

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

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

**THÈME :**

**TABLEAU DE BORD COMME  
OUTIL DE CONTRÔLE DE  
GESTION : création d'une interface  
d'un tableau de bord digital  
CAS : SONELGAZ**

**Présenté par :**

Mr. BOUKHATEM Adnane

Mr. ROUABAH Moncef

**Encadré par :**

Mme. RABIA Lamia

Professeur

**3ème Promotion**

**2023 / 2024**



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

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

**THÈME :**

**TABLEAU DE BORD COMME  
OUTIL DE CONTRÔLE DE  
GESTION : création d'une interface  
d'un tableau de bord digital  
CAS : SONELGAZ**

**Présenté par :**

Mr. BOUKHATEM Adnane

Mr. ROUABAH Moncef

**Encadré par :**

Mme. RABIA Lamia

Professeur

**3ème Promotion**

**Juin 2024**

## Remerciements

*Avant tout, nous tenons à exprimer notre gratitude envers Dieu le Tout-Puissant, qui nous a donné la force et la volonté nécessaires pour mener à bien ce travail. Ce projet a pour objectif de nous familiariser avec le monde professionnel et marque la conclusion de notre cycle de master.*

*Avec tant de personnes à remercier, comment une seule personne peut-elle exprimer sa gratitude envers toutes? À travers ce travail, nous souhaitons saisir cette occasion pour exprimer notre profonde gratitude et notre sincère reconnaissance envers tous ceux qui, par leur soutien, leurs conseils ou leur participation, ont contribué directement ou indirectement à l'élaboration de ce projet.*

*Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrante, Professeuse LAIB Lamia. Grâce à son aide et à son soutien inestimable, nous avons pu mener à bien nos travaux dans d'excellentes conditions. Elle a été une source constante d'inspiration, de motivation et de soutien tout au long du processus. Ses conseils avisés et ses critiques constructives ont été particulièrement bénéfiques pour nous.*

*Il n'est jamais facile pour un étudiant de trouver une entreprise disposée à l'accueillir et à l'encadrer. C'est pourquoi nous tenons à remercier vivement le Directeur Financier de l'entreprise SONEGAS, M. ZIDAN Islem, d'avoir accepté notre demande de stage au sein de son entreprise.*

*Nous tenons à adresser nos plus vifs remerciements à notre encadrant de stage de fin d'études, M. ABERKANE Samir, pour son dévouement et ses conseils, sans lesquels ce travail n'aurait pu être réalisé. Nous souhaitons également exprimer notre gratitude à M. BESSAID Rabah et à tout le personnel de l'entreprise SONEGAS, qui nous ont aidés de près ou de loin tout au long de notre stage.*

*Nous saisissons cette occasion pour adresser nos profonds remerciements aux professeurs et enseignants de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique, qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire, du cycle préparatoire au cycle master. Leur expertise, la qualité de leurs enseignements, et leur dévouement à notre réussite nous ont fourni les informations et les outils nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*Nous tenons à exprimer nos plus sincères remerciements aux membres du jury pour avoir pris le temps de lire et d'évaluer notre mémoire de master. Nous leur sommes*

*reconnaisants de l'attention portée à notre travail et de leurs commentaires constructifs, qui ont été précieux pour améliorer nos compétences en recherche. Nous sommes honorés d'avoir eu l'opportunité de présenter notre recherche devant un jury aussi distingué.*

*Nous sommes conscientes que la rédaction de ce mémoire n'a pas été facile, mais ce défi nous a permis d'apprendre énormément. Cette expérience a été une source d'inspiration et nous encourage à poursuivre nos recherches dans ce domaine.*

## Dédicaces

*À mes chers parents qui ne m'ont jamais cessé de me soutenir et de m'épauler  
pour que je puisse atteindre mes objectifs*

*À mon unique sœur (Hadjer) et mes chers frères (Seyf et Abdelhak) pour leur  
soutien moral et leurs conseils tout au long de mes études*

*À mon beau-frère (Kheireddine) ma belle-sœur (Amina)*

*À mes neveux (Mero, Foufa et Lydia)*

*À ma chère amie en particulier (RS)*

*À mon binôme (Moncef) ainsi qu'à ses parents*

*A tous mes amis en particulier (Wlgr, Oussama, Zaki, Bachir, Haroun,  
Obama, Taki, Islem)*

*À mes amis ( Rem, DNZ, DD, Aymen, Ayoub, Ammi )*

*À tous ceux qui nous ont aidés pour réaliser ce travail de près ou de loin.*

## Dédicaces

*À ma très chère maman, symbole de tendresse et d'amour,  
À mon très cher père, toujours à mes côtés pour me soutenir  
et m'encourager. Que ce travail soit l'expression de ma  
profonde gratitude et de mon affection.*

*A mes chères sœurs AYA et HADIL pour leurs  
encouragements permanents, et leur soutien moral  
À mon grand frère, DHIRAR pour leur appui et leur  
encouragement,*

*À mon binôme ADNAN et leur parent*

*A tous mes amis en particulier (OUSSAMA, SEBAA,  
YUUUSHA, AKREM, ILYES ROUJI, LOTFI, MOUH,)  
À toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon  
parcours universitaire, Puisse Dieu vous donne santé,  
bonheur, courage et surtout réussite.*

*Merci.*

## Résumé

Ce mémoire porte sur l'étude du tableau de bord en tant qu'outil de contrôle de gestion, en proposant une interface de tableau de bord digital dans l'entreprise SONELGAZ.

Dans ce travail nous avons essayé de trouver des réponses appropriées à la question :  
« **Dans quelle mesure le tableau de bord pourrait être un outil efficace à des fins de contrôle de gestion au sein de la région de distribution Blida? »**

Pour cela nous avons organisé ce travail en deux parties :

La partie théorique fournit une base solide de connaissances théoriques et conceptuelles pour comprendre le contrôle de gestion et examine les conséquences de la digitalisation sur les méthodes de collecte, de traitement et d'analyse de données, ainsi que sur les compétences et les responsabilités du contrôleur de gestion. En effet, le contrôle de gestion est une fonction essentielle de l'entreprise, visant à aider les managers à atteindre leurs objectifs en leur fournissant des informations financières et non financières pertinentes pour la prise de décision. La nécessité de s'adapter aux nouvelles technologies est particulièrement cruciale pour les contrôleurs de gestion, car la digitalisation permet d'automatiser de nombreuses tâches administratives et de collecte de données, améliorant ainsi l'efficacité et la précision des analyses.

Dans la partie pratique, nous avons mené une étude au sein de l'entreprise SONELGAZ, une société algérienne spécialisée dans la fourniture d'électricité et de gaz. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à l'étude de l'existant en analysant la mise en place des tableaux de bord commerciaux et des ressources humaines. Cette analyse comprenait également des présentations graphiques des données collectées, permettant de visualiser les performances actuelles et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Dans un deuxième temps, nous avons proposé une interface DASHBOARD comme outil de digitalisation, visant à optimiser la gestion et à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Les résultats indiquent que la digitalisation simplifie les tâches administratives, libérant du temps pour l'analyse et la décision. Elle favorise également la communication interdépartementale. Cependant, des défis persistent, notamment l'acquisition de nouvelles compétences technologiques.

**Mots clés** : Contrôle de gestion, Tableau de bord, Digitalisation, Interface.



## Liste des figures

Figure 1 : Concepts du contrôle de gestion. ....	11
Figure 2 : Le schéma de la Corporate Governance. ....	24
Figure 3 : représente Finalités comparées du contrôle budgétaire et du reporting. ....	25
Figure 4 : Les différents niveaux de contrôle interne d'une organisation. ....	26
Figure 5 : Décomposition de l'écart sur le résultat. ....	27
Figure 6 : l'évolution de la fréquence des termes "Transformation digitale", "Transformation numérique" et "Transition numérique" depuis 2010. ....	37
Figure 7 : Organigramme de RD Blida. ....	49
Figure 8 : Organigramme de la direction d'accueil. ....	51
Figure 9 : Interface d'accueil Dashboard. ....	85
Figure 10 : Suite de l'interface d'accueil Dashboard. ....	86
Figure 11 : Interface de RH. ....	86
Figure 12 : Suite de l'interface RH. ....	87
Figure 13 : Interface du tableau de bord commercial. ....	88

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Signification des comptes de comptabilité. ....</b>	<b>16</b>
<b>Tableau 2 : Les différences entre la comptabilité analytique et la comptabilité financière. ....</b>	<b>18</b>
<b>Tableau 3 : L'écart sur le chiffre d'affaires. ....</b>	<b>28</b>
<b>Tableau 4 : L'apport abonnés (Électricité). ....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 5 : Nombre d'accroissement (Électricité). ....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 6 : L'apport abonnés (GAZ). ....</b>	<b>60</b>
<b>Tableau 7 : Le nombre d'accroissement (Gaz). ....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau 8 : Les ventes, les achats et Pertes (électricité). ....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 9 : Les pertes cumulées BT+ MT GWh (Électricité). ....</b>	<b>64</b>
<b>Tableau 10 : Le Chiffre d'affaires (électricité). ....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 11 : Ventes cumulées d'électricité. ....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 12 : Prix de vente moyen (CDA/KWh). ....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 13 : Le Chiffre d'affaires (Gaz). ....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 14 : Prix de vente moyen (CDA/KWh). ....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 15 : Les délai Crédit Client en moyen. ....</b>	<b>69</b>
<b>Tableau 16 : Les délais de raccordement (Électricité). ....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 17 : Les délais de raccordement (Gaz). ....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 18 : L'effectif de la RDBL. ....</b>	<b>75</b>
<b>Tableau 19 : Le recrutement dans la RDBL. ....</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 20 : La formation dans la RDBL. ....</b>	<b>80</b>

## Liste des abréviations

BI : Business Intelligence  
BP: Basse pression  
BT: Basse tension  
CA: Chiffre d'affaires  
CDA: Centimes de dinars  
CRM: Customer Relationship Management  
CVAE : Contribution sur la valeur ajoutée des entreprises  
DCC: Délais crédit client  
DR: Délai de raccordement  
DRH: Direction ressources humaines  
DFC: Direction finance et comptabilité  
DCM : Direction commercial et marketing  
ERP : Enterprise Ressources Planning  
EPIC: Établissement public à caractère industriel et commercial  
EURL: Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée  
GWh: Gigawattheures  
HT: haute tension  
HP: haute pression  
KPI: indicateurs de performance clés  
MDA: Million de dinars  
MT: moyenne tension  
MP: moyenne pression  
MTH: mega thermie  
OCDE: Organisation de coopération et de développement économiques  
PGI: Progiciels de Gestion Intégrée  
RH: Ressources humaines  
SONELGAZ: Société nationale de l'électricité et du gaz  
TB: Tableau de bord  
TBG: Tableau de bord de gestion  
TBP: Tableau de bord prospectif  
TIC: Technologies de l'information et de la communication  
TVA: Taxe sur la valeur ajoutée

TE: Taux d'évolution

SARL: Société à responsabilité limitée

SADEG: Société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz

SCM: Supply Chain Management

SI: Système d'information

SPA: Société par actions

SPE: Sonelgaz production Électricité

# Sommaire

Remerciements.....	I
Dédicaces .....	III
Résumé.....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des tableaux.....	VII
Liste des abréviations .....	VIII
Sommaire.....	X
Introduction Générale .....	1
Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques .....	5
1. Introduction au Contrôle de gestion ;.....	6
2. Tableau de bord comme un outil de pilotage .....	30
3. Transformation digitale dans le contrôle de gestion .....	34
Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz.....	45
1. Présentation de l'entreprise d'accueil.....	46
2. Essai d'élaboration d'un tableau de bord opérationnel .....	53
3. Digitalisation de la fonction contrôle de gestion .....	89
La conclusion générale .....	90
La bibliographie.....	93
Les annexes.....	96
La table des matières .....	107

## **Introduction Générale**

## **Introduction Générale**

---

L'entreprise, en tant que système complexe, est organisée et coordonnée en vue d'atteindre un objectif précis. Évoluant constamment sous l'influence de son environnement en perpétuelle mutation, elle se trouve confrontée à une concurrence toujours plus intense. Afin de maintenir sa performance et de s'adapter à cet environnement dynamique, elle doit utiliser des indicateurs, qualitatifs ou quantitatifs, ainsi qu'à un dispositif de guidage et de contrôle, incarné par « le contrôle de gestion ».

Le contrôle de gestion constitue un pilier essentiel de la gestion d'entreprise, offrant une vision stratégique et opérationnelle permettant d'assurer l'efficacité et la pérennité des organisations. Dans ce chapitre, nous explorerons les fondements théoriques sous-tendant l'utilisation du tableau de bord en tant qu'outil majeur du contrôle de gestion.

L'existence du contrôle de gestion au sein d'une entreprise revêt une importance cruciale, car il permet non seulement d'évaluer les performances, mais également de maîtriser la gestion. En fournissant à la direction générale une évaluation claire des résultats obtenus et en expliquant les écarts, il contribue à mesurer la performance de chaque responsable opérationnel.

Le contrôle de gestion englobe un ensemble d'outils, notamment la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le système d'information et le tableau de bord.

Ce dernier constitue un élément central, rassemblant des indicateurs pertinents pour appréhender l'évolution de l'entreprise sur une période donnée, tout en la positionnant dans son environnement. Pour être efficace, le contrôle de gestion doit être adapté à la structure organisationnelle et inciter les responsables à atteindre leurs objectifs.

Les entreprises ont une opportunité de mesurer la performance par un outil de contrôle de gestion qui est le tableau de bord. En regroupant des indicateurs liés à la stratégie de l'entreprise, il permet de piloter la performance et de suivre l'activité avec précision. Cette approche permet aux dirigeants d'agir de manière proactive, en mettant en œuvre rapidement des actions correctives en cas de problèmes ou d'évolutions défavorables. Le tableau de bord offre ainsi une vision globale et cohérente de la situation de l'entreprise.

L'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise constitue donc un enjeu majeur. Pour ce faire, nous nous posons plusieurs questions clés, telles que la conception des tableaux de bord au sein de l'entreprise Sonelgaz. À travers des hypothèses spécifiques, nous explorons le rôle du tableau de bord en tant que système d'alerte et d'action, ainsi que les étapes nécessaires à son efficacité.

## Introduction Générale

---

Dans cette perspective, notre étude vise à démontrer les étapes de création d'un tableau de bord ainsi que sur l'analyse des performances de l'entreprise dans les domaines commerciale et des ressources humaines pour l'année 2023.

Nous aborderons également l'amélioration de la fonction de contrôle de gestion, en proposant la digitalisation comme solution et en identifiant ses défis

L'objectif principal de notre étude est de répondre à la question suivante : « **Dans quelle mesure le tableau de bord pourrait être un outil efficace à des fins de contrôle de gestion au sein de la région de distribution Blida?** »

En plus de cette interrogation principale, plusieurs questions méritent également notre attention :

- Quelles sont les étapes à suivre pour la conception d'un tableau de bord au sein la RDBL?
- Quels sont les indicateurs les plus pertinents pour les domaines commercial et ressources humaines ?
- Quel est l'apport de la digitalisation de l'outil tableau de bord au contrôle de gestion?

Pour conduire notre étude de manière efficace, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01:** Le processus de conception d'un tableau de bord suit une méthodologie en plusieurs étapes.

**Hypothèse 02:** Plusieurs indicateurs dans les domaines commerciale et ressources humaines s'avère efficace.

**Hypothèse 03:** La digitalisation de l'outil Tableau de bord a un impact positif sur la fonction de contrôle de gestion.

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous adoptons une démarche méthodologique, combinant une recherche bibliographique en utilisant des ouvrages, articles scientifiques et des thèses et les méthodes descriptives, analytiques et comparatives.

Pour l'étude de cas, nous avons utilisé des données et des documents internes à l'entreprise. Notre plan de travail se compose de deux chapitres .

Le premier chapitre intitulé « Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques» contient sur 3 sections :

La première section présentera une introduction au contrôle de gestion, définissant ses objectifs, ses missions, ses outils et son rôle au sein de l'entreprise. Nous examinerons comment



## **Introduction Générale**

---

le contrôle de gestion fournit les informations nécessaires à la prise de décision, à la planification stratégique et à la gestion des performances.

La seconde section se concentrera sur le tableau de bord en tant qu'outil de pilotage. Nous parlons sur son objectif, ses typologies et son utilité dans la surveillance et le suivi des activités clés de l'entreprise. En mettant en lumière l'importance des indicateurs de performance, nous explorerons comment le tableau de bord permet une gestion proactive et réactive, favorisant ainsi l'atteinte des objectifs organisationnels.

La troisième section examinera la transformation digitale dans le contrôle de gestion. À l'heure où les technologies numériques transforment en profondeur les pratiques managériales, nous étudierons comment l'intégration de solutions digitales révolutionne la manière dont les données sont collectées, analysées et utilisées dans le processus de contrôle de gestion. En particulier, nous nous pencherons sur les avantages de la transformation digitale dans l'élaboration de tableaux de bord commercial et RH, soulignant comment ces innovations peuvent renforcer l'efficacité, la pertinence et la réactivité de ces outils essentiels.

