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

Ecole Supérieure du Commerce

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : contrôle de gestion

Thème :

La contribution des tableaux de bord opérationnels à l'évaluation de la performance au sein d'une entreprise publique économique.

Cas: Sonelgaz.

Elaboré par :
BENREDOUANE Chaima

Encadré par :
DR. BENAMMAR Abdelkader

Lieu du stage : Holding Sonelgaz

Période du stage : du 01/02/ 2026 au 30/04/2026

Année universitaire
2025-2026

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

Ecole Supérieure du Commerce

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : contrôle de gestion

Thème :

La contribution des tableaux de bord opérationnels à l'évaluation de la performance au sein d'une entreprise publique économique.

Cas: Sonelgaz.

Elaboré par :
BENREDOUANE Chaima

Encadré par :
DR. BENAMMAR Abdelkader

Lieu du stage : Holding Sonelgaz

Période du stage : du 01/02/ 2026 au 30/04/2026

Année universitaire
2025-2026

Remerciements

La réalisation de ce mémoire constitue l'aboutissement d'un long parcours universitaire, marqué par des efforts continus, des apprentissages enrichissants et des expériences académiques et humaines significatives. Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans le soutien, l'accompagnement et la confiance de plusieurs personnes, auxquelles nous adressons notre profonde gratitude.

Nous tenons tout d'abord à exprimer notre sincère reconnaissance à Monsieur BENAMMAR Abdelkader, notre encadrant de mémoire, pour sa rigueur scientifique, sa disponibilité constante et la pertinence de ses conseils. Son encadrement a été déterminant dans l'orientation de notre réflexion, la structuration de notre travail ainsi que dans l'amélioration de la qualité de notre recherche.

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude à Madame OUSLIMANE Meriem, pour sa générosité, sa disponibilité et le soutien précieux qu'elle nous a apporté tout au long de l'élaboration de ce travail. Ses conseils avisés et son accompagnement bienveillant ont été d'une aide inestimable et ont grandement contribué à l'enrichissement de cette recherche. Qu'elle trouve ici l'expression de notre sincère reconnaissance et de notre profond respect.

Nous exprimons également notre profonde gratitude à Madame CHERIFI Sihem, notre encadrante de stage au sein de l'entreprise Sonelgaz, pour la qualité de son accompagnement, sa disponibilité et ses orientations précieuses. Son soutien sur le terrain nous a permis de mieux comprendre les réalités professionnelles et d'enrichir notre expérience pratique.

Nous adressons enfin nos remerciements aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'évaluer ce travail, ainsi que pour le temps consacré à sa lecture et à son appréciation, et pour leurs remarques constructives.

BENREDOUANE Chaima

Dédicace

À mon cher père,

À mon soutien inconditionnel, mon pilier et mon repère dans la vie.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance pour ta présence constante à mes côtés, ton soutien silencieux, ta patience et tes sacrifices continus. Ce travail est le fruit de ton éducation et de tes efforts, et je t'en serai toujours reconnaissante.

À ma chère mère,

Source de sécurité et de réconfort dans les moments de doute et de difficulté.

Tu as été ma lumière lorsque tout semblait incertain et mon appui lorsque les chemins paraissaient fermés. Je te remercie pour ton amour inestimable, tes prières qui m'ont toujours accompagnée, et ton soutien qui a toujours précédé mes pas. Chaque réussite que j'atteins est également la tienne.

À mes sœurs et à mon frère,

Je vous adresse ma profonde gratitude pour votre présence, votre soutien et l'affection que vous m'avez apportés tout au long de ce parcours. Vous avez été une véritable source d'encouragement et de réconfort dans les moments difficiles comme dans les moments de réussite.

BENREDOUANE Chaima

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 16

CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DES TABLEAUX DE BORD. 20

Introduction 2

Section 01 : Généralités sur les tableaux de bord. 3

Section 02 : La conception du tableau de bord. 11

Section 03 : Le tableau de bord opérationnel. 20

Conclusion 25

CHAPITRE 02 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE. 45

Introduction 27

Section 01 : Cadre conceptuel de la performance. 28

Section 02 : Mesure de la performance opérationnelle dans les EPE. 37

Section 03 : Les tableaux de bord comme outil de pilotage de la performance. 46

Conclusion : 54

CHAPITRE 03 : ETUDE PRATIQUE AU SEIN DU HOLDING SONELGAZ. 75

Introduction : 56

Section 01: Présentation de Sonelgaz 57

Section 02 : Analyse du tableau de bord opérationnel consolidé des sociétés au niveau du Holding Sonelgaz. 63

Section 03 : Proposition un tableau de bord selon la méthode OVAR. 80

Conclusion : 87

CONCLUSION GÉNÉRALE 88

Liste des tableaux

Tableau 1 : Le chiffre d'affaires de Sonelgaz. 65
Tableau 2 : Créances exigibles hors Sonelgaz 66
Tableau 3 : Dépenses d'investissement 67
Tableau 4 : Production d'électricité 70
Tableau 5 : Consommation spécifique 71
Tableau 6: Gain en combustibles 72
Tableau 7: La disponibilité totale du parc conventionnel 72
Tableau 8: La disponibilité totale du parc EnR 74
Tableau 9 : Distribution d'électricité 75
Tableau 10: Transport d'électricité 76
Tableau 11: Paramètres de sécurité 76
Tableau 12: Sûreté Interne d'Etablissements 77
Tableau 13: Evolution de turnover et le taux de recrutement 78
Tableau 14: Evolution de la masse salariale et des dépenses de formation 78
Tableau 15: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction financier 82
Tableau 16: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction technique 82
Tableau 17: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction énergies renouvelables et environnement 84
Tableau 18: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction sociale 84
Tableau 19: Tableau de bord récapitulatife pour la fonction HSE, SIE 85

Liste des figures

Figure 1 : Triangle de la performance (Gilbert 1980) 30
Figure 2 : Les niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord. 50
Figure 3 : L'organigramme du Holding Sonelgaz. 60
Figure 4 : L'organigramme de la DCG 61
Figure 5 : Représentation graphique des appels de fonds. 69
Figure 6 : Représentation graphique de la disponibilité totale du parc conventionnel 73
Figure 7: Représentation graphique de la disponibilité totale du parc EnR 74

Liste des annexes

N°	Intitulé	Page
01	Extrait d'une présentation du tableau de bord des sociétés du groupe Sonelgaz.	98
02	Extrait de l'outil de conception du tableau de bord Transmis aux sociétés du Groupe de Sonelgaz (exemple : la société SPE)	99
03	Organisation du Groupe de Sonelgaz	100

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
BSC	Balanced Scorecard
CE	Cadre d'étude / Chargé d'études
CPE	Conseil des Participations de l'État
DCG	Direction du Contrôle de Gestion
EnR	Energie renouvelables
EPE	Entreprise Publique Economique
EVA	Economic Value Added (Valeur Économique Ajoutée)
GWh	Gigawattheure
HSE	Health, Safety and Environment
IA	Intelligence Artificielle
IE	Ingénieur d'études
KPI	Key Performance Indicator (Indicateurs clés de performance)
MAD	Mise à Disponibilité des fonds
MWc	Mégawatt-crête
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes (Résultat opérationnel net après impôts)
OVAR	Objectifs, Variables d'actions, Responsables
PMTE	Plan à Moyen Terme
ROCE	Return on Capital Employed (Rentabilité du capital engagé)
ROE	Return on Equity (Rentabilité des capitaux propres)
SADEG	Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz
SER	Sonelgaz- Energies Renouvelables
SGP	Sociétés de Gestion des Participations
SIE	Sûreté Interne d'Etablissements
SKE	Sharikat Kahraba El Djazair
SKH	Sharikat Kahraba Hadjret Enouss
SPE	Sonelgaz-Production de l'électricité
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Coût Moyen Pondéré du Capital)

Résumé

Les entreprises publiques économiques accordent une importance croissante au pilotage de la performance afin d'assurer une meilleure maîtrise de leurs activités et d'améliorer leur efficacité globale. Dans ce cadre, les tableaux de bord opérationnels constituent un outil essentiel permettant le suivi des résultats, l'aide à la décision et le contrôle des performances.

Dans le cadre de notre recherche, une étude de cas a été réalisée au sein de Sonelgaz afin d'analyser l'utilisation des tableaux de bord opérationnels et leur contribution au pilotage de la performance. L'étude s'est appuyée sur une approche qualitative basée sur l'analyse des tableaux de bord existants et l'identification de leurs limites en matière d'exploitation de l'information.

Cette étude montre que les tableaux de bord opérationnels jouent un rôle important dans le suivi des activités et l'évaluation des performances. Toutefois, certaines insuffisances ont été relevées, notamment la multiplicité des indicateurs et la difficulté d'exploitation des informations. À cet effet, une proposition d'amélioration basée sur la méthode OVAR a été élaborée afin de renforcer l'alignement entre les objectifs, les actions et les responsabilités, et d'améliorer le pilotage de la performance au sein de Sonelgaz.

Mots clés : Tableaux de bord opérationnels, performance opérationnelle, pilotage de la performance, Sonelgaz, méthode OVAR.

Abstract

Public economic enterprises are increasingly focusing on performance management in order to ensure better control of their activities and improve overall efficiency. In this context, operational dashboards represent an essential tool for monitoring results, supporting decision-making, and controlling performance.

As part of this research, a case study was conducted within Sonelgaz to analyze the use of operational dashboards and their contribution to performance management. The study adopted a qualitative approach based on the analysis of existing dashboards and the identification of their limitations in terms of information exploitation.

The study shows that operational dashboards play an important role in monitoring activities and evaluating performance. However, some shortcomings have been identified, particularly the multiplicity of indicators and the difficulty in exploiting information. To address these issues, an improvement proposal based on the OVAR method has been developed in order to strengthen the alignment between objectives, actions, and responsibilities, and to enhance performance management within Sonelgaz.

Keywords: Operational dashboards, performance management, piloting, Sonelgaz, OVAR method.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence et les évolutions rapides des marchés, les entreprises publiques économiques sont appelées à renforcer en permanence leur compétitivité afin d'assurer leur pérennité et d'améliorer leur performance globale. Face à ces exigences croissantes, il devient indispensable de repenser les modes de gestion et d'adopter des outils modernes et efficaces, capables de fournir des informations fiables, pertinentes et actualisées, afin d'orienter efficacement la prise de décision et de garantir une meilleure maîtrise des différentes activités de l'organisation.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel au sein des organisations. Il constitue un dispositif de pilotage permettant d'assurer le suivi des activités, la coordination des actions ainsi que l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Il contribue à l'amélioration du processus de prise de décision. Pour remplir ces missions, le contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble d'outils, parmi lesquels les tableaux de bord occupent une place prépondérante.

Les tableaux de bord constituent aujourd'hui des instruments essentiels de gestion et de pilotage. Ils permettent de regrouper, sous une forme synthétique et structurée, un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs, de détecter les écarts et de faciliter l'analyse des performances. En fournissant régulièrement des informations pertinentes, ils contribuent à améliorer la réactivité des décideurs, à optimiser la qualité de la prise de décision.

Dans ce contexte, les tableaux de bord opérationnels revêtent une importance particulière au sein des entreprises publiques économiques, en raison de la complexité de leur environnement et de la diversité des objectifs fixés, à la fois économiques, sociaux et stratégiques. Ces organisations nécessitent ainsi des outils de pilotage performants permettant un suivi rigoureux des activités et une évaluation continue des performances.

Problématique de recherche

Dans ce contexte, nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante :

« Comment les tableaux de bord opérationnels contribuent-ils à optimiser l'évaluation de la performance opérationnelle dans les entreprises publiques économiques ? »

De cette problématique découlant les questions suivants :

- Quelles sont les étapes à suivre pour la conception d'un tableau de bord au sein du Holding Sonelgaz ?
- Quels sont les points faibles des TBO existant au sein du Holding Sonelgaz ?
- Comment la méthode OVAR peut-elle contribuer à améliorer la conception et le pilotage des tableaux de bord de performance ?

Hypothèses de recherche

Pour répondre à ces questions nous avons formulé les questions suivants :

- Le processus de conception d'un tableau de bord suit une méthodologie en plusieurs étapes.
- Les tableaux de bord actuels permettent-ils réellement d'offrir une vision globale de la performance du groupe.
- L'application de la méthode OVAR permet d'améliorer la conception et le pilotage des tableaux de bord de performance, en assurant une meilleure cohérence entre les objectifs, les variables d'action et les responsabilités des acteurs au sein de l'organisation.

Objectif de recherche

Cette recherche vise à analyser le système de pilotage de la performance au sein du groupe Sonelgaz, à travers l'étude de ses tableaux de bord, afin d'identifier leurs limites et de proposer des pistes d'amélioration basées sur la méthode OVAR. L'objectif est ainsi de contribuer à la conception d'un tableau de bord plus cohérent, équilibré et davantage aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Méthodologie de recherche

Pour répondre aux questions de recherche posées dans le contexte de cette recherche, nous adopterons une démarche méthodologique mixte, associant des techniques qualitatives et descriptives.

Dans la partie théorique, nous avons eu appliqué une approche documentaire basée sur la consultation d'ouvrages académique, d'articles scientifiques, de rapports professionnels documents liés au contrôle de gestion et les tableaux de bord, du pilotage de la performance. Cette démarche nous a permis de construire le cadre conceptuel et théorique de notre recherche.

Concernant la partie pratique, nous avons opté pour une approche qualitative basée sur une étude de cas effectuée au sein du Groupe Sonelgaz. Cette étude vise à analyser les tableaux de bord opérationnels utilisés par l'entreprise, à identifier leurs principales limites et à proposer

des pistes d'amélioration fondées sur la méthode OVAR afin de renforcer le pilotage de la performance.

Pour mener cette étude, plusieurs techniques de collecte de données ont été mobilisées :

- L'observation directe au sein de l'entreprise afin de comprendre le fonctionnement des tableaux de bord et leur utilisation dans le suivi des activités.
- L'analyse de documents internes, notamment les tableaux de bord, les indicateurs de performance et les documents liés au contrôle de gestion.

Plan de recherche

Chapitre 1 : Cadre théorique des tableaux de bord.

Ce premier chapitre présente le cadre théorique des tableaux de bord en mettant l'accent sur leur évolution, leurs caractéristiques, leurs différents types ainsi que leurs fonctions au sein des organisations. Il traite aussi les principes et les étapes de conception des tableaux de bord, tout en mettant en évidence les difficultés rencontrées lors de leur élaboration. Enfin, ce chapitre traite du tableau de bord opérationnel comme outil de pilotage et de suivi de la performance.

Chapitre 02 : Cadre conceptuel de mesure de la performance.

Ce deuxième chapitre présente le cadre conceptuel de la performance en mettant l'accent sur son évolution, ses différentes typologies, ses critères ainsi que les indicateurs utilisés pour son évaluation. Il traite également la mesure et le pilotage de la performance opérationnelle au sein des entreprises publiques économiques, tout en mettant en évidence les outils de mesure et les difficultés rencontrées dans ce domaine. Enfin, ce chapitre met en lumière le rôle des tableaux de bord opérationnels comme outil de pilotage, de suivi et d'amélioration de la performance au sein des EPE.

Chapitre 03 : Etude pratique au sein de la Holding Sonelgaz

Ce dernier chapitre présente le contexte spécifique de Sonelgaz à travers une présentation générale de l'entreprise, de son historique, de ses missions ainsi que de sa structure organisationnelle. Il analyse également les tableaux de bord opérationnels utilisés au sein du groupe Sonelgaz, en mettant l'accent sur leur processus d'élaboration, leur contenu ainsi que leurs principales limites en matière de pilotage de la performance. Enfin, ce chapitre propose un tableau de bord conçu selon la méthode OVAR afin d'améliorer le suivi des activités, de renforcer le pilotage de la performance et d'optimiser la prise de décision au sein de Sonelgaz.

CHAPITRE I :

FONDEMENTS THEORIQUES DES TABLEAUX DE BORD.

Introduction

Dans un environnement économique où la concurrence s'intensifie et les organisations se complexifient, les entreprises se doivent d'améliorer leurs mécanismes de pilotage pour optimiser la gestion de leurs activités et renforcer en continu leur performance. Dans ce contexte, le contrôle de gestion constitue un outil essentiel qui permet aux responsables d'obtenir des informations fiables et pertinentes pour orienter leurs décisions et coordonner les actions au sein de l'organisation.

Les tableaux de bord, parmi les instruments du contrôle de gestion, se révèlent des outils essentiels pour synthétiser un ensemble d'indicateurs clés, suivre l'évolution de l'activité, identifier d'éventuels écarts et orienter les décisions managériales. Ainsi, ils contribuent à améliorer la capacité des organisations à anticiper les changements, à optimiser la coordination entre les différents niveaux de responsabilité et à assurer une gestion plus efficace des ressources.

Dans cette perspective, le tableau de bord opérationnel revêt une importance particulière, puisqu'il constitue un instrument essentiel pour le suivi des activités quotidiennes et aide à la prise de décision au niveau opérationnel. En facilitant la transformation des orientations stratégiques en indicateurs mesurables, il contribue à renforcer la réactivité des responsables, à améliorer la cohérence des actions et à soutenir le processus d'amélioration continue de la performance.

Section 01 : Généralités sur les tableaux de bord.

Le tableau de bord est au cœur du processus d'évaluation de la performance, c'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs, il permet de mesurer toutes les formes de performance de l'entreprise et d'assister les directeurs dans la prise de décisions. Comme c'est un outil de mesure des différents aspects de la vie de l'entreprise, il doit être adapté à la spécificité de l'activité de l'entreprise.

1 Définition de contrôle de gestion

Le tableau de bord est avant tout un outil de contrôle de gestion avant d'expliquer cet outil, il faut définir le contrôle de gestion.

Avant de présenter le contrôle de gestion, il est nécessaire d'en préciser les éléments fondamentaux.

1.1 Contrôle

Dans la littérature sur le comportement organisationnel, l'usage du terme « contrôle » est ambigu. La confusion provient en grande partie du fait que "contrôler" peut également signifier "diriger". Défini précisément, le contrôle correspond exclusivement à la tâche qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attendus. Dans ce sens, le contrôle est obtenu et des actions correctives sont prises si nécessaire.[1]

1.2 Gestion

C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.[2]

1.3 Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, bien qu'il soit utilisé depuis plusieurs décennies dans les organisations, demeure parfois mal interprété par certains managers et dirigeants. Cette perception s'explique en grande partie par le terme « contrôle », qui est souvent associé à l'idée de surveillance ou de sanction. Pourtant, le contrôle de gestion ne se limite pas à cette vision. Il représente avant tout un outil de pilotage qui aide les responsables à orienter leurs actions, à suivre les activités de l'organisation et à améliorer la prise de décision. [3]

---

[1] F. Giraud et al., "*Contrôle de gestion et pilotage de la performance"*, 2e éd. (Paris : Gualino, 2005), p. 22.
[2] Z. Bellout, A. Bissbis, et El Khattab, "*Dictionnaire de management"* (Paris : ANAFOR, 2000), p. 80.
[3] M. Désiré-Luciani, D. Hirsch, N. Kacher, & M. Polossat, "*Le grand livre du contrôle de gestion"* (Paris : Eyrolles, 2013), p.01

Selon **R. N. Anthony (1965)** *: « Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »*[4]

Selon **R. SIMON (1995)** *: « le contrôle de gestion est les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation. »* [5]

D'après ces deux définitions, le contrôle de gestion peut être considéré comme un processus de pilotage qui s'appuie sur l'information afin d'orienter et d'encadrer les actions des responsables. Son objectif est d'encourager les membres de l'organisation à suivre les activités réalisées et à ajuster les décisions lorsque cela est nécessaire, afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

2 Évolution des tableaux de bord

Les origines du tableau de bord remontent au début du XX^{e} siècle, avec l'essor de l'ère industrielle et le besoin croissant de pilotage des organisations. Entre les années 1920 et 1940, les méthodes de contrôle de gestion ont connu une évolution marquée par le contrôle budgétaire. C'est toutefois à partir des années 1940, notamment aux États-Unis, que le tableau de bord s'est véritablement imposé comme un dispositif structuré de collecte, de circulation et de centralisation des données et documents au sein de l'entreprise. Jusqu'au début des années 1960, certaines grandes entreprises ont mis en place des systèmes de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, donnant ainsi naissance à une conception du tableau de bord relativement autonome par rapport au contrôle de gestion. Par ailleurs, durant les années 1980, le tableau de bord s'est essentiellement affirmé comme un outil de reporting. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'il a évolué vers une approche plus stratégique, orientée vers l'aide à la décision et le pilotage des plans d'action, intégrant davantage la dimension humaine et managériale. [6]

3 Définitions des tableaux de bord

Selon **GUEDJ NORBERT** : *« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations*

---

[4] H. Löning, V. Malleret, J. Méric, Y. Pesqueux, E. Chiapello, & A. Solé*, "Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques"*, 3e éd. (Dunod, 2008), p. 02.
[5] N. Berland, "*Mesure et pilotage de la performance"* (e-book, Paris, 2009), p. 16.
[6] S. Mellah et M. Merhoum*, "Tableaux de bord, outil de pilotage de la performance : cas de la SONELGAZ",* Revue Finance et Marché, n° 44 (2019).

et de prendre des décisions d'orientation de la gestion afin d'atteindre les objectifs de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »[7]

Selon **MICHEL LEROY** : *« Le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique 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. »* [8]

Selon **Claude ALAZARD et Sabine SEPARI** : *« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »* [9]

Selon **H. BOUQUIN** : « *Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* » [10]

Le tableau de bord est un outil de pilotage fondé sur des indicateurs pertinents. Il offre une vision synthétique de l'activité, assure le suivi des objectifs, analyse les écarts et aide à la prise de décision afin d'améliorer la performance organisationnelle.

4 Les différents types de tableau de bord

Les tableaux de bord se classent principalement en trois types selon leur finalité et l'horizon temporel de pilotage :

4.1 Tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion constitue un outil organisé pour sélectionner, structurer et présenter de manière synthétique et ciblée les indicateurs essentiels. Il fournit un aperçu rapide de la situation globale de l'organisation, tout en permettant, si nécessaire, l'accès à des données plus précises. Il privilégie la qualité de l'information à sa quantité et met en évidence les résultats significatifs, les écarts et les tendances, afin de faciliter l'analyse et l'interprétation des performances.

En apportant une vision d'ensemble complémentaire aux données opérationnelles, le tableau de bord aide les gestionnaires à piloter et à évaluer l'activité. À l'instar d'un dispositif

[7] N. Guedj, "*Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise"*, 3e éd. (Paris, 2000), p. 286.
[8] M. Leroy, "*Le tableau de bord au service de l'entreprise* (Paris : Éditions d'Organisation, 1998), p. 14.
[9] C. Alazard et S. Separi*, "Contrôle de gestion, manuel et applications"*, 2e éd. (Paris : Dunod, 2010), p. 552.
[10] H. Bouquin, "*Le contrôle de gestion"* (Paris : PUF, 2003), pp. 397–398.

de surveillance, il permet de « prendre le pouls » de l'organisation et de détecter rapidement les dysfonctionnements. [11]

4.2 Tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel regroupe des informations pertinentes, sélectionnées selon les besoins des responsables. Il leur permet de disposer d'une vision globale et synthétique de son activité, de détecter de manière anticipée les éventuels écarts et de prendre les décisions appropriées afin d'assurer la cohérence entre les actions engagées et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les indicateurs qui le composent sont généralement formulés en termes de coût, de délai et de qualité. Ils peuvent notamment porter sur le niveau de qualité des prestations, le volume des stocks, la productivité, la flexibilité des ressources ou encore l'efficacité du personnel.

Dans ce contexte, le tableau de bord opérationnel constitue un outil essentiel pour la responsabilisation et la décentralisation, offrant à chaque responsable les moyens nécessaires pour piloter son activité avec une autonomie et une réactivité accrue.[12]

4.3 Tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique, également appelé balanced scorecard, est axé, comme son nom l'indique, sur la stratégie de l'entreprise. C'est donc un outil de pilotage à long terme.

Le tableau de bord stratégique vise à transformer les projets de l'entreprise en un ensemble structuré d'indicateurs de performance et de pilotage.

Il doit permettre de mettre en évidence les paramètres essentiels que l'entreprise doit maîtriser pour pouvoir prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs sur le long terme.

Ces paramètres sont appelés « facteurs clés de succès ». [13]

Il existe aussi le tableau de bord budgétaire, le tableau de bord commercial, le tableau de bord des ressources humaines (social), etc. Malgré leurs différences, tous ces tableaux ont pour objectif de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions adaptées. À ce propos, (B. FEMINIER. B & D. BOIX, 2003) déclarent dans leur ouvrage, que le tableau de bord est *« un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présents de manière*

---

[11] V. Pierre, "*Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance"*, 2e éd. (Québec : Presses de l'Université du Québec, 2009), pp. 39–40.
[12] Z. Djerbi, X. Durand, & C. Kurszla, "*Contrôle de gestion"* (Paris : Dunod, 2020), p. 271.
[13] D. Delhon, F. Doche, G. Lebeau, & O. Stephan, "*L'essentiel du contrôle de gestion"* (Paris : Eyrolles, 2013).

synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir »

5 Les caractéristiques du tableau de bord

Pour atteindre les objectifs présentés ci-dessus, il est nécessaire de veiller à ce que le tableau de bord intègre cinq caractéristiques.[14]

5.1 Le tableau de bord doit être synthétique

Lorsqu'il est surchargé d'indicateurs et d'informations diverses, un tableau de bord devient difficile à exploiter. Comme un pilote confronté à une profusion de voyants lumineux, le responsable peut rapidement se retrouver désorienté. C'est pourquoi le tableau de bord de l'entreprise doit rester clair, concis et structuré.

5.2 Le tableau de bord doit être significatif

Compte tenu de son caractère synthétique, le tableau de bord doit souligner l'importance des informations qu'il présente. Il n'est pas possible de traiter toutes les données de manière exhaustive. Il est donc essentiel de choisir les indicateurs qui reflètent le mieux les processus essentiels de l'entreprise. Ce choix nécessite l'établissement de seuils de matérialité, en dessous desquels les indicateurs perdent progressivement leur importance et leur pouvoir décisionnel.

5.3 Le tableau de bord doit être disponible rapidement

Pour assurer un pilotage efficace, il est essentiel d'identifier les problèmes le plus rapidement possible. Par conséquent, les systèmes d'information doivent permettre une collecte rapide des données nécessaires pour l'élaboration du tableau de bord. En ce sens, il est préférable pour l'entreprise de privilégier la rapidité de diffusion et la pertinence des indicateurs, plutôt que de rechercher une exhaustivité excessive.

