'indicateurs et de tableaux de bord ?	
8. Comment réalisez-vous une étude de faisabilité des indicateurs ?	
Collecte, fiabilité et utilisation des données	
9. Comment vous assurez-vous que les informations de tableau de bord requises sont disponibles en temps opportun ?	
10. Comment assurez-vous la qualité et la fiabilité des données utilisées dans vos tableaux de bord ?	
11. Comment les données du tableau de bord sont-elles collectées et mises à jour ?	

12. Comment utilisez-vous les informations présentées dans le tableau de bord ?	
13. Comment communiquez-vous les résultats des indicateurs et des tableaux de bord aux parties prenantes ?	
14. Comment mesurez-vous l'impact de vos tableaux de bord sur la performance globale de Sonelgaz ?	
15. Comment assurez-vous la confidentialité et la sécurité des données utilisées dans vos tableaux de bord ?	
16. Avez-vous déjà utilisé des techniques de visualisation de données pour améliorer la présentation de vos tableaux de bord ? si oui, pourriez-vous nous donner des exemples ?	
Amélioration et utilité des tableaux de bord	
17. Comment assurez-vous que les indicateurs et les tableaux de bord sont régulièrement examinés et mis à jour en fonction des besoins de votre organisation ?	
18. Le tableau de bord répond-il aux objectifs de performance de votre entreprise ?	
19. Êtes-vous satisfaits de l'efficacité des tableaux de bord que vous utilisez ?	
20. Avez-vous des difficultés à trouver ou à interpréter des informations dans le tableau de bord ?	

21. Comment le tableau de bord peut-il être amélioré pour mieux répondre à vos besoins ?	
22. Quel avantage y a-t-il à utiliser des tableaux de bord prospectifs pour aider les entreprises à prendre des décisions visant à améliorer leur performance?	
23. Pourquoi est-il nécessaire de favoriser l'utilisation d'outils de contrôle de gestion modernes comme le tableau de bord prospectif plutôt que les outils classiques de mesurer la performance qui se sont plutôt concentrés sur la gestion des coûts ?	

Remerciements

Nous vous remercions de l'intérêt porté à notre étude, des informations fournies et du temps consacré à l'interview.

Références

Nous avons élaboré ce guide d'entretien sur la base des recommandations de la norme FD X-50-171 171 " Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord"

ANNEXES 03 : la matrice

Définition et évaluation des tableaux de bord

Les interviewé	Le Chef de service Analyses statistiques et prévisions	Chef service RCN HTB/HP	Chargé d'étude	Chef de Centre de Contact	Responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans
La pertinence des indicateurs et des tableaux de bord	-Evalue la pertinence par l'utilisation des critères d'un bon indicateur : la pertinence, l'objectivité, la précision, la fiabilité, la mesurabilité, l'accessibilité, la compréhension et l'utilité.	-Evalue la pertinence par des tableaux de bord non informatisés, qui manquent d'inspiration et de modernisation, mais donne quand même une évaluation de chaque activité par rapport aux objectifs arrêtés	-Analyser les réalisations mensuel, trimestriel et annuel de l'entreprise -Traduire la politique commerciale du groupe en plans et programmes d'action et suivre leurs réalisations par les unités -Élaborer les prévisions énergétiques à court, moyen et long terme -à prendre les bonnes décisions	-Il est basé sur des indicateurs fixes et pertinents pour chaque activité et par la Direction de distribution. -Basé sur les commentaires des parties prenantes (Direction de Distribution). -Des analyses du niveau central par rapport aux objectifs fixés par la société	-Utile, efficace et joue un rôle important dans notre système de suivi et de contrôle.
Les critères d'un bon indicateur	-Les données utilisées pour les indicateurs doivent être fiables, disponibles régulièrement et facilement accessibles.	-Fiable et à jour	- Avoir une crédibilité en termes d'information - Permettre de suivre l'état de santé de la gestion d'entreprise	-Pertinent selon les objectifs stratégiques de l'organisation. -Mesurable à partir des données extraites à partir de nos SI. -Facile d'interpréter. -Cohérent. Actionnable afin de prendre des mesures et des actions pour atteindre les objectifs stratégiques.	-Disponible, mesurable, fiable et contrôlable
Les seuils des	-Les seuils pour les indicateurs sont	- Arrêté par la Direction générales	-Selon l'objectif à atteindre	- Les seuils sont déterminés selon des objectifs fixés par la	-Selon des objectifs à atteindre (imposés par la tutelle, la