Le deuxième chapitre, intitulé « Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord - CAS : Sonelgaz », constitue une analyse pratique illustrant notre partie théorique présentée précédemment. Nous avons mené une étude de cas portant sur la présentation et l'analyse d'un tableau de bord commercial et des ressources humaines. Plusieurs indicateurs dans ces deux domaines ont été présentés, et nous avons également tenté de concevoir une interface numérique pour un tableau de bord, facilitant ainsi le travail du contrôleur de gestion.

Dans la première section, nous allons présenter l'entreprise d'accueil en détaillant l'historique de Sonelgaz ainsi que ses différentes directions. Ensuite, dans une sous-section dédiée, nous avons approfondi les tâches spécifiques du contrôleur de gestion, en mettant en lumière ses rôles et responsabilités au sein de l'organisation.

Dans la deuxième section, nous allons présenter le tableau de bord commercial et RH de l'entreprise et analyser les résultats de l'année 2023. De plus, nous proposerons une solution digitale pour améliorer la fonction de contrôle de gestion

Enfin, dans la troisième section, nous allons aborder les défis de la digitalisation du contrôle de gestion et proposerons des recommandations pour réussir cette transition

**Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion :**  
**Fondements théoriques**

### 1. Introduction au Contrôle de gestion ;

Le contrôle joue un rôle essentiel au sein d'une entreprise, qu'elle soit de petite ou de grande taille. Son objectif principal est d'assurer la pérennité et la rentabilité de l'organisation en veillant à ce que les opérations se déroulent conformément aux plans et aux objectifs établis.

Les missions de contrôle sont multiples. Tout d'abord, il vise à garantir la fiabilité et l'exactitude des informations financières et opérationnelles. En analysant et en vérifiant les données, le contrôle permet de détecter les éventuelles erreurs ou anomalies, et de prendre les mesures correctives nécessaires. De plus, le contrôle participe à l'optimisation des processus en identifiant les gaspillages, les inefficacités et les zones d'amélioration potentielles.

Pour mener à bien ses missions, le contrôle dispose d'un ensemble d'outils et de techniques. Parmi ceux-ci, on peut citer les audits, les analyses de risques, les indicateurs de performance clés (KPI), les tableaux de bord et les systèmes d'information de gestion. Ces outils permettent de recueillir, traiter et analyser les données de manière systématique et rigoureuse.

#### 1.1. Concepts clés du contrôle de gestion ;

Le terme "contrôle" est fréquemment lié à celui de "vérification". Lorsqu'une vérification révèle des infractions aux règles, cela entraîne généralement des sanctions. Restreindre la signification du "contrôle" à un simple processus de vérification-sanction aurait pour conséquence de considérablement réduire le domaine de cette discipline. L'acceptation anglo-saxonne du terme "contrôle", dans le sens de "maîtrise", reflète davantage la complexité de ce domaine de la gestion.

Afin de mieux appréhender le concept de contrôle de gestion, la première section de ce chapitre se concentrera sur les diverses notions qui entourent cette discipline.

Pour ce faire, nous aborderons initialement différentes définitions, les types de contrôle, les outils et le processus du contrôle de gestion, ainsi que les limites de cette pratique.

##### 1.1.1. Historique du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion, relativement récent par rapport à d'autres fonctions au sein des entreprises, trouve ses racines dans l'instauration du système comptable. Celui-ci a émergé en réponse au développement du commerce international, exigeant la mise en place d'une comptabilité en partie double qui a été inventée à Gênes au XIV<sup>e</sup> siècle.

Plusieurs siècles après, le contrôle a rencontré des défis accrus en raison de l'avènement de la comptabilité industrielle en 1815. La fonction de contrôle de gestion a émergé entre la Première et la Deuxième Guerre mondiale aux États-Unis, avec une date officielle d'apparition en 1931 en France. En 1947, le Plan Comptable Général français a marqué une étape

## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

significative en distinguant pour la première fois entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, cette dernière étant désormais considérée comme l'un des outils essentiels du contrôle de gestion.

Au début du XXe siècle, la pratique du contrôle de gestion s'est d'abord développée au sein des très grandes entreprises industrielles américaines. À ce stade, la mission du contrôle de gestion était de motiver les employés, d'identifier et de corriger les erreurs, d'anticiper pour les éviter (suivant la logique de FAYOL et TAYLOR). Au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles, ayant pour objectif d'améliorer la performance de la production, principalement à travers le contrôle budgétaire.

À la fin des années 1960 et au début des années 1970, différentes méthodes ont été proposées, telles que le budget à base zéro, dans le but d'améliorer davantage l'évolution du contrôle de gestion au sein des organisations. La position actuelle du contrôle de gestion consiste à assister les décideurs dans leurs choix organisationnels. Le contrôle de gestion est désormais perçu comme un processus global qui aide la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en fournissant les informations nécessaires<sup>1</sup>.

### **1.1.2. Définition du contrôle de gestion :**

Le concept de contrôle de gestion est généralement perçu comme étant extrêmement vaste dans son domaine d'application et ses attributions par la plupart des économistes et spécialistes en sciences de gestion. Néanmoins, les conceptions et les pratiques associées à ce concept présentent une diversité notable. Divers auteurs et organismes se sont efforcés de fournir des définitions de ce concept, parmi lesquelles figurent celles de :

**R.N. ANTHONY, 1965**, propose la définition suivante du contrôle de gestion : « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation* »<sup>2</sup>.

Dans cette conception, le contrôle de gestion est présenté comme un garant de l'utilisation non gaspillée des ressources confiées à un manager, reposant sur trois éléments clés : les objectifs à atteindre, les ressources disponibles et les résultats obtenus. Certains considèrent cette définition comme conventionnelle et universelle.

En se basant sur l'expérience pratique, **R.N. ANTHONY, 1988**, propose une extension de sa première définition, traditionnellement perçue comme étant purement comptable et jugée trop

---

<sup>1</sup> Dumas, G., & Larue, D. (2005). Missions de contrôle de gestion. Dans *Contrôle de gestion*, édition : Litec, Paris, p. 15.

<sup>2</sup> Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Harvard University, Boston, p. 17. (Cité par Gren)

## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

restreinte. Il intègre le contrôle de gestion dans la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle, précisant ainsi sa définition : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies* »<sup>3</sup>.

Dans cette seconde définition, l'auteur suppose l'existence d'objectifs préalables que le manager doit atteindre par le biais de l'action d'autres individus. Il met également l'accent sur l'interaction entre les différents acteurs de l'entreprise en vue de façonner le contrôle de gestion.

À travers le contrôle de gestion, les dirigeants disposent du moyen de garantir l'efficacité et la rentabilité (efficience) dans l'atteinte des objectifs fixés. Dans ce contexte, le manager intervient postérieurement à l'élaboration de la stratégie.

Selon **SIMONS, 1987**, « les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des organisations. Ces systèmes englobent un large éventail de procédures formelles telles que la planification, les budgets, l'analyse de l'environnement et de la concurrence, le reporting et l'évaluation, l'allocation des ressources ainsi que les récompenses offertes aux employés. » L'auteur envisage le contrôle de gestion en relation avec l'information, mettant l'accent sur la compréhension de la manière dont les managers équilibrent l'innovation et le contrôle. Sa contribution majeure réside principalement dans le désenclavement qu'il opère entre les divers niveaux de contrôle, particulièrement entre le contrôle de gestion et le contrôle stratégique.

**SIMONS, 1995** avance une typologie des systèmes de contrôle de gestion qui repose sur quatre leviers, permettant ainsi la mise en œuvre de la stratégie et le contrôle de sa pertinence : les systèmes de contrôle interactif, les systèmes de contrôle diagnostic, les systèmes de frontières (garde-fou) et les systèmes de croyances<sup>4</sup>.

Cette typologie vise à comprendre comment les managers exercent un contrôle sur la stratégie. Dans ce contexte, le contrôle de gestion sert non seulement à la mise en œuvre de la stratégie, mais également à son renouvellement.

**M. LEROY, 2011** propose à son tour la définition suivante du contrôle de gestion : « un système d'information et de communication qui, grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents, aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et à piloter leur réalisation »<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston, p. 10

<sup>4</sup> Simons R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Library of Congress, Harvard Business School Press, p. 5

<sup>5</sup> Leroy M. (2012), *Le contrôle de gestion et ses évolutions*, Éditions d'Organisation

## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

Par cette définition, l'auteur qualifie le contrôle de gestion comme étant un ensemble de dispositifs d'information en relation avec la stratégie et les actions quotidiennes de l'entreprise.

Effectivement, bien que différentes approches et concepts puissent être utilisés pour définir le contrôle de gestion, un consensus émerge autour de l'idée que le contrôle de gestion est fondamentalement un outil d'aide au pilotage, de mesure et d'amélioration continue des performances de l'entreprise. Il permet de diagnostiquer les résultats et de proposer des actions correctives. Il englobe également la maîtrise de la gestion rationnelle des actions de l'entreprise en anticipant les événements et en s'adaptant à leurs évolutions environnantes. Ainsi, le contrôle de gestion garantit simultanément le pilotage, la maîtrise, la mesure, la gestion et l'analyse des actions d'une entreprise.

En résumé, le contrôle de gestion remplit un double rôle. D'une part, il agit en tant que régulateur de comportement en utilisant la vérification, notamment par l'analyse des écarts, pour guider et maintenir l'entreprise dans la direction de l'objectif fixé, particulièrement dans un environnement stable. D'autre part, le contrôle de gestion assume une fonction d'auto-apprentissage en exerçant une relation interactive qui favorise la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et ses activités quotidiennes. Cela permet d'acquérir une expérience de la réalité et pousse les responsables à prendre en compte l'état souhaité, notamment dans un environnement incertain<sup>6</sup>.

### **1.2. Objectifs, missions et le rôle du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion a plusieurs objectifs et missions

#### **1.2.1. Les objectifs de contrôle de gestion:**

Sont généralement similaires pour toutes les entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, bien que leur mise en œuvre puisse varier en fonction de la taille, de la structure et du secteur d'activité spécifique. Parmi les objectifs communs du contrôle de gestion, on trouve généralement les suivants :

- ❖ La gestion de la performance d'une entreprise dans un contexte complexe et incertain implique une réorientation constante de ses objectifs et de ses actions. Le pilotage des performances représente un équilibre délicat entre l'adaptation aux changements externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle optimale pour tirer parti au maximum des ressources et des compétences disponibles. Dans cette perspective, le rôle du contrôle de gestion consiste à faciliter l'allocation judicieuse des ressources vers les axes stratégiques

---

<sup>6</sup> Gervais, M. (1991). *Le contrôle de gestion*. Economica, Paris, p142

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

prioritaires du moment. Il est chargé d'optimiser la qualité, les coûts et les délais en utilisant une variété d'outils de résolution de problèmes, tels que l'analyse de processus et les instruments de gestion de la qualité. De plus, le contrôle de gestion doit contribuer activement à la gestion des variables de performance sociale conformément aux attentes des parties prenantes<sup>7</sup>.

- ❖ L'optimisation continue de la structure organisationnelle est essentielle pour maximiser l'utilisation des ressources et compétences disponibles. La gestion d'entreprise doit considérer son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus émerge comme une approche pertinente pour améliorer la performance ; elle implique de segmenter l'organisation en processus opérationnels et en processus de support, puis de réviser et d'améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut contribuer en formalisant ces processus, en particulier en mesurant les coûts associés, afin d'identifier les marges de rentabilité et les opportunités d'accroître la valeur ajoutée.
- ❖ L'intégration des risques dans la gestion de la performance rend le gouvernement d'entreprise et le risque interdépendants. Il est impératif de comprendre les répercussions des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en incluant une prise en compte appropriée des risques associés<sup>8</sup>.

Le contrôle de gestion est conceptualisé comme un processus continu intervenant à différentes étapes, à savoir avant, pendant et après une action. Il est conçu pour s'aligner sur les orientations stratégiques de l'entreprise et pour établir le cadre d'un système de mesure des performances. Les enjeux qu'il gère peuvent être résumés comme suit :

- Comprendre et structurer les chaînes de causalité pour renforcer l'alignement de la structure organisationnelle sur les objectifs fondamentaux.

**Exemple :** Mise en place de réunions régulières pour évaluer les performances, ajustement des processus en fonction des retours d'expérience.

- Optimiser l'efficacité opérationnelle et renforcer les capacités de réaction et d'adaptation tout en prévenant toute déstabilisation ou conflit. Cela peut être réalisé en faisant évoluer le modèle de fonctionnement de l'entreprise ainsi que les outils de gestion associés.

---

<sup>7</sup> Alazard, C & Sépari, S. (2004). Objectifs du contrôle de gestion. Dans DECF Contrôle de Gestion, 5ème édition, p. 20.

<sup>8</sup> Dumas, G., & Larue, D. Op. Cit PP : 25, 26

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

**Exemple :** Minimiser les coûts et les délais, améliorer la qualité, renforcer la cohérence et coordonner efficacement les actions.

- Promouvoir l'évolution de la culture interne en anticipant pour répondre aux nouvelles attentes formulées tant en interne qu'en externe.

**Exemple :** Favoriser une culture de coopération entre les différents services et métiers en intégrant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).

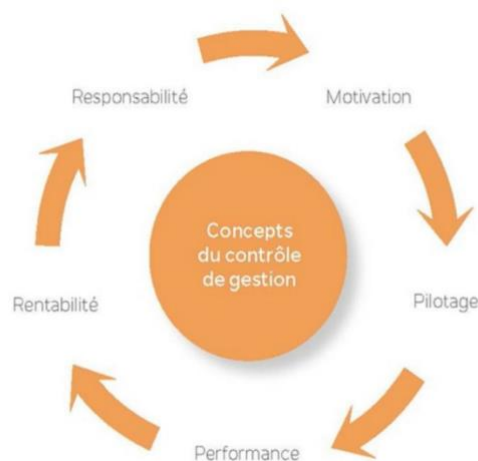
En fin de compte, pour accomplir sa mission, le contrôle de gestion doit:

- ✓ Comprendre comment l'entreprise doit se comporter afin de répondre au mieux aux attentes de ses partenaires et de surpasser ses concurrents ;
- ✓ Faciliter la compréhension des performances tant financières que non financières de l'organisation, identifier les activités nécessitant une gestion stricte des coûts, renforcer les synergies entre les différentes unités, et piloter la relation entre rentabilité et risque ;
- ✓ Rapporter de manière régulière, que ce soit chaque année, chaque mois, chaque semaine, voire chaque jour en cas de nécessité, les observations et analyses à la direction générale.

### 1.2.2. Rôle et importance du contrôle de gestion<sup>9</sup>

Au croisement des sphères comptable et organisationnelle, le domaine du contrôle de gestion présente une complexité inhérente qui le rend ardu à saisir. Malgré cela, ses principes fondamentaux sont solidement enracinés au sein de toutes les organisations.

**Figure 1 : Concepts du contrôle de gestion.**



**Source:** Caroline Selmer, « La boîte à outils du contrôle de gestion », édition : Dunod, Paris, 2013, PP : 12

<sup>9</sup> SELMER, C. (2013). Le rôle du Contrôle de gestion. Dans *La boîte à outils du contrôle de gestion*, édition : Dunod, Paris, pp. 12-13.



## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

### ➤ **Quelles sont les attentes des dirigeants ?**<sup>10</sup>

Les attentes des dirigeants en matière de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial en soutenant les décideurs au sein de l'entreprise. Il implique une responsabilité partagée par l'ensemble de la hiérarchie managériale pour assimiler et mettre en œuvre ses outils. Les objectifs de ce processus incluent :

- Garantir l'atteinte des objectifs de performance et l'optimisation des ressources.
- Assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie et évaluer sa pertinence.
- Accompagner la conduite opérationnelle et l'évolution de l'organisation.

Le contrôle de gestion, en fournissant des outils pour éclairer et faciliter les prises de décision, contribue à la performance de l'entreprise. Ces outils fournissent une multitude d'informations qui circulent à la fois de manière verticale (top-down : environnement économique, orientations stratégiques ; Bottom-up : résultats financiers et non financiers) et horizontale (données transversales). Ils servent de langage commun permettant à tous les services de l'entreprise de communiquer efficacement.

### ❖ **Quel est l'apport du contrôle de gestion au management ?**<sup>11</sup>

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel pour soutenir le management dans la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise. Ses principaux apports sont :

#### ➤ **Alignement des objectifs**

- ✓ Le contrôle de gestion permet de définir des objectifs individuels et collectifs pertinents, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise.
- ✓ Cette définition d'objectifs clairs et mesurables favorise la motivation, la satisfaction et l'implication du personnel autour du projet d'entreprise.

#### ➤ **Évaluation objective de la performance**

- ✓ Le contrôle de gestion procède à une appréciation objective des résultats des responsables et collaborateurs, en les comparant à des prévisions à chaque niveau hiérarchique.
- ✓ Cette évaluation rigoureuse des performances facilite la prise de décisions managériales éclairées.

---

<sup>10</sup> ibid.

<sup>11</sup> ibid.

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

### ➤ **Pilotage et communication transversale**

- ✓ Le contrôle de gestion fournit des informations fiables et transversales (financières, opérationnelles, etc.), servant de "langage commun" pour faciliter la communication et la prise de décision à tous les niveaux.
- ✓ Il accompagne également le changement organisationnel et l'évolution de la stratégie, en identifiant les écarts entre résultats réels et prévus, et en proposant des actions correctives.
- ✓ Ainsi, le contrôle de gestion est un outil essentiel au service du management, en aidant à aligner les objectifs individuels et collectifs sur la stratégie globale, et en fournissant une vision transversale et objective de la performance de l'entreprise.