5.4 Le tableau de bord doit être facilement exploitable

L'efficacité du tableau de bord dépend largement de sa mise en forme et de sa présentation. Le recours à des graphiques et à des courbes claires permet de mettre en évidence, de manière visuelle et immédiate, les éléments clés de la performance et de faciliter l'interprétation des résultats.

5.5 Le tableau de bord doit être adapté

Les tableaux de bord sont conçus en fonction des niveaux de responsabilité et de décision au sein de l'organisation. Ainsi, le tableau de bord du directeur général diffère de celui d'un

[14] P. Cabane, "*L'essentiel de la finance à l'usage des managers"*, 2e éd. (Paris : Eyrolles, 2004), pp. 297–298.

membre du comité de direction, qui lui-même n'est pas identique à celui d'un chef de service. Par ailleurs, le tableau de bord d'un niveau hiérarchique donné ne constitue pas nécessairement la simple synthèse de ceux des niveaux inférieurs, mais répond à des objectifs et à des besoins spécifiques.

6 Fonctions, rôles et limites d'un tableau de bord

6.1 Les fonctions d'un tableau de bord

Le tableau de bord est un outil essentiel de pilotage qui permet l'évaluation, le suivi et la mesure de manière régulière de la performance d'une organisation. Il offre une vision synthétique de l'utilisation des ressources, du déroulement des activités et des résultats obtenus, tout en contribuant à la création d'une mémoire organisationnelle fondée sur des indicateurs objectifs.[15]

6.1.1 Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte

Le tableau de bord met en évidence les tendances significatives susceptibles d'affecter la performance. Il agit ainsi comme un système d'alerte précoce, facilitant la détection rapide des problèmes et orientant le gestionnaire vers les domaines nécessitant une intervention prioritaire.

6.1.2 Fonction de reporting et de reddition de comptes

Le tableau de bord satisfait aux besoins de reporting en fournissant une information synthétique, cohérente et structurée selon les différents niveaux de responsabilité. Il favorise ainsi la transparence lors de l'évaluation des performances et renforce la crédibilité des processus de contrôle.

6.1.3 Fonction de contribution à la définition et au suivi des objectifs

Enfin, le tableau de bord joue un rôle essentiel dans le processus de définition, de déclinaison et de suivi des objectifs. Il assure la cohérence entre la planification stratégique, l'évaluation des résultats et l'appréciation de la performance, favorisant ainsi un alignement durable entre les actions mises en œuvre et les orientations stratégiques de l'organisation.

6.2 Rôles d'un tableau de bord

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans le pilotage de l'organisation. Ses rôles principaux peuvent être présentés comme suit : [16]

[15] V. Pierre, op. cit., pp. 46–48.
[16] Alazard et Separi, op. cit., pp. 552–553

6.2.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les résultats par rapport aux objectifs fixés dans la démarche budgétaire.

Il souligne les principaux points de la gestion et leurs éventuels écarts par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit pouvoir identifier les points faibles et montrer ce qui est anormal et qui impacte le résultat de l'entreprise.

La pertinence de cette fonction de comparaison et de diagnostic repose sur la fiabilité des indicateurs retenus.

6.2.2 Le tableau de bord aide à la décision

Le tableau de bord fournit des points clés de la gestion et des risques potentiels, mais il doit surtout orienter l'action.

La connaissance des faiblesses doit obligatoirement être complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par l'application d'actions correctives suivies et exécutées. Ce n'est que dans ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et être réellement un outil de suivi budgétaire.

Un tableau de bord devrait permettre :

- La prise de décision en temps réel au sein de l'entreprise.
- Informations adaptées aux besoins de chaque décideur et présentées de manière claire et compréhensible.
- Le pilotage d'objectifs diversifiés.

6.2.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès le lancement, doit permettre une communication entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit permettre au subordonné d'exprimer les résultats de son action, les faiblesses et les forces. Il permet des demandes de ressources supplémentaires ou des instructions plus précises.

Le responsable du service doit organiser les mesures correctives en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en focalisant tout sur les mêmes paramètres, il agit comme un intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné un langage commun.

Il peut être une opportunité de coordination et de coopération des acteurs dans un consensus actif.

6.3 Les limites d'un tableau de bord

Le tableau de bord, bien qu'important comme outil de pilotage, présente certaines limites, notamment : [17]

- Il existe de nombreux indicateurs suivis.
- La structure des tableaux de bord n'est pas immédiatement perceptible.
- L'examen des tableaux de bord ne permet pas toujours d'identifier clairement la relation entre ambition, objectifs et stratégie.
- Le mode d'analyse des indicateurs n'est pas précisé.
- La confusion entre indicateurs et mesures est observée.
- Les indicateurs ne font pas référence aux éléments de contexte indispensables à leur interprétation.
- Une grande énergie est investie pour effectuer une analyse mathématiquement exacte (simulation de tous les paramètres).
- Les tableaux de bord sont rarement utilisés comme des outils d'aide à la décision.

[17] J. Walter et P. Noirot, "*Contrôle interne : des chiffres porteurs de sens !"* (AFNOR, 2010), p. 49.

Section 02 : La conception du tableau de bord.

La conception d'un tableau de bord ne relève pas de l'improvisation, mais s'inscrit dans une démarche structurée et méthodique visant à transformer des données brutes en un véritable outil d'aide au pilotage pour les managers. Pour être efficace et pertinent, il doit reposer sur des principes fondamentaux de conception et tenir compte des contraintes et difficultés liées à sa mise en œuvre. Dans cette perspective, cette section vise à présenter l'ensemble de ce processus afin de mieux comprendre les conditions nécessaires à la conception d'un tableau de bord cohérent, pertinent et adapté aux besoins réels de l'organisation.

1 Principe de conception de tableaux de bord

Un système d'information ne peut être efficace et donc utile que si sa conception respecte certaines règles de fonctionnement et de contenu. Les informations doivent être présentées de manière précise et pertinente. L'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise encourage le dialogue et la motivation des managers. Son rôle devient alors plus que la simple fonction de contrôle qu'il devait avoir.

C'est la conception même du tableau de bord qui impose ces principes : [18]

- Une cohérence avec l'organigramme.
- Un contenu synoptique et synthétique.
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

1.1 Une cohérence avec l'organigramme

Les systèmes d'information comptables traditionnels sont souvent critiqués pour l'absence de localisation claire des responsabilités. Les tableaux de bord doivent refléter la répartition des responsabilités et être conformes aux lignes hiérarchiques de l'entreprise. Ce cadre implique que chaque responsable reçoit une délégation de pouvoir du niveau supérieur et doit rendre compte régulièrement, tout en transférant une partie de son pouvoir au niveau inférieur.

Cette structure impose trois modes de communication : descendante (du supérieur vers le subordonné avec des objectifs négociés), transversale (entre responsables du même niveau) et montante (rapport des résultats vers le supérieur). Le réseau des tableaux de bord est donc une structure hiérarchique intégrée : chaque responsable a son tableau de bord, les résultats sont consolidés vers le niveau hiérarchique supérieur, et les tableaux d'un même niveau doivent être

[18] Alazard et Separi, op. cit., pp. 553–556.

homogènes pour permettre l'agrégation et la cohérence des informations. Ce système facilite la coordination, la transparence des responsabilités et le suivi des performances dans l'entreprise.

Pour chaque responsable, les informations recueillies sont exclusivement liées à son champ de gestion, puisqu'il en est le premier utilisateur. Il doit y trouver les informations dont il a besoin pour éclairer ses décisions, mais uniquement celles qu'il est en mesure de maîtriser, en conformité avec la délégation qu'il a reçue.

1.2 Un continu synoptique et synthétique

Il s'agit de choisir, parmi toutes les informations disponibles, celles qui sont nécessaires à la gestion du responsable concerné. Le choix s'effectue en fonction du champ d'action et de la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord. De plus, cette démarche doit permettre de regrouper des informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

1.3 Une rapidité d'élaboration et de transmission

Dans la gestion des tableaux de bord, la réactivité est souvent plus importante que la recherche d'une précision parfaite. Il vaut mieux disposer rapidement d'estimations fiables que d'attendre des données exactes mais tardives. Le tableau de bord sert avant tout à alerter le responsable et à l'aider à engager sans délai des actions correctives. La précision détaillée est ensuite assurée par les rapports d'activité mensuels de la comptabilité de gestion, l'ensemble constituant le dispositif de suivi budgétaire.

2 Les étapes de conception du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion essentiel qui nécessite une méthode claire pour collecter et analyser les données, pour orienter les décisions et atteindre les objectifs de l'entreprise.[19]

2.1 Sélectionner les axes de progrès

La sélection des axes de progrès est une étape cruciale dans la mise en œuvre du tableau de bord, car elle permet d'orienter les actions d'amélioration en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'une analyse structurée de la situation de l'entreprise, de son positionnement sur le marché, des attentes des clients et des leviers dont elle dispose. Pour faciliter ce choix, plusieurs outils d'analyse peuvent être utilisés afin d'identifier les axes de progrès les plus pertinents et les plus rentables.

[19] A. Fernandez, "*L'essentiel du tableau de bord"*, 5e éd. (Paris : Eyrolles, 2013), pp. 19-124.

2.1.1 Identifier les principales sources de revenus

Les principales sources de revenus de l'entreprise sont définies par l'étude de la rentabilité des clients et des produits, à partir de l'analyse de la répartition des revenus et des coûts. Cette analyse permet de distinguer les clients les plus rentables et les produits créateurs de valeur des activités à faible rentabilité. Elle attire ainsi l'attention sur les facteurs stratégiques et contribue à la prise de décision en vue de l'amélioration de la performance et de la recherche d'une rentabilité durable.

2.1.2 Situer l'entreprise sur son marché

L'entreprise se positionne sur son marché en fonction de sa part de marché par rapport aux concurrents et des perspectives de croissance de ses produits clés. Le positionnement des produits en fonction de leur apport aux ventes et de leur potentiel de croissance permet d'identifier les opportunités et les menaces. Cette étude constitue un soutien à la prise de décision stratégique visant à renforcer le positionnement concurrentiel et à garantir une croissance continue.

2.1.3 Évaluer les attentes des clients

L'évaluation des attentes des clients s'appuie sur la collecte et l'analyse de leurs avis concernant les produits et les services proposés, afin de comprendre leur niveau de satisfaction ainsi que leurs attentes et leurs valeurs. Cette évaluation ne se limite pas à la mesure de la satisfaction globale, mais permet également d'identifier les leviers d'amélioration susceptibles de renforcer la valeur apportée au client. Cette étude permet ainsi de fournir des indicateurs synthétiques destinés à orienter les décisions managériales et à améliorer les offres, en cohérence avec l'évolution des besoins des clients, tout en favorisant la pérennité de l'entreprise et le développement de relations durables.

2.1.4 Repérer les principaux leviers

L'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise repose sur l'examen de ses ressources internes et de ses capacités organisationnelles, en tenant compte des résultats de l'analyse du marché et de l'évaluation des attentes des clients. Cette démarche permet de faire ressortir les éléments de différenciation susceptibles de constituer des facteurs de succès, tout en mettant en lumière les domaines nécessitant des améliorations pour répondre aux pressions concurrentielles. Elle constitue ainsi un appui essentiel à l'orientation des décisions stratégiques, en vue de renforcer la performance globale et d'assurer la pérennité de l'avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution.

2.1.5 Évaluer et choisir les axes de progrès

En s'appuyant sur les enseignements issus des initiatives antérieures, la sélection des axes de progrès les plus pertinents s'en trouve facilitée, en prenant en considération leur impact, les coûts engagés et les délais de mise en œuvre.

2.2 Déterminer les points d'intervention

Il s'agit d'identifier les activités et les processus dont la performance influence directement la réussite des axes de progrès retenus. Après la définition de ces axes, l'attention se porte sur les points d'action prioritaires où les efforts d'amélioration doivent être concentrés.

Les processus et les activités ne sont pas critiques par nature ; ils le deviennent en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs d'amélioration. Lorsqu'un processus conditionne de manière déterminante la performance attendue, il est alors considéré comme critique.

L'identification de ces processus permet ensuite de désigner les responsables des étapes clés de l'amélioration. Ces acteurs, placés au cœur des processus concernés, jouent un rôle central dans la mise en œuvre des actions visant à améliorer durablement la performance.

2.3 Sélectionner les objectifs

La détermination des objectifs constitue une phase cruciale du processus d'amélioration, dans la mesure où elle permet de décliner les axes de progrès en objectifs précis et opérationnels, en alignement avec les responsabilités des parties impliquées. Une définition concertée des objectifs renforce l'adhésion des parties prenantes et facilite la mise en œuvre effective des actions d'amélioration.

2.3.1 Choisir les objectifs

Le choix des objectifs constitue une étape cruciale dans la conception du tableau de bord, car il permet de traduire les orientations générales d'amélioration en objectifs précis et opérationnels. Un objectif pertinent doit être délimité dans le temps, mesurable, accessible, réaliste et mobilisateur. Par ailleurs, sa fixation s'inscrit dans une démarche participative, indispensable pour assurer une compréhension partagée des finalités et favoriser l'adhésion des acteurs concernés. Cette approche renforce l'engagement et réduit les risques d'échec liés à des objectifs imprécis ou insuffisamment stimulants. Dans les situations complexes, l'objectif principal peut être décliné en un nombre limité d'objectifs tactiques intermédiaires afin de garantir la cohérence de l'action et l'efficacité du pilotage.

2.3.2 Mesurer les risques

Il est essentiel de prendre en compte les risques, en particulier pour les objectifs les plus sensibles, afin d'anticiper les situations susceptibles d'entraver leur réalisation. Cette démarche repose sur l'identification des risques potentiels, l'évaluation de leur probabilité de survenance et de la gravité de leurs conséquences, ainsi que sur la mise en place de mesures adaptées visant à les prévenir ou à en limiter les impacts. Elle permet de hiérarchiser les risques, de sécuriser la gestion du projet et d'accompagner son pilotage tout au long de son avancement.

2.3.3 Élaborer les plans d'action

L'élaboration des plans d'action vise à transformer les objectifs définis en actions concrètes et clairement structurées. Elle s'appuie sur la précision des responsabilités, des ressources engagées, des délais et des priorités liées à chaque tâche, pour garantir une exécution contrôlée et un suivi rigoureux. Cette démarche facilite la coopération entre les intervenants et assure une transition fluide de l'étape de conception à celle de mise en œuvre.

2.4 Sélectionner les indicateurs

Selon **Henot et Hémici** *: « Un indicateur peut être défini comme une information qui permet de connaître l'état du système à un instant T et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou une dégradation de la situation. Dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires ».*[20]

Le choix des indicateurs repose sur la sélection des informations essentielles au pilotage de l'entreprise. Des indicateurs pertinents et alignés sur les objectifs permettent d'évaluer la performance et de soutenir le processus décisionnel.

2.4.1 Choisir les indicateurs

Les indicateurs qui doivent être intégrés dans les tableaux de bord doivent être : [21]

2.4.1.1 Pertinent

Il doit fournir des informations pertinentes au décideur et lui faciliter la prise de décision.

2.4.1.2 Fiable

Les informations utilisées pour l'élaboration des indicateurs méritent également une attention spécifique, notamment en ce qui concerne les sources et les ajustements requis (par

[20] C. Hénot et F. Hémici, "*Contrôle de gestion"* (Paris : Bréal, 2007), p. 140.
[21] Ibid., p. 141.

exemple : appliquer la même technique d'amortissement ou le système d'évaluation des stocks...).

La procédure d'élaboration doit être clairement définie et préalablement validée. À défaut, les indicateurs et par conséquent les tableaux de bord seront considérés comme peu fiables et les responsables choisiront de les ignorer.

2.4.1.3 Synthétique

Un indicateur doit fournir une synthèse claire de l'état d'un système. Il convient d'éviter toute redondance : les indicateurs ne devraient pas fournir d'informations similaires.

2.4.1.4 Stable

Un suivi dans le temps d'un indicateur suppose que ce dernier soit relativement stable, notamment dans son mode de calcul ou sa périodicité. En effet, s'il est modifié constamment, il sera difficilement comparable d'une période à l'autre et son intérêt pour le décideur en sera fortement amoindri.

2.4.1.5 Evolutive

Les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils doivent éclairer. Dès lors, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement remplacés par de nouveaux plus pertinents pour le décideur.

2.4.1.6 Mesurable

Un indicateur est considéré comme :

- En termes d'évolution (amélioration ou dégradation).
- En termes d'écart.

L'indicateur doit être mesurable et calculé selon un degré de précision suffisant pour garantir sa fiabilité, à un rythme qui correspond à son intérêt pour le décideur. Par conséquent, certains indicateurs doivent être calculés chaque jour, tandis que d'autres sont déterminés chaque semaine ou chaque mois.

2.4.2 Les diverses nomenclatures des indicateurs

Il existe plusieurs façons de classer les indicateurs, selon leur nature, leur utilisation ou la méthode de mesure. Il n'existe pas de nomenclature universelle : le choix dépend d'abord des objectifs visés et des informations disponibles. Par exemple, le Comité des priorités du

gouvernement du Québec identifie des indicateurs qui reflètent le contexte, le processus d'intervention, les résultats obtenus et l'utilisation des ressources.[22]

2.4.2.1 Indicateur de gestion et indicateur de performance

Il existe des débats sur la distinction entre « indicateurs de gestion » et « indicateurs de performance ». Une première approche considère cette distinction comme artificielle, les deux types d'indicateurs ayant le même but, à savoir le suivi et l'atteinte de la performance. D'autres critères seraient plus pertinents pour classer les indicateurs. Une seconde perspective, basée sur une approche classique de la gestion focalisée sur les ressources et les activités, distingue les indicateurs de gestion, centrés sur le suivi des moyens, des processus et du respect des budgets, et les indicateurs de performance, centrés sur la mesure de la valeur ajoutée, des résultats obtenus et du niveau de réalisation des objectifs.

2.4.2.2 Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques

Les indicateurs peuvent répondre à un ou plusieurs niveaux hiérarchiques de l'organisation, ce qui rend parfois la distinction entre indicateurs opérationnels et stratégiques peu évidente. Les indicateurs opérationnels sont principalement liés au fonctionnement quotidien de l'organisation, au suivi des activités, des processus et de l'utilisation des ressources, et sont utilisés à court terme pour apporter les ajustements nécessaires. Les indicateurs stratégiques, quant à eux, sont rattachés à la mission et aux objectifs globaux de l'organisation et visent à évaluer les résultats et l'efficacité des actions menées sur le long terme. Indépendamment de leur nature, l'essentiel réside dans la pertinence du choix des indicateurs et la rigueur de la méthode de collecte des données, plutôt que dans leur caractère quantitatif ou qualitatif, en fonction des objectifs poursuivis et des informations disponibles.

2.4.3 Présenter l'indicateur sur le poste de travail

La présentation des indicateurs dans un tableau de bord est essentielle à la compréhension des informations et à l'aide à la décision, bien au-delà de leur simple aspect visuel. Le choix du mode de représentation dépend de la nature de l'indicateur et des objectifs poursuivis, allant de formats simples à des dispositifs plus élaborés intégrant plusieurs seuils. L'accent est ainsi mis sur la clarté et la cohérence de l'affichage, en privilégiant des présentations épurées pour le suivi et des visualisations plus détaillées pour l'analyse.

[22] V. Pierre, op. cit., pp. 63–65.

2.5 Structurer le tableau de bord

Lorsqu'il est élaboré de manière organisée et claire, le tableau de bord constitue un instrument essentiel pour la prise de décision. Il est basé sur la sélection d'indicateurs étroitement liés aux objectifs, l'interprétation des écarts observés et l'appui à la définition des actions à entreprendre, tout en restant évolutif dans le temps. Il permet ainsi une évaluation rapide de la situation et favorise une décision efficace.

2.5.1 Exploiter l'expérience utilisateur

L'expérience utilisateur dans la conception des tableaux de bord constitue un élément essentiel de l'aide à la prise de décision. Un tableau de bord efficace ne se limite pas à la simple présentation de données brutes, mais vise à les transformer en informations structurées, claires et porteuses de sens. Son efficacité repose sur l'application de principes ergonomiques fondamentaux, tels que la structuration de l'information, la mise en avant des données essentielles, la réduction des distractions visuelles et le choix de représentations graphiques adaptées à la nature des informations. La cohérence globale est renforcée par la standardisation des codes couleur, de la typographie, du design des indicateurs et des commandes. Cette approche s'appuie également sur les principes de la psychologie de la forme (Gestalt), qui expliquent la manière dont l'utilisateur perçoit et interprète visuellement l'information. Enfin, l'analyse critique des tableaux de bord existants permet d'en identifier les forces et les faiblesses afin d'en améliorer l'efficacité en matière de prise de décision.

2.5.2 Construire le tableau de bord

L'affichage du tableau de bord facilite l'organisation claire et cohérente des indicateurs clés, assurant une compréhension rapide de l'information dès la première observation. Elle s'appuie sur un ordre de lecture logique et met l'accent sur les données les plus importantes, tout en évitant la surcharge visuelle. Structuré autour des principaux axes d'action, le tableau de bord facilite le suivi de la performance, la détection des écarts et soutient efficacement la prise de décision.

2.5.3 Vues d'analyse et de prospection

Les vues d'analyse et de prospection ont pour objectif de compléter le rôle de la page des signaux en approfondissant la compréhension des indicateurs et en expliquant les causes de leur évolution ou de leurs écarts. Tandis que la page des signaux permet un suivi rapide de la performance, les pages d'analyse donnent accès aux détails des indicateurs et aident à établir des relations de cause à effet pour répondre à des interrogations comme « pourquoi ? » et « comment ? ».

Ces pages se concentrent sur la présentation des seules informations essentielles, en favorisant des représentations graphiques qui facilitent la compréhension sans surcharge visuelle. Les pages de prospection favorisent également une réflexion prospective et l'étude de scénarios potentiels, fournissant ainsi une compréhension plus détaillée de la situation et améliorant l'efficacité des décisions.

2.5.4 Maintenir le tableau de bord

Le maintien du tableau de bord est destiné à assurer son alignement permanent avec les objectifs stratégiques et l'évolution du contexte de travail, à travers une révision périodique qui permet de vérifier la pertinence et l'efficacité de ses indicateurs. Cette révision est réalisée suite à des modifications importantes ou périodiquement, afin d'évaluer son utilisation et sa contribution à la prise de décision, tout en s'assurant qu'il reste un outil simple, performant et capable de fournir des informations pertinentes et fiables.

3 Les difficultés de la mise en place d'un tableau de bord

Lors de la mise en place d'un tableau de bord, trois types de difficultés sont généralement identifiés. [23]

Assurer la cohérence entre les différents tableaux de bord, les objectifs et les indicateurs stratégiques repose sur leur bon alignement et leur articulation à chaque niveau hiérarchique. La démarche de construction est essentielle, car elle garantit cette cohérence et évite les décalages.

- Les tableaux de bord peuvent-ils répondre aux besoins de pilotage transversaux correspondant à des responsabilités partagées ?
- La détermination du degré de centralisation de l'information concernant les indicateurs et la remontée de l'information.

Face à ces difficultés, il convient de réunir les conditions nécessaires à la réussite d'un tel projet. Il y a principalement trois facteurs clés :

- L'attitude de la direction générale.
- Le pragmatisme et la diplomatie du contrôleur de gestion.
- La formation et l'information des opérationnels.

[23] D. Delhon, F. Doche, G. Lebeau, & O. Stephan, op. cit., p. 85.

Section 03 : Le tableau de bord opérationnel.

Le tableau de bord opérationnel constitue un outil central du pilotage de la performance au niveau opérationnel. Il permet de traduire les objectifs de l'organisation en indicateurs mesurables, facilitant ainsi le suivi des activités et la prise de décision. Cette section s'intéresse au tableau de bord opérationnel en tant qu'outil de pilotage de la performance.

1 Démarche de mise en place du tableau de bord opérationnel

L'élaboration du tableau de bord opérationnel s'appuie sur une démarche structurée, s'articulant autour des étapes suivantes : [24]

1.1 Définir les objectifs et les résultats à atteindre

La première étape consiste à définir clairement les objectifs et les résultats que l'entreprise souhaite atteindre à travers le tableau de bord opérationnel. Ces objectifs peuvent concerner l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts ou encore l'optimisation des processus. Une compréhension précise de ces objectifs permet ensuite de sélectionner les indicateurs clés de performance les plus pertinents.

1.2 Identifier les indicateurs

Dans le cadre de la mise en place d'un tableau de bord opérationnel, l'identification des indicateurs représente une étape essentielle pour mesurer la performance et suivre les résultats : [25]

1.3 Identifier les indicateurs de performance

Préciser la mission du responsable, c'est-à-dire les prestations qu'il fournit à ses clients, internes ou externes. Puis identifier les objectifs prioritaires à mettre sous contrôle en termes de coût, de qualité et de délai. Par exemple, un responsable des achats est chargé d'assurer l'approvisionnement des ateliers et des services de support en matières et en consommables dans les meilleures conditions de qualité, de coût et de délai ». Ses objectifs principaux incluent la qualité du service, la qualité des matières ou consommables approvisionnés, le coût d'achat et le coût du service rendu.

Pour chaque objectif, il convient d'associer un indicateur de performance tel que le taux de service, le nombre de retours, les écarts sur achats standards ou le coût global du service.

---

[24] A. Oliveira, "*Comment tirer parti des tableaux de bord opérationnels de UTrakk pour stimuler la performance"* (Proaction International, 2024).
[25] C. Selmer, "*La boîte à outils du contrôle de gestion"* (Paris : Dunod, 2019). p 80.

1.4 Identifier les indicateurs de pilotage

Déterminer les actions clés à contrôler, afin d'assurer l'atteinte des performances attendues. Par exemple, la qualité du service fourni est influencée par le choix des fournisseurs, ainsi que par l'exactitude des prévisions fournies par les approvisionneurs.

Associer à chaque action un indicateur de pilotage, tel que le nombre de fournisseurs en assurance qualité ou le nombre de ruptures sur les « bons » fournisseurs.