indicateurs	déterminés selon les objectifs.			société pour chaque indicateur/paramètre	hiérarchie ou à l'interne)
La collecte et la validation des informations	-Une analyse croisée dynamique est utilisée pour valider les informations collectées et présentées dans le système d'indicateurs et de tableaux de bord.	-chaque structure est responsable de son propre tableau de bord	-les informations sont bonnes grâce au système d'information CRMS, (en cours de restructuration) qui n permettre d'avoir une information sur.	-Les informations sont validés par les concernés (Direction de Distribution) chacun dans son activité.	-Certaines données sont extraites du système de gestion. Les d'autres (collectées en extra) peuvent être vérifiées et contrôlées
La mesure de l'efficacité du système d'indicateurs et de tableaux de bord	Pour la mesure de l'efficacité les indicateurs doivent être cohérents et capables de mesurer l'impact des actions prises.	-Le système d'indicateurs et de tableaux de bord très efficace	-La mesure de l'efficacité par la cotoyance dans le CRMS.	- Répond aux besoins de la société	-la mesure de l'efficacité est effectuée grâce aux indicateurs de performance de la structure concernée qui permettent de la suivre et de la contrôler.
La faisabilité des indicateurs des tableaux de bord	- Les indicateurs de tableau de bord doivent être révisés régulièrement pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents et utiles	-Une étude de faisabilité des indicateurs nécessite une évaluation des besoins du tableau de bord, une analyse de l'environnement, la détermination des objectifs, la prise en compte du retour sur investissement et l'évaluation des risques	-Une étude de faisabilité faite selon l'objectif à atteindre	-Définir les objectifs de la société et identifier les besoins en termes d'indicateurs. -Identifier les données -Evaluer la pertinence des indicateurs en se basant sur les objectifs -Evaluer la possibilité technique via l'intégration des méthodes et outils d'analyse, collecte, stockage fiable. -Mettre en place une organisation adaptées et des agents dédiés pour cette tâche.	- Les indicateurs sont relatifs à notre métier et sont mesurables de manière régulière

Collecte, fiabilité et utilisation des données					
Les interviewés	Le Chef de service Analyses statistiques et prévisions	Chef service RCN HTB/HP	Chargé d'étude	Chef de Centre de Contact	Responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans
La disponibilité des informations	- des processus sont mis en place pour s'assurer que les informations requises sont disponibles en temps opportun	- Fixer des délais de transmission des éléments	- à travers le planning à avoir l'information le 10 du chaque mois	- Le respect d'un calendrier de collecte de données fixé par la société. Un suivi automatisés via la mise en place d'un module Reporting et visualisation des statistiques	- Par la fixation de délais de validation et de transmission
la qualité et la fiabilité des données utilisées	- Présenté les méthodes de vérification et de validation de ces données.	-Des missions de contrôle sont programmées périodiquement pour vérification	- le système CRMS assure la bonne information. Et toutes information douteuse doit être suivi par des missions de contrôle	-Système informatique de suivi automatisé des indicateurs par activité et domaine. Ce système assure la sécurité et la confidentialité des données afin d'éviter la perte de ces derniers. -Des actions de contrôles de données avec des inspections sur terrain. -Un plan d'action par activité, si nécessaire	-Remettre en cause la fiabilité des données voudrait dire remettre en cause notre système de gestion développé par des spécialistes du métier
La collecte et mises à jour des données de TB	-Par un système d'information, par la boîte mail collective	-Des canevas sont renseignés par les responsables de chaque activité, qui seront consolidés par le niveau central chaque début du mois.	- Par mail qu'on appelle TENSİK	- Via les systèmes d'informations de l'entreprise. -Données externes. -Enquêtes de satisfaction clients.	-Les données remontent régulièrement des agences commerciales et des directions de distribution via notre système d'information et nous parviennent mensuellement ou à la demande