### ❖ **Quelle est la valeur ajoutée des contrôleurs de gestion ?<sup>12</sup>**

Les contrôleurs de gestion jouent un rôle central dans le processus de contrôle de gestion au sein de l'entreprise. Leurs principales contributions sont :

### ➤ **Traitement et analyse des informations**

- ✓ Les contrôleurs de gestion conçoivent, formalisent et traitent les flux d'information qui circulent dans l'organisation.
- ✓ Ils ont un rôle d'observatoire sur l'ensemble des données internes et externes, qu'ils doivent savoir "faire parler" pour en extraire du sens.

### ➤ **Aide à la prise de décision**

- ✓ Les contrôleurs de gestion doivent s'ouvrir à l'ensemble des domaines de l'entreprise afin de délivrer des analyses pertinentes, et proposer des alternatives et solutions.
- ✓ Ils doivent connaître la stratégie de l'entreprise et de ses principaux concurrents pour aider la réflexion sur ce qui est "possible" ou "impossible".

### ➤ **Pilotage de la performance**

- ✓ Les contrôleurs de gestion réalisent des analyses prospectives et des benchmarks par rapport aux concurrents, afin d'identifier des pistes d'amélioration de la performance.
- ✓ Ils accompagnent également les actions de performance sur le terrain, auprès des équipes opérationnelles.

### ➤ **Fiabilité des informations**

- ✓ Les contrôleurs de gestion ont un rôle d'alerte sur les incohérences ou insuffisances des informations disponibles dans l'entreprise.

---

<sup>12</sup> *ibid.*

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

- ✓ Ils contribuent ainsi à améliorer la qualité et la fiabilité des données utilisées pour la prise de décision.

En résumé, les contrôleurs de gestion apportent une valeur ajoutée essentielle en tant qu'experts du traitement et de l'analyse des informations, au service de la prise de décision et du pilotage de la performance de l'entreprise.

### 1.3. Les principaux outils de contrôle de gestion

Il existe divers instruments de contrôle de gestion qui sont essentiels, facilitant ainsi aux divers acteurs de l'entreprise la prise de décisions éclairées et une compréhension approfondie des opérations de leur société.

#### 1.3.1. La comptabilité générale<sup>13</sup> :

##### 1.3.1.1. Définition de la comptabilité générale:

La **comptabilité générale** est un système d'organisation dans lequel les flux en provenance ou à destination de l'entreprise sont identifiés et traduits sur le plan financier dans les comptes de celle-ci. Elle représente un outil permettant, au titre d'une période appelée « exercice comptable »

- D'une part de prendre connaissance du **patrimoine** d'une entité (ce qu'elle possède et ce qu'elle doit)
- D'autre part de mesurer périodiquement les **performances** de celle-ci au travers du résultat qu'elle a réalisé sur une période

La **comptabilité générale** sert à **produire de l'information** à destination:

- De toute personne de droit privé intéressée (associés, actionnaires, banquiers, fournisseurs, clients, etc.),
- De toute administration ou personne de droit public (fiscale ou sociale)

Elle alimente des **statistiques** d'envergures diverses (nationales notamment comme le produit intérieur brut, somme des valeurs ajoutées de toutes les entreprises) et constitue **la base de calcul** d'une multitude d'impôts et taxes; citons, à titre d'exemple et sans que cela soit exhaustif :

- L'impôt sur les bénéfices (impôt sur le revenu ou impôt sur les sociétés calculés sur un résultat fiscal).
- La contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (cva).

---

<sup>13</sup> "Comptabilité Générale." Compta-Facile, <https://www.compta-facile.com/comptabilite-generale/>, (consulté 02/02/2024 22:06)

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

- La taxe sur la valeur ajoutée (tva).  
Enfin, elle représente un véritable outil de gestion puisqu'elle va également permettre:
- D'évaluer l'entreprise,
- De comparer ses performances à celles réalisées par d'autres entreprises issues du même secteur d'activité,
- De contrôler certains équilibres financiers,
- De constituer le socle de la comptabilité analytique,
- De calculer des ratios financiers (ratios du bilan, ratios du compte de résultat).

### ➤ Qui doit tenir une comptabilité générale ?

**Toutes les entreprises exerçant une activité commerciale, artisanale, industrielle ou libérale** doivent **tenir une comptabilité générale** dans la mesure où elles ne relèvent pas d'un régime du micro au sens fiscal (micro-BNC, micro-BIC ou auto-entrepreneur dispensés de tenir une comptabilité).

Certaines bénéficient d'importants aménagements (c'est notamment le cas des professions libérales exerçant leur activité en entreprise individuelle qui peuvent se contenter de tenir une comptabilité de trésorerie) tandis que d'autres doivent tenir une comptabilité en partie double (commerçants, artisans quelle que soit leur structure d'exercice ou professionnels libéraux exerçant sous forme sociétale assimilée à une structure commerciale) sous réserve de quelques aménagements (option pour la comptabilité super-simplifiée possible dans certains cas).

L'étendue des **obligations comptables** est donc **variable**, pour en prendre connaissance:

- Comptabilité des sociétés commerciales (SPA, SARL ou EURL)
- Comptabilité des entreprises individuelles,
- Comptabilité des auto-entrepreneurs.

La **comptabilité générale** consiste à traduire tous les **flux** que rencontrent une entreprise sous la forme d'**enregistrements comptables**.

Plus généralement, sont enregistrées dans des journaux particuliers des **pièces justificatives**. Elles constituent la matière première de la comptabilité générale. Ce sont toutes les factures (achats, ventes), les relevés bancaires, les tickets de caisse enregistreuse, les différents bordereaux de cotisations sociales, les journaux de paie, les déclarations de TVA ou de taxes diverses qui vont être saisis en comptabilité.

Chaque pièce va générer une ou plusieurs **écritures comptables** mouvementant différents comptes en fonction de la nature de l'opération (comptes de bilan ou comptes de gestion) et du sens de cette dernière. Le montant est ventilé, selon le mécanisme de la partie double ou de la

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

partie simple, entre deux colonnes: le débit ou le crédit. Chacune d'entre elles a une signification particulière.

**Tableau 1 : Signification des comptes de comptabilité.**

Comptes et signification	Signification d'un débit	Signification d'un crédit
Compte de passifs (classe 1, compte 40, 42, 43, 44 et 46 sauf exceptions et certains comptes de classe 5)	<b>Diminution de ressources</b>	<b>Augmentation de ressources</b>
Compte d'actifs (classe 2,3, compte 409, comptes 41 sauf exceptions et classe 5 sauf exceptions)	<b>Augmentation de possession</b>	<b>Diminution de possession</b>
Compte de charges (classe 6)	<b>Augmentation de charges</b>	<b>Diminution de charges</b>
Compte de produits (classe 7)	<b>Diminution de produits</b>	<b>Augmentation de produits</b>

Source : <https://www.compta-facile.com/comptabilite-generale/> (consulté 02/02/2024 22:06)

### 1.3.1.2. Les documents de la comptabilité générale:<sup>14</sup>

La **comptabilité générale** génère quatre **états financiers** fondamentaux appelés comptes annuels et composés d'un bilan, d'un compte de résultat, d'un tableau flux de trésorerie et d'une annexe.

- **Le bilan** : Il représente **une photographie du patrimoine d'une entreprise**, à un instant «t» donné (et, en l'occurrence, à la clôture de l'exercice comptable). Il récapitule, d'un côté, ce que l'entreprise possède (on parle d'actifs) et, de l'autre, ce qu'elle doit (on parle de passifs).

À l'actif figurent généralement:

- ✓ Les investissements durables d'une entreprise (appelés immobilisations) ;
- ✓ Les biens qui sont conservés par l'entreprise sur une courte durée (l'actif circulant et notamment les stocks, les créances et les disponibilités) ;
- ✓ Ainsi que des postes de régularisation.

Au passif, sont repris:

- ✓ Les ressources internes, moyens de financement à disposition de l'entité pour un délai assez long (le capital, les réserves, le report à nouveau, etc.) ;

<sup>14</sup> ibid

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

- ✓ Et les ressources externes temporaires (dettes financières, dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales).

Le bilan, comme le compte de résultat, peuvent être présenté sous la forme abrégée, de base ou développée.

- **Le compte de résultat<sup>15</sup> : il est le reflet du résultat des opérations de l'exercice écoulé.** Il mesure la performance d'une entreprise en faisant la différence entre ses produits et ses charges sur une période précise (il ne s'intéresse pas au passé mais uniquement à une période en cours). Il permet d'analyser le résultat à différents niveaux sur le plan de l'exploitation (résultat d'exploitation), dans le domaine financier (résultat financier), au niveau exceptionnel (résultat exceptionnel) ou dans la globalité (résultat net comptable).

Sont considérés comme des produits:

- ✓ Les ventes de marchandises, de produits finis, de prestations de services ;
- ✓ Les subventions d'exploitation, subventions d'investissements ou subventions d'équilibre ;
- ✓ Les autres produits d'exploitation et produits des activités annexes ;
- ✓ Et les transferts de charge.

Représentent des charges:

- ✓ Les achats de marchandises, de prestations de services, de fournitures consommables, d'énergie,
  - ✓ Les charges externes (honoraires, frais postaux, frais de télécommunication, documentation, loyers, abonnements, maintenance, etc.).
  - ✓ Les impôts et taxes (contribution foncière des entreprises, contribution sur la valeur ajoutée des entreprises, taxe sur les véhicules de société, droits d'enregistrement).
  - ✓ Les charges financières (intérêts sur emprunts, intérêts sur compte courant d'associés),
  - ✓ Les charges exceptionnelles,
  - ✓ Les amortissements et provisions.
- **L'annexe<sup>16</sup> : Il est note écrite apportant un complément d'information** au bilan et au compte de résultat nécessaire à une meilleur compréhension des états financiers. Son contenu est plus ou moins développé selon la taille de l'entreprise, sa forme (société ou

---

<sup>15</sup> ibid

<sup>16</sup> ibid

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

entreprise individuelle) et son régime d'imposition (régime du micro, régime simplifié d'imposition ou régime réel).

Il existe trois formes d'annexe: l'annexe de base, l'annexe simplifiée ou l'annexe abrégée. Dans certains cas et sous certaines conditions, une entreprise peut être dispensée d'annexe.

On conclure que la comptabilité générale est un système d'organisation qui traduit dans les comptes d'une entité les flux et opérations qui l'ont concernée. Elle aboutit à la production d'états financiers appelés états de synthèse et composés d'un bilan, d'un compte de résultat et d'une annexe.

### 1.3.2. La comptabilité analytique (analyse des coûts) ;

#### 1.3.2.1. Définition de comptabilité analytique<sup>17</sup>

Technique qui consiste à analyser et à répartir les charges de la comptabilité financière afin de calculer les coûts des produits, des services, d'un département ou d'une entreprise. Elle constitue, en plus, un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations. Elle s'attache à analyser les différentes étapes, les différents processus selon lesquels les ressources dont l'entreprise s'est assuré la disposition ont été combinées et transformées avant d'être remises dans le circuit de l'économie sous la forme de produits ou de services proposés à la clientèle. En outre le système d'analyse une fois mis en place débouche sur la production périodique d'une masse d'indicateurs chiffrés dont l'accumulation constitue un véritable outil d'aide à la planification et à la préparation des décisions.

#### 1.3.2.2. Différences entre la comptabilité analytique et la comptabilité financière<sup>18</sup>

Il existe une relation étroite entre comptabilité financière et comptabilité analytique, cette relation se concrétise par le besoin de chacune des deux comptabilités.

**Tableau 2 : Les différences entre la comptabilité analytique et la comptabilité financière.**

Critères de comparaison	Comptabilité financière	Comptabilité analytique
1. Au regard de la loi	Obligatoire et uniforme	Facultative et diversifié
2. Vision de l'entreprise	Globale	Détaillée

<sup>17</sup> Benbouzid Badr-Eddine. "cours de comptabilité analytique." Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, <https://www.ummto.dz/fsecs/wp-content/uploads/2020/10/Cours-de-comptabilite-analytique-converti.pdf>, (consulté le 19 mai 2024, 10:00).

<sup>18</sup> ibid

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

3. Horizons temporel	Passé	Présent-Futur
4. Objectifs	Financiers et juridiques	Économiques et managériales
5. Nature de l'information	Précise et Formelle	Rapide et Pertinente
6. Utilisations	Externe	Interne
7. périodicité	Annuelle	Selon les besoins

Source : <https://www.ummo.dz/fsecs/wp-content/uploads/2020/10/Cours-de-comptabilite-analytique-converti.pdf> , (consulté le 19 mai 2024, 10:00).

### 1.3.2.3. Objectifs de la comptabilité analytique<sup>19</sup>

La comptabilité analytique a pour mission de concrétiser un certain nombre d'objectifs :

#### ➤ **Calculer le coût de production :**

Cet objectif constitue le premier historiquement fixé à la comptabilité analytique. Il permet : - D'établir la stratégie commerciale à travers la fixation des prix de vente, l'établissement des devis, etc ;

- ✓ De connaître les économies d'échelle qu'entraîne l'augmentation de la production ;
- ✓ D'évaluer la position de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence ;
- ✓ Enfin le calcul des coûts des produits fournit à la comptabilité financière les bases d'évaluation de certains éléments d'actif (ex : en-cours de production).

#### ➤ **La maîtrise des coûts :**

Cet objectif s'appuie sur la division de l'entreprise en centres d'analyse. Ce qui permet :

- ✓ D'établir des prévisions plus précises parce qu'élaborées au niveau même de l'engagement des coûts ;
- ✓ D'apprécier séparément les politiques d'approvisionnement, de production, de marketing, etc ;
- ✓ D'isoler et de contrôler les coûts administratifs ;
- ✓ De mettre en place des programmes de réduction des coûts.

#### ➤ **La préparation des décisions :**

La comptabilité analytique moderne permet de répondre à des questions variées du type :

- ✓ Doit-on recourir à la sous-traitance pour telle opération ?

---

<sup>19</sup> ibid



## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

- ✓ Doit-on acquérir, prendre en location, ou en crédit-bail tel équipement ?
- ✓ Doit-on accepter de prendre une commande à telles conditions par le client ?
- ✓ En présence d'un goulet d'étranglement qui limite la capacité de production, quels sont les produits à développer au détriment de quels autres produits ?

Bien entendu la préparation des décisions est par essence non répétitive, chaque problème étant singulier soit par sa nature, soit par les circonstances particulières dans lesquelles il se pose. Il ne peut donc être question de chiffres tous prêts. Chaque problème nécessite une analyse spécifique et le recours au concept de coût le mieux approprié.

### 1.3.2.4. Intrants de la comptabilité analytique<sup>20</sup> :

Comme tout système, la comptabilité analytique a besoin d'input pour fonctionner et concrétiser les objectifs, cité plus haute :

#### ➤ **Données de la comptabilité financière :**

Les charges de la comptabilité financière qui mesurent les consommations de biens et de services constituent la « matière première » de la comptabilité analytique. Pour autant l'information comptable n'est pas admise dans le réseau d'analyse à l'état brut. Elle est soumise à des retraitements qui visent à cerner de plus près les réalités économiques. Ces redressements consistent dans les opérations suivantes :

- ✓ Exclusion des charges non incorporables ;
- ✓ Incorporation de charges supplétives ;
- ✓ Introduction de charges de substitution ;
- ✓ Abonnement de certaines charges.

#### ❖ **Données spécifiques :**

En plus de l'information comptable, la comptabilité analytique utilise des données spécifiques constituées par diverses grandeurs physiques : quantités de matières consommées, nombre d'heures de travail, temps de fonctionnement des machines, nombre d'unités fabriquées,...

Ces informations se caractérisent par leurs hétérogénéités et la diversité de leurs sources. C'est en effet dans les magasins, les ateliers, les dépôts et les points de vente que peuvent être identifiés et enregistrés les flux physiques de matières et les consommations de services.

Ce caractère universel implique une importante conséquence : contrairement à la comptabilité générale qui peut fonctionner en vase clos, la comptabilité analytique exige l'implication et l'adhésion de l'ensemble des salariés.

---

<sup>20</sup> ibid

### ❖ Les méthodes de la comptabilité analytique <sup>21</sup>:

Selon les objectifs et les contraintes de gestion l'entreprise aura recours à des coûts complets ou des coûts partiels.

a) **Méthodes de calcul des coûts complets** : En système de coûts complets, toutes les charges introduites dans le réseau analytique sont acheminées jusqu'aux coûts de revient.