1.5 Sélectionner vos sources de données

Cette étape consiste à identifier et à intégrer les différentes sources de données nécessaires à la mesure des indicateurs clés de performance sélectionnés. Les données peuvent provenir de plusieurs systèmes d'information, tels que les logiciels de gestion d'entreprise (ERP), les bases de données ou même les fichiers Excel. Il est essentiel que ces données soient fiables, précises, régulièrement mises à jour et adaptées aux objectifs opérationnels de l'organisation.

1.6 Choisir un outil de création de tableau de bord adapté à vos besoins

Cette phase implique le choix d'un outil de conception de tableau de bord qui répond aux exigences de l'organisation. L'outil choisi doit faciliter l'élaboration, la mise à jour et la personnalisation du tableau de bord, tout en assurant la compatibilité avec les différentes sources de données utilisées. Il est également nécessaire qu'il propose des outils d'analyse pour suivre l'évolution des indicateurs de performance et détecter les écarts éventuels.

Certains outils de tableaux de bord offrent la possibilité de suivre les plans d'action en temps réel, d'analyser les variations des différents axes de performance et de hiérarchiser les actions à effectuer. Ils peuvent également contribuer à suivre les activités des responsables, à évaluer la charge de travail ou encore à analyser les écarts observés dans les processus opérationnels.

1.7 Création d'une présentation visuelle

Il est essentiel que les informations soient présentées de manière claire et intuitive dans le tableau de bord, afin de favoriser une compréhension aisée des données par les différents utilisateurs. Il est recommandé d'utiliser des représentations visuelles telles que des graphiques, des diagrammes, des tableaux ou des camemberts pour simplifier la lecture et l'interprétation des données en un seul coup d'œil. Par ailleurs, la disposition des éléments sur le tableau de bord doit suivre une logique et un certain ordre afin de faciliter efficacement le processus décisionnel.

1.8 Surveiller les données et optimiser

La mise en place d'un tableau de bord opérationnel nécessite un processus de suivi continu. L'analyse régulière des données permet de s'assurer que les indicateurs clés de performance (KPI) restent alignés avec les objectifs fixés et d'ajuster le tableau de bord en fonction de l'évolution des besoins de l'organisation. Par ailleurs, il peut être nécessaire d'améliorer la présentation visuelle, de réviser certains indicateurs ou d'adapter les sources de données en tenant compte des retours d'expérience des utilisateurs et des évolutions des activités opérationnelles. Enfin, le tableau de bord doit rester flexible afin de s'adapter au contexte de l'organisation ainsi qu'aux changements de son environnement, tels que les évolutions du marché, de la concurrence ou des conditions économiques.

2 Composantes clés du tableau de bord opérationnel

Un tableau de bord opérationnel efficace repose sur plusieurs composantes clés techniques et fonctionnelles qui permettent une vue d'ensemble en temps réel des activités d'une entreprise : [26]

2.1 Sources de données et intégrations

Les tableaux de bord opérationnels sont basés sur des informations issues de multiples sources, telles que les systèmes ERP, CRM, systèmes de production, bases de données opérationnelles ou même les applications métiers. L'intégration de ces sources permet d'obtenir une vision globale et cohérente des opérations, tout en assurant la mise à jour continue des informations.

2.2 Indicateurs de Performance Clés (KPI) et Métriques

Les indicateurs clés de performance constituent le cœur du tableau de bord opérationnel. Ils transforment les objectifs opérationnels en indicateurs mesurables, tels que la productivité, le temps de cycle, la qualité, les coûts ou le niveau de service. Ces indicateurs permettent d'évaluer rapidement la performance et de détecter les écarts par rapport aux objectifs établis.

2.3 Visualisations de l'information

La visualisation transforme les données non traitées en représentations graphiques compréhensibles (graphiques, tableaux, indicateurs, cartes, etc.). Elle permet une interprétation instantanée des résultats, la reconnaissance des tendances et la détection des anomalies, rendant l'information ainsi accessible aux utilisateurs opérationnels.

---

[26] R. Koppichetti, *"Operational dashboards for retail performance monitoring"*, International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR), 2019.

2.4 Alertes et notifications

Les alertes et notifications ont un rôle préventif en signalant automatiquement les dépassements de seuils ou les situations critiques. Elles favorisent une réponse rapide aux anomalies et contribuent à une gestion des opérations orientée vers la proactivité.

2.5 Filtres et explorations (Drill-Down)

- **Filtres :** permettent de se concentrer sur des données spécifiques par département, lieu ou plage de dates.
- **Drill-Down :** offrent la possibilité de passer de données générales à des détails approfondis selon une hiérarchie (ex : Région > Ville > Magasin)

2.6 Accessibilité utilisateur

L'accessibilité et l'ergonomie assurent une utilisation efficace du tableau de bord par les différents acteurs opérationnels. Une interface simple, adaptable et accessible sur différents appareils (ordinateur, tablette, smartphone) facilite l'acceptation de l'outil et son intégration.

3 Limites des tableaux de bord opérationnels

Les tableaux de bord opérationnels présentent plusieurs limitations qui peuvent affecter leur efficacité si elles ne sont pas correctement considérées.[27]

3.1 Complexité de l'intégration des données

Parmi les défis majeurs des tableaux de bord opérationnels figure l'intégration de données issues de diverses sources hétérogènes. La diversité des systèmes d'information et des formats de données rend leur harmonisation et leur actualisation en temps réel difficiles, ce qui peut entraîner des retards dans l'accès à l'information et réduire la réactivité opérationnelle.

3.2 Problèmes de qualité et de fiabilité des données

L'efficacité d'un tableau de bord opérationnel est étroitement liée à la fiabilité des données utilisées. Des données erronées, insuffisantes ou périmées nuisent à la pertinence des indicateurs présentés et peuvent mener à des choix inadaptés, tout en ébranlant la confiance des utilisateurs dans l'outil.

3.3 Faible adoption par les utilisateurs

Un tableau de bord opérationnel, même s'il est techniquement performant, peut devenir inutile s'il n'est pas correctement approprié par les acteurs opérationnels. Son utilisation

[27] R. Koppichetti, op. cit.

quotidienne peut être entravée par un manque de formation, une interface complexe ou la présentation d'indicateurs difficilement utilisables.

3.4 Contraintes liées à la performance et à l'évolutivité

Lorsque le volume de données et le nombre d'utilisateurs augmentent, les tableaux de bord opérationnels peuvent rencontrer des difficultés techniques, telles qu'une diminution des performances ou une baisse de la rapidité d'accès à l'information, ce qui limite leur efficacité.

3.5 Équilibre entre sécurité et accessibilité de l'information

La nécessité de protéger les données sensibles de l'entreprise entraîne fréquemment des limitations d'accès, tandis qu'une accessibilité excessive pourrait mettre l'organisation en danger sur le plan de la sécurité des informations. Il reste difficile de parvenir à un équilibre entre ces deux exigences.

Conclusion

Ce chapitre a présenté le cadre conceptuel des tableaux de bord, tout en soulignant leur importance dans le pilotage de la performance au niveau de l'entreprise. L'analyse du contrôle de gestion, des différents types de tableaux de bord et de leurs caractéristiques montre que ces outils sont essentiels pour le suivi des activités, l'analyse des écarts et l'aide à la prise de décision.

L’analyse a également montré que la conception d’un tableau de bord efficace repose sur une sélection pertinente des indicateurs et sur une structuration claire de l’information. Enfin, le tableau de bord opérationnel s'avère être un outil essentiel pour le suivi des activités quotidiennes et l’amélioration continue de la performance organisationnelle.

CHAPITRE 02 :

LE CADRE CONCEPTUEL DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE.

Introduction

La performance constitue aujourd'hui une préoccupation majeure pour l'ensemble des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Initialement centrée sur la seule dimension financière, elle a progressivement évolué pour intégrer des dimensions économiques, sociales, environnementales et stratégiques. Ainsi, le pilotage de la performance ne se limite plus à l'analyse des résultats passés, mais vise désormais à aligner les actions quotidiennes sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Dans les entreprises publiques économiques (EPE), cette démarche est particulièrement complexe en raison de leur nature hybride. Elles doivent chercher un équilibre entre la rentabilité économique et les missions d'intérêt général, tout en évoluant dans un environnement marqué par une forte intervention de l'état, des contrôles multiples et des contraintes juridiques, ce qui complexifie l'évaluation de leur performance.

Face à ces enjeux, les outils de pilotage traditionnels montrent leurs limites, ce qui favorise l'émergence de nouveaux instruments tels que les tableaux de bord opérationnels. Ces derniers permettent un suivi en temps réel, facilitent la prise de décision et assurent la traduction de la stratégie en actions concrètes, contribuant ainsi à une meilleure efficacité et à l'amélioration des performances au sein des EPE.

Section 01 : Cadre conceptuel de la performance.

La performance est au cœur de toute démarche de gestion et constitue la finalité vers laquelle tendent les efforts de pilotage de l'entreprise. Notion riche et complexe, elle a considérablement évolué au fil du temps, passant d'une conception purement financière à une approche multidimensionnelle intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et stratégiques. Comprendre ce qu'est la performance, ainsi que ses critères d'appréciation et ses différentes typologies, permet de mieux appréhender sa portée au sein des organisations.

1 Évolution, définition et critères de la performance

1.1 Évolution de la notion de performance

Le concept de performance a connu une évolution sémantique progressive depuis son apparition. À l'origine, le terme « performance » dérive du verbe français ancien « parformer », qui signifie accomplir ou exécuter une action. Par la suite, la forme anglaise « to perform » apparaît au XVe siècle pour désigner les résultats obtenus lors de compétitions sportives ou de courses de chevaux. Avec le temps, cette notion s'est progressivement étendue à d'autres domaines, notamment la mécanique et l'industrie, avant d'être intégrée au champ des sciences de gestion au cours du XXe siècle.

Au sens strict, la performance peut être définie comme la constatation d'un résultat réalisé à un moment donné, généralement en référence à un objectif préalablement fixé et à un contexte spécifique. Cette notion s'applique à différents domaines, tels que la physique, l'économie ou encore la gestion, où elle sert à évaluer le degré d'atteinte des objectifs établis. [28]

1.2 Définition de la performance

Dans le domaine de la gestion, le terme performance est considéré comme un concept polysémique. En effet, il ne possède pas une seule signification, mais peut être interprété de différentes manières selon le contexte dans lequel il est utilisé. [29]

Bourguignon (2000) définit la performance *: « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation*

[28] O. Filali et M. Torra, *"Mesurer la performance globale des PME : Une approche intégrative et multidimensionnelle,"* International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 6, no. 2 (2025), pp. 452–453.
[29] A. Bourguignon, *"Sous les pavés la plage… ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance,"* Comptabilité Contrôle Audit, no. 3 (1997), p. 90.

peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » [30]

Selon **Lorino (2003)** : *« la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques… » et «la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût »* [31]

Selon **Khemakhem (1976)** : *« La mesure de la performance est une technique de contrôle de l'entreprise destinée à s'assurer que les réalisations dans les différents centres de responsabilités sont conformes aux règles établies, à appliquer des sanctions si les réalisations positives ou négatives s'écartent significativement des règles. »*

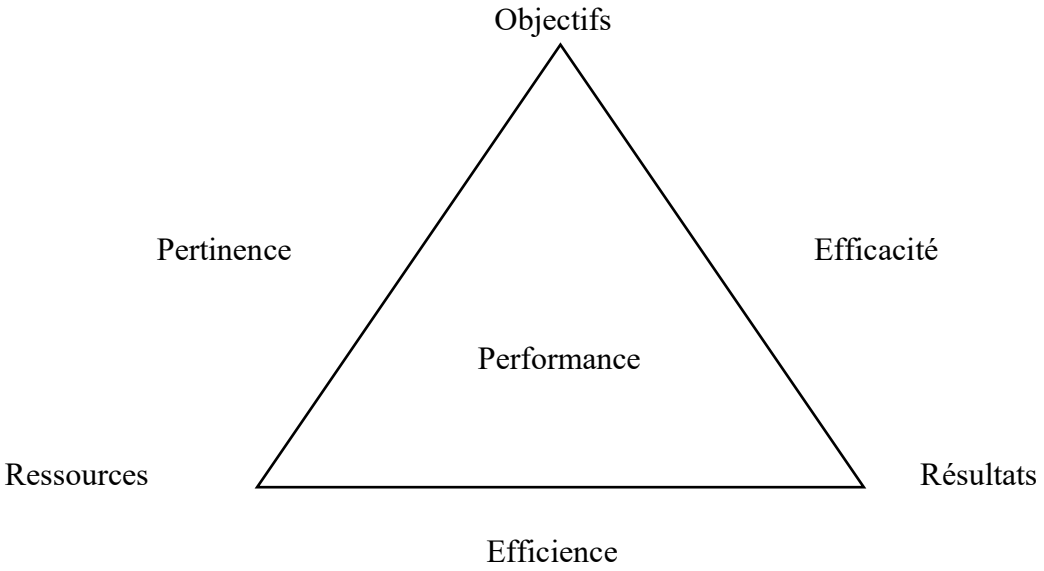
À partir des différentes définitions présentées, la performance peut être comprise comme la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle se manifeste à travers les résultats obtenus et l'efficacité des actions mises en œuvre, tout en impliquant une création de valeur et une utilisation optimale des ressources disponibles.

1.3 Critères de la performance

Selon **Gilbert (1980),** la performance se positionne au centre du triangle qui regroupe les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence **(Figure N° 01).** Ces notions peuvent se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats. [32]

[30] A. Bourguignon, "*peut-on définir la performance ?"*, revue française de la comptabilité, n°269.
[31] P. Lorino*, " Méthodes et pratiques de la performance"* (Paris : Éditions d'Organisation, 2003), p. 9.
[32] N. Maranzana, "A*mélioration de la performance en conception par l'apprentissage réseau de la conception innovante"* (Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, 2009), p. 56.

Figure 1 : Triangle de la performance (Gilbert 1980)



Source : MARANZANA. N, *amélioration de la performance en conception par l'apprentissage réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat, école doctorale mathématique science de l'information et de l'ingénierie, Strasbourg, soutenue, 2009, p. 56.

En termes généraux, la performance est l'association de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence. Par ailleurs, une entreprise est considérée comme performante si elle réussit à mettre en œuvre ces concepts.

1.3.1 Efficacité

Le niveau de performance reflète le degré de réalisation des activités prévues ainsi que l'atteinte des résultats attendus. Ainsi, la performance peut être définie comme la capacité de l'entreprise à concrétiser les objectifs qu'elle s'est fixés au préalable. Dans ce cadre, l'efficacité s'apprécie par la comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs visés. [33]

1.3.2 Efficience

L'efficience correspond au rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées. Elle traduit la capacité à générer un effet positif en optimisant les moyens disponibles. Ainsi, une action est dite efficiente lorsqu'elle permet d'atteindre les résultats attendus tout en minimisant les coûts engagés. [34]

[33] H. Amifi et A. Benlakouiri, "*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, no. 8 (2019), p. 46.
[34] Ibid, p. 46.

1.3.3 Pertinence

La pertinence établit un lien entre les objectifs ou les moyens de l'entreprise et les contraintes d'origine externe qui peuvent influencer son activité. Elle traduit ainsi une exigence d'adaptation aux conditions de l'environnement, ce qui la rend particulièrement utile pour l'évaluation de la performance dans une perspective stratégique. Dans cette optique, remplacer les notions traditionnelles de « moyens » et de « contraintes » par celles de « capacités de ressources » et « attentes du marché » permet d'apprécier l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cette approche repose sur l'analyse du degré d'adéquation entre les éléments de l'offre créateurs de valeur et les attentes du marché.[35]

2 Les typologies de performances

2.1 La performance unidimensionnelle (financière)

Dans l'histoire économique récente, plusieurs modèles économiques ont émergé, notamment les modèles soviétiques, yougoslaves, anglo-saxons et rhénans. Cependant, à la suite de la chute du mur de Berlin, de l'intensification de la mondialisation et de la dérégulation des marchés financiers, le modèle anglo-saxon s'est progressivement imposé. Dans ce contexte, l'évaluation de la performance des entreprises s'est largement orientée vers la satisfaction des intérêts des actionnaires. Cette évolution a encouragé l'apparition du concept de création de valeur actionnariale, selon lequel une entreprise est considérée comme performante lorsqu'elle parvient à générer de la valeur pour ses actionnaires. Par conséquent, la performance est davantage évaluée selon une perspective financière, en mettant l'accent sur la relation entre les résultats obtenus et les capitaux propres investis.[36]

2.2 La performance multidimensionnelle (globale) :

Le concept de « performance globale » est multidimensionnel et techniquement difficile à mesurer. Elle peut être définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006). Marcel Lepetit la décrit comme un objectif multidimensionnel intégrant des dimensions économiques, sociales, sociétales, financières et environnementales, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, ainsi que les employés et les citoyens. [37]

---

[35] A. Marion, A. Asquin, C. Everaere, W. Viont, & M. Wissler, *"Diagnostic de la performance de l'entreprise"* (Paris : Dunod, 2012), p. 3.
[36] M. Barabé et O. Meller, "*Manageor"*, 2e éd. (Paris : Dunod, 2010), p. 331.
[37] O. Filali et M. Torra, op. cit., p. 453.

2.2.1 La performance organisationnelle

L'évolution des définitions de la performance s'est particulièrement illustrée avec l'apparition du tableau de bord équilibré de Kaplan & Norton en 1992. Par la suite, plusieurs chercheurs ont apporté des contributions visant à préciser le concept de performance organisationnelle, en la considérant comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers reflétant l'efficacité de la structure organisationnelle. La performance organisationnelle se réfère à l'évaluation de l'efficacité avec laquelle une organisation réalise ses objectifs en utilisant au meilleur de ses ressources [38]. Selon **Kalika 1998** la performance organisationnelle est *: « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique.»* [39]

2.2.2 La performance stratégique

La performance stratégique fait référence à la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés tout en utilisant de manière efficiente les ressources et les compétences dont elle dispose. Elle est généralement associée au concept d'efficacité, qui renvoie au degré de réalisation des objectifs. Dans la littérature de management, on distingue l'efficacité, liée à l'atteinte des objectifs, et l'efficience, qui se rapporte à l'optimisation de l'utilisation des ressources. Toutefois, l'évaluation de la performance stratégique repose généralement sur une approche intégrée qui combine ces deux dimensions.[40]

2.2.3 La performance économique

En général, la performance économique est liée à la capacité de l'entreprise à optimiser sa production et à améliorer la valeur créée à partir des ressources dont elle dispose. Cette approche, fondée sur la théorie néoclassique, présente toutefois des limites puisqu'elle privilégie principalement la maximisation de la production à court terme. En effet, l'évaluation de la performance ne peut pas se limiter uniquement à l'aspect économique ; elle doit également prendre en compte d'autres éléments liés aux interactions entre les acteurs et à la création de valeur sur le long terme. [41]

---

[38] Ibid., p. 456.
[39] M. Kalika, "*Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance"* (Paris : Economica, 1995), p. 34.
[40] A. Marion et al., op. cit., pp. 13, 45.
[41] I. Guentouh*, "Mesure de la performance hospitalière : Cas de l'EHU d'Oran"* (Thèse de doctorat, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Oran, 2024), p. 23.

2.2.4 La performance sociétale

La performance sociétale fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale dans les dimensions sociale, environnementale et sociétale. C'est une construction sociale issue de la confrontation entre les performances perçues par les parties prenantes et leurs attentes. Selon Sethi (1979), on peut la comprendre à travers le concept de « l'écart de légitimité », c'est-à-dire la différence entre les performances telles qu'elles sont perçues et les attentes sociétales. Elle est généralement structurée autour de trois axes principaux : l'aspect social, qui concerne les conditions et les relations de travail ; l'aspect environnemental, qui est lié à la diminution de l'impact des activités sur l'environnement ; et l'aspect sociétal au sens strict, qui fait référence à la contribution de l'entité à l'intérêt général et à la société.[42]

2.2.5 La performance commerciale

La performance commerciale évalue la capacité d'une entreprise à répondre aux besoins et aux attentes de ses clients, tout en réalisant des objectifs comme la part de marché, les bénéfices et le chiffre d'affaires. Elle intègre à la fois des critères quantifiables, tels que les indicateurs financiers, et qualitatifs, comme la satisfaction du client, la fidélisation et l'innovation produit. Selon Porter (1986), la performance d'une entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur pour ses clients. [43]

2.2.6 La performance humaine

La littérature relative à la performance humaine se réfère principalement à la dimension biologique de l'être humain. Cependant, cette notion s'étend pour inclure le concept de capital humain et la reconnaissance par l'entreprise de la valeur stratégique de cette ressource. En effet, l'amélioration de la performance organisationnelle ne dépend pas uniquement du nombre de salariés, mais aussi de leur capacité à créer ensemble un capital organisationnel. Celui-ci englobe en particulier les processus opérationnels, les valeurs et l'image de marque de l'entreprise, les standards de comportement ainsi que le niveau d'engagement des employés dans le projet organisationnel. [44]

2.2.7 La performance sociale

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005) comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de

[42] P. Apellier, C. Gillet-Monjarret, & G. Rivière-Giordano, *"La performance sociétale en cabinet d'expertise comptable : décrire pour transformer vers du préférable,"* ACCRA, 2025.
[43] Filali et Torra, op. cit.
[44] A. Chamak et C. Fromage, "*Le capital humain"* (France : Wolters Kluwer France, 2006).

l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». [45]

La performance sociale résulte des interactions entre les différentes parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise. Ces acteurs, directement ou indirectement liés aux activités de l'entreprise, collaborent et interagissent dans le but d'atteindre des objectifs communs. En effet, chaque intervenant joue un rôle spécifique au sein de l'entreprise et la complémentarité de ses actions est le fondement même de cette performance sociale. [46]

3 Les indicateurs de performance

On définit généralement la performance comme la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Toutefois, son évaluation ne saurait se limiter aux seuls indicateurs financiers de court terme, largement critiqués pour leur incapacité à refléter fidèlement la performance globale. Dès lors, l'intégration d'indicateurs non financiers s'est progressivement imposée comme une nécessité, notamment avec l'émergence d'outils tels que le Balanced Scorecard, qui vise à établir un lien entre la stratégie et les performances opérationnelles en combinant des indicateurs financiers et non financiers (Kaplan et Norton, 1996). Par ailleurs, l'évaluation de la performance est également influencée par des facteurs cognitifs, les évaluateurs ayant tendance à privilégier certains indicateurs, en particulier financiers, afin de simplifier leur jugement, tandis que les managers les plus expérimentés accordent davantage d'importance aux indicateurs non financiers en raison de leur capacité à offrir une vision plus prospective de la performance. Ainsi, l'évaluation de la performance apparaît comme un processus complexe, résultant de l'interaction entre des dimensions techniques et humaines. [47]

3.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers constituent des instruments essentiels pour évaluer la performance de l'entreprise. Ces analyses se basent sur des informations comptables et permettent d'analyser la rentabilité ainsi que la situation financière. [48]

---

[45] D. Khouatra, *"Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale,"* 16ème Conférence de l'AGRH (Paris : Université Paris Dauphine, 2005).
[46] D. Tremblay et D. Rolland, " *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux ?"* (Canada : Presses de l'Université du Québec, 2004).
[47] É., Cauvin. B., Neumann., & M., Roberts, (2010). " *Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers"*. Comptabilité Contrôle Audit, 16(2).
[48] F. Giraud et al., op. cit., pp. 76–79.

3.1.1 Les mesures comptables

Les indicateurs financiers sont basés principalement sur les données issues des états financiers, telles que le chiffre d'affaires et les différents résultats. Ils permettent d'analyser l'activité et la rentabilité de l'entreprise à travers des indicateurs de marge et de performance. Cependant, l'utilisation de valeurs absolues limite la comparabilité entre entreprises. Ainsi, le recours aux ratios financiers s'impose pour apporter une analyse plus pertinente, notamment à travers des indicateurs tels que le taux de rentabilité.

Éric Cauvin, Bruce R. Neumann et Michael L. Roberts

3.1.2 Les indicateurs traditionnels de rentabilité

Les indicateurs de rentabilité permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des résultats en fonction des ressources investies. Parmi les plus utilisés :

ROE = Résultat net / Capitaux propres

Il mesure la rentabilité pour les actionnaires, mais reste influencé par la structure de financement.

ROCE = EBE / Capitaux utilisés

Il permet d'apprécier la rentabilité économique indépendamment du mode de financement.

3.1.3 Vers un renouveau des indicateurs financiers :

En réponse aux limites des indicateurs traditionnels, de nouveaux instruments ont émergé, tels que la valeur économique ajoutée (EVA), qui prend en compte le coût total des ressources utilisées.

EVA = NOPAT – (WACC × Capitaux investis)

Cet indicateur évalue la création de valeur en considérant le coût total du capital, déterminé par le WACC (Weighted Average Cost of Capital). Une EVA positive signifie la création de valeur, alors qu'une EVA négative signale une destruction de valeur.

3.2 Les indicateurs non financiers

Les indicateurs non financiers, également appelés critères non financiers, se définissent généralement par opposition aux indicateurs financiers : ils ne sont pas « agrégeables » et ne fournissent pas d'évaluation arithmétique globale de la création de valeur. Contrairement aux mesures financières qui se focalisent souvent sur le court terme, elles servent à compléter le pilotage en éclairant la stratégie à moyen terme ou le fonctionnement opérationnel quotidien.

Les sources distinguent plusieurs catégories et exemples précis selon les objectifs de l'entreprise :[49]

3.2.1 Indicateurs stratégiques

Ils mesurent la pénétration d'un marché, le niveau de qualité des productions ou encore le degré de motivation des employés.

3.2.2 Indicateurs de satisfaction

Ils concernent aussi bien les clients que les salariés.

3.2.3 Indicateurs opérationnels

Ils incluent des mesures très concrètes comme le taux de rebuts dans un atelier ou les investissements promotionnels hebdomadaires.

3.2.4 Indicateurs sociaux et sociétaux

Les premiers sont liés à la gestion des ressources humaines, tandis que les seconds concernent les relations avec l'environnement large, comme les associations écologiques ou les groupes de pression.

[49] E. Poincelot et G. Wegmann, "*Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique,"* Comptabilité Contrôle Audit, vol. 11, no. 2 (2005).

Section 02 : Mesure de la performance opérationnelle dans les EPE.

Mesurer la performance ne se résume pas à observer des résultats ; c'est avant tout une démarche structurée visant à évaluer, comprendre et améliorer le fonctionnement de l'organisation. Dans un premier temps, il convient de s'intéresser à la performance dans sa globalité, avant de se focaliser sur la performance opérationnelle, particulièrement dans le contexte des entreprises publiques économiques (EPE).