<p>L'utilisation des informations de TB</p>	<p>- les informations sont utilisées pour prendre des décisions opérationnelles et stratégiques</p>	<p>-Après analyse des indicateurs, une séance de travail sera organisée avec les responsables de chaque direction pour l'examen du tableau de bord, et élaborer un plan d'action pour améliorer les paramètres</p>	<p>- Savoir le taux de réalisation par rapport aux objectifs et par rapport à l'exercice précédent -Établir un plan d'actions si nécessité oblige -faire réaliser des enquêtes auprès de la clientèle d'après les résultats</p>	<p>-</p>	<p>- pour le suivi, la mesure de la performance, le contrôle des différentes structures</p>
<p>La communication des résultats</p>	<p>-Par email collective, par des réunion présentiel et en ligne avec les partie prenante</p>	<p>-Après analyse des indicateurs, une séance de travail sera organisée avec les responsables de chaque direction pour l'examen du tableau de bord, et élaborer un plan d'action pour améliorer les paramètres</p>	<p>-Par Tensik</p>	<p>- Via le Courriel de la société, notes, Fax, plans d'actions</p>	<p>- Par messagerie interne</p>
<p>L'impact de TB sur la performance</p>	<p>- les indicateurs sont utilisés pour suivre la performance de l'entreprise et pour prendre des décisions pour améliorer cette performance</p>	<p>- Le tableau de bord est le seul moyen qui nous permettrait d'évaluer les résultats et qui aide les managers à réaliser les objectifs à la fin d'exercice</p>	<p>- Élaborer les prévisions énergétiques à court, moyen et long terme -Traduire la politique du groupe en actions concrètes à prendre en charge par le niveau opérationnel. -Fournir les analyses et synthèses périodiques et sur demande</p>	<p>-</p>	<p>- C'est un outil efficace de mesure de la performance de la société et d'aide à la décision (réajustement des objectifs, mesures correctives, ...etc.)</p>

La confidentialité et la sécurité des données	-	-Pas de confidentialité	- N'est pas confidentielle	-Des accès sécurisés à nos SI à travers des comptes personnalisés. -Les systèmes d'informations sont hébergés au niveau de notre filiale IT du groupe SONELGAZ avec un haut niveau de de sécurité et de redondance	- Le tableau de bord est un outil de gestion interne qui n'est pas diffusé à l'externe. Les données sont souvent verrouiller pour éviter leur modification ou manipulation par des tierces
--	---	-------------------------	----------------------------	---	--

Amélioration et utilité des tableaux de bord					
Les interviewé	Le Chef de service Analyses statistiques et prévisions	Chef service RCN HTB/HP	Chargé d'étude	Chef de Centre de Contact	Responsable de l'élaboration des prévisions et des bilans
La mise à jour de TB	-Des réunions, par des contrôles planifiés	-Des réunions mensuelles sont programmées pour l'examen des tableaux de bord de la société, des modifications seront effectuées selon la demande du premier responsable	-situations périodique et à la demande -des PV de réunions -des missions de contrôle	/	-Par les rapports de gestion examinés par les différents niveaux hiérarchiques lors des réunions et rencontres (CID, CIDE, revue de gestion, ... etc.)
L'atteint des objectif de l'entreprise	-Oui	-Oui on peut évoluer les paramètres de performance	-Oui	Oui	-Oui mais toute nouvelles amélioration serait la bienvenue
La satisfaction au TB actuel	-Oui satisfaite	-Pas très satisfait	-Je suis satisfait mais j'espère mieux	- Oui	-Oui mais il y aurait toujours des améliorations à faire au besoin

<p>Suggestion pour l'amélioration de TB</p>	<p>-</p>	<p>-Informatiser les tableaux de bord est une nécessité pour avoir des données fiable et instantanément</p>	<p>-assainir toutes les anomalies du système d'information -tous les informations doit être intégrer dans le système - Un nombre limité de mesures pour se focaliser sur l'essentiel -faire des formations pour les chargés du TB -avoir l'outil de contrôle des informations collectées</p>	<p>-Actions de contrôles aux niveaux des Directions de Distributions. -Sondage et des enquêtes de satisfactions auprès des clients</p>	<p>-Par l'automatisation de l'extraction des données et intégrer un outil de contrôle des informations reçue (cohérence et concordance des données)</p>
--	----------	---	--	---	---