Les charges directes ayant été affectées aux produits, les méthodes de calcul des coûts de revient complets se proposent de répartir, entre les différents produits, les charges indirectes incorporées. On distingue :

- **La méthode de l'imputation globale** : Cette méthode fréquemment utilisée dans les petites entreprises consiste à ventiler les charges indirectes :
  - ✓ Au prorata du chiffre d'affaires ;
  - ✓ Au prorata des charges directes ;
  - ✓ Ou au prorata des heures de main-d'œuvre directe ou des heures-machine selon que la main-d'œuvre ou la machine constitue le facteur de production prépondérant.
- **La méthode des centres de frais** : Cette méthode consiste à :
  - ✓ Ventiler les charges indirectes entre les principales fonctions de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution, administration) ;
  - ✓ Choisir et calculer les coefficients d'imputation des charges indirectes, chaque subdivision des charges indirectes donnant lieu à la détermination d'un coefficient qui sera particulier à la fonction considérée et servira à la répartition des charges indirectes de ladite fonction entre les différents produits.
- **La méthode des sections homogènes** : La méthode des sections homogènes comporte les étapes suivantes :
  - ✓ Découpage de l'entreprise en centres d'analyse. Les centres d'analyse sont distingués en centres principaux et centres auxiliaires ;
  - ✓ Ventilation de l'ensemble des charges incorporées en charges directes et charges indirectes par rapport aux produits ;
  - ✓ Affectation des charges directes aux produits ;
  - ✓ Imputation des charges indirectes entre les divers centres d'analyse.
  - ✓ Traitement des cessions de prestations entre les centres d'analyse.
  - ✓ Imputation des charges indirectes aux produits.
  - ✓ Détermination des coûts et coûts de revient.

---

<sup>21</sup> ibid

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

- **Méthode de l'imputation rationnelle :** La méthode de l'imputation rationnelle a pour objet d'aménager les coûts complets et d'en faire des indicateurs de gestion permettant de maîtriser les conditions internes d'exploitation.

Cet objectif ne peut être réalisé qu'à la condition de rendre plus significatives les variations constatées dans le coût des unités d'œuvre et des produits en éliminant l'incidence des variations d'activité.

La méthode de l'imputation rationnelle consiste à n'imputer les charges de structure aux coûts que dans la mesure réelle de l'utilisation des capacités et moyens disponibles. Les charges de structure imputées sont déterminées en pondérant les charges réelles par le rapport activité réelle / activité normale.

### b) Méthodes de calcul des coûts partiels :

En système de coûts partiels, une partie seulement des charges introduites dans le réseau analytique est acheminée jusqu'aux coûts de revient.

On distingue généralement deux méthodes de calcul des coûts partiels qui sont :

- **Méthode du coût variable :** Cette méthode est basée sur la distinction entre charges d'activité et charges de structure. Le coût variable est constitué par les seules charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise. Les charges d'activité, qui peuvent être directes (**matières premières, main-d'œuvre directe**) ou indirectes (**énergie, matières consommables**) sont affectées aux comptes de coûts. Les charges de structure sont considérées comme des charges de période et, à ce titre, imputées au compte de résultat analytique.
- **Méthode du coût direct :** La méthode du coût direct consiste à :
  - ✓ Affecter aux produits et aux activités l'ensemble des charges directs, qu'ils soient variables ou fixes ;
  - ✓ À imputer les charges indirectes dont la répartition peut être fait sans ambiguïté sur des bases rationnelles. Il s'agit des charges indirectes pour lesquelles il existe une bonne corrélation entre les valeurs à répartir et le facteur de répartition ; celles-ci sont assimilables aux charges directes ;
  - ✓ À considérer comme charges de période, donc à acheminer globalement vers le compte de résultat analytique, les charges indirectes dont la répartition ne peut être faite que sur des bases conventionnelles, toujours discutables et entachées d'arbitraire.

### c) Le système information :

Parmi les différentes définitions proposées pour le système d'information, celles qui suscitent le plus d'intérêt incluent :

Le système d'information de gestion est une plateforme de données conçue pour centraliser l'ensemble des informations pertinentes pour la gestion de l'entité, incluant des données commerciales, techniques, comptables, et autres.<sup>22</sup>

D'après ALAZARD et SEPARI : « un système d'information est constitué un élément crucial du processus de gestion, représentant ainsi un aspect essentiel du système de contrôle de gestion. Il offre une analyse détaillée des évolutions passées et permet un diagnostic à partir d'informations pertinentes »<sup>23</sup>.

Le contrôle de gestion s'appuie sur les informations. Il est crucial d'avoir un accès direct aux parties essentielles du système d'information pour collecter les éléments clés de l'activité de l'organisation.<sup>24</sup>

#### ❖ Un système plus complexe, des besoins étendus :

Nous n'en sommes plus au temps où le contrôle de gestion se contentait de capter les informations comptables et de production de la GPAO (**Gestion de Production Assistée par Ordinateur**) pour élaborer de longs et fastidieux rapports d'activité. Le système d'information se complexifie rapidement. Et l'élargissement des préoccupations du contrôle de gestion suit un rythme tout aussi soutenu.

#### ❖ Le Système d'Information d'entreprise :

L'ensemble des modules du système d'information sont d'égale importance. Si l'**ERP (Enterprise Resources Planning)** reste encore le progiciel privilégié, il n'est plus suffisant. Les processus ne sont pas confinés entre les murs de l'entreprise.

Le CRM Customer Relationship Management et le SCM Supply Chain Management sont tout aussi essentiels dans la chaîne informationnelle et décisionnelle.

À juste titre, l'information décisionnelle et non plus seulement de production prend de plus en plus d'importance. Le contrôle de gestion a réellement une contribution active à apporter au pilotage du système d'information voire au lancement des nouveaux projets. Il a notamment sa

---

<sup>22</sup> Djerbi, Z., Durand, X., & Kuszla, C. (2020). *Contrôle de gestion*. Ed. Dunod, Paris, p. 269.

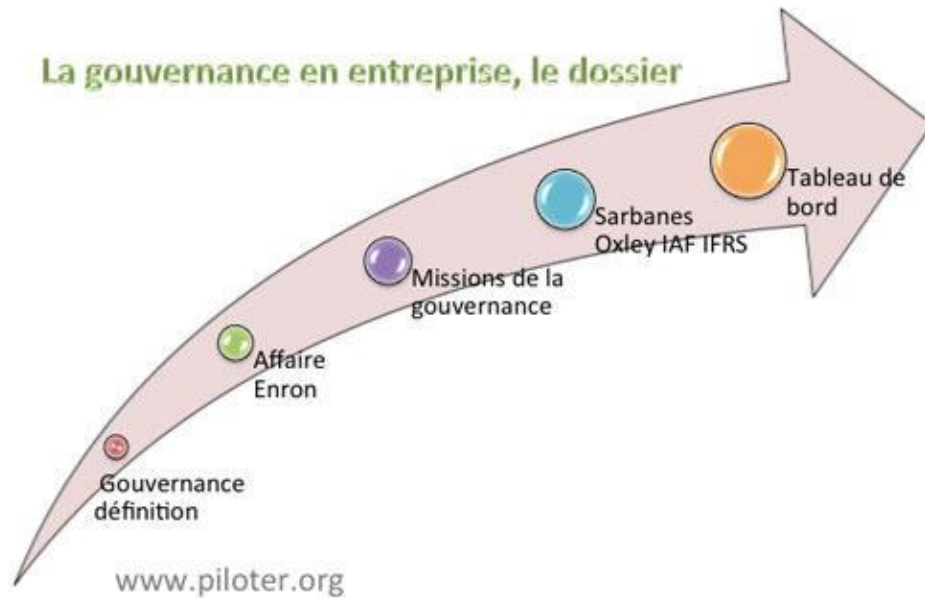
<sup>23</sup> Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion : manuel et application* (2ème édition). Dunod, Paris, p81

<sup>24</sup> <https://www.piloter.org/contrôle-de-gestion/systeme-information.htm> (consulté le 27/02/2024 17:50)

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

place au sein de la gouvernance du système d'information, un concept calqué sur le schéma de la Corporate Governance.

**Figure 2 : Le schéma de la Corporate Governance.**



Source : <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/index.htm> (consulté le 28/02/2024 à 00:00)

### d) Contrôle budgétaire :

Nous allons commencer par la définition du 4ème outil du contrôle de gestion :

- ❖ **Définition**<sup>25</sup> : Le contrôle budgétaire, en tant qu'outil clé du contrôle de gestion, regroupe l'ensemble des dispositifs (systèmes, procédures) utilisés dans le processus budgétaire au sein des centres de responsabilité. Il comprend :
  - ✓ L'élaboration des budgets liés à des objectifs spécifiques.
  - ✓ La comparaison des budgets avec les réalisations et l'analyse des écarts.
  - ✓ L'interprétation des écarts et la mise en place de mesures correctives.
  - ✓ Au besoin, l'ajustement ou la remise en question des objectifs initiaux.
  - ✓ Le contrôle budgétaire remplit généralement un double rôle au sein de l'entreprise :
    - **Outil d'aide à la décision stratégique** : Il fournit aux dirigeants et managers intermédiaires des informations clés sur la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de l'entreprise.
    - **Vecteur de délégation et de responsabilisation** : À travers le contrôle budgétaire, la responsabilité, le contrôle et l'incitation des individus sont délégués le long de la ligne hiérarchique.

<sup>25</sup> Djerbi, Z., Durand, X., & Kuszla, C. Op cit., p. 234

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

Cela permet d'impliquer et de responsabiliser les différents niveaux de l'organisation dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

Ainsi, le contrôle budgétaire joue un rôle essentiel à la fois dans l'aide à la décision stratégique et dans la mise en place d'une structure de délégation et de responsabilisation au sein de l'entreprise.

La supervision d'une organisation implique, selon la théorie, trois niveaux distincts <sup>26</sup>:

- a) **Le contrôle stratégique** : qui évalue les choix stratégiques, l'adaptation de l'entreprise à son environnement et l'organisation de la chaîne de valeur à moyen et long terme à travers des plans et des matrices stratégiques ;
- b) **Le contrôle de gestion** : qui surveille à moyen terme les performances des processus et des centres de responsabilité dans la chaîne de valeur à **l'aide du budget et des tableaux de bord** ;
- c) **Le contrôle exécutif ou opérationnel** : qui se fait par le suivi des tâches ou des procédures de contrôle interne. Dans ce contexte, le contrôle budgétaire serait considéré comme relevant du contrôle à moyen terme, fournissant notamment les informations nécessaires pour alimenter les tableaux de bord essentiels au suivi et à la prise de décision.

Cependant, il est important de ne pas confondre le contrôle budgétaire avec le reporting. Bien que les deux processus fournissent des informations, ils ne servent pas les mêmes objectifs.

Comme le montre **la figure 3** ci-dessous, le reporting vise à fournir aux décideurs au sein d'un groupe des données agrégées sur les réalisations des entités dépendantes, souvent à partir du système budgétaire, afin d'obtenir une vue d'ensemble de la performance globale de l'organisation.<sup>27</sup>

**Figure 3 : représente Finalités comparées du contrôle budgétaire et du reporting.**

Processus	Finalités
<b>Reporting</b> ↑	Rendre des comptes sur une entité Informer une direction centrale
	Centraliser/consolider des informations pour une vision globale
<b>Contrôle budgétaire</b>	Prévoir
	Contrôler (surveiller, maîtriser)
	Responsabiliser, inciter, motiver

<sup>26</sup> Bouquin, H., & Kuszla, C. (2014). *Le Contrôle de gestion* (10e éd.). PUF, Paris

<sup>27</sup> Djerbi, Z. , Durand, X. , Kuszla, C. Op.cit p 234

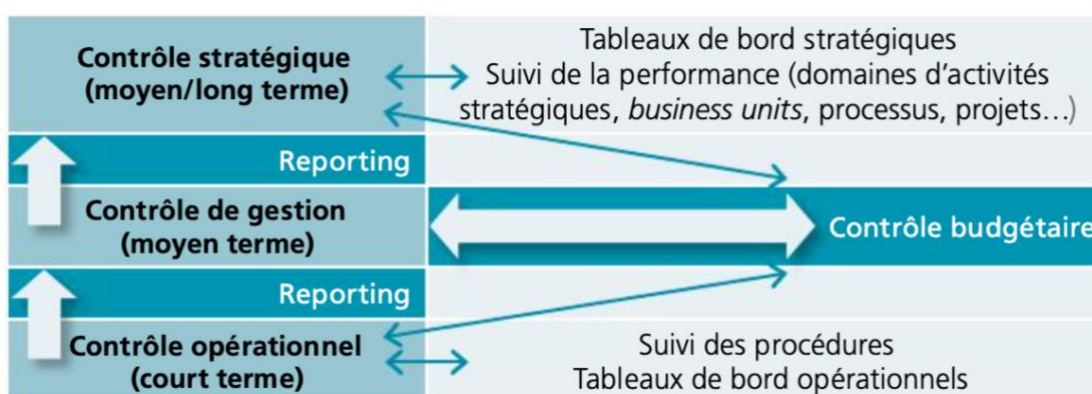
## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

Source : Djerbi, Z., Durand, X., & Kuszla, C. (2020). *Contrôle de gestion*. Ed. Dunod, Paris, p. 235.

Dans les grandes entreprises, le système de reporting, qu'il soit interne ou externe, est généralement sous la responsabilité du sommet stratégique, tel que la direction groupe ou la direction zone géographique. Cet outil central est utilisé par les dirigeants pour évaluer le degré d'atteinte des grandes orientations stratégiques à travers des indicateurs principalement quantitatifs et financiers tels que le chiffre d'affaires, les marges, la rentabilité, etc. Il leur permet également de prendre des décisions à moyen et long termes appropriées, telles que la recentration sur un domaine d'activité stratégique ou l'acquisition d'un actif, en utilisant divers instruments de gestion tels que le benchmarking, le balanced scorecard, etc.<sup>28</sup>

Voici une figure qui représente les différents niveaux de contrôle interne d'une organisation

**Figure 4 : Les différents niveaux de contrôle interne d'une organisation.**



Source : Djerbi, Zouhair , Durand, Xavier , Kuszla, Catherine ; « contrôle de gestion », Ed. Dunod, 2020 P. 235

### ❖ Les outils du contrôle budgétaire :

- **La périodicité du contrôle budgétaire<sup>29</sup>** : En ce qui concerne la gestion budgétaire, les entreprises doivent trouver un équilibre entre la nécessité de contrôler régulièrement afin de repérer les écarts significatifs et la mobilisation importante et coûteuse des ressources. Étant donné que la rémunération des salariés est généralement basée sur un cycle mensuel, le budget est traditionnellement établi sur une base mensuelle. Cependant, de plus en plus de grandes entreprises internationales en Europe et en Amérique du Nord adoptent une périodicité trimestrielle. L'analyse mensuelle ou trimestrielle consiste à comparer les réalisations aux prévisions, afin d'identifier les écarts mois par mois ou trimestre par trimestre. Cependant, certains écarts peuvent être

<sup>28</sup> Djerbi, Z. , Durand, X. , Kuszla, C. Op.cit p 235

<sup>29</sup> Idem

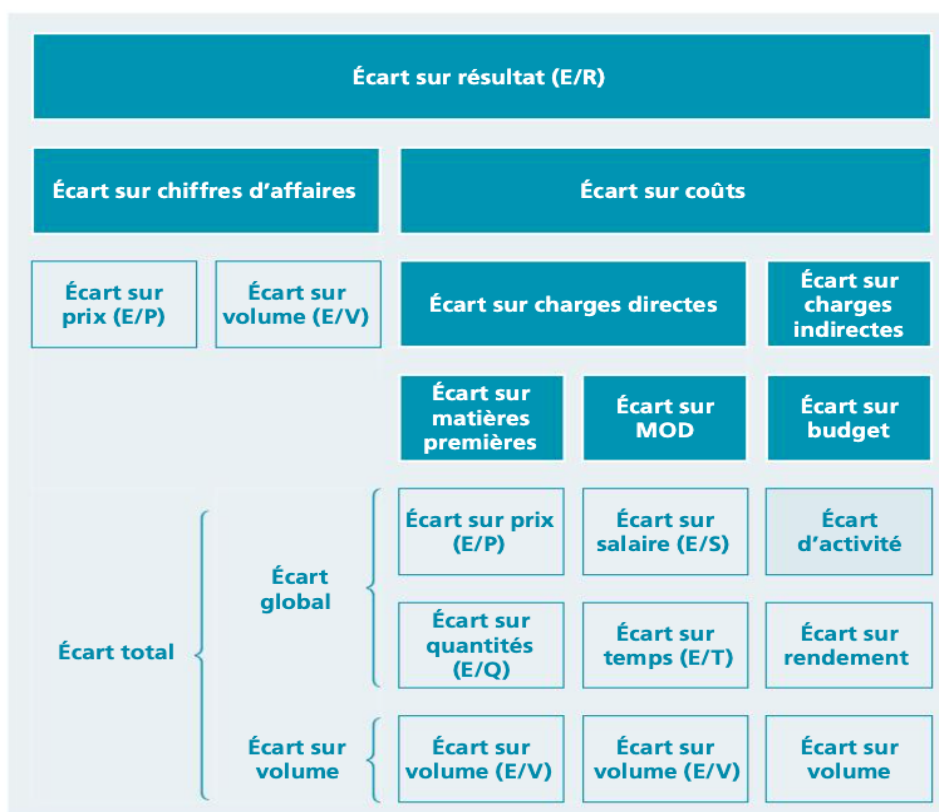
## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

expliqués par des décalages temporels et ne nécessitent pas une attention particulière lorsqu'ils s'annulent sur une période plus longue.

### ❖ La méthode des écarts

- Les différents types d'écarts

Figure 5 : Décomposition de l'écart sur le résultat.