1 Définition de la mesure de performance

Selon **Simons (2000),** la mesure de la performance constitue un outil essentiel permettant d'atteindre le profit et de soutenir la croissance, tout en prenant en considération les attentes des différentes parties prenantes. Il distingue, à cet effet, deux formes de mesure : une mesure objective, fondée sur des indicateurs vérifiables et mesurables de manière indépendante, et une mesure subjective, qui repose sur des appréciations dépendant des objectifs et des perceptions des évaluateurs. Par ailleurs, les mesures de performance peuvent être classées en indicateurs financiers et non financiers, ces derniers intégrant notamment des dimensions telles que la satisfaction des clients ou la qualité des produits. [50]

Selon **Bouquin (1986)** : *« La mesure des performances (vocable anglo-saxon) est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord. ».* [51]

2 Les outils de mesure la performance

2.1 Les outils classiques

2.1.1 La comptabilité financière

Selon **Richard et Collette (2008)** *: « la comptabilité est un système français et normes IFRS. » : la comptabilité est « un ensemble de systèmes d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité ».*[52]

---

[50] A. Belarbi et A. Alibelhadj, "*La contribution du Balanced Scorecard sur la performance globale de l'entreprise"* (s.d.).
[51] H. Bouquin*, " Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise"* (France : Presses Universitaires de France – PUF, 1986).
[52] J. Richard et C. Colette, *"Comptabilité générale : système français et normes IFRS"* 8e éd. (France : Dunod, 2008), p. 3.

2.1.2 La comptabilité analytique

Selon **Gérard MELYON** *: « la comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision »* [53]

2.1.3 Le reporting

Le reporting constitue une synthèse de gestion reposant sur un langage commun, permettant de traduire de manière efficace l'activité de l'entreprise en données chiffrées sur une période donnée, afin de faciliter la prise de décision.

Il s'agit d'un système global, devant être adapté aux spécificités de chaque organisation. Son niveau d'exhaustivité dépend de la culture organisationnelle ; toutefois, certains principes fondamentaux doivent être respectés, notamment la rapidité, l'analyse par exception, la flexibilité « suivre ce qui compte » ainsi que la clarté de l'information. [54]

2.1.4 L'analyse financière

Pour **LAHILLE Jean-Pierre** *: « L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers, ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion ...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements….), et enfin son patrimoine. »* [55]

2.1.5 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire suppose la définition d'objectifs fixés à l'avance, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire. [56]

2.2 Les limites des outils traditionnels

Depuis la fin des années 1980, les outils traditionnels d'évaluation de la performance ont montré leurs limites face aux transformations de l'environnement économique, en raison de leur focalisation excessive sur les indicateurs financiers, de leur manque de flexibilité et de leur orientation vers l'analyse des résultats passés. Ils ne permettaient ni d'anticiper la performance

---

[53] G. Mélyon, "*Comptabilité analytique"*, 3e éd. (Bréal, 2004), p. 8.
[54] C. Pierre, "*L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, 2e éd. (Paris : Eyrolles, 2008), p. 313.
[55] J. Lahille*, "Analyse financière"*, 3e éd. (Paris : Dunod, 2007), p. 1.
[56] J. Forget, "*Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise"* (Éditions d'Organisation, 2005), p. 21.

future, ni d'en comprendre les déterminants, ni encore d'établir un lien explicite avec la stratégie de l'entreprise. Afin de remédier à ces insuffisances, de nouveaux outils de pilotage, tels que le Balanced Scorecard, ont été développés afin d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers, de relier les actions opérationnelles aux objectifs stratégiques et d'améliorer le pilotage de la performance globale. Cette évolution traduit le passage d'une logique de simple évaluation à une véritable démarche de management de la performance, tout en soulignant la nécessité de préserver un équilibre afin d'éviter les dérives liées à une utilisation excessive des indicateurs. [57]

2.3 Les nouveaux outils

L'évolution de la fonction de gestion vers une approche davantage orientée vers le pilotage de la performance, au détriment d'un contrôle strict, a conduit à l'adoption d'outils mieux adaptés aux exigences de réactivité, de comparabilité et d'optimisation des processus. Dans ce cadre, il convient de présenter brièvement les outils les plus pertinents.

2.3.1 Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard - BSC) a été développé en 1992 par deux chercheurs américains, Robert Kaplan et David Norton. Cet outil est conçu pour évaluer la performance des entreprises en intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers.

Pour eux, « le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient également compte des moyens de les atteindre. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future. » [58]

2.3.2 Les outils autonomes grâce à l'intelligence artificielle (AI)

Aujourd'hui, le pilotage de la performance est devenu une priorité essentielle pour les entreprises. En parallèle, l'intelligence artificielle connaît une expansion considérable. Si cette thématique occupe désormais une place centrale, c'est principalement en raison de

[57] H. Löning et C. Selmer, *"Les outils de pilotage : de la mesure au management de la performance,"* dans N. Berland et F.-X. Simon (éds.), " *Le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques* " (Paris : Eyrolles – Éditions d'Organisation, 2010), pp. 108–109.
[58] R. Kaplan et D. Norton, " *Le tableau de bord prospectif" (*Paris : Éditions d'Organisation, 2010), p. 14.

l'augmentation continue des données produites chaque jour, communément désignées sous le terme de « big data ». Les données peuvent être collectées en temps réel à partir des ordinateurs et d'une multitude d'outils connectés, tels que les smartphones, les tablettes, les montres connectées et divers équipements utilisés dans l'industrie. Pour traiter ces données, il est nécessaire de recourir à des outils toujours plus évolués. L'apprentissage automatique, souvent désigné par le terme de « machine learning », figure parmi les techniques les plus couramment utilisées aujourd'hui. [59]

2.3.3 Le benchmarking

Dans un environnement marqué par une concurrence accrue et par les effets de la mondialisation, il n'est plus suffisant pour l'entreprise de se limiter à des comparaisons internes. Elle doit désormais être en mesure de se positionner en permanence par rapport à des références externes, afin de renforcer sa capacité de réaction et d'adaptation.

Le benchmarking, défini comme une démarche visant à identifier et à analyser les meilleures pratiques, produits et processus adoptés dans d'autres contextes, s'inscrit dans une logique de comparaison avec l'environnement externe. Sa mise en œuvre contribue à l'optimisation des performances de l'entreprise, notamment dans un contexte marqué par l'intensification progressive de la concurrence, y compris dans des secteurs traditionnellement moins exposés à celle-ci. [60]

3 Les rôles de mesure la performance

3.1 Rythmer la dynamique de contrôle

La mesure permet de suivre la performance de manière périodique, de la quantifier de manière objective et d'identifier les écarts par rapport aux objectifs. Elle constitue ainsi un outil essentiel pour déclencher des actions correctives et assurer un pilotage efficace.

3.2 Structurer la démarche de pilotage

La mesure de la performance va au-delà de sa simple fonction de suivi en contribuant à structurer le système de pilotage. Elle permet de définir les objectifs de l'organisation, de les traduire en critères mesurables et d'orienter ainsi les décisions managériales. Elle joue également un rôle de communication en facilitant l'alignement des acteurs autour d'une vision

[59] "*Comment les entreprises sont-elles accompagnées autour de l'utilisation de l'IA* ?" Proconseil, 22 février 2021, consulté le 24 avril 2026, https://proconseil.fr/accompagnement/comment-les-entreprises-sont-elles-accompagnees-autour-de-lutilisation-de-lia/
[60] C. Pierre, op. cit., p. 314.

commune. Enfin, associée à des mécanismes d'évaluation et d'incitation, elle contribue à mobiliser les parties prenantes et à transformer les tensions en un levier d'amélioration continue et d'apprentissage organisationnel.

4 Les difficultés de mesure la performance

La mesure de la performance pose différents problèmes, notamment concernant la multiplicité des indicateurs, l'établissement d'une norme d'évaluation, la considération des aspects qualitatifs et le risque d'une mauvaise interprétation des indicateurs.

- La difficulté de mesurer une performance globale à travers une multiplicité d'indicateurs.
- La difficulté de construire un référentiel pertinent permettant d'interpréter les résultats mesurés.
- La difficulté de mesurer des dimensions qualitatives, telles que la satisfaction des clients ou la réactivité.
- Le risque d'une mauvaise compréhension ou d'une mauvaise utilisation des indicateurs, pouvant produire des effets pervers.

5 La performance opérationnelle

5.1 Définition

Tulkens (1986) définit la performance opérationnelle comme : « le fait qu'une entreprise opère plus ou moins près des frontières de son ensemble de production .» [61]

En outre, la performance opérationnelle est définie comme suit : « l'efficience est le degré d'utilisation économique des ressources internes d'une entreprise, l'efficacité s'explique par le niveau de réalisation des objectifs de l'entreprise, qui est lié à la performance des coûts et à la performance des services. » [62]

« La performance opérationnelle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à mobiliser et à combiner efficacement ses ressources afin d'atteindre ses objectifs de production et de livraison de biens ou services. » [63]

---

[61] A. Hubrecht-Deville et H. Leleu, "*Mesures de performance opérationnelle et prise de décision au sein des réseaux de distribution : l'outil au service du manager,"* Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, Rouen, 2007.
[62] B. Heesung, "*Investigating the effect of environmental uncertainty on supply chain collaboration and operational performance* (Thèse de doctorat, University of Hull, 2014), p. 79.
[63] J.-P. Micaëlli et J.-H. Jacot, "*La performance économique en entreprise"* (Paris : Hermès, 1996), p. 150.

À partir des différentes définitions présentées, la performance opérationnelle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à mobiliser et organiser efficacement ses ressources internes afin d'atteindre ses objectifs de production et de prestation, tout en maîtrisant ses coûts et en optimisant son potentiel productif.

5.2 Les dimensions de la performance opérationnelle :

La performance opérationnelle de l'entreprise repose sur quatre dimensions essentielles : la qualité, le coût, la flexibilité et la livraison. Ces dimensions sont considérées comme les indicateurs les plus pertinents pour évaluer l'efficacité opérationnelle d'une organisation, dans la mesure où elles traduisent sa capacité à fournir des produits ou des services de qualité, à maîtriser ses coûts, à s'adapter aux changements et à répondre rapidement aux attentes des clients. [64]

5.2.1 La qualité

Elle représente la capacité de l'entreprise à fabriquer ou à fournir des produits et des services sans défauts. Elle inclut également la fiabilité et la durabilité des produits offerts.

5.2.2 Le coût

Cette dimension correspond à la capacité de l'organisation à produire et à fournir ses biens et services à un faible coût. Cela implique une surveillance régulière et l'utilisation de processus de recherche et développement pour réduire les dépenses.

5.2.3 La flexibilité

Il s'agit de l'aptitude de l'entreprise à modifier ses procédures ou ses processus pour s'adapter à des circonstances changeantes. Cela inclut la capacité à répondre rapidement aux nouvelles exigences des clients ou aux changements de la demande sur le marché.

5.2.4 La livraison

Cette dimension mesure la capacité de l'entreprise à répondre rapidement aux attentes des clients. Elle englobe la fiabilité des délais, la rapidité de traitement des commandes et la capacité à livrer plus vite que la concurrence.

5.3 Les indicateurs de la performance opérationnelle

Les indicateurs opérationnels permettent d'évaluer le fonctionnement quotidien de l'entreprise à travers ses activités, ses processus, l'utilisation des ressources et les résultats de

[64] H. Louzani et M. Admane, *"L'impact de la gestion de la relation fournisseur sur la performance opérationnelle de l'entreprise : Cas de la société NAFTAL*," Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale, vol. 15, no. 2 (2021).

production. Ils se caractérisent par une périodicité courte, ce qui nécessite un suivi régulier pour assurer leur fiabilité

Parmi ces indicateurs figurent notamment le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, le coût de traitement des réclamations, ainsi que l'efficience du personnel, des équipements et le rendement des matières. Ils permettent d'apprécier le respect des engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses clients.

Par ailleurs, dans une perspective d'amélioration continue, le manager peut s'appuyer sur d'autres indicateurs permettant d'identifier les marges de progression, tels que le ratio de fluidité, le coût de la non-qualité interne ou encore le niveau de complexité des produits et des processus. Pour conclure, des indicateurs de performance tels que la productivité, le taux de réutilisation des composants, le retard sur le programme et les gains effectués sur les achats enrichissent cette analyse en fournissant une perspective plus large du niveau de performance opérationnelle atteint par l'entreprise. [65]

5.4 La mesure de la performance opérationnelle

Selon la théorie financière moderne développée par Franco Modigliani et Merton Miller, la création de valeur de l'entreprise découle principalement de ses conditions d'exploitation plutôt que de sa structure de financement. Dans cette perspective, la mesure de la performance opérationnelle doit être réalisée indépendamment des choix financiers, ces derniers n'ayant qu'une incidence fiscale. Toutefois, l'évaluation de cette performance à long terme demeure complexe, dans la mesure où les chercheurs ne s'accordent ni sur les indicateurs à retenir ni sur les méthodes d'estimation à adopter. Malgré ces divergences méthodologiques, l'étude de la performance opérationnelle reste essentielle pour apprécier la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à soutenir sa croissance future. [66]

5.5 Les difficultés de mesure de la performance opérationnelle

La mesure de la performance opérationnelle demeure complexe en raison de diverses contraintes organisationnelles, environnementales et méthodologiques. Les indicateurs standardisés ne tiennent pas toujours compte des spécificités de l'organisation, de son orientation stratégique ou du degré de responsabilité des managers. En outre, la performance

[65] M. Capraro et G. Baglin, "*L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs"* (Lyon : Presses Universitaires de Lyon, 2002), p. 398.
[66] K. El Badraoui, *"L'évaluation de la performance opérationnelle à long terme : aspects méthodologiques et analyse critique,"* Revue JBE, vol. 2, no. 2 (2024).

peut être influencée par des facteurs externes, tels que la localisation, l'environnement économique ou l'intensité de la concurrence, qui échappent au contrôle des responsables.

Par ailleurs, les approches traditionnelles de mesure reposent fréquemment sur des hypothèses restrictives et sur des indicateurs simples, parfois insuffisants pour évaluer des activités produisant plusieurs résultats. Cette situation peut entraîner des erreurs de diagnostic. Dès lors, aucun indicateur ne peut être considéré comme universel ; chaque outil doit être choisi en fonction du contexte, des objectifs poursuivis et du niveau de décision concerné. [67]

6 La performance dans les EPE

6.1 Définition

Les entreprises publiques économiques sont des sociétés commerciales dans lesquels l'Etat ou toute personne morale de droit public détient directement ou indirectement la majorité du capital social. Elles sont régies par le droit commun. [68]

6.2 Les caractéristiques des EPE [69]

- L'État constitue l'actionnaire unique des EPE, ce qui entraîne une forte concentration de la propriété.
- Bien que la séparation entre propriété et gestion soit prévue par les réformes, elle demeure limitée en pratique en raison de l'intervention de l'État.
- Les EPE sont soumises à plusieurs organes de contrôle, notamment le CPE, les SGP, la Cour des comptes et l'IGF, ce qui alourdit leur fonctionnement.
- Elles évoluent dans un cadre juridique strict qui limite leur flexibilité et leur capacité d'adaptation aux exigences du marché.
- Les décisions de gestion sont souvent influencées par des considérations politiques, traduisant une interférence entre le politique et l'économique.
- Les EPE doivent concilier des objectifs économiques (rentabilité) et sociaux, ce qui complique leur gestion.
- Malgré leur orientation commerciale, elles restent dépendantes du financement public, notamment de l'État.

---

[67] A. Hubrecht-Deville et H. Leleu, op. cit, pp. 29–30.
[68] Loi n° 04/01/2001
[69] D. Oukaci et M. Mahmoudia, "*La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale,"* Revue d'économie et de statistique appliquée, vol. 14, no. 2 (2017).

- Elles sont généralement caractérisées par une grande taille et une structure organisationnelle hiérarchique, centralisée et relativement lourde

6.3 La performance des EPE

La performance des entreprises publiques économiques (EPE) s'appuie sur les notions d'efficacité, d'efficience et d'économie, mais elle se distingue par sa nature spécifique liée à la double logique qui les caractérise. En effet, les EPE occupent une position intermédiaire entre l'entreprise privée et le service public, ce qui implique une combinaison d'objectifs économiques, tels que la rentabilité, et d'objectifs sociaux, tels que l'emploi et le développement national. Ainsi, bien que le critère de la commercialité ait établi le profit comme indicateur principal, celui-ci reste insuffisant pour évaluer pleinement leur performance.

Par ailleurs, l'évaluation de la performance des EPE s'avère particulièrement délicate, en raison de l'absence de véritables mécanismes de marché et de leur dépendance au financement public. La concentration de la propriété entre les mains de l'État, combinée à la diversité des intervenants, tels que le CPE et les SGP, donne lieu à une multiplicité de relations d'agence, souvent génératrices de coûts élevés et de pertes d'efficience. En outre, la complexité des interactions entre les parties prenantes, ainsi que l'influence des considérations politiques sur les décisions de gestion, réduit la marge de manœuvre des dirigeants et freine leur capacité à innover et à créer de la valeur.

Ainsi, la performance des entreprises publiques économiques ne saurait être évaluée uniquement à partir d'indicateurs financiers. Elle doit également prendre en compte des dimensions économiques et sociales, en lien avec leurs missions spécifiques. Néanmoins, dans la réalité, cette performance demeure fortement marquée par une logique publique dominante, ce qui limite le développement d'une véritable culture entrepreneuriale et nuit, par conséquent, à leur efficacité globale. [70]

[70] Ibid

Section 03 : Les tableaux de bord comme outil de pilotage de la performance.

Le pilotage de la performance constitue le lien essentiel entre la stratégie définie par l'entreprise et les actions menées au quotidien pour l'atteindre. Dans ce cadre, les tableaux de bord s'imposent comme des outils privilégiés, capables de traduire les orientations stratégiques en indicateurs concrets, de mesurer les écarts et de guider les décisions correctives à tous les niveaux de l'organisation. Cette section met en évidence le rôle central que jouent les tableaux de bord, et plus particulièrement le tableau de bord opérationnel, dans le pilotage de la performance au sein de l'entreprise.

1 Le pilotage de la performance

1.1 Définition

Selon **Wilfried NIESSEN,** directeur académique et professeur à HEC-ULG, comptable fiscaliste : *« Le pilotage de la performance se fait par la décision de fixer une stratégie par l'entreprise pour atteindre des objectifs précis, ensuite la décliner en actions de tous les jours. »* [71]

Pour **Manuel Lange & Jean-Michel Moutot** *: « la notion d'évaluation peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle du pilotage. L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener. »* [72]

À partir de ces définitions, le pilotage de la performance peut être compris comme un processus dynamique et continu, qui commence par la définition d'une stratégie et la fixation d'objectifs précis, se décline ensuite en actions opérationnelles quotidiennes et s'appuie sur une évaluation régulière des résultats obtenus. Cette évaluation constitue le mécanisme déclencheur des ajustements nécessaires, permettant à l'organisation de corriger ses actions, d'améliorer son fonctionnement et de maintenir en permanence l'alignement entre ses activités et ses ambitions stratégiques.

---

[71] N. Belouti et F. Anseur, "*Le pilotage de la performance d'une entreprise : quelle attention*," مجلة البشائر الاقتصادية, vol. 7, no. 3 (2021).
[72] M. Lange et J. Moutot, "*Mesurer la performance de la fonction commerciale"* (Paris : Eyrolles, 2008).

1.2 Le système de pilotage

Piloter consiste à identifier et sélectionner les données nécessaires afin d'avoir une vision de l'état du système modélisé. [73]

Le système de pilotage est défini comme étant *« l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision. »*[74]

Selon **Lorino (2004)** : *« Le pilotage consiste à déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et à capitaliser les enseignements de l'action pour en enrichir la réflexion sur les objectifs et les méthodes. »* [75]

Le système de pilotage désigne l'ensemble des tableaux de bord utilisés par les services opérationnels et destinés aux différentes entités de gestion. Il repose essentiellement sur des indicateurs d'action ou de fonctionnement, permettant le suivi et la maîtrise des activités ainsi que l'évolution de la situation. Ces indicateurs peuvent varier selon les utilisateurs, ce qui implique qu'ils doivent être choisis et élaborés de manière à assurer l'alignement des actions entreprises avec les orientations stratégiques. [76]

1.3 Démarche de pilotage

Le pilotage de la performance repose principalement sur deux grandes étapes : [77]

1.3.1 La phase de planification

Cette phase a pour objectif de préparer efficacement l'action en assurant la cohérence entre les objectifs, les plans d'action et les ressources :

1.3.2 La fixation des objectifs

Elle vise à définir le niveau de performance attendu, que ce soit en termes de rentabilité, d'augmentation du chiffre d'affaires ou de part de marché. Ces objectifs servent de base pour l'évaluation des résultats à venir. En réalité, définir la performance et déterminer son niveau sont deux tâches étroitement liées.

---

[73] F. Peguiron et O. Thiery, "*Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire,"* Conférence ISKO-France, 28–29 avril 2005, p. 1.
[74] K.-G. Fontaine et A. Zambeaux, " *Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines"* (2005), p. 05.
[75] PEGUIRON, F., & THIERY, O. (2005), " *Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire"*. SKO-France, p. 01.
[76] N. Boudour et I. Khelifa, *"Le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle de gestion : Cas de la banque Al-Baraka,"* Le Manager, no. 6 (2018), p. 21.
[77] Giraud et al., op. cit., pp. 24–29.

1.3.3 Le choix des plans d'action

Pour assurer sa croissance, une entreprise doit mettre en place des plans d'action adaptés, tels que l'expansion de sa clientèle ou l'amélioration de la qualité de ses produits, afin d'augmenter sa part de marché. Elle ne doit pas se limiter aux actions du passé, mais plutôt combiner l'expérience avec l'innovation. Enfin, pour assurer leur efficacité, ces plans exigent une prévision des ressources nécessaires.

1.3.4 L'ajustement des ressources

Cette phase consiste à anticiper et à mobiliser les ressources nécessaires, qu'elles soient de nature humaine, financière ou matérielle. Cela peut se traduire, par exemple, par le recrutement de personnel, l'investissement en publicité ou encore l'augmentation de la capacité de production. Il s'agit d'assurer que les ressources mobilisées sont suffisantes et adaptées pour réaliser les objectifs définis, tout en évitant tout excès.

1.3.5 La phase de mesure et d'analyse des résultats

L'étape d'évaluation et d'analyse des résultats consiste à comparer les résultats réalisés aux objectifs définis afin de détecter les écarts et d'en analyser les causes. Ce suivi permet d'identifier les actions correctives nécessaires lorsque les performances réelles ne correspondent pas aux prévisions. Le processus de contrôle ne suit pas une évolution linéaire, mais fonctionne en boucle, avec une logique de régulation qui modifie les actions en cours afin d'atteindre les objectifs définis.

Cependant, dans un contexte d'incertitude, il ne suffit pas de corriger les écarts : il peut aussi s'avérer nécessaire de reconsidérer les objectifs et les plans d'action eux-mêmes. C'est une boucle d'apprentissage qui favorise l'ajustement de la stratégie selon les changements de l'environnement. Par conséquent, le contrôle de gestion intègre à la fois une approche de mise en œuvre des plans et une approche de réévaluation constante pour garantir la performance et l'adaptabilité de l'organisation.

2 Le lien entre le pilotage et les tableaux de bord

Selon **N. BERLAND, 2009** *: « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de «*

bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier. » [78]

En effet, lors de leur conception initiale, les tableaux de bord étaient élaborés pour détecter les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, car, dans le renouveau du concept du système de pilotage de l'entreprise, il existe une réelle différence entre le constat et le pilotage. Ce n'est plus une question de simplement fabriquer et produire en suivant un standard préétabli et de s'arrêter à ce stade. La performance est un enjeu qui touche tous les acteurs de l'entreprise et s'exprime dans l'ensemble de ses activités.

De plus, la définition de **L. AUBUT-LUSSIER** en 2013 démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage. En soulignant qu'un *:« tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique »* [79]

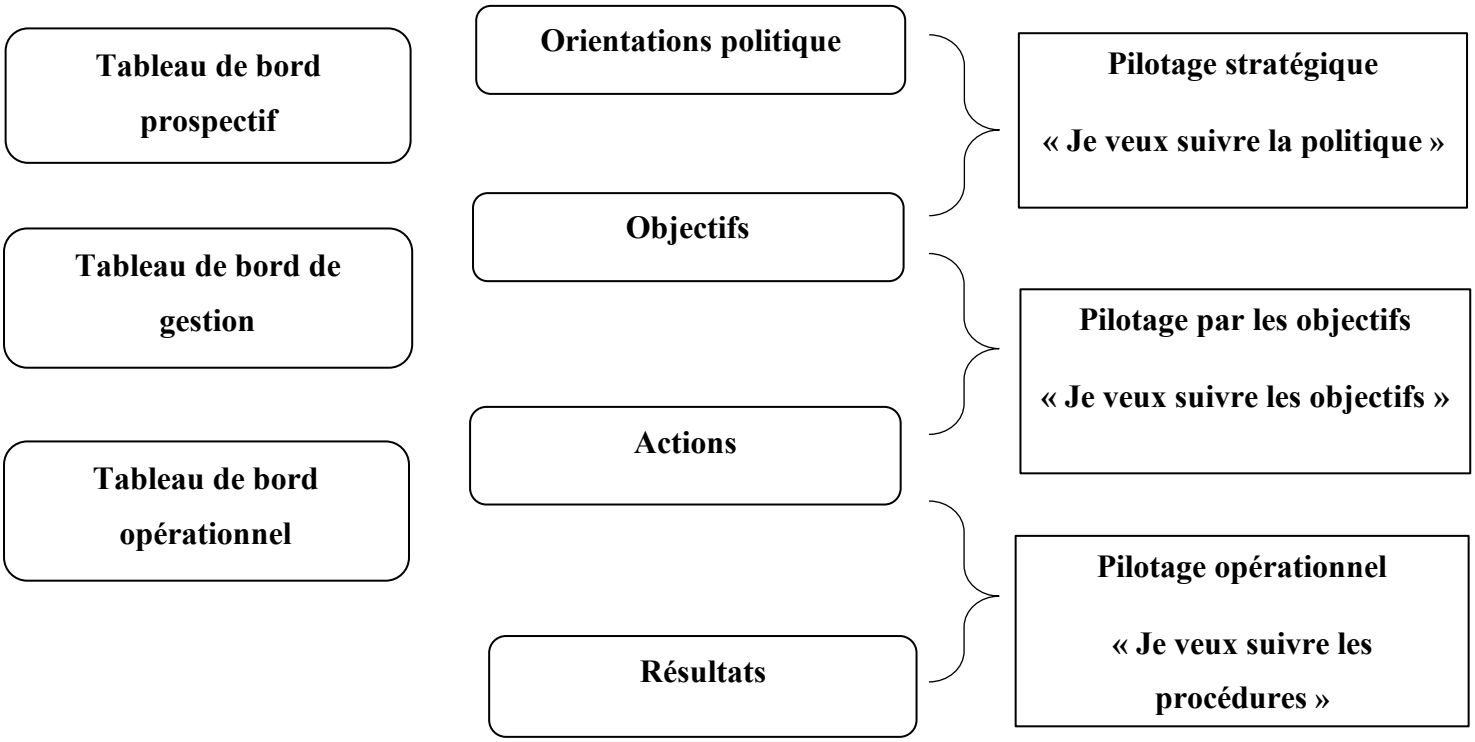
3 Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise

On peut distinguer trois niveaux de pilotage : [80]

- Le premier niveau : le pilotage stratégique.
- Le deuxième niveau : le pilotage par objectif.
- Le troisième niveau : le pilotage opérationnel.