Source : Djerbi, Zouhair , Durand, Xavier , Kuszla, Catherine ; « contrôle de gestion », Ed. Dunod, 2020 P. 247

- **Le coût standard<sup>30</sup>** : Un coût standard représente une estimation anticipée des dépenses, élaborée à partir d'une évaluation technique et/ou économique du produit ou du service en question, souvent en se référant à des données historiques ou à l'expertise accumulée par l'entreprise.
- **Le coût préétabli<sup>31</sup>** : L'une des solutions consiste alors à calculer, à partir du coût standard, un coût préétabli ajusté à la production réelle.

Un coût préétabli est une évaluation anticipée des dépenses qui sert de référence, de norme ou d'objectif avant que les événements ne se produisent, permettant ensuite une comparaison avec les coûts réels constatés.

<sup>30</sup> Djerbi, Z. , Durand, X. , Kuszla, C. Idem p248

<sup>31</sup> ibid



### ❖ L'analyse des écarts<sup>32</sup>

- **L'écart sur le chiffre d'affaires** : L'écart de chiffre d'affaires révèle la différence entre les ventes réelles et les ventes prévues pour une période donnée, reflétant essentiellement la performance des services commerciaux de l'entreprise. Plus spécifiquement, cet écart se subdivise en deux composantes : un écart de prix de vente et un écart de volume des ventes. Un écart positif sur le chiffre d'affaires ( $E > 0$ ) est bénéfique pour l'entreprise, tandis qu'un écart négatif ( $E < 0$ ) est considéré comme défavorable.

**Tableau 3 : L'écart sur le chiffre d'affaires.**

<b>Écart sur chiffre d'affaires (E/CA)</b>	
<b><math>(V_r \times P_r) - (V_p \times P_p)</math></b>	
<b>E/P</b>	<b>E/V</b>
<b><math>(P_r - P_p) \times V_r</math></b>	<b><math>(V_r - V_p) \times P_p</math></b>

Source: Djerbi, Z. , Durand, X. , Kuszla, C. Idem p 252

E/P : Écart sur prix de vente

E/V: Écart sur volume des ventes

$V_r$  : Quantités vendues réelles

$V_p$  : Quantités vendues prévisionnelles

$P_r$ : Prix réel

$P_p$ : Prix prévisionnel

### ❖ **Tableau de bord :**

Nous avons consacré une section à examiner le Tableau de bord en tant qu'outil de pilotage, soulignant son objectif ainsi que son rôle crucial dans la gestion stratégique et opérationnelle, tout en explorant ses différentes typologies.

Cette section vise à explorer le domaine du contrôle de gestion en définissant ses principes fondamentaux, en détaillant ses objectifs et en examinant son fonctionnement. Nous avons également étudié les différents instruments et technologies employés dans cette discipline.

<sup>32</sup> Djerbi, Z. , Durand, X. , Kuszla, C. Idem p252

## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

Enfin, nous avons proposé un aperçu du métier de contrôleur de gestion, en mettant en évidence ses missions ainsi que les compétences et qualités essentielles pour y exceller.

Après avoir examiné cette présentation, il est clair que le contrôle de gestion est perçu comme un processus holistique qui assiste les managers dans la gestion efficace de leurs domaines de responsabilité. Il fournit les données essentielles pour formuler les solutions appropriées aux défis multiples auxquels l'entreprise est confrontée, en tenant compte des contraintes temporelles, des ressources disponibles et de l'incertitude.

Dans un environnement de plus en plus imprévisible et en constante évolution, le contrôle de gestion devient un élément crucial de la gestion de la performance des entreprises. Face au défi majeur d'améliorer la performance opérationnelle, la digitalisation représente une opportunité de transformation profonde. Elle permet non seulement d'accroître l'efficacité, mais aussi de mieux aligner les activités sur les objectifs stratégiques et d'améliorer le processus de prise de décision. Dans le prochain chapitre, nous examinerons de près la définition et le processus de digitalisation, en mettant particulièrement l'accent sur les tableaux de bord en tant qu'outil de pilotage essentiel.

### 2. Tableau de bord comme un outil de pilotage

Dans le monde complexe des affaires d'aujourd'hui, la prise de décision éclairée est cruciale pour la réussite d'une organisation. Les responsables et les dirigeants doivent manipuler avec une multitude de données provenant de diverses sources pour élaborer des stratégies efficaces.

C'est dans ce contexte que les tableaux de bord émergent comme des outils essentiels, offrant une vue consolidée et intuitive des indicateurs clés de performance (KPI) nécessaires à la gestion opérationnelle et stratégique.

Cette section se penche sur l'importance des tableaux de bord et son objectif. Nous explorerons en détail aussi la conception, les types et les étapes d'élaboration d'un tableau de bord, mettant en lumière leur rôle central dans la surveillance, l'analyse et la communication des performances organisationnelles. De la visualisation des données à la navigation à travers des informations complexes, les tableaux de bord sont devenus des alliés indispensables pour transformer les données brutes en connaissances exploitables.

Au fil de cette section, nous plongerons dans les différentes composantes d'un tableau de bord efficace, examinant comment ils peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de chaque entreprise. En fin de compte, l'objectif est de permettre aux lecteurs de comprendre comment exploiter pleinement le potentiel des tableaux de bord pour orienter leurs décisions vers le succès et la croissance durable de leur organisation.

#### 2.1. Définition de l'outil Tableau de bord

Afin d'éviter toute confusion et d'établir une base solide, nous commençons d'abord par les définitions du tableau de bord selon nombreux spécialistes:

Un tableau de bord de gestion, également appelé Dashboard, est une compilation concise d'indicateurs essentiels nécessaires au responsable d'une entité (organisation, entreprise, association, unité opérationnelle, etc.) pour prendre des décisions en temps réel. Il constitue ainsi un outil de prise de décision à court terme, offrant à la fois une orientation et un moyen de pilotage efficace.<sup>33</sup>

D'après ALAZARD et SEPARI, « un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction d'une équipe »<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Djerbi, Z. , Durand, X. , Kuszla, C. Op.cit p 268

<sup>34</sup> Alazard, C., & Sépari, S. (2007). *Contrôle de gestion*. Dunod, Paris, pp. 585-594

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

**A.FERNANDEZ** a proposé une définition du tableau de bord comme étant un outil de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il aide à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision.<sup>35</sup>

Selon NORBERT G. : « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »<sup>36</sup>.

Également pour **M. Gervais** qui a défini le tableau de bord comme un instrument qui permet aux responsables d'effectuer un contrôle sur les recettes et /ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne aux responsables les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme.<sup>37</sup>

En résumé, le tableau de bord est un outil de gestion qui présente de manière synthétique et visuelle les informations clés d'une entreprise ou d'un projet. Il regroupe des indicateurs de performance pertinents pour permettre aux décideurs de suivre l'évolution, de prendre des décisions éclairées et d'atteindre les objectifs fixés. Il offre une vue d'ensemble, souvent sous forme de graphiques ou de tableaux, facilitant ainsi l'analyse et la prise de décision rapide.

### 2.2. Objectif et rôle du tableau de bord<sup>38</sup>

L'objectif principal d'un tableau de bord est de créer un système d'information stratégique et de gestion qui permet :

- ✓ D'obtenir une connaissance approfondie du territoire, de la population et de l'économie locale de la collectivité ;
- ✓ De détailler l'allocation des ressources ;
- ✓ De mesurer l'activité des services ;
- ✓ D'établir une corrélation entre les ressources engagées et les objectifs fixés ;
- ✓ D'évaluer l'impact des décisions prises ;
- ✓ De repérer les écarts entre les objectifs planifiés et ceux atteints, puis de mettre en place des mesures correctives.

---

<sup>35</sup> Fernandez, A. (2003). *L'essentiel du tableau de bord*. Ed. D'Organisations, Paris, p. 178.

<sup>36</sup> Guedji, N. (2000). *\*Le contrôle de gestion\**. Editions d'Organisation, Paris, p. 285.

<sup>37</sup> Gervais, M. (1998). *\*Concevoir un tableau de bord de gestion\**. Edition Dunod, Paris, p. 32.

<sup>38</sup> Carlier, B., Rupriche-Robert, C., & Dupuis, J. (2002). *\*Le contrôle de gestion : missions, outils, systèmes d'information et de pilotage\**. Edition La Lettre du Cadre Territorial, p. 92.

## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

Le système d'information est conçu pour être utilisé par la direction générale ainsi que par les différents services, en tenant compte du fait que les indicateurs utilisés peuvent varier selon le niveau hiérarchique.

### **2.3. Typologies de tableau de bord<sup>39</sup>**

#### **2.3.1. Le tableau de bord stratégique :**

Le tableau de bord stratégique, aussi connu sous les noms de tableau de bord prospectif ou équilibré, est un élément crucial pour la gestion de la stratégie d'une entreprise. Il s'agit d'un outil de pilotage à long terme comprenant divers indicateurs permettant d'évaluer la performance de l'entreprise en fonction des facteurs clés de réussite de sa stratégie.

#### **2.3.2. Le tableau de bord de gestion :**

Le tableau de bord de gestion, parfois désigné sous le nom de tableau de bord budgétaire, est un outil de pilotage à moyen terme qui facilite la prise de décisions pour les dirigeants. Il comprend un ensemble d'indicateurs que chaque manager doit maîtriser.

#### **2.3.3. Le tableau de bord opérationnel :**

Le tableau de bord opérationnel est un outil de pilotage à court terme qui surveille et contrôle l'avancement des différentes tâches effectuées par les dirigeants afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il permet de détecter les lacunes et de proposer des actions correctives et des solutions si nécessaire. Ce type de tableau de bord est généralement élaboré sur une base quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle.

Après avoir exploré en détail les différents aspects des tableaux de bord, il est évident que ces outils jouent un rôle crucial dans la gestion efficace des entreprises. La définition des tableaux de bord nous a permis de comprendre leur fonction essentielle de synthèse et de visualisation des données clés. En examinant les objectifs des tableaux de bord, nous avons souligné leur importance dans la prise de décision stratégique, le suivi des performances et la communication des informations pertinentes. En étudiant les typologies de tableaux de bord, nous avons observé la diversité des formats et des contenus en fonction des besoins spécifiques des différents niveaux de gestion. Enfin, en analysant l'impact de la transformation digitale sur les tableaux de bord, nous avons constaté comment les nouvelles technologies permettent une personnalisation accrue, une automatisation des processus et une accessibilité améliorée aux données en temps réel.

---

<sup>39</sup> Leroy, M. (2001). \*Le tableau de bord au service de l'entreprise\*. Éditions d'Organisation, Paris, p. 76.

## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

En conclusion, les tableaux de bord restent des outils indispensables pour les entreprises cherchant à piloter leurs activités de manière efficace et efficiente. Leur évolution avec la transformation digitale témoigne de leur capacité à s'adapter aux nouveaux défis et exigences du monde des affaires contemporain. Grâce à leur capacité à fournir des données précises et exploitables, les tableaux de bord demeurent des alliés précieux pour les décideurs dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Ainsi, leur utilisation judicieuse et leur intégration harmonieuse dans les processus de gestion contribuent à renforcer la compétitivité et la performance des entreprises dans un environnement en constante évolution.

### 3. Transformation digitale dans le contrôle de gestion

L'émergence de la transformation digitale a engendré une révolution significative au sein des entreprises, remodelant profondément la manière dont elles opèrent et prennent des décisions stratégiques. Le contrôle de gestion, en tant que pilier essentiel de la gestion d'entreprise, n'échappe pas à cette vague de changements. La digitalisation du contrôle de gestion représente une étape cruciale dans l'évolution des pratiques de gestion, offrant des possibilités inédites en termes d'efficacité opérationnelle, d'analyse de données avancée et de prise de décision éclairée. Cette transformation va au-delà de l'automatisation des processus traditionnels, ouvrant la voie à une approche plus agile et proactive, où les technologies numériques deviennent des catalyseurs d'innovation et de performance.

En conclusion, la transformation digitale dans le contrôle de gestion marque une évolution fondamentale dans la gestion d'entreprise. Elle offre des avantages significatifs en termes d'efficacité, de prise de décision éclairée et d'agilité organisationnelle. Cependant, elle nécessite également une adaptation continue aux nouvelles technologies, une gestion habile du changement et une réflexion stratégique pour maximiser ses bénéfices dans un monde des affaires en perpétuelle évolution.

#### 3.1. Définition de la digitalisation

Nous avons fait référence à la définition de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) comme base de notre compréhension. Parmi les nombreuses définitions disponibles dans la littérature académique et professionnelle, celle-ci nous semble à la fois précise et globale tout en restant accessible. Selon cet organisme, la "transformation digitale" englobe les effets économiques et sociétaux de la numérisation et de la digitalisation.

La numérisation se réfère à la conversion de données et de processus analogiques en un format lisible par la machine, tandis que la digitalisation concerne l'utilisation des technologies et des données numériques ainsi que les interconnexions qui génèrent de nouvelles activités ou font évoluer des activités existantes.<sup>40</sup>

La digitalisation représente l'intégration des technologies numériques dans les processus commerciaux avec pour objectif de les améliorer. En réalité, la digitalisation touche tous les cœurs de métiers de façon plus ou moins avancée. C'est un procédé qui vise à transformer un processus, une profession, un objet ou encore un outil en code informatique afin d'améliorer les performances d'une organisation. Aujourd'hui, quasiment tout peut se traiter en ligne, c'est le

---

<sup>40</sup> Aubry Mathilde, Sow Mamadou Sanoussy « La transformation digitale en entreprise » Ed. Ellipses, 2021, p9

## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

principe de la digitalisation. On dit qu'elle est transformatrice puisqu'elle change totalement la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients.<sup>41</sup>

La digitalisation peut également être décrite comme le processus visant à convertir un objet, un outil, une méthode ou un métier en un code informatique, dans le but de le remplacer et d'améliorer son efficacité. La transformation numérique a commencé avec l'avènement d'Internet : le courrier postal a été supplanté par les emails, les salons de discussion ont migré vers des forums en ligne, et les magasins physiques ont été remplacés par des sites de commerce électronique. Aujourd'hui, la digitalisation s'étend encore plus largement avec des technologies telles que les caisses automatiques, les systèmes de réponse automatisés et la communication via les réseaux sociaux. Ce phénomène, devenu naturel, est le fruit de la convergence entre l'apparition d'Internet et les progrès continus en informatique.<sup>42</sup>

### **3.1.1. Les avantages de la digitalisation <sup>43</sup>:**

La digitalisation, dans son sens le plus large, ouvre des opportunités dans tous les secteurs grâce à plusieurs aspects :

- La distance n'est plus une barrière : l'information peut être transmise instantanément, sans contrainte géographique.
- Les informations et contenus numériques peuvent atteindre un public vaste et sans limites réelles.
- La collaboration est facilitée : les contenus partageables et modifiables en temps réel par tous permettent de travailler ensemble sur un même projet de manière plus fluide.
- L'automatisation des tâches répétitives optimise le temps de travail, permettant d'atteindre plus efficacement les objectifs fixés.
- La digitalisation réduit les erreurs : il devient plus facile de détecter les anomalies et de les corriger rapidement.
- Elle ouvre des opportunités dans tous les domaines grâce à la dématérialisation des informations et des contenus.
- La simplicité de partage et de collaboration entre individus, même à distance ;
- L'optimisation du flux de travail et l'amélioration de l'efficacité des processus.

---

<sup>41</sup> <https://www.bynder.com/fr/glossaire/digitalisation/> consulté (27/12/2023 18:40)

<sup>42</sup> <https://www.alphalives.com/digitalisation> consulté (27/12/2023 18:15)

<sup>43</sup> <https://www.alphalives.com/digitalisation> consulté (27/12/2023 18:20)



### 3.1.2. La différence entre la digitalisation et la numérisation

La digitalisation est souvent confondue avec la numérisation. Il est crucial de distinguer ces deux termes, qui sont fréquemment mélangés. La numérisation se réfère au processus de conversion de données physiques en un format numérique. En revanche, la digitalisation intervient après la numérisation et vise à améliorer les processus, comme rendre un document numérique accessible via un site web. Ces deux concepts sont complémentaires.<sup>44</sup>

La numérisation est le processus de conversion des informations d'un support physique ou d'un signal électrique en données numériques, que les dispositifs informatiques ou électroniques peuvent traiter. Les termes numérisation et digitalisation sont complémentaires et décrivent différents aspects du même phénomène. Dans le contexte de la gestion des archives, la numérisation consiste à convertir en masse des documents en fichiers numériques. Les systèmes informatiques permettent de stocker de grandes quantités d'informations sur des supports de petite taille et de dupliquer facilement et à moindre coût les informations numériques.<sup>45</sup>

En résumé, la digitalisation est un processus plus large qui englobe l'intégration des technologies numériques dans divers domaines, tandis que la numérisation est un aspect spécifique de la digitalisation qui concerne la conversion des informations analogiques en données numériques. Les deux termes sont complémentaires et sont utilisés pour décrire différents aspects du même phénomène technologique.

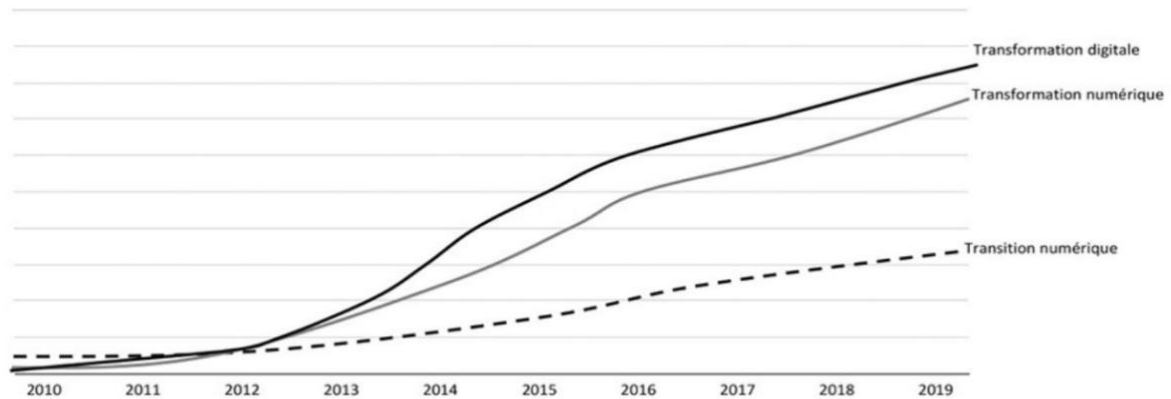
Voici la figure N° illustrant l'évolution de la fréquence des termes "Transformation digitale", "Transformation numérique" et "Transition numérique" depuis 2010.

---

<sup>44</sup> <https://www.bynder.com/fr/glossaire/digitalisation/> consulté (27/12/2023 19:06)

<sup>45</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Num%C3%a9risation> consulté (27/12/2023 18:30)

**Figure 6 : l'évolution de la fréquence des termes "Transformation digitale", "Transformation numérique" et "Transition numérique" depuis 2010.**



Source : Aubry Mathilde, Sow Mamadou Sanoussy « La transformation digital en entreprise » Ed. Ellipses, 2021, p 22.

### 3.1.3. Raisons de la Transformation Digitale dans le Contrôle de Gestion<sup>46</sup>

La transformation digitale dans le contrôle de gestion a plusieurs raisons:

- ✓ Regrouper toutes les données du processus prévisionnel et des référentiels au sein d'une solution unique
- ✓ Possibilité de réaliser rapidement des simulations pour différentes périodes et scénarios
- ✓ Faciliter la collaboration au sein de la direction financière ainsi qu'avec les opérationnels dans une approche de planification élargie et de pilotage global de l'entreprise (FP&A étendu) : supply chain, ventes et opérations, etc.,
- ✓ Collecter et restituer simultanément des données aux opérationnels,
- ✓ Créer plusieurs modèles métier IT, de pilotage de la masse salariale, etc., avec la même solution tout en s'intégrant dans un modèle de pilotage global de l'entreprise,
- ✓ Améliorer la qualité et l'intégrité des données : environ 80 % des feuilles de calcul Excel contiennent au moins une erreur critique, qui peut être évitée grâce à la répercussion automatique des modifications,

<sup>46</sup> <https://www.grantthornton.fr/fr/insights/articles-et-publications/2022/digitalisation-du-controle-de-gestion/> consulté le 13/05/2023 à 17h42.)

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

- ✓ Diffuser rapidement des analyses personnalisées dans toute l'organisation aux parties prenantes concernées.

En somme, la transformation digitale dans le contrôle de gestion vise à améliorer l'efficacité, la pertinence et l'impact stratégique de cette fonction au sein des organisations

### 3.2. Outils et technologies de la digitalisation appliqués au contrôle de gestion

L'avancement et l'innovation des solutions technologiques dédiées à la gestion des entreprises à l'ère numérique ont entraîné une modernisation et une digitalisation des pratiques, ainsi qu'une optimisation des processus. Cette évolution a été catalysée par l'émergence des systèmes de gestion intégrés (ERP), qui proposent une consolidation numérique des données provenant de divers départements, centres opérationnels et sources opérationnelles. L'objectif est de créer une plateforme commune entre les différentes fonctions et de développer une vision holistique de l'exploitation de l'entreprise. Ainsi, ces nouvelles technologies de l'information et de la communication (telles que les ERP, le Big Data, etc.) constituent une ressource précieuse pour la fonction de contrôle de gestion. Elles simplifient la vérification, réduisent les efforts nécessaires pour la collecte et la consolidation des données, et facilitent l'interprétation des informations en limitant les interventions manuelles.

Dans la suite, nous allons présenter trois outils couramment utilisés dans la digitalisation des entreprises et examiner leur impact sur le contrôle de gestion :

#### 3.2.1. Le BIG DATA

Le terme Big Data, littéralement "grandes données" ou "méga-données", fait référence à des ensembles de données massifs qui dépassent les capacités des outils classiques de gestion de bases de données. Cette expression anglaise est utilisée pour décrire des volumes de données tellement importants qu'ils posent des défis en termes de traitement, de stockage, d'analyse et de gestion avec les méthodes traditionnelles.<sup>47</sup>

Il existe différentes définitions du concept de "Big Data", mais aucune n'a été universellement acceptée en raison de sa complexité et de sa variabilité selon les utilisateurs et les fournisseurs de services impliqués. Parmi les définitions les plus couramment utilisées, voici deux exemples :

- Les Big Data désignent des ensembles massifs de données, caractérisés par leur volume important, leur vitesse de génération élevée et leur diversité. Pour les exploiter efficacement, il est nécessaire de recourir à des méthodes novatrices et économiques de

---

<sup>47</sup> James, L. (2018). \*Hands-On Big Data Modeling\*. Edition Packt Publishing, pp. 12-13.

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

traitement de l'information, afin d'améliorer la compréhension et de faciliter la prise de décision.

- Le Big Data représente un ensemble de technologies, d'infrastructures et de méthodes permettant de gérer et d'analyser de vastes quantités de données de nature variée. L'objectif est d'extraire des informations pertinentes de manière rentable, afin de soutenir les processus décisionnels de manière efficace.

Ces définitions soulignent la complexité du Big Data et la nécessité d'adopter des approches adaptées pour exploiter pleinement le potentiel des données massives.

Le Big Data offre une opportunité de modernisation pour les services financiers, notamment le contrôle de gestion, en fournissant une variété de solutions, une multitude de fonctions et une capacité de traitement puissante. Contrairement aux ERP traditionnels, qui se concentrent principalement sur les données internes de l'entreprise avec des capacités limitées de stockage et d'analyse, le Big Data propose une vision plus large et représentative de la réalité en intégrant des données internes et externes. Il permet une analyse en temps réel, des simulations prédictives et une utilisation efficace des ressources. En résumé, le Big Data offre des solutions mieux adaptées à l'environnement volatil et en mutation constante d'aujourd'hui, ajoutant une valeur significative à la fonction de contrôle de gestion grâce à une analyse en temps réel, des simulations prédictives, une richesse de sources d'informations et une rapidité de traitement accrue.<sup>48</sup>

### 3.2.2. Les Progiciels de Gestion Intégrée (PGI)<sup>49</sup>

Un système ERP (Enterprise Resource Planning) est un logiciel utilisé par les entreprises pour gérer leurs opérations. Ces systèmes, qu'ils soient sur site ou dans le cloud, offrent une solution complète et intégrée pour la gestion des activités de production ou de distribution. Ils couvrent tous les aspects de la gestion financière, des ressources humaines, de la chaîne d'approvisionnement et de la fabrication, en tant que composantes essentielles de la comptabilité de base. Les ERP garantissent la transparence des processus métier en suivant tous les aspects de la production, de la logistique et des finances. Ils agissent comme un centre névralgique pour les flux de travail et les données de l'entreprise, avec des niveaux d'accès différenciés pour chaque service.

---

<sup>48</sup> Boutgayout, B., & El Ghazali, M. (2020). \*Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale\*. Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance et Gestion (LRPFG) de l'eng, Casablanca - Université Hassan II, Casablanca, Maroc.

<sup>49</sup> Oracle. "Entreprise des applications et plateformes cloud." Oracle, <https://www.oracle.com/>, (consulté le 09 /05/ 2024, 12:54)

## Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques

---

Un système ERP (Enterprise Resource Planning) est un logiciel utilisé par les entreprises pour gérer leurs opérations. Ces systèmes, qu'ils soient sur site ou dans le cloud, offrent une solution complète et intégrée pour la gestion des activités de production ou de distribution. Ils couvrent tous les aspects de la gestion financière, des ressources humaines, de la chaîne d'approvisionnement et de la fabrication, en tant que composantes essentielles de la comptabilité de base. Les ERP garantissent la transparence des processus métier en suivant tous les aspects de la production, de la logistique et des finances. Ils agissent comme un centre névralgique pour les flux de travail et les données de l'entreprise, avec des niveaux d'accès différenciés pour chaque service.

### 3.2.3. La Business Intelligence\*

La Business Intelligence (BI) est définie comme « *la technologie qui facilite la collecte, l'analyse et la transmission des données, en les présentant de manière à soutenir la prise de décision* ». <sup>50</sup>

Une définition plus large, axée sur l'accès aux données, est proposée par Moss et Atre, qui décrivent " *la BI comme une architecture intégrant des applications et des bases de données opérationnelles et d'aide à la décision, offrant ainsi à la communauté de l'entreprise un accès facile aux données d'entreprise* ". <sup>51</sup>

La BI permet non seulement de visualiser les données, mais aussi d'étendre leur accessibilité à divers acteurs au sein de l'entreprise

La Business Intelligence (BI) est considérée comme une amélioration des ERP et ne les concurrence pas. En effet, bien que les ERP soient efficaces pour piloter les activités et collecter des données, ils ne disposent pas d'outils pour extraire ces données, les présenter dans des rapports dynamiques ou les visualiser de manière performante. Ainsi, une intégration réussie de la BI avec les applications ERP est essentielle pour son déploiement et son utilisation optimale au sein de l'organisation. Cependant, la BI ne se limite pas aux données des ERP ; elle utilise également des informations financières et non financières provenant d'un large éventail de bases de données.

Les outils de Business Intelligence (BI) ouvrent la voie à de nouvelles techniques d'analyses prédictives, voire prescriptives. Ils permettent la création de rapports dotés de visualisations de

---

<sup>50</sup> Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). *Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus*, p. 37.

<sup>51</sup> Moss, L., & Atre, S. (2003). *\*Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications\**. Edition Addison-Wesley Professional, p. 4.

## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

données qui simplifient considérablement leur compréhension et leur analyse, non seulement pour le contrôleur de gestion, mais aussi pour tous les autres membres de l'organisation.

La Business Intelligence est également un outil de pilotage qui offre la possibilité d'obtenir des visualisations sous forme de rapports dynamiques, c'est-à-dire des rapports qui peuvent être facilement modifiés en temps réel. Cette fonctionnalité répond aux besoins de réactivité et de flexibilité des utilisateurs.<sup>52</sup>

### **3.3. L'apport de la transformation digitale sur les tableaux de bord**

Après avoir consulté plusieurs ouvrages et sites web portant sur la digitalisation des tableaux de bord, notamment l'ouvrage de Christophe Legrenzi et Philippe Rosé intitulé "Pilotage du SI et de la transformation digitale", j'ai pu tirer la conclusion que la digitalisation des tableaux de bord offre plusieurs avantages clés pour les entreprises :

- **Accessibilité et pilotage en temps réel** : La digitalisation rend les tableaux de bord accessibles à tout moment et en tout lieu, permettant un pilotage en temps réel de l'activité
- **Intégration des données** : Elle facilite l'intégration des données de différentes sources, améliorant ainsi la qualité et la fiabilité des informations présentées
- **Analyse approfondie** : Les tableaux de bord digitaux offrent des fonctionnalités d'analyse avancée, permettant de déceler des tendances et des insights qui ne seraient pas évidents avec des méthodes traditionnelles
- **Prise de décision éclairée** : En fournissant des données actualisées et pertinentes, les tableaux de bord digitaux aident à une prise de décision plus rapide et plus éclairée
- **Personnalisation** : Ils peuvent être personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise, ce qui permet de se concentrer sur les indicateurs les plus pertinents pour l'activité concernée
- **Gestion en temps de crise** : En période de crise, les tableaux de bord digitaux sont particulièrement utiles pour ajuster rapidement les stratégies et les opérations en fonction de l'évolution de la situation

La transformation digitale a considérablement enrichi les fonctionnalités et les possibilités des tableaux de bord, les rendant plus dynamiques, plus accessibles et plus puissants en tant qu'outil de gestion.

---

<sup>52</sup> Reutter, J., et al. (2021). "L'évolution des rôles du contrôleur de gestion à l'ère de la Business Intelligence." Dans \*ACCRA 2021/2 (N° 11)\*, p. 85.

### 3.4. Enjeux de la digitalisation de l'entreprise et du contrôle de gestion

La digitalisation est devenue une priorité majeure pour de nombreuses entreprises dans le monde entier. Les avancées technologiques rapides et les évolutions des comportements des consommateurs ont profondément modifié le paysage commercial. Dans ce contexte, la digitalisation présente d'importantes opportunités et défis pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Il est crucial de les identifier et de développer des stratégies appropriées pour réussir cette transition.

Les points suivants résument les enjeux de la digitalisation de l'entreprise et ceux du contrôle de gestion:

#### 3.4.1. Enjeux de la digitalisation de l'entreprise <sup>53</sup>:

##### 3.4.1.1. Transformation des processus opérationnels

La digitalisation offre la possibilité d'automatiser et d'améliorer l'efficacité des processus internes, ce qui peut conduire à des gains de productivité. Toutefois, cette transformation requiert souvent une révision des processus actuels, l'intégration de nouvelles technologies et un développement des compétences des collaborateurs pour une transition réussie.

##### 3.4.1.2. Exploitation des données :

La digitalisation engendre une importante quantité de données. Les entreprises doivent donc développer des compétences pour collecter, gérer et analyser ces données afin d'en tirer des informations exploitables. Cela implique notamment l'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique pour des analyses avancées et des prévisions précises.

##### 3.4.1.3. Sécurité des données :

La digitalisation accroît les risques en matière de cybersécurité et de protection des données. Ainsi, les entreprises doivent instaurer des mesures de sécurité solides afin de prévenir les violations et les pertes de données, et assurer la confidentialité des informations sensibles.

##### 3.4.1.4. Transformation des compétences

La digitalisation exige le développement de nouvelles compétences au sein de l'entreprise. Les collaborateurs doivent ainsi acquérir une compréhension approfondie des technologies numériques, des compétences analytiques et la capacité à évoluer dans un environnement en perpétuelle évolution.

---

<sup>53</sup> Qualtrics. "Plateforme des solutions de gestion de l'expérience." Qualtrics, <https://www.qualtrics.com/>, , (consulté le 10/05/2023 à 15h01).

### 3.4.2. Enjeux de la digitalisation de contrôle de gestion <sup>54</sup>:

#### 3.4.2.1. Automatisation des tâches:

La digitalisation offre la possibilité d'automatiser les tâches répétitives et chronophages du contrôle de gestion, comme la collecte, la consolidation et l'analyse des données. Cette automatisation permet de gagner du temps et redirige les ressources humaines vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

#### 3.4.2.2. Accès en temps réel aux données:

La digitalisation permet un accès aux données financières et opérationnelles en temps réel. Cela offre aux contrôleurs de gestion une vision plus précise de la performance de l'entreprise et leur permet de réagir rapidement aux évolutions du marché.

#### 3.4.2.3. Analyse avancée des données

Les technologies numériques, comme l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, permettent des analyses plus approfondies des données en contrôle de gestion. Cela englobe la détection de tendances, la prévision des résultats financiers, l'identification des écarts et des anomalies, ainsi que la simulation de scénarios.

L'ère du numérique exige des transformations rapides, une adaptation constante et une agilité pour les organisations afin de rester compétitives dans un environnement commercial en évolution constante. La pérennité de l'entreprise est un enjeu majeur qui nécessite une stratégie de transformation révolutionnaire prenant en compte toutes les composantes de l'organisation. Cela implique une reconfiguration de la chaîne de valeur, une révision du mode de gestion et surtout l'engagement actif du personnel dans ce processus de transformation.

Dans cette section, nous avons commencé par définir clairement le concept de la digitalisation. Ensuite, nous avons examiné l'objectif de la transformation digitale dans le domaine du contrôle de gestion. Nous avons également exploré les outils et technologies utilisés dans ce processus de digitalisation appliqués spécifiquement au contrôle de gestion. Enfin, nous avons abordé les enjeux potentiels liés à la digitalisation de l'entreprise dans son ensemble, ainsi que ceux spécifiques au contrôle de gestion.

Dans ce contexte, la digitalisation des entreprises, notamment dans le domaine du contrôle de gestion avec l'adoption de solutions telles que les ERP, le Big Data et la Business Intelligence, devient une nécessité cruciale. En effet, la digitalisation est perçue comme l'un des

---

<sup>54</sup> Option Finance. "Contrôle de gestion : un enjeu de transformation." Blog qui offre des articles et publications dans la digitalisation du contrôle de gestion <https://www.optionfinance.fr/entreprise-expertise/contrôle-de-gestion-un-enjeu-de-transformation.html> consulté le 10/05/2023 à 18h42.)