[78]N. Berland*, " Mesure et pilotage de la performance* " (e-book, 2009), consulté sur www.management.free.fr
[79] L. Aubut-Lussier, "*Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques"* (Éditions d'Organisation, 2013), p. 10.
[80] F. Ellul*, "Un tableau de bord : pourquoi, pour qui et comment ?"* La Lettre du CEDIP – En lignes, no. 25 (avril 2003), p. 1.

Figure 2 : Les niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord.



Source : F. ELLUL, « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, p. 03.

3.1 Le pilotage stratégique

Il est du plus élevé niveau de responsabilité dans la hiérarchie. Le PDG possède un rôle important. De ce fait, il est en charge du pilotage, du management stratégique et du suivi de la politique stratégique, établit les principales orientations et fixe des objectifs stratégiques.

Par la suite, il procède à diverses activités de contrôle puis à la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller de revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entité. Cela concerne le pilotage à long terme.

3.2 Le pilotage par objectif

Les cadres intermédiaires, chacun dans son secteur de compétence, s'approprient et déclinent les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, dans le contexte de plans d'action.

Ils assurent la gestion opérationnelle et, dans ce contexte, nécessitent des retours d'informations réguliers (mensuels, trimestriels, semestriels) afin de mesurer les performances par rapport aux objectifs fixés et d'ajuster les actions de leur service.

3.3 Le pilotage opérationnel

Le niveau opérationnel représente le degré le plus bas de la hiérarchie des responsabilités. Les responsables et gestionnaires de ce niveau suivent les procédures, contribuent à la réalisation des plans d'action et veillent à l'atteinte des objectifs définis. Il est nécessaire d'assurer un suivi régulier (mensuel, bimensuel ou hebdomadaire) pour la gestion des programmes opérationnels afin de garantir une remontée efficace des informations.

Toutefois, selon la structure hiérarchique, les tableaux de bord couvrent l'ensemble des niveaux de gestion (stratégique, managérial et opérationnel). Ainsi, ils participent à l'établissement des prévisions et à la traduction des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Par conséquent, les interactions entre les différents échelons de gestion nécessitent la mise en œuvre d'un système d'évaluation de la performance adapté aux centres de responsabilité ou aux unités d'analyse impliquées.

4 Le rôle des tableaux de bord dans le pilotage de performance

4.1 Mesure des performances

Il permet de comparer régulièrement les résultats réels, qu'ils soient physiques ou financiers, aux objectifs initialement fixés, afin d'identifier les écarts, d'en analyser les causes et de faciliter la mise en œuvre d'actions correctives appropriées. [81]

4.2 Anticipation et réactivité

Les développements précédents ont mis en évidence l'importance de la mise en place d'un système de pilotage rigoureusement articulé autour des orientations stratégiques. Dans ce contexte, la réactivité s'appuie sur une culture du plan d'action.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de se munir d'outils tels que les tableaux de bord, focalisés sur l'essentiel, qui permettent d'anticiper les écarts, de mettre en évidence les dérives significatives et de faciliter la prise de décision. [82]

4.3 Tableau de bord comme source d'information pour le pilotage

Les tableaux de bord constituent une source essentielle d'information pour le pilotage des organisations. En effet, les informations qu'ils fournissent ne se limitent pas au suivi des résultats à court terme, mais contribuent également à impulser des démarches d'amélioration

[81] H. Amifi et A. Benlakouiri, op. cit., p 47.
[82] D. Molho et D. Fernandez-Poisson, "*Tableaux de bord : outil de performance"* (Paris : Eyrolles, 2009), p. 103.

continue, en permettant de réduire les dysfonctionnements et d'optimiser les procédures existantes.

Par ailleurs, la performance repose à la fois sur l'efficacité et l'efficience. Ainsi, les indicateurs issus des tableaux de bord permettent de piloter les ressources, les structures, les processus et les acteurs, et représentent de véritables leviers pour renforcer la capacité d'adaptation et d'amélioration des structures organisationnelles.[83]

5 Le tableau de bord opérationnel est un outil de pilotage opérationnel

Le tableau de bord opérationnel est un outil de pilotage essentiel des activités opérationnelles, comme le démontrent les éléments suivants : [84]

5.1 Agilité et réactivité accrue

Dans un environnement opérationnel marqué par la volatilité et les changements constants, la flexibilité constitue un facteur clé de succès. Les tableaux de bord opérationnels offrent aux employés la possibilité de surveiller leur performance personnelle et l'état global des processus, facilitant ainsi une réponse rapide aux perturbations et une résolution instantanée des problèmes.

5.2 Réduction des inefficacités

Le manque d'informations personnalisées et en temps réel au niveau de l'atelier de production entraîne des temps d'attente non coordonnés, une lenteur de la prise de décision, un manque de flexibilité ainsi qu'une hausse des coûts de communication. Les tableaux de bord opérationnels contribuent à réduire ces inefficacités en assurant une meilleure transparence des informations liées aux processus.

5.3 Prise de décisions proactives

Contrairement aux outils classiques, les tableaux de bord opérationnels modernes incluent des capacités d'analyse et de prévision, facilitant la détection d'éventuels écarts des indicateurs clés de performance, tels que le délai de cycle ou la productivité. Cette anticipation permet de mettre en œuvre des actions correctives de manière proactive, avant que les problèmes ne s'aggravent.

---

[83] Alazard et Separi, op. cit., p. 573.
[84] C. Gröger, M. Hillmann, F. Hahn, B. Mitschang, & E. Westkämper, *"The Operational Process Dashboard for Manufacturing,"* Procedia CIRP, vol. 7 (2013), p. 205.

5.4 Le partage des connaissances

Les tableaux de bord opérationnels favorisent le partage et la diffusion des connaissances opérationnelles entre les différents acteurs du processus. En fournissant des informations précises sur le déroulement des activités, ils facilitent les échanges entre les responsables et les équipes concernant les résultats obtenus et les pratiques mises en œuvre. Ainsi, ce partage de connaissances contribue à renforcer l'apprentissage organisationnel et à améliorer la coordination entre les différents intervenants.

5.5 Amélioration de la communication

Il facilite la communication horizontale (entre collègues sur le terrain) et verticale (entre différents niveaux hiérarchiques), ce qui permet une coordination rapide en cas de situations exceptionnelles.

Conclusion :

En définitive, ce chapitre a permis de mettre en lumière la complexité et la richesse du concept de performance, qui a dépassé le seul cadre financier pour embrasser une vision multidimensionnelle, intégrant l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Il a également montré que cette performance ne saurait être pilotée efficacement sans des outils adaptés, capables de traduire la stratégie en actions quotidiennes et de fournir une vision claire et réactive des résultats opérationnels.

L'analyse a souligné les difficultés particulières auxquelles sont confrontées les Entreprises Publiques Économiques dans cette quête de performance. Prise entre une logique publique (objectifs sociaux, contrôle étatique) et une logique économique (rentabilité, efficience), l'EPE évolue dans un cadre qui limite souvent sa flexibilité et freine l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale. Dans ce contexte spécifique, l'évaluation de la performance ne peut se réduire à des indicateurs financiers classiques ; elle doit intégrer des dimensions qualitatives et stratégiques.

CHAPITRE 03 :

ETUDE PRATIQUE AU SEIN DU HOLDING SONELGAZ.

Introduction :

Après avoir abordé dans les chapitres précédents les aspects théoriques liés aux tableaux de bord et à la mesure de la performance, il convient à présent de passer à l'étude pratique afin d'analyser concrètement le rôle des tableaux de bord opérationnels dans le pilotage de la performance au sein des entreprises publiques économiques.

Ce chapitre est consacré à une étude de cas réalisée au sein du Holding Sonelgaz, considéré comme un acteur stratégique dans le secteur énergétique national. Cette étude a pour objectif d'examiner les tableaux de bord opérationnels utilisés par l'entreprise, de comprendre leur fonctionnement ainsi que leur contribution au suivi et à l'évaluation des performances.

Dans un premier temps, nous présenterons l'entreprise à travers son historique, ses principales missions et sa structure organisationnelle. Ensuite, nous procéderons à l'analyse des tableaux de bord opérationnels utilisés au sein du Holding Sonelgaz afin d'identifier leurs points forts ainsi que les principales limites liées à leur utilisation dans le pilotage de la performance. Enfin, nous proposerons un modèle de tableau de bord basé sur la méthode OVAR dans le but d'améliorer la cohérence entre les objectifs, les actions et les responsabilités, et de renforcer ainsi l'efficacité du système de pilotage de la performance.

Section 01 : Présentation de Sonelgaz

Avant de commencer l'analyse du cas pratique en lien avec notre thème de recherche, il est nécessaire de procéder à une présentation préliminaire de l'entreprise d'accueil. Cette partie se concentre sur le groupe Sonelgaz, en mettant en évidence son historique, son organisation ainsi que le rôle de la Direction du Contrôle de Gestion et du Suivi de la Performance au sein de laquelle s'est déroulé le stage.

1 Présentation de l'entreprise d'accueil

Sonelgaz, Société Algérienne de l'électricité et du gaz est Société par actions, organisé en Société Holding, sans création d'une personne morale nouvelle, en vertu des dispositions de la loi n°02-01 du 5 Février 2002.

L'ensemble des sociétés dénommé groupe Sonelgaz, est composé de la société Holding « Sonelgaz » et des sociétés, notamment celles chargées, en vertu de la loi n°02-01 du 5 Février 2002 susvisée, de l'exercice des activités de production, de transport et de distribution de l'Energie électrique et de transport et de distribution du gaz par canalisations.

2 Historique

La société Sonelgaz trouve son origine en 1947 avec la création de l'entreprise « Électricité et du Gaz d'Algérie (EGA) ». Après la nationalisation du secteur, elle devient la Société nationale de l'électricité et du gaz, avant sa dissolution en 1969 et la création de Sonelgaz, qui évolue progressivement vers un établissement public à caractère industriel et commercial.

En 1983, une restructuration conduit à la création de six filiales spécialisées : KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB et AMC, chacune dédiée à un domaine spécifique de l'activité énergétique.

En 1991, Sonelgaz devient une EPIC, puis obtient son autonomie financière en 1995. En 2002, elle est transformée en Société par Actions (SPA) dans le cadre des réformes du secteur énergétique.

En 2011, Sonelgaz devient un groupe holding organisé en filiales spécialisées (SPE, GRTE, GRTG), assurant une meilleure gestion des activités de production et de transport de l'énergie. En 2014, le groupe développe des partenariats internationaux pour renforcer ses capacités technologiques.

En 2017, une réorganisation du secteur de la distribution conduit à la création de SADEG et de directions régionales. En 2023, Sonelgaz connaît une restructuration majeure avec la réduction du nombre de filiales et des opérations de fusion visant à améliorer l'efficacité et la gouvernance. Et enfin en 2024, marque aussi le parachèvement de la restructuration du Groupe, suite au processus de réorganisation et de restructuration engagé depuis 2022, dans le but d'un recentrage sur le cœur métier pour davantage d'efficacité. Aujourd'hui le Groupe Sonelgaz compte 13 sociétés y compris le Holding.

3 Les valeurs de Sonelgaz

3.1 Responsabilité (Sociétale / Sociale)

Dans sa culture de service public, le groupe affirme sa responsabilité opérationnelle, économique, sociale, environnementale et citoyenne.

3.2 Éthique

Sonelgaz accorde une importance primordiale à l'éthique, en la plaçant au cœur de l'ensemble de ses engagements envers ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires.

3.3 Citoyenneté / Proximité

Présente sur l'ensemble du territoire, l'entreprise veille à l'intérêt général et préserve son image historique d'entreprise citoyenne, notamment à travers l'excellence de sa relation client.

3.4 Durabilité

Elle assure un mode de développement écoresponsable, répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures.

3.5 Flexibilité

À travers l'excellence opérationnelle, le groupe s'adapte de manière proactive à l'évolution de son environnement, en faisant preuve d'une forte capacité d'adaptation à son contexte.

3.6 Collaboration

Facteur clé de réussite, favorisant la valorisation des synergies à tous les niveaux ainsi que l'atteinte des objectifs communs.

4 Présentation du Holding de Sonelgaz

4.1 Missions du Holding

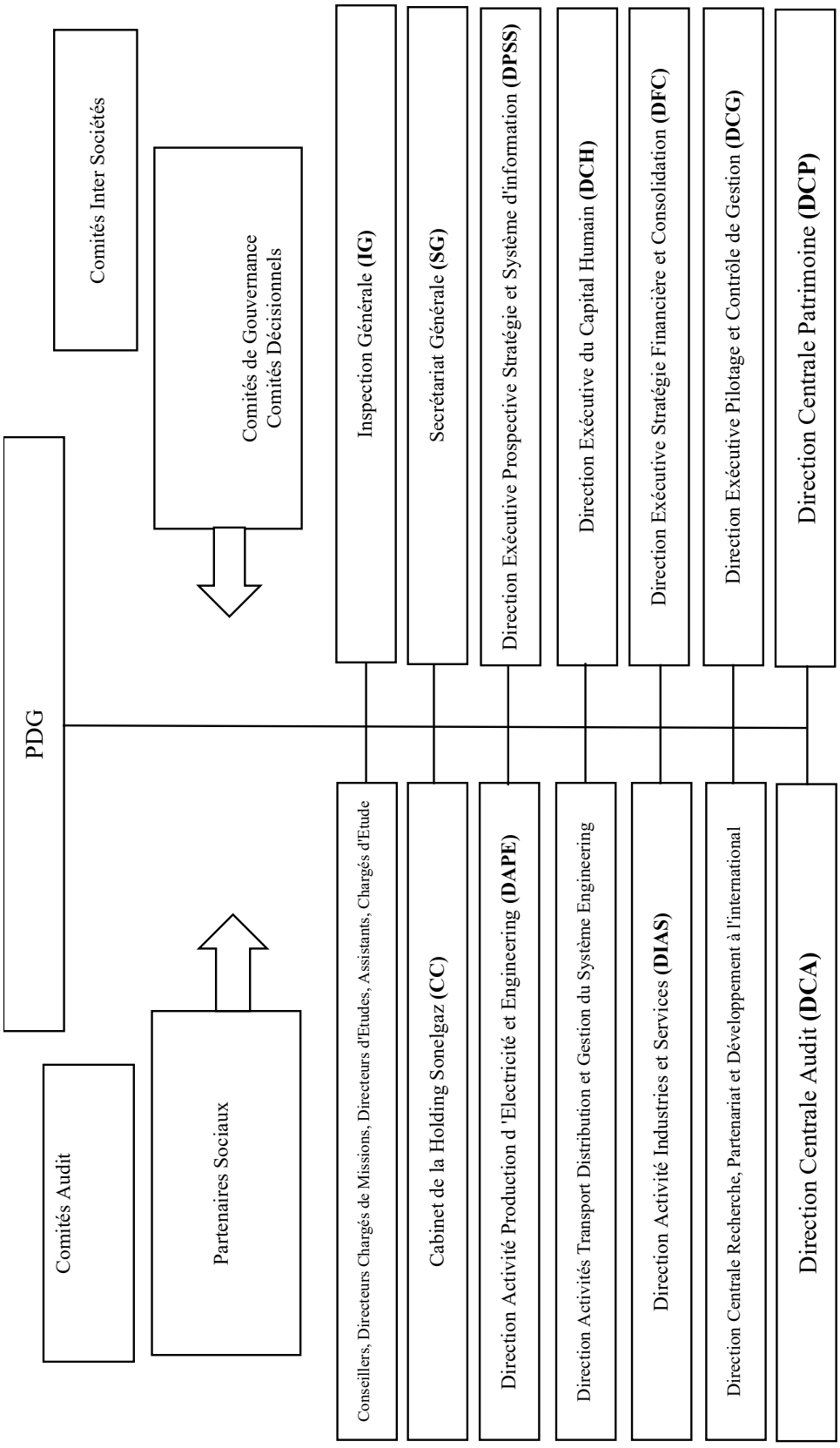
Le groupe Sonelgaz est un acteur majeur du secteur énergétique en Algérie. Il est composé d'une société holding et de filiales spécialisées dans l'électricité et le gaz. La holding assure la coordination, la supervision et le pilotage stratégique du groupe, conformément à la réglementation en vigueur.

La société holding « Sonelgaz » a pour principaux objet de :

- La détention, acquisition et gestion des actions et participations, ainsi que réalisation d'opérations financières liées à son objet social
- La surveillance stratégique et opérationnelle du portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières.
- Le développement des énergies renouvelables à travers des filiales ou des prises de participation.
- L'élaboration et mise en œuvre de la stratégie de développement et de la politique financière (financement, fiscalité, trésorerie, gestion des risques).
- Suivi de la réalisation des programmes d'investissement annuels et pluriannuels.
- Réalisation d'activités de négoce d'énergie électrique à l'international, seule ou en partenariat.
- La valorisation des actifs mobiliers et immobiliers.
- Étude et développement de l'ensemble des sources d'énergie, notamment les énergies renouvelables.
- La participation directe ou indirecte à diverses opérations (création de filiales, prises de participation, fusions, partenariats…).
- Le développement de toute activité liée aux industries électriques et gazières.
- La réalisation de toute opération en lien avec son objet social.

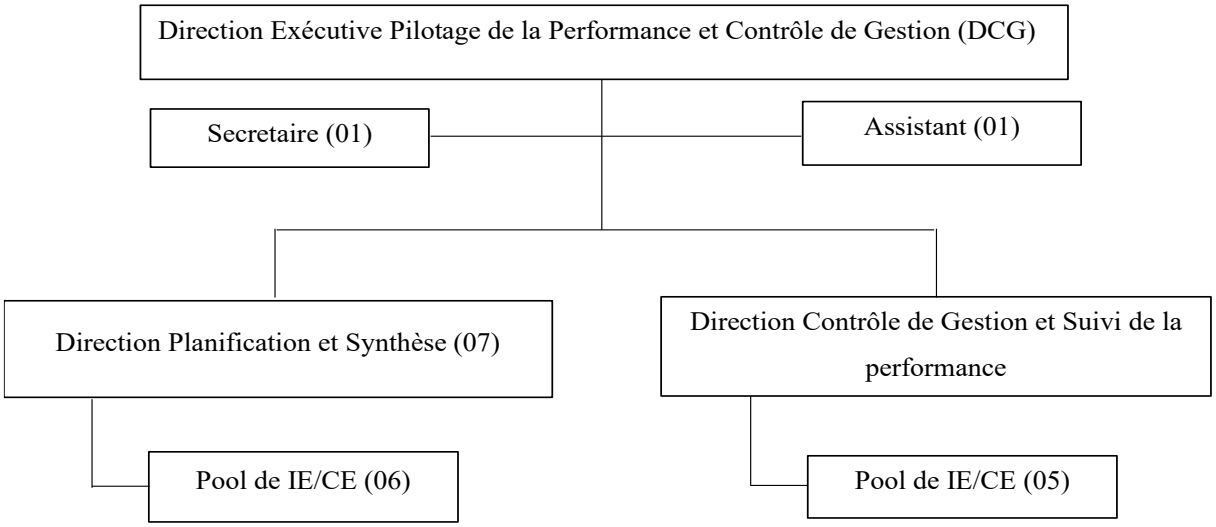
4.2 L'organisation du Holding Sonelgaz

Figure 3 : L'organigramme du Holding Sonelgaz.



5 Présentation de la direction exécutive pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG)

Figure 4 : L'organigramme de la DCG



IE : Ingénieur d'études.

CE : Cadre d'études / Chargé d'études.

Notre stage se déroule au sein de la Direction du contrôle de gestion et du suivi de la performance, au niveau de laquelle notre thème de recherche sera traité et mis en application en s'appuyant sur les moyens, les données et les informations disponibles.

5.1 Missions des structures de la Direction du Contrôle de Gestion (DCG)

5.1.1 Direction Planification et Synthèse

- Élaborer les budgets PMTE et les reporting périodiques (mensuels, trimestriels et annuels) ainsi que les synthèses du Groupe.
- Assurer le suivi et l'analyse des réalisations par rapport aux prévisions et garantir la régularité de la gestion des programmes d'investissement.
- Mettre en place et normaliser les outils de reporting, les indicateurs et la stratégie budgétaire du Groupe.
- Collecter, centraliser et traiter les données financières et contribuer aux analyses, synthèses et à l'aide à la décision.

5.1.2 Direction Contrôle de Gestion et Suivi de la Performance

5.1.2.1 Missions

- Définir, rédiger et diffuser les processus et les bonnes pratiques en matière de contrôle de gestion et de pilotage de la performance, et animer la filière contrôle de gestion au sein du Groupe.
- Assurer la remontée de l'information, l'assistance dans l'analyse des PMTE et alerter la Direction Générale en cas d'incohérences ou de dérives de performance.
- Veiller à l'application des règles de comptabilité de gestion (comptabilité analytique).
- Assurer le suivi de la performance à l'échelle du Groupe.

5.1.2.2 Attributions

- Élaborer et mettre en œuvre la stratégie budgétaire, ainsi que les règles et procédures de contrôle de gestion.
- Préparer et organiser les réunions liées au PMTE et au processus budgétaire ;
- Contrôler et analyser la performance opérationnelle.
- Produire les indicateurs de performance et assurer le suivi des outils de gestion (tableaux de bord, plans d'excellence opérationnelle).
- Expliquer les écarts constatés et proposer des actions correctives.
- Mettre en place et gérer les systèmes et outils de pilotage (budgets, PMTE, reporting).
- Assurer le suivi des coûts et la comptabilité de gestion au niveau du Groupe.
- Participer à l'élaboration des formats et du calendrier de reporting.
- Assurer une veille en matière de contrôle de gestion.

5.1.2.3 Assistant du directeur

- Assurer l'interface et le secrétariat des réunions (organisation, préparation, comptes rendus et diffusion des PV).
- Consolider et suivre les outils de gestion de la direction (budget, PMTE, tableaux de bord et reporting).
- Coordonner le suivi des indicateurs de performance (KPI) et des actions de gestion et de pilotage.
- Assurer la gestion documentaire, l'archivage et toute mission confiée par le Directeur.

Section 02 : Analyse du tableau de bord opérationnel consolidé des sociétés au niveau du Holding Sonelgaz.

Au sein du Holding Sonelgaz, le tableau de bord repose sur deux niveaux complémentaires.

Le premier niveau correspond au tableau de bord du Holding Sonelgaz. Il est élaboré à partir de la consolidation des tableaux de bord des différentes directions. Cet outil permet de donner une lecture d'ensemble de la performance du Holding et constitue un support essentiel au pilotage.

Le second niveau correspond au tableau de bord consolidé du groupe (y compris la Holding). Il est élaboré sur la base de la consolidation des tableaux de bord des différentes filiales composant Sonelgaz. Il permet ainsi de disposer une vision globale des performances du Groupe Sonelgaz.

Dans le cadre de ce travail, notre étude portera principalement sur le tableau de bord consolidé des sociétés du Groupe Sonelgaz. Ce choix s'inscrit dans une volonté d'analyser un outil central de pilotage, permettant de regrouper et de synthétiser les informations issues des différentes filiales du Groupe. L'objectif est de mieux comprendre la manière dont ce tableau de bord contribue à la lecture globale des performances et à l'aide à la décision au niveau de la société.

1 Processus d'élaboration du tableau de bord consolidée au sein de Sonelgaz

Au niveau du Holding Sonelgaz, l'élaboration du tableau de bord est jalonnée par les étapes suivantes :

1.1 Étape 01 : planification à court terme (élaboration du budget).

Le budget au niveau du groupe est élaboré sur la base d'une lettre de cadrage, cette dernière constitue le cadre approprié et idoine pour que chaque société élabore son budget, au niveau du Holding et précisément à la structure du contrôle de gestion, le budget des différentes sociétés est consolidé courant le dernier trimestre de l'année (fin septembre- début décembre). Une fois les budgets validés, ces derniers servent en plus des éléments de l'historique des réalisations à l'étape de suivi et de contrôle de la mise en œuvre du budget à travers les tableaux de bord.

1.2 Étape 02 : élaboration du tableau de bord.

La DCG du Holding transmet aux sociétés un outil Excel structuré en plusieurs feuilles (faits marquants, production physique, éléments financiers, ...), dont le contenu varie selon l'activité de chaque société, destiné au renseignement des indicateurs, cet outil doit être envoyé au plus au plus tard le 17 du mois suivant la fin du trimestre pour les besoins de consolidation

Cet outil permet une représentation synthétique et interactive des données clés des Sociétés dans le but de contrôler et analyser les différentes données pour la prise de décisions avec une périodicité trimestrielle,

Concernant le tableau de bord du Holding, les éléments sont renseignés par la DCG, à partir des documents transmis par les directions du Holding ainsi que par l'exploitation des données du système d'information « HISSAB ».

1.3 Etape 03 : consolidation du tableau de bord

Après la réception des différents tableaux de bord des sociétés, la direction du contrôle de gestion du Holding procède à la consolidation de l'ensemble des fichiers de chaque société (ou directions du Holding) dans un fichier consolidé, et élabore le document portant la synthèse du tableau de bord du Groupe Sonelgaz.