## **Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques**

---

mécanismes les plus essentiels et fiables pour instaurer la transparence et améliorer l'efficacité de la gestion, assurant ainsi la pérennité de l'entreprise dans un environnement en constante évolution et imprévisible. Cependant, ce processus de digitalisation peut rencontrer divers obstacles, tels que les contraintes réglementaires et de conformité, le besoin de former et de doter le personnel des compétences nécessaires, ainsi que le manque de collaboration entre les différents départements de l'entreprise.

**Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai  
d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

## **1. Présentation de l'entreprise d'accueil**

Notre stage de fin d'études a été effectué au sein de la direction des finances et de la comptabilité de la région de distribution de Blida, relevant de Sonelgaz, la seule entreprise de distribution de gaz et d'électricité sur le marché algérien.

### **1.1. Présentation de SONELGAZ**

**Sonelgaz Société nationale d'électricité et du Gaz** est une entreprise algérienne spécialisée dans la fourniture d'électricité et de gaz, joue un rôle essentiel dans l'économie nationale. Sa mission première consiste à fournir des services énergétiques tout en respectant des critères de qualité, de coût et de délai

#### **1.1.1. Historique**

**En 1969**, l'ordonnance N°69-59 dans le journal officiel de la 10/08/1969 annonce la dissolution de l'EGA et la création de la société nationale de l'Électricité et du Gaz Sonelgaz , à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de 6000 agents. En 1983, la restructuration des entreprises nationales a engendré au niveau de la Sonelgaz la naissance de six filiales tel que :

- ✓ **KAHRIF** : travaux d'électricité ;
- ✓ **KHRAKIB** : montage des infrastructures et installation d'électricité (lignes et postes Haute tension);
- ✓ **KANAGAZ** : réalisation des canalisations de transport et de distribution du gaz ;
- ✓ **INERGA** : les travaux de génie civil ;
- ✓ **ETTERKIB** : le montage industriel ;
- ✓ **AMC** : fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle

**En 1991**, Sonelgaz devient l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), et en 1995, elle jouit de son autonomie financière annoncée par le décret N°95-250 du 17/09/1995.

**En 2002**, la création de la société par actions (SPA) comme un groupe industriel et considéré comme une maison mère. Durant les années 2004 et 2006, Sonelgaz devient holding ou groupes d'entreprises:

**En 2004**, la création du groupe industriel, Sonelgaz procède à la filialisation des activités suivantes :

- ✓ **SPE : Sonelgaz production Électricité ;**
- ✓ **GRTE : gestionnaire réseau transport Électricité ;**

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

---

### ✓ **GRTG : gestionnaire réseau transport Gaz.**

En 2006, Sonelgaz procède à la filialisation de l'activité de distribution de l'Électricité et du Gaz comme suit :

- ✓ **SDA : Société de distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger ;**
- ✓ **SDC : Société de distribution de l'Électricité et du Gaz de centre ;**
- ✓ **SDO : Société de distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Ouest ;**
- ✓ **SDE : Société de distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Est .**

En 2017, Sonelgaz a effectué une nouvelle organisation concernant le découpage des filiales des société de distribution à savoir **SADEG** "société Algérienne de distribution d'électricité et du gaz" filiale spécialisée dans la distribution d' électricité et de Gaz qui a créé les Régions suivante: **RD`Alger , RDBL, RD`Est et RD`Ouest**

En 2022, Sonelgaz crée 2 nouvelles régions de sud **RD'Ouargla et RD`Bechar** pour les Wilayas délégués.

### **1.1.2. Présentation de l'unité d'accueil ;**

Sonelgaz est divisée en 6 régions de distribution, parmi lesquelles se trouve la région de distribution de Blida (RDBL). Cette dernière a pour objectif la distribution de l'Électricité et du Gaz à travers 10 directions de distribution. On retrouve les directions de distribution dans les willayas de : Blida, Bouira, Tipasa, Médea, Ain-Defla, Chlef, Boumerdes, Tizi-Ouzou, Djelfa et Tissemsilt.

#### **1.1.2.1. Présentation de la Région de distribution de Blida**

La Région de distribution de Blida a été créée en **2017** Elle est chargée de la distribution d'électricité et du gaz, dans le but de la satisfaction des besoins de la clientèle.

#### **1.1.2.2. Domiciliation**

20, Boulevard Mohamed Boudiaf, Blida

Tél:025 20 75 88 92 Fax: 025 20 73 34

#### **1.1.2.3. Effectif**

Au 31/12/2023 l'effectif de la Région de distribution Blida de **9402**.

**La Région de Blida** est chargée des missions de distribution d'électricité et de gaz, ainsi que de la satisfaction des clients. Elle veille également à la surveillance de toutes les pannes susceptibles d'affecter le réseau d'approvisionnement. La tâche principale est la suivante :

**Distribution** : La mission de la distribution consiste à fournir de l'électricité et du gaz aux consommateurs par le biais de canaux appropriés et à des coûts raisonnables. Ces services sont classés en fonction des catégories d'utilisation suivantes :

## **Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

---

- **Utilisation industrielle** : Réalisée via un réseau haute tension.
- **Utilisation industrielle moyenne** : Effectuée via un réseau moyenne tension.
- **Utilisation domestique et artisanale** : Assurée par un réseau basse tension.

L'entreprise se charge de la maintenance, des réparations, des rénovations et de la préservation des moyens de production, ainsi que des infrastructures liées à la distribution publique de gaz. Elle planifie et met en œuvre des programmes annuels, assure la gestion des employés et des projets, et développe les structures de base pour l'électricité et le gaz, en particulier les programmes de distribution publique. Elle garantit également l'approvisionnement nécessaire pour la mise en œuvre des programmes de développement des installations électriques et gazières.

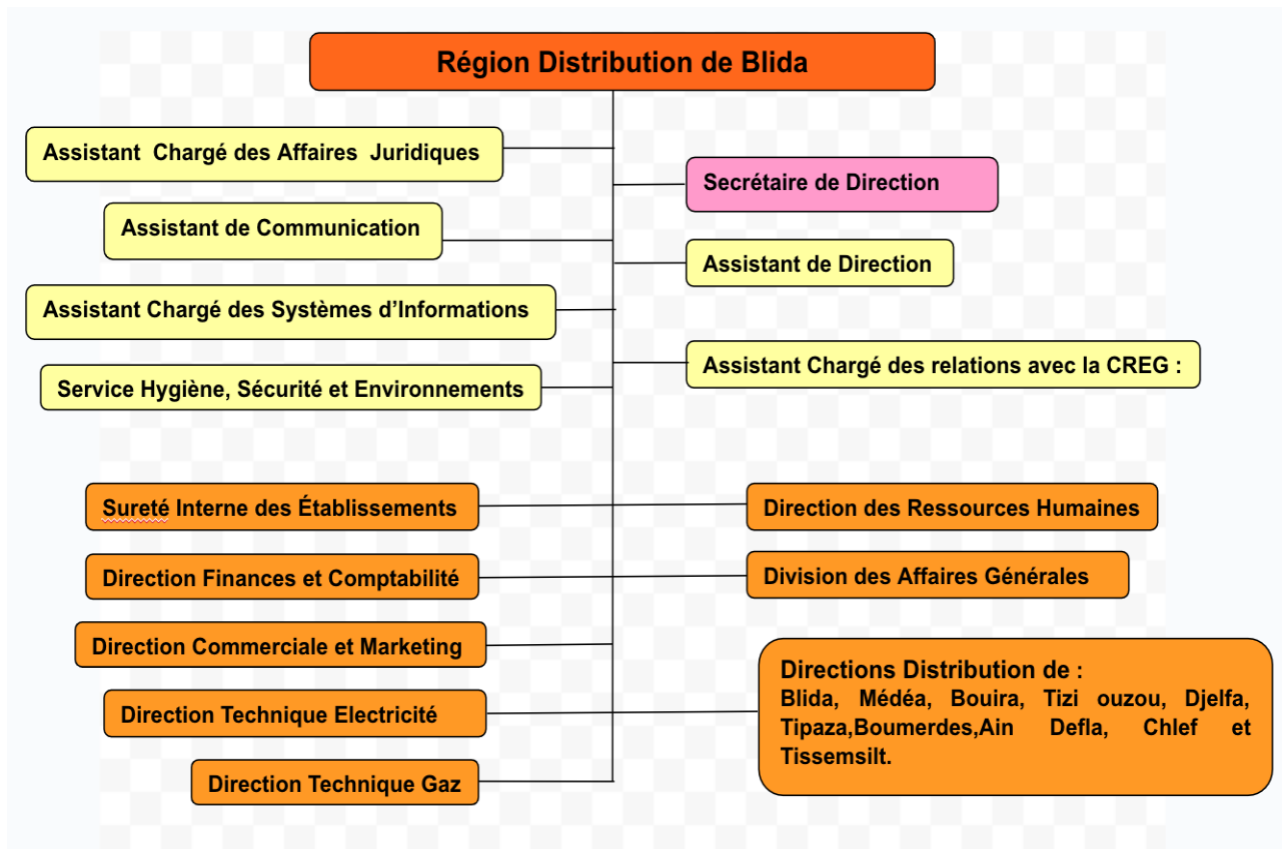
### **Les responsabilités liées aux concessions de distribution sont les suivantes :**

- Contribuer à l'élaboration des directives de la direction générale concernant les services offerts aux clients, le développement des ventes et le recouvrement des créances.
- Appliquer la politique commerciale de l'entreprise et veiller à son respect.
- Répondre aux demandes de raccordement des clients MT/BT et MP/BP ainsi qu'aux installations associées dans les meilleurs délais et conditions économiques possibles avec une bonne qualité de service.
- Concevoir et mettre en œuvre des programmes de construction, de maintenance et d'exploitation des infrastructures.
- Élaborer des calendriers de travail pour les activités relevant de ses responsabilités tout en assurant la supervision des projets.
- Les directions de distribution sont la vitrine de Sonelgaz au niveau local.

#### **1.1.2.4. Présentation de l'organigramme de l'entreprise**

La Sonelgaz a mis en place plusieurs services auxquels les fonctions spécifiques sont attribuées, pour être en mesure de répondre à chaque besoin exprimé tout en veillant à mettre en relation directe entreprise et client. C'est ainsi que la direction de blida a dressé l'organigramme suivant :

Figure 7 : Organigramme de RD Blida.



Source : Document interne de la RDBL

- ❖ **Le directeur de la Région de distribution** : Les missions du directeur sont :
  - ✓ Garantir le bon fonctionnement de l'entreprise en coordonnant les différents services.
  - ✓ Assurer la représentation de Sonelgaz au niveau local.
  - ✓ Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et veiller à son application.
- ❖ **Secrétaire du directeur** : Le rôle du Secrétaire du Directeur est essentiel au sein de toute entreprise. Il apporte un soutien quotidien à son directeur dans la gestion des affaires courantes. Ses responsabilités comprennent la réception, la transmission, l'enregistrement et l'envoi du courrier ainsi que la gestion des appels téléphoniques au sein de la direction.
- ❖ **La division des Affaires Juridiques** : est responsable de plusieurs missions, notamment :
  - ✓ Gérer les questions juridiques rencontrées par l'entreprise.
  - ✓ Représenter Sonelgaz devant les institutions juridiques en délégation du directeur régional, et prendre des mesures dans l'intérêt de Sonelgaz tout en suivant l'exécution des décisions de justice.
  - ✓ Formaliser et contrôler les dossiers importants.
  - ✓ Examiner et traiter les demandes d'indemnisation de toutes natures.

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

---

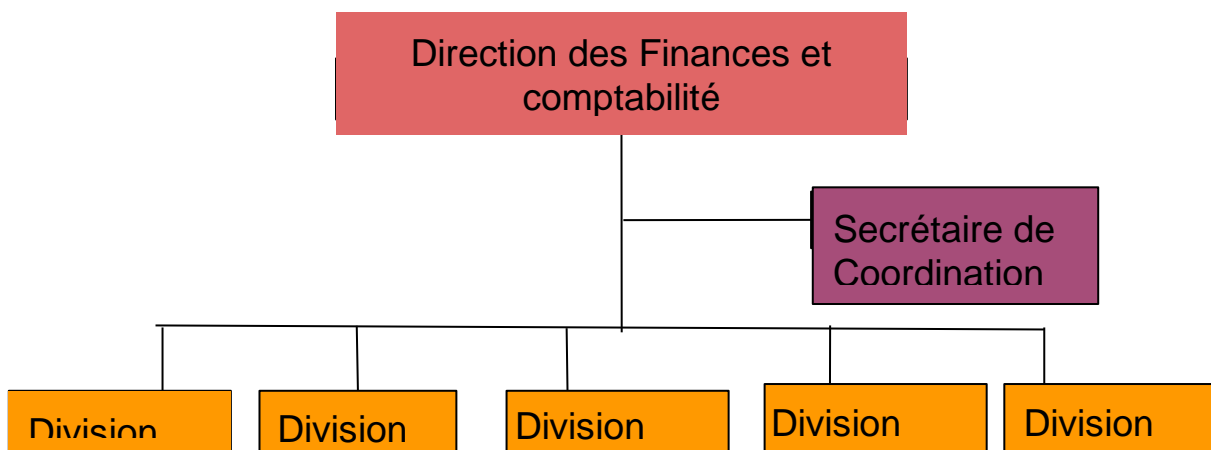
- ✓ Diffuser les informations juridiques selon les besoins.
- ✓ Contribuer à la rédaction des cahiers des charges, des contrats et à la commission des marchés.
- ❖ **Chargé de la communication** : Il est chargé de :
  - ✓ Il conçoit et organise l'information destinée aux publics et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, les affiches, presse, radio locale...etc.), en s'appuyant sur la politique arrêtée par l'entreprise ;
  - ✓ Il participe avec la direction régionale aux manifestations commerciales ;
  - ✓ Il propose des thèmes sur la publicité et l'information de la clientèle sur la base d'observation locale ;
  - ✓ Entretiens et relations étroites avec les médias (Télévision, radio, Presse...etc.).
- ❖ **Hygiène, sécurité et environnementales** : Les responsabilités de ce poste comprennent :
  - ✓ Élaborer des plans de visite et mettre en place des actions de sensibilisation.
  - ✓ Effectuer des visites sur les chantiers, tant pour les travaux neufs que pour les installations existantes.
  - ✓ Préparer des simulations d'incidents impliquant le gaz et l'électricité en collaboration avec la région.
  - ✓ Assurer la mise en œuvre de toutes les directives et réglementations relatives à la sécurité.
  - ✓ Diffuser les rapports d'incidents de toutes natures.
  - ✓ Élaborer des plans d'action annuels.
  - ✓ Participer à la planification des équipements de sécurité.
- ❖ **Sûreté interne des établissements** : La principale responsabilité consiste à assurer une surveillance continue de tous les aspects de la sécurité, des services techniques liés à l'électricité et au gaz, ainsi que des services commerciaux au sein du secteur de la distribution.
- ❖ **Division gestion des systèmes informatiques** : Ses responsabilités comprennent :
  - ✓ La gestion du groupe de facturation BT/BP, en veillant à respecter le calendrier de reporting et de facturation.
  - ✓ Assurer la maintenance des systèmes et développer les applications spécifiques à la direction.
  - ✓ Effectuer la facturation des clients MT/MP en utilisant les nouvelles versions.

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

- ✓ Promouvoir le système au niveau de la gestion du centre informatique et de la gestion de la distribution.
- ✓ Gérer l'ensemble du matériel informatique et des périphériques affectés à la direction.
- ❖ **Direction ressources humaines** : Les fonctions de cette direction comprennent :
  - ✓ Gérer le personnel, ce qui implique le recrutement, la gestion des dossiers des employés, la formation, la gestion de la paie, etc.
  - ✓ Assurer la gestion des ressources humaines dans son ensemble.
  - ✓ Fournir des conseils et des informations aux lignes hiérarchiques et aux employés sur divers aspects liés au développement des emplois et des ressources humaines.

### 1.1.3. Présentation de la direction d'accueil :

**Figure 8 : Organigramme de la direction d'accueil.**



Source : document interne de la RDBL

#### 1.1.3.1. Direction des finances et comptabilité :

La direction des finances et comptabilité de Sonelgaz joue un rôle essentiel dans la gestion financière de l'entreprise leader dans le secteur de l'énergie en Algérie. Cette direction assure une gestion rigoureuse des ressources financières, soutenant ainsi la mission de Sonelgaz à fournir une énergie fiable et durable à ses clients. Elle est organisée en 5 divisions :

- ❖ **Division centralisation** : Cette division est composée de 3 services :
  - ✓ Comptabilité centralisatrice ;
  - ✓ Études comptables et fiscales ;
  - ✓ Gestion des immobilisations (fichier central).
- ❖ **Division finances** : Cette division est structurée en 3 services distincts :
  - ✓ Trésorerie centrale (Gestion des opérations Financières & AMP; contrats) ;



## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

---

- ✓ Engineering financier et gestion des engagements (garanties)
- ✓ Assurances.
- **Division finances et comptabilité siège :**
  - ✓ Assurer la comptabilisation des actes de gestion du siège ;
  - ✓ Produire et analyser les états de rapprochement de l'ensemble des comptes de bilan relevant de sa compétence ;
  - ✓ Tenir les livres légaux ;
  - ✓ Assurer les Contrôles comptables et financiers des unités et services de la DGD ;
  - ✓ Veiller de façon rigoureuse à la conformité des actes de gestion, et de réglementation en vigueur ;
  - ✓ Traiter, contrôler et consolider la comptabilité de la filiale.
- **Division inspection financière et comptable :**
  - ✓ Effectuer les contrôles nécessaires auprès des directions régionales, en vue d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine.
  - ✓ Vérifier la bonne application - en matière de finances, comptabilité et fiscalité - des règles et des dispositions légales et réglementaires internes et externes.
  - ✓ Assurer les missions ponctuelles ou particulières demandées par la DGD.