1.4 Etape 04 : validation du tableau de bord

Les tableaux de bord consolidés sont ensuite validés au niveau du Holding via un comité d'évaluation des performances de la société dans le but de, s'assurer de l'atteinte des objectifs conformément aux prévisions budgétaires, mesurer les écarts entre le résultat prévu et le résultat obtenu et identifier les causes d'un dérapage éventuel afin d'orienter les actions correctives.

2 Analyse du tableau de bord consolidé des sociétés au sein de Sonelgaz

Tableau de bord de la société Holding il est constitué principalement

- Les faits marquants et les aspects de gouvernance
- Les paramètres de performances des différentes directions du Holding Sonelgaz
- Les indicateurs financiers (chiffre d'affaires, investissements, …) et les indicateurs sociaux (RH …)
- Les paramètres de l'hygiène, sécurité et environnement ainsi que les mouvements sociaux…etc.

Tableau de bord consolidé de Sonelgaz :

Les tableaux de bord qui seront présentés sont des tableaux de bord trimestriels, nous avons pris comme échantillon d'étude la période du 1er trimestre 2024, avec un code couleur déterminant les résultats (vert : performance, rouge : non performance)

2.1 Les indicateurs financiers et commerciaux

2.1.1 Le chiffre d'affaires

Tableau 1 : Le chiffre d'affaires de Sonelgaz.

Sociétés	Chiffres d'Affaires Hors Groupe du 1er trimestre			Objectifs 2024	T. R
	2023	2024	Evolution 24/23		
Production de l'électricité et Engineering	568	426	-25%	6 194	7%
Distribution, Transport Electricité et Gaz & Gestion du Système Energétique	92 271	95 178	3%	395 276	24%
Transport	636	640	1%	3 894	16%
Distribution	91 634	94 538	3%	391 382	24%
Industries	683	399	-42%	7 708	5%
Services	169	52	-70%	2 995	2%
Maison mère	4 811	5 735	19%	33 882	17%
Total Général	98 503	101 791	3%	446 055	23%

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

Le chiffre d'affaires hors Groupe Sonelgaz a atteint 101 791 MDA au premier trimestre 2024, contre 98 503 MDA à la même période en 2023, soit une hausse de 3 %. Avec un taux de réalisation par rapport à l'objectif annuel reste limité à 23 %.

La contribution la plus importante provient de l'activité Distribution, avec 94 538 MDA, qui constitue la principale source de revenus du Groupe grâce à la commercialisation de l'électricité et du gaz auprès des clients.

En revanche, certaines activités enregistrent des baisses par rapport à la même période, notamment la Production de l'électricité et Engineering (-25 %), les Industries (-42 %) et les Services (-70 %).

Les faibles taux de réalisation enregistrés par rapport à l'objectif prévu durant la période, est due principalement aux opérations de maintenance non concrétisées, des contrats résiliés, des retards de livraison d'équipements ainsi que la non-signature de certaines conventions et contrats importants avec des partenaires. Ainsi, cet indicateur, permet au Groupe Sonelgaz d'identifier les activités les plus contributives au chiffre d'affaires ainsi que celles nécessitant un suivi renforcé.

2.1.2 Créances Exigibles brutes hors Sonelgaz

Tableau 2 : Créances exigibles hors Sonelgaz

Sociétés	Au 31/12/2023	Au 31/03/2024			T. E
		Solde 2023 au 31/03/2024	Nouveau portefeuille	Solde cumulé au 31/03/204	
Production de l'électricité et engineering	2 643	2 655	268	2 923	11%
Distribution, Transport Élec et Gaz et Gestion du Système Énergétique	119 009	89 659	48 526	138 185	16%
Transport	1 924	1 467	83	1 550	-19%
Distribution	117 085	88 193	48 443	136 636	17%
Industries	1 767	1 234	60	1 294	-27%
Services	1 762	1 629	5	1 634	-7%
Total	125181	95178	48859	144037	15%

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

Les créances exigibles brutes hors Sonelgaz s'élèvent à 144 037 MDA au 31/03/2024, contre 125 181 MDA à fin 2023, soit une hausse de 15 %. Cette évolution est essentiellement portée par l'activité Distribution, dont les créances progressent de 17 %, passant de 117 085 MDA à 136 636 MDA, traduisant le poids important de cette activité dans la structure des créances du Groupe.

Les créances exigibles de la distribution hors groupe ont enregistré une hausse significative au cours du premier trimestre 2024. Cette situation est notamment liée au faible taux d'encaissement, estimé à seulement 38 % durant le premier trimestre, en raison des restrictions appliquées aux coupures d'électricité pour certains clients publics, notamment les APC ainsi que le secteur des eaux, en particulier l'ADE.

Par ailleurs, certaines activités enregistrent une baisse, notamment le Transport (-19 %), les Industries (-27 %) et les Services (-7 %). Ainsi, cet indicateur permet au Groupe Sonelgaz de suivre l'évolution des créances exigibles hors groupe Sonelgaz et d'identifier les sociétés nécessitant un suivi particulier en matière de recouvrement des créances.

2.1.3 Dépenses d'Investissements

Tableau 3 : Dépenses d'investissement

Sociétés	1er trimester		Prévu 2024	T. R	Evol 24/23
	2023	2024			
Production de l'Electricité et Engineering	24 741	18 608	307 130	6%	-25%
Sociétés de production de l'électricité	24 741	18 607	307 072	6%	-25%
S-PE	19 001	17 094	70 668	24%	-10%
S-ER	1 582	1 014	209 168	0,5%	-36%
SKE	4 158	499	27 235	2%	-88%
Sociétés Engineering	0,012	0,31	57,54	1%	2517%
S-E	0,012	0,164	53,02	0,3%	1308%
HYENCO	0	0,141	4,52	3%	
Distribution, Transport Electricité et Gaz & Gestion du Système Energétique	35 180	51 639	224 960	23%	47%
S-D	29 068	36 142	165 000	22%	24%
S-TG	2 181	10 083	25 461	40%	362%
S-TOS	3 931	5 414	34 499	16%	38%
Sociétés Industries et Service	724	751	12 447	6%	4%
SAIEG	1	253	2 994	8%	31867%
S-S	546	474	6 453	7%	-13%
GEAT	4	15	918	2%	266%
FOSC	167	6	121	5,3%	-96%
SPAS	6	0	13	0%	-100%
Black Eagles ESS	0,2	2	1 948	0,1%	784%
Holding Sonelgaz	76	1 768	4 349	41%	2240%
Total Général	60 721	72 765	548 886	13%	20%

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

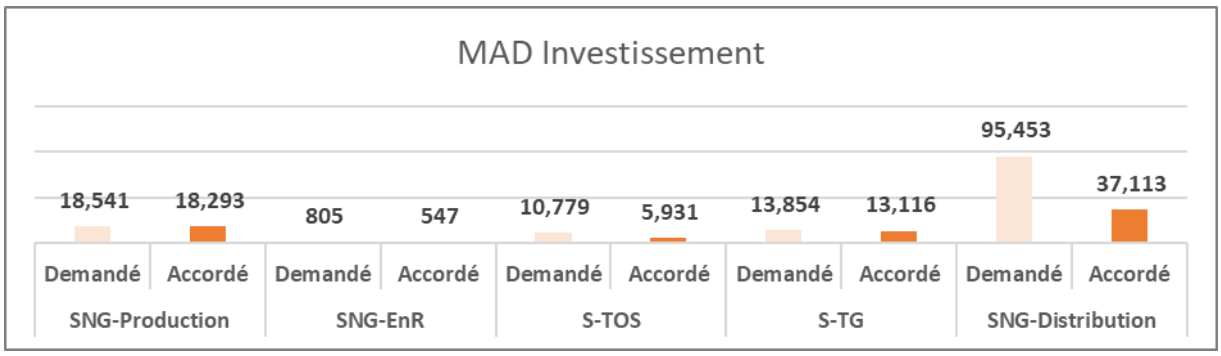
Les dépenses d'investissement de Sonelgaz s'élèvent à 72 765 MDA au 31/03/2024, contre 60 721 MDA à la même période en 2023, soit une hausse de 20 %, traduisant une dynamique d'investissement en progression. Toutefois, le taux de réalisation par rapport aux prévisions annuelles de 548 886 MDA reste limité à 13 %, ce qui indique un niveau d'exécution encore progressif en ce début d'année.

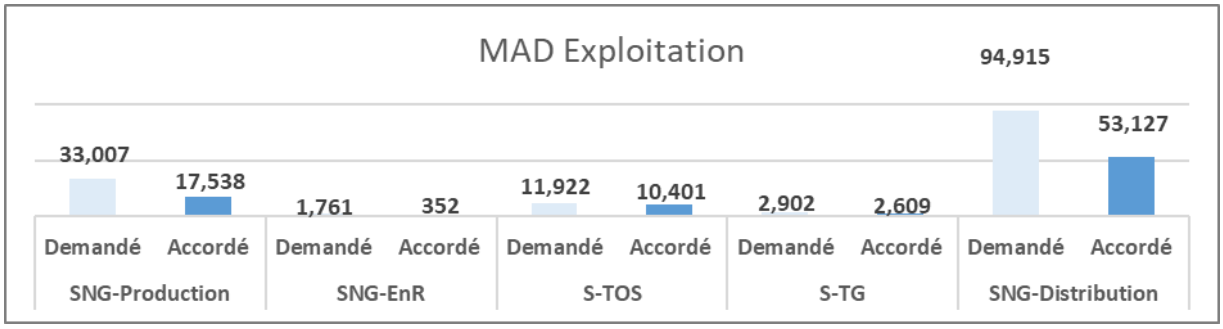
L'activité Distribution, Transport Électricité et Gaz ainsi que la Gestion du Système Énergétique constitue la part la plus importante des dépenses d'investissements, avec 51 639 MDA, soit un taux de réalisation de 23 %. À l'inverse, les activités Production de l'électricité et Engineering ainsi que Industries et Services affichent des niveaux plus faibles, à hauteur de 6 % chacune. Ce faible taux de réalisation est principalement dû au Retard dans les réalisations des certains projets de développement des sociétés ainsi que, la non acquisition dans les délais de certains équipement prévus.

Ainsi, cet indicateur permet à la Holding d'assurer un suivi régulier de l'avancement des investissements et d'identifier les segments nécessitant un pilotage renforcé.

2.1.4 Appels de fonds :

Figure 5 : Représentation graphique des appels de fonds.





MAD : Mise à Disponibilité des fonds

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

Concernant les mises à disposition des fonds pour les investissements et exploitation, on observe des écarts entre les montants demandés et les budgets accordés, ceci s'explique d'une manière générale que les montants demandés ne contiennent pas uniquement les besoins propres de la période considérée, ce qui traduit une approche sélective dans l'allocation des ressources financières du Groupe pour les montants accordés.

Cet indicateur, permet de donner l'état réel de la trésorerie consolidée du groupe et de soutenir les sociétés en termes de mobilisation de fond pour leurs projets de développement et de continuité de service

2.2 Les indicateurs techniques

2.2.1 Production d'électricité

Tableau 4 : Production d'électricité

Production d'électricité (GWh)	1er Trim. 2023	1er Trim. 2024	T.E.	Objectif 2024	T.R.
S-PE	13 566,8	13 041,5	-3,9%	61 309,8	21,3%
S-ER	398,1	144,4	-63,7%	645,7	22,4%
Ex SKE	3 424,2	4 614,2	34,8%	20 830,0	22,2%
Production des sociétés du Groupe Sonelgaz	**17 389,2**	**17 800,1**	**2,4%**	**82 785,5**	**21,5%**
SKH	1 376,2	1 511,3	9,8%	7 150,0	21,1%
KAHRAMA	627,3	752,5	20,0%	2 250,0	33,4%
Injection SPP1	332,0	234,0	-29,5%	1 025,0	22,8%
Autres injections	4,3	2,9	-31,8%	-	-
Production globale	**19 728,9**	**20 300,8**	**2,9%**	**93 210,5**	**21,8%**

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

La production des sociétés de Sonelgaz s'élève à 17 800,1 GWh au 31/03/2024, contre 17 389,2 GWh à la même période en 2023, soit une hausse de 2,4 %. Cette évolution est principalement induite par la société (Ex SKE), qui enregistre une progression significative de 34,8 %, passant de 3 424,2 GWh à 4 614,2 GWh. Par contre la société S-ER a connu durant la période une baisse de 63,7 % due principalement à la limitation des centrales en hybridation dans les réseaux grand sud, les déclenchements répétitifs engendrés par des causes externes et les indisponibilités des onduleurs.

Pour les autres centrales, la tendance globale demeure orientée à la hausse, soutenue notamment par la performance de KAHRAMA, en progression de 20 % pour atteindre 752,5 GWh, ainsi que la centrale SKH avec une croissance de 9,8 %. À l'inverse, les injections SPP1 qui enregistrent une baisse de 29,5 %, traduisant une contribution en retrait. Dans ce contexte, cet indicateur permet de suivre l'évolution du niveau de production de l'électricité par rapport à l'objectif prévu durant la période.

2.2.2 Consommation Spécifique

Tableau 5 : Consommation spécifique

Consommation spécifique (Th/KWh)	1er Trim. 2023	1er Trim. 2024	T.E. (en pts)	Objectif 2024	T.R. (en pts)
S-PE	2.354	2.429	0.074	2.436	-0.008
S-ER	3.382	-	-	-	-
Ex SKE	1.892	1.912	0.020	1.916	-0.004
SKH	1.723	1.832	0.109	1.749	0.083
KAHRAMA	3.019	3.023	0.004	3.194	-0.171
CSP du parc de production	2.262	2.286	0.024	2.283	0.003

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

La CSP globale du parc de production s'élève à 2,286 au 31/03/2024, contre 2,262 à la même période en 2023, soit une légère hausse de 0,024 point. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation de la consommation spécifique au niveau de certaines société du Groupe, notamment S-PE qui passe de 2,354 à 2,429 (+0,074 point), ainsi que Ex SKE qui enregistre une progression plus modérée, de 1,892 à 1,912.

Pour les autres centrales, on observe une légère dégradation de la consommation spécifique. Dans ce contexte, cet indicateur permet de suivre de près la performance des centrales électrique au niveau de Sonelgaz notamment en matière de consommation de combustible.

D'une manière générale, la dégradation de la consommation spécifique est principalement liée à une forte sollicitation des centrales électrique à CSP dégradé pour répondre à la forte demande d'énergie à un instant T.

2.2.3 Gain en combustibles

Tableau 6: Gain en combustibles

Gain en combustibles de l'énergie produite par les EnR et CO2 évité	Au 31.03.2023	Au 31.03.2024	T. E
Fuel en m3	2,351.9	1,746.0	-25.8%
Gaz en Mm3	39.5	37.9	-4.2%
CO2 évité en tonnes	113,058.3	108,329.1	-4.2%

Source : Document interne de Sonelgaz

Analyse :

Le gain en combustibles réalisé grâce aux énergies renouvelables (EnR) connaît une évolution à la baisse au 31/03/2024. En effet, les économies de fuel diminuent de 25,8 %, passant de 2 351,9 à 1 746,0 m³, tandis que celles du gaz reculent de 4,2 %. Cette tendance se répercute directement sur l'impact environnemental, avec un volume de CO_2 évité en baisse de 4,2 %, s'établissant à 108 329,1 tonnes contre 113 058,3 tonnes l'année précédente.

2.2.4 Paramètre de Qualité de service

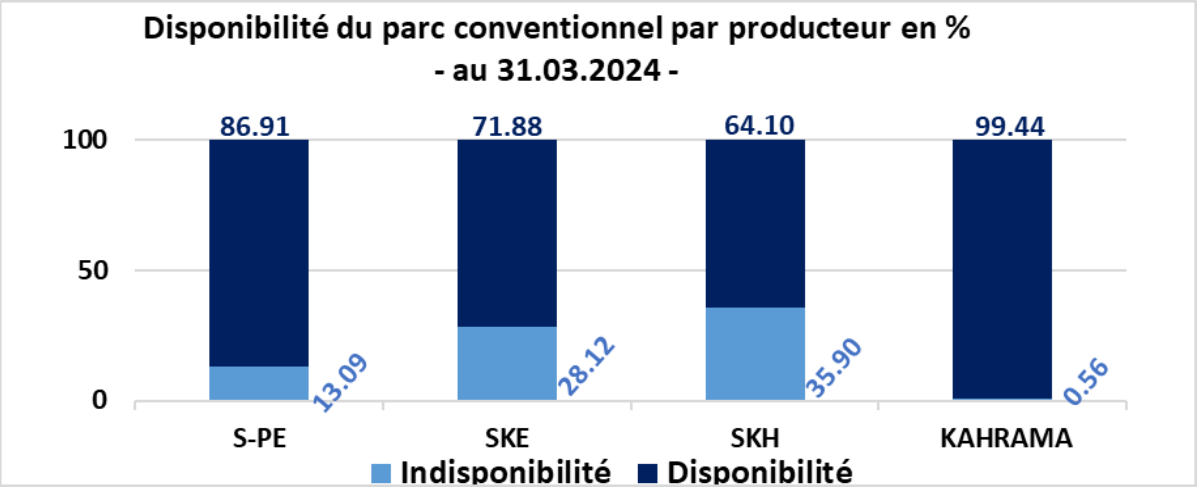
2.2.4.1 La disponibilité totale du parc conventionnel

Tableau 7: La disponibilité totale du parc conventionnel

Disponibilité totale En %	1er Trim. 2023	1er Trim. 2024	T.E. (en pts)	Objectif 2024	T.R. (en pts)
S-PE	86.61	86.91	0.30	92.90	-5.99
S-ER	88.44	-	-	-	-
Ex SKE	85.89	71.88	-14.01	87.97	-16.09
SKH	51.60	64.10	12.50	89.50	-25.40
KAHRAMA	83.77	99.44	15.67	95.19	4.24
Parc conventionnel	84.80	83.65	-1.15	88.84	-5.19

Source : Document interne de Sonelgaz.

Figure 6 : Représentation graphique de la disponibilité totale du parc conventionnel



Source : Document interne de Sonelgaz.

La disponibilité totale du parc conventionnel s'établit à 83,65 % au 31/03/2024, contre 84,80 % à la même période en 2023, soit un recul de 1,15 point. Au sein des sociétés de Sonelgaz, la situation apparaît plutôt stable, soit une légère amélioration de 0.30 point pour SPE.

Pour les autres centrales, la tendance est globalement orientée à la hausse. KAHRAMA affiche une excellente disponibilité de 99,44 %, en progression de 15,67 points, dépassant son objectif annuel de 4,24 points. De son côté, SKH progresse également de 12,50 points pour atteindre 64,10 %, bien qu'elle reste encore en dessous de son objectif fixé à 89,50 %. Dans ce contexte, le paramètre met en évidence un écart global de -5,19 points par rapport à l'objectif du parc (88,84 %).

La performance du paramètre de la disponibilité totale des centrales électrique est étroitement liée au paramètre de l'indisponibilité pour des entretiens programmes ou hors entretien programmée. Quand la disponibilité totale est en amélioration, cela induit que l'indisponibilité hors entretien programmée est en baisse, ainsi le contraire est juste.

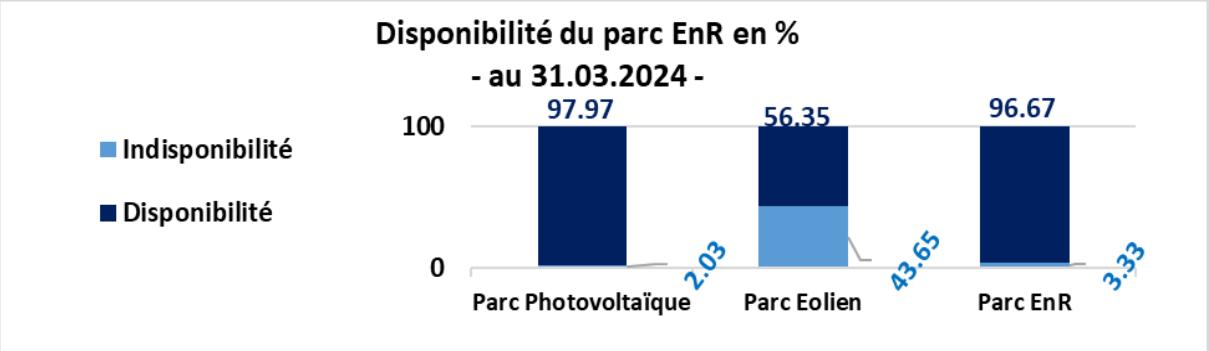
2.2.4.2 La disponibilité totale du parc EnR

Tableau 8: La disponibilité totale du parc EnR

Disponibilité totale En %	1er Trim. 2023	1er Trim. 2024	T.E. (en pts)	Objectif 2024	T.R. (en pts)
Photovoltaïque	99.02	97.97	-1.05	98.00	-0.03
Eolien	56.83	56.35	-0.47	88.00	-31.65
Parc EnR	97.88	96.67	-1.21	97.75	-1.08

Source : Document interne de Sonelgaz.

Figure 7: Représentation graphique de la disponibilité totale du parc EnR



Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

La disponibilité totale du parc des énergies renouvelables (EnR) enregistre une baisse, s'établissant à 96,67 % au 31/03/2024 contre 97,88 % à la même période en 2023, soit une diminution de 1,21 point. Cette évolution s'explique par la baisse de performance observée au niveau des deux segments technologiques du parc.

Le segment photovoltaïque, bien qu'il maintienne un niveau élevé, enregistre une diminution de 1,05 point pour atteindre 97,97 %, se situant ainsi légèrement en dessous de son objectif fixé à 98,00 %.

De son côté, le segment éolien présente une situation plus critique, avec une disponibilité de 56,35 %, en baisse de 0,47 point par rapport à l'année précédente, et surtout très éloignée de l'objectif ambitieux fixé à 88,00 % pour 2024.

Ainsi, cet indicateur de bord met en évidence un taux d'indisponibilité global de 3,33 % pour l'ensemble du parc des énergies renouvelables, principalement lié à la faible performance du parc éolien, dont l'indisponibilité atteint 43,65 %. Il permet ainsi à la Holding de mieux cibler les actions à engager afin d'améliorer la disponibilité de cette filière et de se rapprocher de l'objectif global fixé à 97,75 %.

2.2.4.3 Distribution d'électricité

Tableau 9 : Distribution d'électricité

Distribution Electricité	Avec intempéries et atteintes des tiers				Sans intempéries et atteintes des tiers				Objectif
	1er Trimestre		T.E	T.R	1er Trimestre		T.E	T.R	
	2023	2024			2023	2024			
Temps équivalent de coupure (heure)	0,31	0,28	-9,1%	**495%**	0,20	0,14	-31,1%	1000%	1,4
Incidents aux 100 Km	1,47	1,36	-7,5%	**621%**	0,98	0,77	-21,4%	1098%	8,47
Ouvert, disj aux 100 Km	10,47	9,37	-10,5%	**611%**	7,83	6,22	-20,5%	921%	57,27
Ouvert, disj aux 100 Km	0,028	0,026	-6,3%	**769%**	0,016	0,013	-22,4%	1580%	0,202

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

Au 31/03/2024, la qualité de service du réseau de distribution affiche une nette amélioration, avec un temps de coupure global ramené à 0,28 heure (-9,1 %) et une diminution des incidents aux 100 km de 7,5 %. Cette performance est encore plus marquée hors intempéries, où le temps de coupure atteint 0,14 heure (-31,1 %) et les incidents reculent de 21,4 %. Dans l'ensemble, ces résultats, supérieurs aux objectifs fixés, traduisent l'efficacité du plan de maintenance mis en œuvre ainsi que la rigueur des actions de contrôle à tous les niveaux opérationnels.

2.2.4.4 Transport d'électricité

Tableau 10: Transport d'électricité

Transport Electricité	1er trimestre		Evolution	Objectif 2024	T. R
	2023	2024			
Pertes de transport (%)	3,32	3,31	-0,01 point	3,38	102%
END Transport (%00)	0,48	0,48	0 point	072	150%
Temps d'interruption moyen (TIM) en Mn	6,1	6,3	2,9%	37,8	600%
Incidents aux 100 Km	0,87	0,93	6%	6	645%

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

Au 31 mars 2024, les indicateurs du transport d'électricité traduisent une stabilité globale du système, avec des pertes légèrement réduites à 3,31 %. Toutefois, une légère dégradation de la qualité de service est observée, marquée par une hausse du temps moyen d'interruption, qui atteint 6,3 minutes, ainsi qu'un niveau d'incidents de 0,93 par 100 km. Cette situation s'explique principalement par deux incidents majeurs survenus en février dans les régions d'Oran et de Blida, ayant entraîné une énergie non distribuée de 112 MWh. Malgré ces perturbations, les performances restent globalement satisfaisantes, avec des résultats globalement supérieurs aux objectifs fixés.

2.3 Les paramètres « HSE », « SIE »

2.3.1 Paramètres de sécurité « HSE »

Tableau 11: Paramètres de sécurité

Accidents de Travail 1er Trimestre 2024			
	Nbre d'accident	TF %	TG %
Holding Sonelgaz	2	17,38	0,38
Activités Production de l'Electricité et Engineering	12	2,44	0,10
Activités Distribution, Transport Elec et Gaz & Gestion du système Energétique	61	2,13	0,27
Activités Industries et Services	28	5,36	0,13
SPAS	8	1,38	0,03
FOSC	4	7,23	0,13

Source : Document interne de Sonelgaz.

Analyse :

Au cours du premier trimestre 2024, Sonelgaz a enregistré 116 accidents de travail. Cette sinistralité concerne principalement les activités de Distribution, de Transport de l'électricité et du gaz, qui totalisent à elles seules 61 accidents, avec un taux de gravité de 0,27 %. Les causes les plus fréquentes restent les chutes de plain-pied (40 cas) ainsi que les accidents de circulation (21 cas). Par ailleurs, les incidents sont fortement concentrés au niveau de certaines filiales, notamment S-D avec 45 accidents, suivie de S-S qui en compte 21, ce qui met en évidence des zones nécessitant une attention particulière en matière de prévention.

2.3.2 Sûreté Interne d'Etablissements « SIE »

Tableau 12 : Sûreté Interne d'Etablissements

Actes Malveillants 1er Trimestre 2024			
	2023	2024	T.E (%)
Holding Sonelgaz	-	-	-
Activités Production de l'Electricité et Engineering	10	13	30
Activités Distribution, Transport Elec et Gaz & Gestion du système Energétique	182	105	-42
Activités Industries et Services	-	6	-
SPAS	-	-	-
FOSC	2	3	50

Source : Document interne de Sonelgaz.

Au premier trimestre 2024, Sonelgaz a enregistré 127 actes malveillants, en nette baisse de 35 % par rapport à l'exercice précédent. Cette amélioration s'explique principalement par le recul des incidents au niveau des activités de Distribution et de Transport de l'électricité et du gaz, où le nombre d'actes est passé de 182 à 105 (soit -42 %). Malgré cette évolution positive, les actes de malveillance restent majoritairement concentrés au niveau de la filiale S-TG, avec 79 cas recensés, notamment sous forme de vandalisme (34 cas) et de vols (24 cas) sur les installations de transport du gaz, ce qui souligne la nécessité de renforcer les mesures de sécurité au niveau de ces sites.

2.4 Les indicateurs sociaux

Tableau 13: Evolution de turnover et le taux de recrutement

Indicateur	31/03/2023	31/03/2024	T.E (%)
Effectif global	82876	78769	-4.95
Nbre de recruitment	332	24	-92.77
Départs définitifs	909	485	-46.64
Turnover	1.1%	0.62%	-43.64

Source : Établi à partir des documents internes du Holding.

Analyse :

Le taux de turnover de Sonelgaz a diminué de 43,64 % entre le 31/03/2023 et le 31/03/2024, en raison de la baisse des départs définitifs, ce qui traduit une plus grande stabilité des effectifs. Parallèlement, le taux de recrutement a fortement reculé de 92,5 %, avec seulement 24 recrutements contre 332 en 2023. Cette situation s'explique principalement par l'importance de l'effectif déjà existant au sein du Groupe ainsi que par les réorganisations internes engagées par Sonelgaz, visant à rationaliser les ressources humaines et à maîtriser les charges.

Tableau 14: Evolution de la masse salariale et des dépenses de formation

Indicateur	31/12/2023	31/12/2024	T.E (%)
Masse salariale (MDA)	33516	36636	9.31
Dépenses de formation (MDA)	282	689	144.33

Source : Établi à partir des documents internes du Holding.

Analyse :

La masse salariale de Sonelgaz a augmenté de 9,31 % entre 2023 et 2024, traduisant la hausse des charges liées au personnel et les ajustements salariaux réalisés par le Groupe. De plus, les dépenses de formation ont fortement progressé de 144,33 %, ce qui montre l'importance accordée à la formation et au renforcement des compétences des employés afin d'améliorer leur efficacité et la performance globale de Sonelgaz.

3 Les points faibles du tableau de bord consolidée de Sonelgaz

Le tableau de bord de Sonelgaz constitue un instrument essentiel pour le suivi de la performance. Grâce à la diversité de ses indicateurs techniques, financiers et sociaux, il permet d'offrir une vision globale, dans une certaine mesure, des différentes activités de l'entreprise.

Cependant, ce tableau de bord présente des limites qui réduisent son efficacité en tant qu'outil de pilotage opérationnel. Il reste principalement descriptif des principales réalisations de chaque période, se limitant souvent à la présentation des résultats sans analyse approfondie des écarts ni propositions d'actions correctives. De plus, l'absence d'un système d'information intégré et performant limite la circulation fluide et rapide des données entre les différentes filiales du Groupe, ce qui peut affecter la fiabilité, l'actualisation et l'exploitation efficace des informations nécessaires à une prise de décision pertinente.

En outre, la densité des informations présentées, rendent la lecture du tableau de bord complexe. De plus, l'absence d'un système d'alerte basé sur des seuils critiques ou des codes visuels limite la capacité à détecter rapidement les écarts significatifs.

Au regard de ce qui précède, le tableau de bord de Sonelgaz apparaît riche en informations, mais encore insuffisamment orienté vers l'analyse et l'aide à la prise de décision. Dans ce contexte, l'adoption d'une démarche structurée comme la méthode OVAR (Objectifs – Variables d'Action – Responsables) constitue une piste pertinente pour faire évoluer ce dispositif. Cette approche permettrait de mieux articuler les objectifs, les actions, les indicateurs et les responsabilités, et ainsi de renforcer l'efficacité globale du système de pilotage de la performance au sein de de la société. Le manque d'un système d'information structuré et fiable.

Section 03 : Proposition un tableau de bord selon la méthode OVAR.

Dans cette section, nous allons proposer un tableau de bord selon la méthode OVAR afin d'optimiser le pilotage de la performance au sein du groupe Sonelgaz. Cette démarche permettra de renforcer le lien entre les objectifs, les variables d'action et les responsables concernés, tout en contribuant à une meilleure prise de décision et à un suivi plus efficace des performances du Groupe.

1 La démarche de l'élaboration du tableau de bord selon la méthode OVAR :

Suite à l'analyse critique du tableau de bord actuel de Sonelgaz, nous proposons un modèle amélioré conçu selon la méthode OVAR. Ce modèle est structuré autour de 5 axes et s'appuie sur les données réelles du tableau de bord consolidé T1 2024.

1.1 Première étape : Définition des objectifs.

Selon la méthode OVAR, nous allons commencer par définir les objectifs du niveau hiérarchique supérieur (N), dans notre cas, il s'agit du Direction Général de Sonelgaz. Ces objectifs, généralement fixés sur une base annuelle, permettent d'assurer le suivi et l'évaluation de la performance globale du groupe. Par la suite, ces objectifs de niveau (N) seront déclinés en objectifs plus opérationnels (N-1), afin de les adapter aux différentes entités et structures composant le groupe Sonelgaz.

1.2 Deuxième étape : Définition des leviers d'action.

Nous mettrons ensuite des variables d'action sous chaque objectif. Ces dernières accompagneront les responsables dans la réalisation de ces objectifs.

1.3 Troisième étape : Proposition des indicateurs.

Une fois les objectifs définis ainsi que les variables d'action liées, nous allons sélectionner les indicateurs les plus pertinents afin d'en assurer le suivi et d'en mesurer efficacement l'atteinte.

1.4 Quatrième étape : Responsabilités.

Enfin, nous aborderons la répartition des responsabilités, c'est-à-dire que chaque indicateur sera confié à une ou deux personnes clairement identifiées au sein de l'organisation. Cette attribution sera effectuée de manière réfléchie, en tenant compte de l'ensemble des facteurs nécessaires à la bonne réalisation et au suivi de l'indicateur. Ainsi, chaque responsable sera choisi en fonction de sa proximité et de sa maîtrise des informations liées à l'indicateur concerné.

2 Application de la méthode OVAR :

Les données utilisées sont issues du tableau de bord consolidé du groupe Sonelgaz au 1er trimestre 2024.

2.1 Axe 01 : financier et commerciale

Objectif (N) :

Cet objectif vise à assurer la stabilité financière du groupe Sonelgaz tout en améliorant le chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2024, en respectant les prévisions budgétaires et en renforçant la performance globale.

Objectif (N-1) :

Cet objectif s'inscrit dans la déclinaison de l'objectif (N) fixé par la Direction Générale du groupe Sonelgaz. Il fait suite au constat d'un taux d'encaissement relativement faible, estimé à 38 % au premier trimestre 2024, en raison notamment des restrictions de coupures appliquées à certains clients publics (APC et secteur des eaux, notamment l'ADE). Dans ce cadre, l'objectif consiste à améliorer le taux d'encaissement des créances clients de la filiale S-D.

Objectif (N-1) :

Cet objectif est également issu de la déclinaison de l'objectif (N) et concerne la performance des investissements. En effet, le taux de réalisation du budget d'investissement demeure faible, atteignant seulement 13 % au premier trimestre 2024 (72 765 MDA réalisés sur 548 886 MDA prévus). L'objectif fixé vise ainsi à atteindre un taux de réalisation des investissements d'au moins 25 % à la fin du premier trimestre.

Tableau 15: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction financier

Objectifs	Variable d'action	Indicateur	Responsable
Augmentation du CA hors groupe (Objectif ≥ 25% à fin T1)	• Suivi mensuel facturation. • Renforcement activité commerciale S-D • Révision prévisions par filiale.	Taux de réalisation CA (TR = CA réalisé / Objectif × 100)	DG Holding. DFC.
Améliorer les céances exigibles hors groupe.	• Digitalisation paiements. • Échéanciers négociés.	Taux d'encaissement	Dir. Commercial S-D.
Améliorer le taux de réalisation des investissements (Objectif ≥ 25% à fin T1)	• Lever blocages administratifs • Renforcer les équipes de suivi de projet	Taux réalisation investissements (Réalisé / Prévisions × 100)	Engineering Sociétés métiers

Source : Établi à partir des documents internes du Holding.

2.2 Axe : Technique

Tableau 16: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction technique

Objectif	Variable d'action	Indicateur	Responsable
O (N) Atteindre l'objectif de production électrique annuelle (Objectif : 93 120 GWh-2024).	• Maintenance préventive centrales. • Finaliser le montage des 12 turbines à gaz (programme solution production)	Taux de réalisation	Dir. Technique S-PE
O (N-1) Améliorer la qualité de service distribution électricité (Objectif ≤ 1.4 heure)	• Réduire les coupures d'électricité (avec/sans intempéries) • Renforcer la maintenance du réseau de distribution	Temps équivalent de coupure - Distribution (heures) %	Dir. Technique S-D.
O (N-1) Améliorer la qualité de service du transport électricité (Objectif = 3.38 points)	• Renforcer la maintenance du réseau de distribution • Modernisation équipements • Réactivité équipes intervention	Pertes de transport (%)	Dir. Technique S-TOS. Responsable réseau transport
O (N-1) Améliorer la qualité de service du parc EnR	• Mettre en place un programme de maintenance préventive des parcs solaires	Disponibilité totale	Dir. Technique SER.
O (N-1) Améliorer la consommation spécifique (Objectif ≤ 2.436)	• Renforcer la maintenance préventive des turbines.	Consommation spécifique	Dir. Techniques des sociétés de production

Source : Établi à partir des documents internes du Holding.

2.3 Axe 03 : énergies renouvelables & environnement

Justification de cet axe :

Le programme solaire photovoltaïque de 2000 MWc représente aujourd'hui un projet stratégique majeur pour Sonelgaz. Même si des indicateurs importants, comme le CO_2 évité ou

la consommation spécifique, sont bien présents dans le tableau de bord actuel, leur utilisation reste limitée. En effet, ils ne sont pas intégrés dans un axe structuré, avec des objectifs clairement définis et des responsabilités bien attribuées, ce qui réduit leur impact dans le pilotage réel de la performance.

Tableau 17: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction énergies renouvelables et environnement

Objectif	Variables d'action	Indicateur	Responsable
O (N) Développer les énergies renouvelables.	• Réaliser le programme 2000 MWc solaire PV selon le calendrier.	MW installés.	Dire. SER Holding
O (N) Réduire les émissions de CO2 du groupe.	Substituer la production thermique par la production solaire • Mesurer et rapporter les émissions évitées.	CO2 évité en tonnes	Dire. HSE Holding Dire. SER Holding

Source : Établi à partir des documents internes du Holding.

2.4 Axe 04 : RH

Tableau 18: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction sociale

Objectif	Variable d'action	Indicateur	Responsable
O (N) Maîtriser l'évolution de la masse salariale dans le budget 2024.	• Contrôler les heures supplémentaires. • Gérer les départs à la retraite et les fins de contrat.	Masse salariale totale (MDA).	DRH Holding.
O (N-1) Développer les compétences.	• Plan formation ciblé EnR/digital. • Modalités variées formation.	Taux de réalisation du plan de formation.	DRH Holding. DRH filiales.
O (N-1) Calcul des départs prévus et imprévus	• Assurer un bon climat social pour les employés en termes de conditions de travail.	Taux de Turn-over.	DRH Holding. DRH filiales.
O (N-1) Suivi de l'absentéisme et analyse des causes.	• Fiche de pointage avec causes d'absence. • Mettre en place un système de rémunération (primes d'assiduités).	Taux d'absentéisme.	DRH filiales.

Source : Établi à partir des documents internes du Holding.

2.5 Axe 05 : HSE, SIE

Tableau 19: Tableau de bord récapitulatif pour la fonction HSE, SIE

Objectif	Variables d'action	Indicateur	Responsable
O (N) Réduire les accidents de travail.	• Renforcer les visites de sécurité terrain • Intensifier les formations sécurité obligatoires	Nombre d'accidents.	Dir. HSE Holding. Responsable HSE filiales.
O (N) Réduire les actes de malveillance sur les installations.	• Accélérer la réintégration des 83 sites réarmés • Coordonner avec les services de sécurité publique	Nombre d'actes malveillants – Groupe	Dir. SIE Holding.

Source : Établi à partir des documents internes du Holding.

Conclusion :

Les tableaux de bord opérationnels constituent des outils essentiels de pilotage et de suivi de la performance au sein des entreprises publiques économiques. Ils permettent de fournir aux responsables des informations synthétiques et pertinentes sur l'état d'avancement des activités, afin de faciliter le contrôle des opérations, l'évaluation des résultats et la prise de décision.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés à l'analyse des tableaux de bord opérationnels utilisés au sein du groupe Sonelgaz afin d'évaluer leur contribution au pilotage de la performance. Pour cela, nous avons étudié le processus d'élaboration des tableaux de bord ainsi que les principaux indicateurs utilisés dans le suivi des activités et l'évaluation des performances.

Par ailleurs, afin d'améliorer l'efficacité du système de pilotage, nous avons proposé un modèle de tableau de bord fondé sur la méthode OVAR. Cette démarche repose sur l'identification des objectifs, des variables d'action et des responsables concernés, dans le but d'assurer une meilleure cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les actions opérationnelles mises en œuvre. Elle permet également d'améliorer la qualité des informations utilisées dans le pilotage de la performance et de renforcer le processus de prise de décision au sein de l'organisation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion Générale :

Au terme de cette recherche consacrée à la contribution des tableaux de bord opérationnels à l'évaluation et au pilotage de la performance au sein des entreprises publiques économiques, et à travers l'étude de cas réalisée au sein de la Holding Sonelgaz, il ressort que ces outils jouent un rôle central dans le dispositif de contrôle de gestion. En synthétisant des informations financières, techniques, sociales et environnementales, ils permettent aux responsables d'assurer un suivi régulier des activités et de détecter les écarts par rapport aux objectifs fixés.

L'analyse du tableau de bord consolidé du Groupe Sonelgaz au premier trimestre 2024 a mis en lumière la richesse et la diversité des indicateurs utilisés couvrant aussi bien la production électrique, la qualité de service, les dépenses d'investissement, que les paramètres HSE et sociaux. Toutefois, malgré ces atouts indéniables, ce système présente des insuffisances structurelles qui limitent son efficacité en tant qu'outil d'aide à la décision : une orientation essentiellement descriptive, l'absence d'un système d'alerte visuel et l'absence d'un système d'information intégré permettant une circulation fluide et uniforme des données.

Test des hypothèses :

Hypothèse 1 : Le processus de conception d'un tableau de bord suit une méthodologie en plusieurs étapes.

Cette hypothèse est confirmée. L'étude théorique et l'analyse pratique réalisée au sein de Sonelgaz ont démontré que la conception d'un tableau de bord obéit à une démarche structurée et progressive. Au sein de la Holding, ce processus commence par l'identification des axes stratégiques et des objectifs globaux du Groupe, se poursuit par la sélection des indicateurs clés de performance pour chaque activité (production, distribution, transport, RH, HSE), et s'achève par la consolidation des données issues des filiales et leur présentation synthétique à la Direction Générale.

Hypothèse 2 : Les tableaux de bord fournissent une vision globale et synthétique de la performance du groupe.

Cette hypothèse est globalement confirmée. Il a été constaté que les tableaux de bord permettent effectivement de regrouper les principales informations relatives aux différentes sociétés du Groupe, offrant ainsi aux responsables une vision d'ensemble des résultats obtenus. À cet égard, le tableau de bord consolidé de Sonelgaz couvre largement la performance du Groupe sous ses différentes dimensions : financière, technique, énergétique, sociale et

sécuritaire et permet de suivre les résultats du Groupe et de ses filiales de manière organisée. Cependant, la diversité des filiales et de leurs activités, conjuguée à l'absence d'explications suffisantes concernant certains écarts observés dans les indicateurs présentés, peut parfois limiter la clarté de la lecture globale et rendre l'analyse de certaines performances moins précise. En ce sens, si la vision reste globale, elle n'est pas toujours suffisamment synthétique et analytique pour permettre une prise de décision rapide et éclairée.

Hypothèse 3 : L'application de la méthode OVAR permet d'améliorer la conception et le pilotage des tableaux de bord de performance, en assurant une meilleure cohérence entre les objectifs, les variables d'action et les responsabilités des acteurs.

Les résultats obtenus soutiennent cette hypothèse. La proposition d'amélioration fondée sur la méthode OVAR a permis de renforcer la cohérence entre les objectifs, les variables d'action et les responsabilités des acteurs. Cette démarche favorise une meilleure structuration des indicateurs, facilite le suivi des performances et améliore le pilotage des activités au sein de l'organisation.

Les limites de recherche

Dans le cadre de cette recherche, bien que l'accès aux différents départements du Holding Sonelgaz n'ait pas été restreint, les principaux défis ci-dessous ont été rencontrés :

La confidentialité des données : Même si nous avons pu consulter certains documents internes lors de notre présence au sein de l'entreprise, il n'était pas possible de les emporter ou de les utiliser directement dans le mémoire.

Le caractère descriptif des tableaux de bord existants : Les tableaux de bord étudiés se limitaient majoritairement à une présentation des résultats sans analyse approfondie des causes des écarts ni proposition d'actions correctives. Cela a conduit à une interprétation parfois générale de certaines performances, sans pouvoir en identifier précisément les facteurs explicatifs.

La nouveauté de la méthode OVAR au sein de l'entreprise : La méthode OVAR ne constituant pas une démarche déjà formalisée au sein de Sonelgaz, sa mise en application dans le cadre de cette recherche repose sur une proposition théorique adaptée au contexte de l'entreprise. Étant une démarche nouvelle pour l'organisation, certains outils ou réflexes d'analyse ne sont pas encore bien ancrés, ce qui a conduit à une déclinaison parfois partielle des objectifs et à une attribution des responsabilités qui reste à valider en concertation avec les acteurs concernés.

Recommandations :

D’après notre recherche nous proposons les recommandations suivantes :

- Mettre en place un système d'information intégré permettant une remontée automatique et fiable des données issues des sociétés, afin de réduire les délais de consolidation et d'améliorer la qualité et la traçabilité de l'information.
- Introduire un système de codification visuelle comme les seuils d'alerte permettant une identification rapide des écarts significatifs.
- Renforcer l'orientation analytique du tableau de bord en intégrant, au-delà du simple constat des écarts, une analyse des causes et des propositions d'actions correctives structurées.

Perspectives de recherche :

Les résultats de cette recherche ouvrent plusieurs pistes de réflexion qui méritent d'être approfondies dans le cadre de travaux futurs :

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le pilotage de la performance :

Avec l'essor des technologies d'analyse prédictive et du Big Data, il serait pertinent d'étudier comment les outils d'intelligence artificielle pourraient enrichir les tableaux de bord opérationnels en automatisant la détection des anomalies, en anticipant les tendances et en améliorant la qualité des prévisions au sein des entreprises publiques économiques.

La digitalisation des systèmes de contrôle de gestion :

La mise en place d'un système d'information intégré permettant une consultation en temps réel des indicateurs de performance représente un chantier d'avenir pour Sonelgaz. Des recherches pourraient porter sur les conditions de réussite d'une telle transformation digitale dans le contexte des entreprises publiques algériennes.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages :

1. Alazard, C., & Separi, S. (2010). *Contrôle de gestion, manuel et applications* (2e éd.). Dunod.
2. Aubut-Lussier, L. (2013). *Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques*. Éditions d'Organisation.
3. Barabé, M., & Meller, O. (2010). *Manageor* (2e éd.). Dunod.
4. Bellout, Z., Bissbis, A., & El Khattab. (2000). *Dictionnaire de management*. ANAFOR.
5. Berland, N. (2009). *Mesure et pilotage de la performance* [e-book]. Paris.
6. Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*. Presses Universitaires de France.
7. Bouquin, H. (2003). *Le contrôle de gestion*. PUF.
8. Bourguignon, A. (2000). *Performance*. In B. Colasse (éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Economica.
9. Cabane, P. (2004). *L'essentiel de la finance à l'usage des managers* (2e éd.). Eyrolles.
10. Capraro, M., & Baglin, G. (2002). *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*. Presses Universitaires de Lyon.
11. Chamak, A., & Fromage, C. (2006). *Le capital humain*. Editions Liaisons. France.
12. Désiré-Luciani, M., Hirsch, D., Kacher, N., & Polossat, M. (2013). *Le grand livre du contrôle de gestion.* Eyrolles.
13. Delhon, D., Doche, F., Lebeau, G., & Stephan, O. (2013). *L'essentiel du contrôle de gestion*. Eyrolles.
14. Djerbi, Z., Durand, X., & Kurszla, C. (2020). *Contrôle de gestion*. Dunod.
15. Fernandez, A. (2013). *L'essentiel du tableau de bord* (5e éd.). Eyrolles.
16. Forget, J. (2005). *Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*. Éditions d'Organisation.
17. Giraud, F., et al. (2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (2e éd.). Gualino.
18. Guedj, N. (2000). *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* (3e éd.). Éditions d'Organisation. Paris.
19. Hénot, C., & Hémici, F. (2007). *Contrôle de gestion*. Bréal.
20. Kalika, M. (1995). *Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance*. Economica.

21. Kaplan, R., & Norton, D. (2010). *Le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation.
22. Lahille, J. (2007). *Analyse financière* (3e éd.). Dunod.
23. Lange, M., & Moutot, J. (2008). *Mesurer la performance de la fonction commerciale*. Eyrolles.
24. Leroy, M. (1998). *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. Éditions d'Organisation.
25. Löning, H., et al. (2008*). Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques* (3e éd.). Dunod.
26. Löning, H., & Selmer, C. (2010). *Les outils de pilotage : de la mesure au management de la performance*. In N. Berland & F.-X. Simon (éds.), *Le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques*. Eyrolles – Éditions d'Organisation.
27. Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation.
28. Marion, A., et al. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise*. Dunod.
29. Mélyon, G. (2004). *Comptabilité analytique* (3e éd.). Bréal.
30. Micaëlli, J.-P., & Jacot, J.-H. (1996). *La performance économique en entreprise*. Hermès.
31. Molho, D., & Fernandez-Poisson, D. (2009). *Tableaux de bord : outil de performance*. Eyrolles.
32. Pierre, C. (2008). *L'essentiel de la finance à l'usage des managers* (2e éd.). Eyrolles.
33. Pierre, V. (2009). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.
34. Richard, J., & Colette, C. (2008). *Comptabilité générale : système français et normes IFRS* (8e éd.). Dunod.
35. Selmer, C. (2019). *La boîte à outils du contrôle de gestion*. Dunod.
36. Tremblay, D., & Rolland, D. (2004). *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux ?* Presses de l'Université du Québec.
37. Walter, J., & Noirot, P. (2010). *Contrôle interne : des chiffres porteurs de sens !* AFNOR.

Articles et Revues :

1. Amifi, H., & Benlakouiri, A. (2019). *Tableau de bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques : cas OCP*. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 3(8).

2. Apellier, P., Gillet-Monjarret, C., & Rivière-Giordano, G. (2025). *La performance sociétale en cabinet d'expertise comptable : décrire pour transformer vers du préférable*. ACCRA.
3. Belarbi, A., & Alibelhadj, A. (s.d.). *La contribution du Balanced Scorecard sur la performance globale de l'entreprise.*
4. Belouti, N., & Anseur, F. (2021*). Le pilotage de la performance d'une entreprise : quelle attention*. **7 مجلة البشائر الاقتصادية,**(3).
5. Bourguignon, A. (1997). *Sous les pavés la plage… ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance*. Comptabilité Contrôle Audit, (3).
6. Boudour, N., & Khelifa, I. (2018). *Le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle de gestion : Cas de la banque Al-Baraka*. Le Manager, (6).
7. É., Cauvin. B., Neumann., & M., Roberts, (2010). *Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers*. Comptabilité Contrôle Audit, 16(2).
8. El Badraoui, K. (2024). *L'évaluation de la performance opérationnelle à long terme : aspects méthodologiques et analyse critique*. Revue JBE, 2(2).
9. Ellul, F. (2003, avril). *Un tableau de bord : pourquoi, pour qui et comment ?* La Lettre du CEDIP – En lignes, (25).
10. Filali, O., & Torra, M. (2025). *Mesurer la performance globale des PME : Une approche intégrative et multidimensionnelle*. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(2).
11. Fontaine, K.-G., & Zambeaux, A. (2005). *Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines*.
12. Gröger, C., Hillmann, M., Hahn, F., Mitschang, B., & Westkämper, E. (2013). *The Operational Process Dashboard for Manufacturing*. Procedia CIRP, 7.
13. Hubrecht-Deville, A., & Leleu, H. (2007). *Mesures de performance opérationnelle et prise de décision au sein des réseaux de distribution : l'outil au service du manager*. Journées Normandes de Recherche sur la Consommation, Rouen.
14. Khouatra, D. (2005). *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale*. 16ème Conférence de l'AGRH. Université Paris Dauphine.
15. Koppichetti, R. (2019). *Operational dashboards for retail performance monitoring*. International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR).
16. Mellah, S., & Merhoum, M. (2019). *Tableaux de bord, outil de pilotage de la performance : cas de la SONELGAZ*. Revue Finance et Marché, (44).

17. Oliveira, A. (2024). *Comment tirer parti des tableaux de bord opérationnels de UTrakk pour stimuler la performance*. Proaction International.
18. Oukaci, D., & Mahmoudia, M. (2017). La gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes entre la logique publique et la logique entrepreneuriale. Revue d'économie et de statistique appliquée, 14(2).
19. Peguiron, F., & Thiery, O. (2005, 28–29 avril). *Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire*. Conférence ISKO-France.
20. Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. Comptabilité Contrôle Audit, 11(2).

Thèses de doctorat :

1. Guentouh, I. (2024). *Mesure de la performance hospitalière : Cas de l'EHU d'Oran* (Thèse de doctorat). Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Oran.
2. Heesung, B. (2014). *Investigating the effect of environmental uncertainty on supply chain collaboration and operational performance* (Thèse de doctorat). University of Hull.
3. Maranzana, N. (2009). *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage réseau de la conception innovante* (Thèse de doctorat). Université de Strasbourg.

Législation

1. Loi n° 04-01 /2001

Sites Web :

1. Proconseil. (2021, 22 février). *Comment les entreprises sont-elles accompagnées autour de l'utilisation de l'IA* ? Consulté le 24 avril 2026, sur https://proconseil.fr/accompagnement/comment-les-entreprises-sont-elles-accompagnees-autour-de-lutilisation-de-lia/

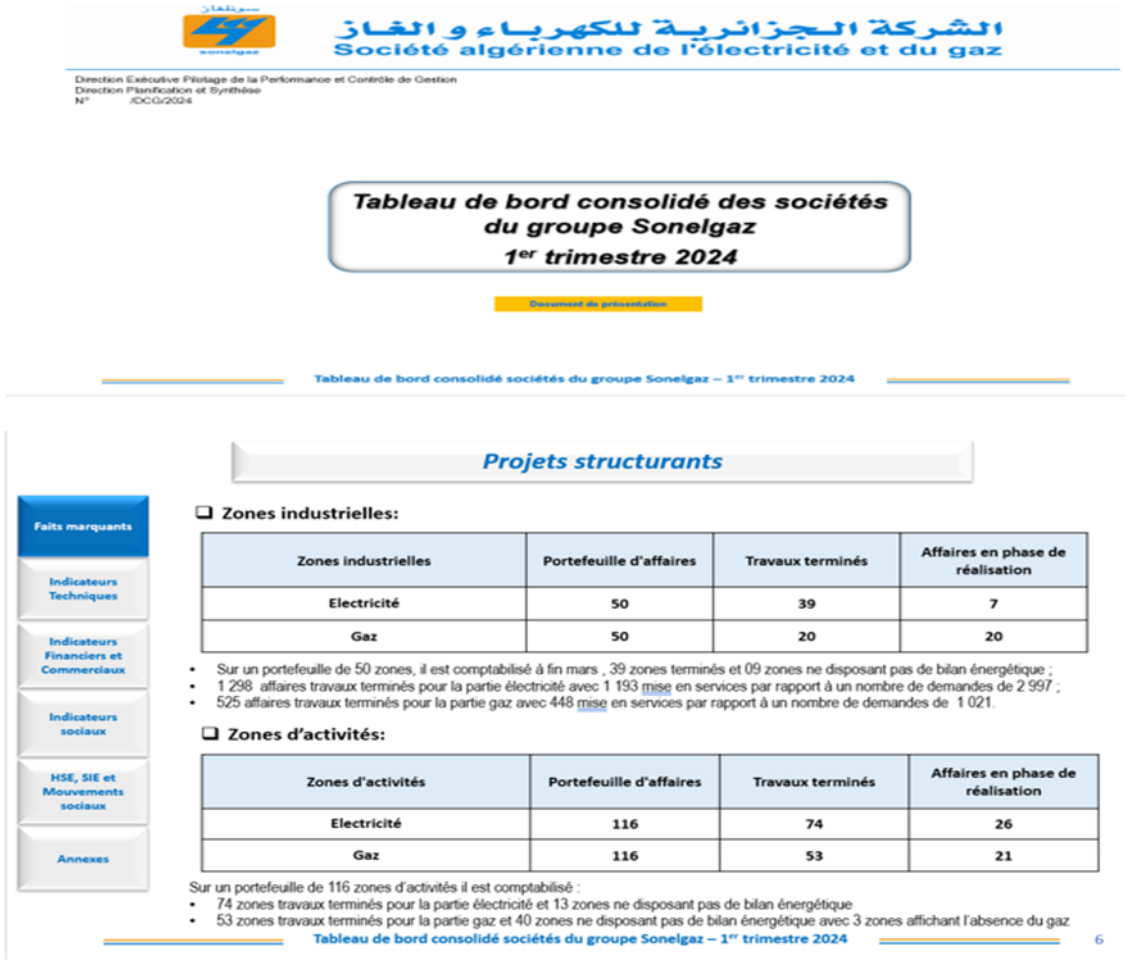
Autres sources :

Documents interne de Sonelgaz.

LES ANNEXES

Les annexes

Annexe N° 01 : Extrait d'une présentation du tableau de bord des sociétés du groupe Sonelgaz.



الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز
Société algérienne de l'électricité et du gaz

Direction Exécutive Pilotage de la Performance et Contrôle de Gestion
Direction Planification et Synthèse
N° /DCG/2024

Tableau de bord consolidé des sociétés du groupe Sonelgaz
1er trimestre 2024

Document de présentation

Tableau de bord consolidé sociétés du groupe Sonelgaz – 1er trimestre 2024

Faits marquants
Indicateurs Techniques
Indicateurs Financiers et Commerciaux
Indicateurs sociaux
HSE, SIE et Mouvements sociaux
Annexes

Projets structurants

❑ **Zones industrielles:**

Zones industrielles	Portefeuille d'affaires	Travaux terminés	Affaires en phase de réalisation
Electricité	50	39	7
Gaz	50	20	20

- Sur un portefeuille de 50 zones, il est comptabilisé à fin mars , 39 zones terminés et 09 zones ne disposant pas de bilan énergétique ;
- 1 298 affaires travaux terminés pour la partie électricité avec 1 193 mise en services par rapport à un nombre de demandes de 2 997 ;
- 525 affaires travaux terminés pour la partie gaz avec 448 mise en services par rapport à un nombre de demandes de 1 021.

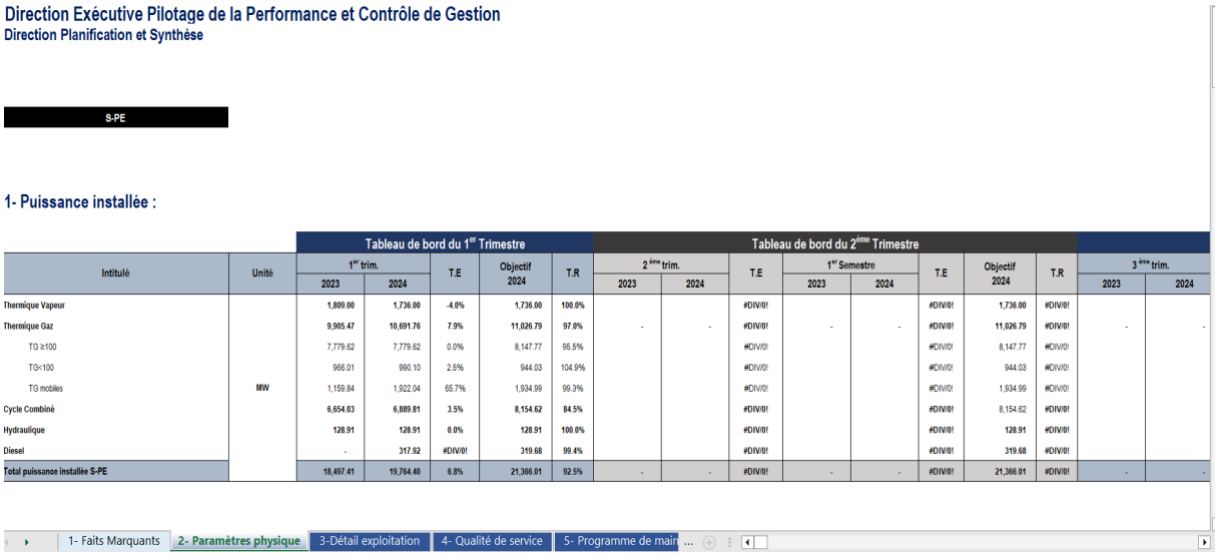
❑ **Zones d'activités:**

Zones d'activités	Portefeuille d'affaires	Travaux terminés	Affaires en phase de réalisation
Electricité	116	74	26
Gaz	116	53	21

Sur un portefeuille de 116 zones d'activités il est comptabilisé :
- 74 zones travaux terminés pour la partie électricité et 13 zones ne disposant pas de bilan énergétique
- 53 zones travaux terminés pour la partie gaz et 40 zones ne disposant pas de bilan énergétique avec 3 zones affichant l'absence du gaz

Tableau de bord consolidé sociétés du groupe Sonelgaz – 1er trimestre 2024 6

Annexe N° 02 : Extrait de l'outil de conception du tableau de bord Transmis aux sociétés du Groupe de Sonelgaz (exemple : la société SPE)



Direction Exécutive Pilotage de la Performance et Contrôle de Gestion
Direction Planification et Synthèse

S-PE

1- Puissance installée :

Intitulé	Unité	Tableau de bord du 1er Trimestre					Tableau de bord du 2ème Trimestre							3ème trim.	
		1er trim.		T.E	Objectif 2024	T.R	2ème trim.		T.E	1er Semestre		T.E	Objectif 2024	T.R	
		2023	2024				2023	2024		2023	2024				2023	2024
Thermique Vapeur	MW	1,809.00	1,736.00	-4.0%	1,736.00	100.0%			#DIV/0!			#DIV/0!	1,736.00	#DIV/0!		
Thermique Gaz		9,905.47	10,691.76	7.9%	11,026.79	97.0%	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	11,026.79	#DIV/0!	-	-
TG ≥100		7,779.62	7,779.62	0.0%	8,147.77	95.5%			#DIV/0!			#DIV/0!	8,147.77	#DIV/0!		
TG<100		966.01	990.10	2.5%	944.03	104.9%			#DIV/0!			#DIV/0!	944.03	#DIV/0!		
TG mobiles		1,159.84	1,922.04	65.7%	1,934.99	99.3%			#DIV/0!			#DIV/0!	1,934.99	#DIV/0!		
Cycle Combiné		6,654.83	6,889.81	3.5%	8,154.62	84.5%			#DIV/0!			#DIV/0!	8,154.62	#DIV/0!		
Hydraulique		128.91	128.91	0.0%	128.91	100.0%			#DIV/0!			#DIV/0!	128.91	#DIV/0!		
Diesel		-	317.92	#DIV/0!	319.68	99.4%			#DIV/0!			#DIV/0!	319.68	#DIV/0!		
Total puissance installée S-PE		18,497.41	19,764.40	6.8%	21,366.01	92.5%	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!	21,366.01	#DIV/0!	-	-

1- Faits Marquants | 2- Paramètres physique | 3-Détail exploitation | 4- Qualité de service | 5- Programme de main ...

Annexe N° 03 : Organisation du Groupe de Sonelgaz

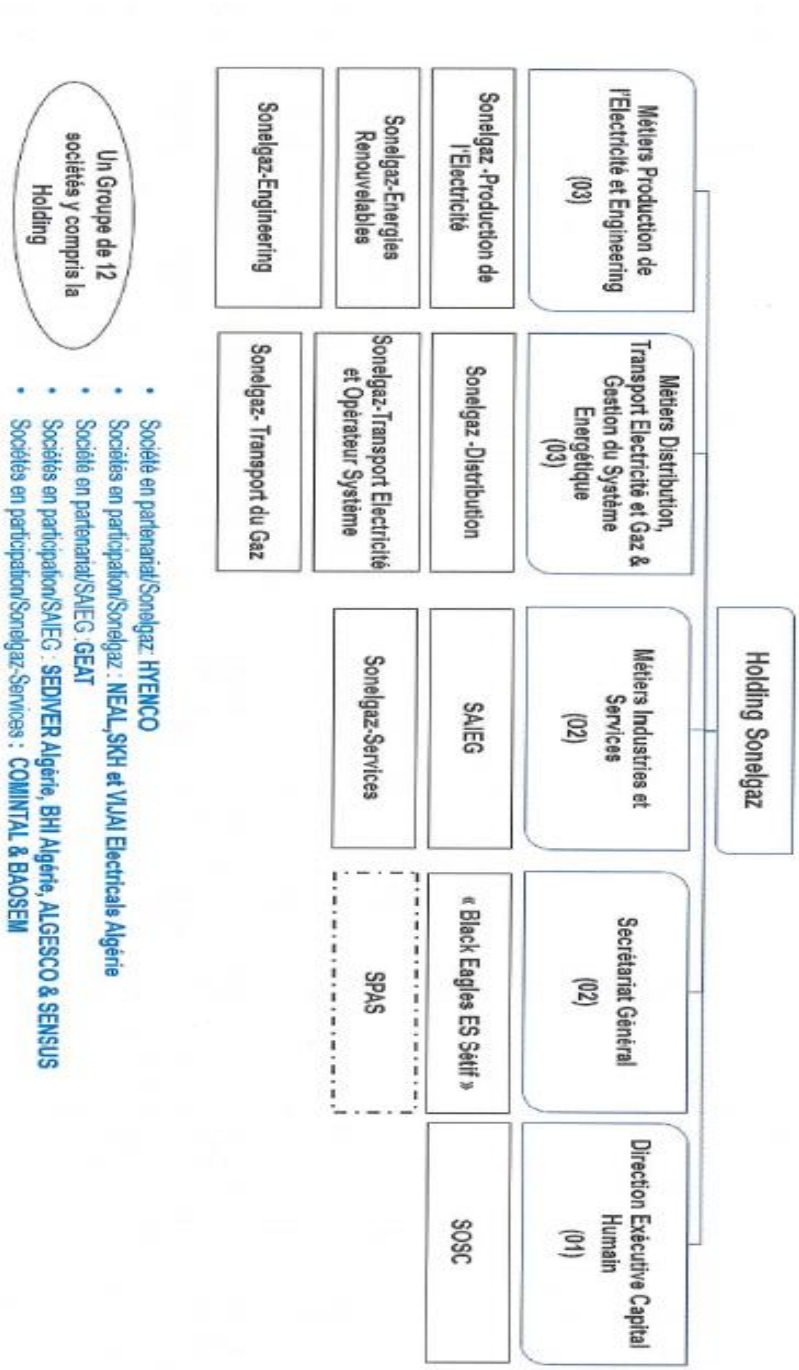

Holding Sonelgaz
Métiers Production de l'Electricité et Engineering (03)
Métiers Distribution, Transport Electricité et Gaz & Gestion du Système Energétique (03)
Métiers Industries et Services (02)
Secrétariat Général (02)
Direction Exécutive Capital Humain (01)
Sonelgaz -Production de l'Electricité
Sonelgaz -Distribution
SAIEG
« Black Eagles ES Sétif »
SOSC
Sonelgaz-Energies Renouvelables
Sonelgaz-Transport Electricité et Opérateur Système
Sonelgaz-Services
SPAS
Sonelgaz-Engineering
Sonelgaz- Transport du Gaz
Un Groupe de 12 sociétés y compris la Holding
Société en partenariat/Sonelgaz: HYENCO
Sociétés en participation/Sonelgaz : NEAL,SKH et VIJAI Electricals Algérie
Société en partenariat/SAIEG :GEAT
Sociétés en participation/SAIEG : SEDIVER Algérie, BHI Algérie, ALGESCO & SENSUS
Sociétés en participation/Sonelgaz-Services : COMINTAL & BAOSEM

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Remerciements I

Dédicace II

Sommaire III

Liste des tableaux IV

Liste des figures V

Liste des annexes VI

Liste des abréviations VII

Résumé VIII

INTRODUCTION GENERALE ..... A

CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DES TABLEAUX DE BORD. 1

Introduction 2

Section 01 : Généralités sur les tableaux de bord. 3

1 Définition de contrôle de gestion 3

1.1 Contrôle 3

1.2 Gestion 3

1.3 Contrôle de gestion 3

2 Évolution des tableaux de bord 4

3 Définitions des tableaux de bord 4

4 Les différents types de tableau de bord 5

4.1 Tableau de bord de gestion 5

4.2 Tableau de bord opérationnel 6

4.3 Tableau de bord stratégique 6

5 Les caractéristiques du tableau de bord 7

5.1 Le tableau de bord doit être synthétique 7

5.2 Le tableau de bord doit être significatif 7

5.3 Le tableau de bord doit être disponible rapidement 7

5.4 Le tableau de bord doit être facilement exploitable 7

5.5 Le tableau de bord doit être adapté 7
6 Fonctions, rôles et limites d'un tableau de bord 8
6.1 Les fonctions d'un tableau de bord 8
6.1.1 Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte 8
6.1.2 Fonction de reporting et de reddition de comptes 8
6.1.3 Fonction de contribution à la définition et au suivi des objectifs 8
6.2 Rôles d'un tableau de bord 8
6.2.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison 9
6.2.2 Le tableau de bord aide à la décision 9
6.2.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication 9
6.3 Les limites d'un tableau de bord 10
Section 02 : La conception du tableau de bord. 11
1 Principe de conception de tableaux de bord 11
1.1 Une cohérence avec l'organigramme 11
1.2 Un continu synoptique et synthétique 12
1.3 Une rapidité d'élaboration et de transmission 12
2 Les étapes de conception du tableau de bord 12
2.1 Sélectionner les axes de progrès 12
2.1.1 Identifier les principales sources de revenus 13
2.1.2 Situer l'entreprise sur son marché 13
2.1.3 Évaluer les attentes des clients 13
2.1.4 Repérer les principaux leviers 13
2.1.5 Évaluer et choisir les axes de progrès 14
2.2 Déterminer les points d'intervention 14
2.3 Sélectionner les objectifs 14
2.3.1 Choisir les objectifs 14
2.3.2 Mesurer les risques 15
2.3.3 Élaborer les plans d'action 15

2.4 Sélectionner les indicateurs 15
2.4.1 Choisir les indicateurs 15
2.4.1.1 Pertinent 15
2.4.1.2 Fiable 15
2.4.1.3 Synthétique 16
2.4.1.4 Stable 16
2.4.1.5 Evolutive 16
2.4.1.6 Mesurable 16
2.4.2 Les diverses nomenclatures des indicateurs 16
2.4.2.1 Indicateur de gestion et indicateur de performance 17
2.4.2.2 Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques 17
2.4.3 Présenter l'indicateur sur le poste de travail 17
2.5 Structurer le tableau de bord 18
2.5.1 Exploiter l'expérience utilisateur 18
2.5.2 Construire le tableau de bord 18
2.5.3 Vues d'analyse et de prospection 18
2.5.4 Maintenir le tableau de bord 19
3 Les difficultés de la mise en place d'un tableau de bord 19
Section 03 : Le tableau de bord opérationnel. 20
1 Démarche de mise en place du tableau de bord opérationnel 20
1.1 Définir les objectifs et les résultats à atteindre 20
1.2 Identifier les indicateurs 20
1.3 Identifier les indicateurs de performance 20
1.4 Identifier les indicateurs de pilotage 21
1.5 Sélectionner vos sources de données 21
1.6 Choisir un outil de création de tableau de bord adapté à vos besoins 21
1.7 Création d'une présentation visuelle 21
1.8 Surveiller les données et optimiser 22

2 Composantes clés du tableau de bord opérationnel 22
2.1 Sources de données et intégrations 22
2.2 Indicateurs de Performance Clés (KPI) et Métriques 22
2.3 Visualisations de l'information 22
2.4 Alertes et notifications 23
2.5 Filtres et explorations (Drill-Down) 23
2.6 Accessibilité utilisateur 23
3 Limites des tableaux de bord opérationnels 23
3.1 Complexité de l'intégration des données 23
3.2 Problèmes de qualité et de fiabilité des données 23
3.3 Faible adoption par les utilisateurs 23
3.4 Contraintes liées à la performance et à l'évolutivité 24
3.5 Équilibre entre sécurité et accessibilité de l'information 24
Conclusion 25
CHAPITRE 02 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE. 26
Introduction 27
Section 01 : Cadre conceptuel de la performance. 28
1 Évolution, définition et critères de la performance 28
1.1 Évolution de la notion de performance 28
1.2 Définition de la performance 28
1.3 Critères de la performance 29
1.3.1 Efficacité 30
1.3.2 Efficience 30
1.3.3 Pertinence 31
2 Les typologies de performances 31
2.1 La performance unidimensionnelle (financière) 31
2.2 La performance multidimensionnelle (globale) : 31
2.2.1 La performance organisationnelle 32

2.2.2 La performance stratégique 32
2.2.3 La performance économique 32
2.2.4 La performance sociétale 33
2.2.5 La performance commerciale 33
2.2.6 La performance humaine 33
2.2.7 La performance sociale 33
3 Les indicateurs de performance 34
3.1 Les indicateurs financiers 34
3.1.1 Les mesures comptables 35
3.1.2 Les indicateurs traditionnels de rentabilité 35
3.1.3 Vers un renouveau des indicateurs financiers : 35
3.2 Les indicateurs non financiers 36
3.2.1 Indicateurs stratégiques 36
3.2.2 Indicateurs de satisfaction 36
3.2.3 Indicateurs opérationnels 36
3.2.4 Indicateurs sociaux et sociétaux 36
Section 02 : Mesure de la performance opérationnelle dans les EPE. 37
1 Définition de la mesure de performance 37
2 Les outils de mesure la performance 37
2.1 Les outils classiques 37
2.1.1 La comptabilité financière 37
2.1.2 La comptabilité analytique 38
2.1.3 Le reporting 38
2.1.4 L'analyse financière 38
2.1.5 La gestion budgétaire 38
2.2 Les limites des outils traditionnels 38
2.3 Les nouveaux outils 39
2.3.1 Le tableau de bord prospectif 39

2.3.2 Les outils autonomes grâce à l'intelligence artificielle (AI) 39
2.3.3 Le benchmarking 40
3 Les rôles de mesure la performance 40
3.1 Rythmer la dynamique de contrôle 40
3.2 Structurer la démarche de pilotage 40
4 Les difficultés de mesure la performance 41
5 La performance opérationnelle 41
5.1 Définition 41
5.2 Les dimensions de la performance opérationnelle : 42
5.2.1 La qualité 42
5.2.2 Le coût 42
5.2.3 La flexibilité 42
5.2.4 La livraison 42
5.3 Les indicateurs de la performance opérationnelle 42
5.4 La mesure de la performance opérationnelle 43
5.5 Les difficultés de mesure de la performance opérationnelle 43
6 La performance dans les EPE 44
6.1 Définition 44
6.2 Les caractéristiques des EPE 44
6.3 La performance des EPE 45
Section 03 : Les tableaux de bord comme outil de pilotage de la performance. 46
1 Le pilotage de la performance 46
1.1 Définition 46
1.2 Le système de pilotage 47
1.3 Démarche de pilotage 47
1.3.1 La phase de planification 47
1.3.2 La fixation des objectifs 47
1.3.3 Le choix des plans d'action 48

1.3.4 L'ajustement des ressources 48
1.3.5 La phase de mesure et d'analyse des résultats 48
2 Le lien entre le pilotage et les tableaux de bord 48
3 Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise 49
3.1 Le pilotage stratégique 50
3.2 Le pilotage par objectif 50
3.3 Le pilotage opérationnel 51
4 Le rôle des tableaux de bord dans le pilotage de performance 51
4.1 Mesure des performances 51
4.2 Anticipation et réactivité 51
4.3 Tableau de bord comme source d'information pour le pilotage 51
5 Le tableau de bord opérationnel est un outil de pilotage opérationnel 52
5.1 Agilité et réactivité accrue 52
5.2 Réduction des inefficacités 52
5.3 Prise de décisions proactives 52
5.4 Le partage des connaissances 53
5.5 Amélioration de la communication 53
Conclusion : 54
CHAPITRE 03 : ETUDE PRATIQUE AU SEIN DU HOLDING SONELGAZ. 55
Introduction : 56
Section 01: Présentation de Sonelgaz 57
1 Présentation de l'entreprise d'accueil 57
2 Historique 57
3 Les valeurs de Sonelgaz 58
3.1 Responsabilité (Sociétale / Sociale) 58
3.2 Éthique 58
3.3 Citoyenneté / Proximité 58
3.4 Durabilité 58

3.5 Flexibilité 58
3.6 Collaboration 58
4 Présentation du Holding de Sonelgaz 59
4.1 Missions du Holding 59
4.2 L'organisation du Holding Sonelgaz 59
5 Présentation de la direction exécutive pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG) 61
5.1 Missions des structures de la Direction du Contrôle de Gestion (DCG) 61
5.1.1 Direction Planification et Synthèse 61
5.1.2 Direction Contrôle de Gestion et Suivi de la Performance 62
5.1.2.1 Missions 62
5.1.2.2 Attributions 62
5.1.2.3 Assistant du directeur 62
Section 02 : Analyse du tableau de bord consolidé des sociétés au niveau du Holding Sonelgaz 63
1 Processus d'élaboration du tableau de bord consolidée au sein de Sonelgaz 63
1.1 Étape 01 : planification à court terme (élaboration du budget). 63
1.2 Étape 02 : élaboration du tableau de bord. 64
1.3 Etape 03 : consolidation du tableau de bord 64
1.4 Etape 04 : validation du tableau de bord 64
2 Analyse du tableau de bord opérationnel consolidé des sociétés au sein de Sonelgaz 64
2.1 Les indicateurs financiers et commerciaux 65
2.1.1 Le chiffre d'affaires 65
2.1.2 Créances Exigibles brutes hors Sonelgaz 66
2.1.3 Dépenses d'Investissements 67
2.1.4 Appels de fonds : 69
2.2 Les indicateurs techniques 70
2.2.1 Production d'électricité 70

2.2.2 Consommation Spécifique 71
2.2.3 Gain en combustibles 72
2.2.4 Paramètre de Qualité de service 72
2.2.4.1 La disponibilité totale du parc conventionnel 72
2.2.4.2 La disponibilité totale du parc EnR 74
2.2.4.3 Distribution d'électricité 75
2.2.4.4 Transport d'électricité 76
2.3 Les paramètres « HSE », « SIE » 76
2.3.1 Paramètres de sécurité « HSE » 76
2.3.2 Sûreté Interne d'Etablissements « SIE » 77
2.4 Les indicateurs sociaux 78
3 Les points faibles du tableau de bord consolidée de Sonelgaz 79
Section 03 : Proposition un tableau de bord selon la méthode OVAR. 80
1 .La démarche de l'élaboration du tableau de bord selon la méthode OVAR : 80
1.1 Première étape : Définition des objectifs. 80
1.2 Deuxième étape : Définition des leviers d'action. 80
1.3 Troisième étape : Proposition des indicateurs. 80
1.4 Quatrième étape : Responsabilités. 80
2 Application de la méthode OVAR : 81
2.1 Axe 01 : financier et commerciale 81
2.2 Axe : Technique 82
2.3 Axe 03 : énergies renouvelables & environnement 83
2.4 Axe 04 : RH 84
2.5 Axe 05 : HSE, SIE 85
Conclusion : 87
CONCLUSION GÉNÉRALE 88
BIBLIOGRAPHIE 92
LES ANNEXES 97

TABLE DES MATIERES 101