### 1.2. Les missions de la division contrôle de gestion :

#### 1.2.1. Gestion budget :

- ✓ Participer à la définition des règles, procédures et méthodes d'élaboration des budgets annuels et pluriannuels pour tous les niveaux (toutes les structures).
- ✓ Établir les contrats de gestion de la direction régionale avec les directions de distribution.
- ✓ Animer et élaborer les budgets.
- ✓ Élaborer, avec les structures concernées, des instruments de pilotage en vue de prendre en charge les mesures correctives (tableaux de bord, synthèses...).
- ✓ Assurer le contrôle de gestion, les études et les analyses de toutes natures sur la rentabilité économique des activités des directions de distribution. (Analyse des coûts, etc.)
- ✓ Participer à la définition et diffuser les hypothèses d'élaboration des budgets.
- ✓ Consolider les plans moyen et long terme de la distribution.

## **2. Essai d'élaboration d'un tableau de bord opérationnel**

Toutes les organisations sont soumises à des évolutions dans leurs activités, incluant l'activité commerciale, ressources humaines et finance et comptabilité. Face à ces changements, les dirigeants doivent être attentifs et choisir des outils fiables et efficaces pour piloter leurs activités et analyser les résultats à travers divers indicateurs.

L'objectif de notre étude est d'aider les dirigeants à développer ces indicateurs, à proposer des actions correctives, à identifier les problèmes et à suggérer des améliorations pour l'intérêt de la région.

Notre travail consiste à définir et présenter les étapes de création d'un tableau de bord de gestion pour les directions suivantes : commerciale et Ressources humaines de la Région de Distribution de Blida et de proposer des améliorations pour cet outil de contrôle de gestion.

### **2.1. Les étapes d'élaboration un tableau de bord au sein Sonelgaz**

Dans cette section, nous examinerons en détail les démarches méthodiques mises en œuvre, mettant en évidence les meilleures pratiques et les approches utilisées pour garantir la pertinence et l'efficacité des tableaux de bord produits, nous plongerons dans le processus complet d'élaboration d'un tableau de bord au sein de Sonelgaz :

#### **2.1.1. Étape 01 : Choix des indicateurs et fixation des objectifs :**

Les indicateurs de performance affichés sur le tableau de bord de gestion sont déterminés par un document établi par la RDBL. Ce document fixe les objectifs à atteindre par la direction en 2 mois avant N, en se basant sur les réalisations passées et les prévisions budgétaires. Chaque direction transmet ce document, représentant les réalisations de la RDBL vis-à-vis les contrats d'engagement par les directions de distribution, pour atteindre ces objectifs.

#### **2.1.2. Étape 02 : La collecte des données et l'analyse**

Chaque direction (DRH, DCM) recueille les données nécessaires ainsi que les paramètres auprès des divisions (DRH, DCM) des 10 directions de distribution afin d'élaborer le tableau de bord à la fin de l'année.

L'analyse se fait afin de :

- ✓ Prévenir les erreurs
- ✓ Identifier et comprendre les écarts
- ✓ Corriger les éventuelles anomalies

## **Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

---

- ✓ Formuler des remarques ou observations constructives
- ✓ Analyser les points positives et les points négative de la région à savoir : les indicateurs du TB commercial et TB ressources humaines

### **2.1.3. Étape 03 : Diffuser aux directeurs des directions + directeur régional**

À partir de 20/01/N de chaque année le directeur régional de Blida va convoquer une réunion avec les directeurs des différentes directions afin d'examiner le tableau de bord de la région.

Les objectifs de cette réunion incluent :

- Analyser les écarts, en fournissant des justifications appropriées ;
- Prendre des décisions, qu'elles soient positives ou négatives, en fonction des résultats analysés ;
- Prévenir les erreurs potentielles en identifiant les lacunes et en proposant des solutions adéquates.
- Donner des instructions visant à améliorer la gestion des directions.

#### **2.1.3.1. Présentation et analyse du tableau de bord Commercial de la Région de distribution de Blida :**

Le tableau de bord commercial est créé pour veiller à l'activité de la direction commerciale et son amélioration afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction régionale. Structuré sous forme de tableau, il est généralement établi à la fin de chaque mois.

Le tableau de bord commercial est constitué de l'agrégation des tableaux de bord commerciaux de 10 directions de distribution (10 divisions Commerciales).

Ce tableau de bord est ensuite transmis mensuellement à la division du contrôle de gestion pour la consolidation avec d'autres tableaux de bord des structures et pour l'analyse des écarts et justifier par rapport à la réalisation de N-1 d'une part et les objectifs tracés d'autre part.

L'analyse résultante est synthétisée sous forme de reporting, présentant les principaux indicateurs, leur analyse et des propositions d'actions pour améliorer les indicateurs déficients.

Le processus d'élaboration d'un tableau de bord commercial comprend plusieurs étapes, notamment l'identification et la sélection des indicateurs, la fixation des objectifs, la collecte des données et l'analyse ainsi que les recommandations et des instructions du directeur de région vis-à-vis les directeurs centraux (DRH,DCM...) et les directeurs de distribution.

Les objectifs liés à l'activité commerciale spécifiés dans le contrat de gestion comprennent : Apport Abonnés, Nombre de clients, les ventes et les achats, les Pertes physique

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

Électricité/Gaz, Chiffre d'Affaires Électricité/Gaz, ainsi que les Délais de Crédit Client et les Délais de Raccordement.

### ❖ L'indicateur "Apport Abonnés" :

Le premier indicateur abordé dans l'activité commerciale est l'apport d'abonnés, qui permet de mesurer le nombre de demandes clients de l'entreprise au cours d'une année donnée.

L'apport client correspond au nombre total de demandes sur l'électricité et le gaz effectuées par les clients au cours de l'année 2023. Cet indicateur reflète l'ensemble des demandes soumises par les clients pour l'accès aux services énergétiques fournis par l'entreprise.

#### a) Électricité

##### ➤ Apport Abonnés :

L'objectif fixé pour l'année 2023 en termes de nombre de branchement d'électricité pour les clients dans les catégories Basse tension (clients ordinaires), Moyenne tension (zone industrielle) et Haute tension (grandes entreprises) est le suivant :

**Tableau 4 : L'apport abonnés (Électricité).**

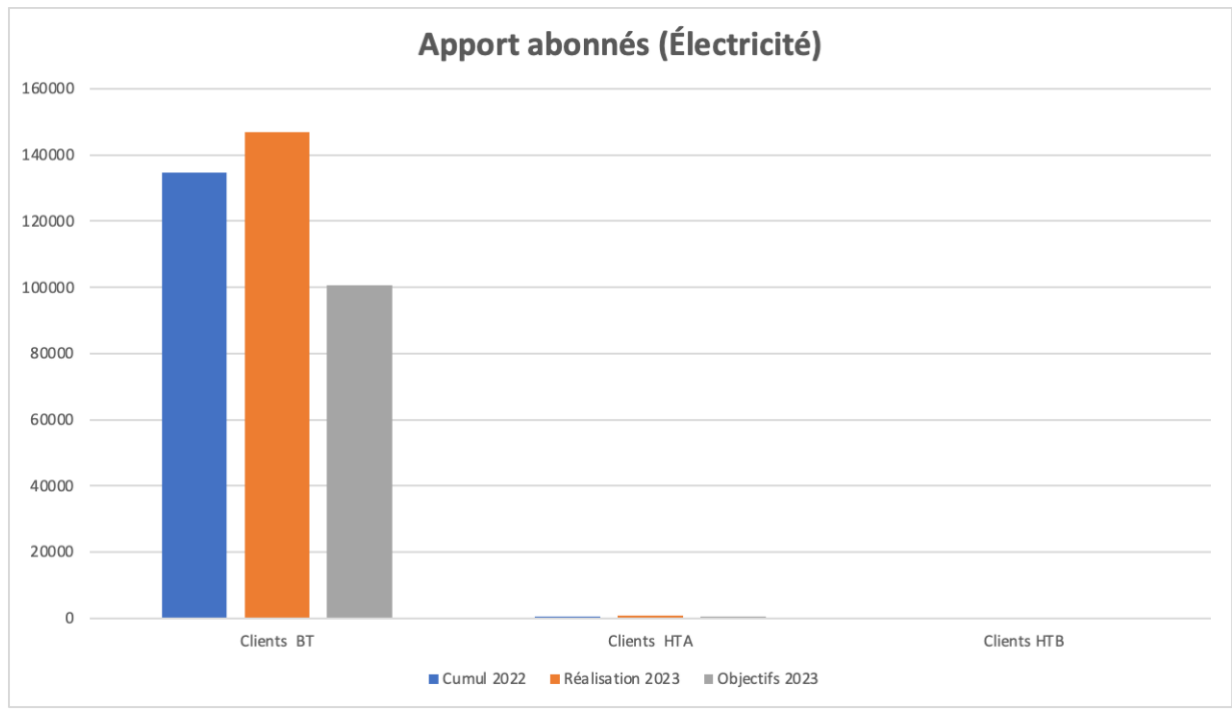
Paramètres	Cumul		T.E %	Objectifs	Taux de Réalisation %
	2022	2023			
<b>Clients BT</b>	134 657	146 925	9,11	100 631	146,00
<b>Clients HTA</b>	627	758	20,89	408	185,78
<b>Clients HTB</b>	0	1		3	33,33
<b>Total Apport</b>	<b>135 284</b>	<b>147 684</b>	<b>9,17</b>	<b>101 042</b>	<b>146,16</b>

Source : document interne de la RDBL

$$T E \% = [(Réal 2023 - Réal 2022) \div Réal 2022] \times 100$$

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

**Graphe 1 : Représentation Graphique d'apport abonnés (Électricité)**



Source: élaboré par nous même à partir des données interne à l'entreprise

On constate que:

- Pour les nouveaux clients de Basse tension : Le nombre de demande clients de l'entreprise s'est élevé à 146 925 clientes au cours de l'année 2023, dépassant ainsi l'objectif fixé de 100 631 clients. Avec un taux de réalisation de 146%, l'entreprise a largement dépassé ses attentes. Par conséquent, on considère que l'objectif a été atteint. En outre, l'entreprise a enregistré une évolution positive de 9,11% par rapport à l'année précédente, témoignant de sa croissance continue et de sa position robuste sur le marché d'électricité.

justification:

- ✓ Nouvelles cités de logement (Toutes les catégories : AADL, OPGI, Promotions privées...)
  - ✓ Nouveaux clients abonnés ordinaires.
  - ✓ Des événements de distribution de logement ont été effectués à la suite des autorités locales. (5 juillet, Fête de l'Eid...)
- Pour les nouveaux clients (Moyenne tension) : Pendant l'année 2023, le nombre de demande clients de l'entreprise s'est élevé à 758 représentants une augmentation significative de 20,89% par rapport à l'année précédente 2022 , dépassant largement l'objectif fixé de 408 clients. Avec un taux de réalisation de 185,78%, l'entreprise a non

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

seulement atteint, mais également surpassé ses attentes. Par conséquent, on considère que l'objectif a été pleinement atteint.

Justification :

- ✓ Création de nouvelles sociétés.
- ✓ Création des nouvelles zones industrielles.
- Pour les nouveaux clients (Haute tension) : Durant l'année 2023, l'entreprise a enregistré un total de 1 client, ne parvenant pas à atteindre l'objectif fixé de 3 clients. Avec un taux de réalisation de seulement 33,33%, l'entreprise n'a pas réalisé ses attentes. Par conséquent, on conclut que l'objectif n'a pas été atteint.

En prenant en compte les trois catégories d'abonnés, l'entreprise a atteint 147684 clients avec un taux de réalisation générale de 146,16%, démontrant ainsi son succès dans la satisfaction des besoins de sa clientèle diversifiée.

- **Accroissement** : L'accroissement d'électricité c'est le nombre de demandes d'abonnées acceptées. L'accroissement des lignes d'électricité est souvent nécessaire pour accompagner la croissance de la population, le développement économique et l'expansion des besoins en énergie.

Pour l'accroissement on trouve :

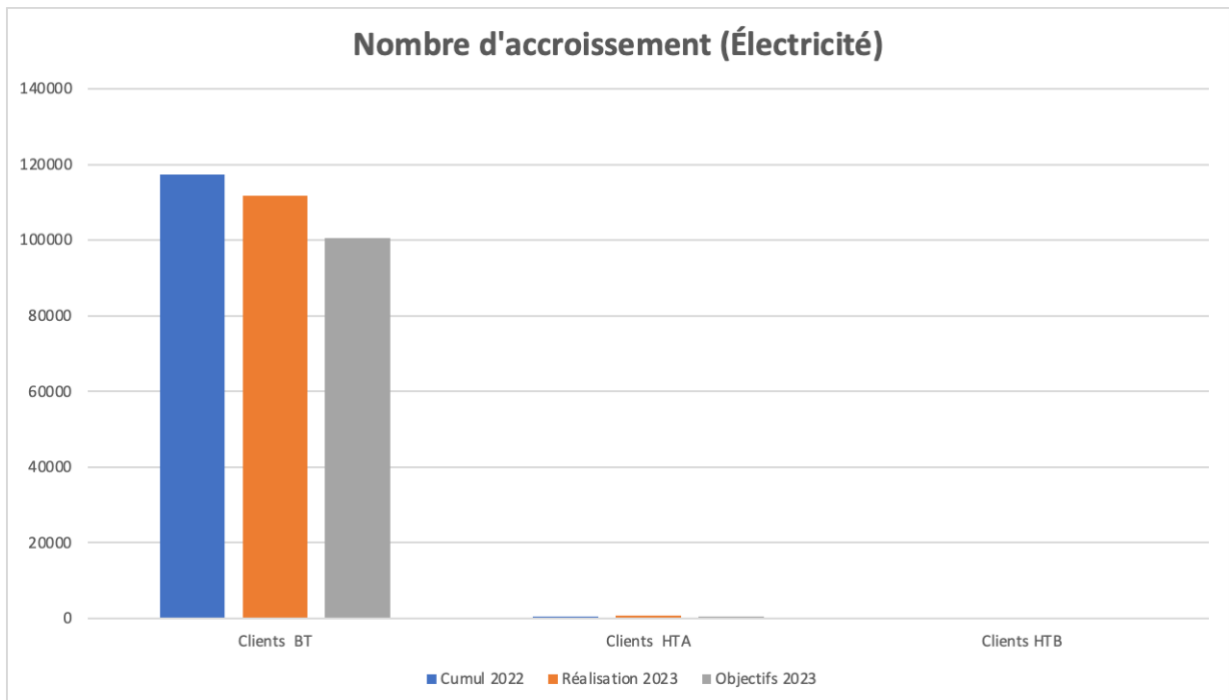
**Tableau 5 : Nombre d'accroissement (Électricité).**

Paramètres	Cumul		T.E %	Objectifs	Taux de Réalisation %
	2022	2023			
Clients BT	117 334	111 812	-4,71	100 631	111,11
Clients HTA	454	618	36,12	408	151,47
Clients HTB	0	1	#DIV/0!	3	33,33
<b>Total Accroissement</b>	<b>117 788</b>	<b>112 431</b>	<b>-4,55</b>	<b>101 042</b>	<b>111,27</b>

Source : document interne de la RDBL

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

Graph 2 : Représentation Graphique du Nombre d'accroissement (Électricité)



Source: élaboré par nous même à partir des données interne à l'entreprise.

- **Analyse du tableau :** En 2023, le nombre de demandes validées par Sonelgaz était inférieur à celui de 2022 en raison de :
- ✓ Augmentation des résiliations
  - ✓ Le nombre de demandes est plus faible par rapport à l'année passée.

Il est clair que :

- **Pour les nouveaux clients de Basse tension :** Pendant l'année 2023, le nombre de clients de basse tension bénéficiant de l'accroissement s'est élevé à 111 812, dépassant ainsi l'objectif initial de 100 631 clients. Avec un taux de réalisation de 111,11%, l'entreprise a largement dépassé ses attentes, démontrant ainsi son efficacité et sa capacité à répondre à la demande croissante du marché. Par conséquent, l'objectif fixé est considéré comme pleinement atteint. En outre, malgré une diminution de -4,71% par rapport à l'année précédente, l'entreprise maintient sa position solide sur le marché, ce qui souligne sa résilience et son engagement envers l'excellence opérationnelle.
- **Pour les nouveaux clients (Moyenne tension) :** Le nombre de clients de moyenne tension qui ont profité d'un accroissement est 618 représentant une augmentation significative de 36,12% par rapport à l'année précédente 2022, dépassant largement l'objectif fixé de 408 clients. Avec un taux de réalisation de 151,47%, l'entreprise a non

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

seulement atteint, mais également surpassé ses attentes. Par conséquent, on considère que l'objectif a été pleinement atteint.

- **Pour les nouveaux clients (Haute tension) :** Durant l'année 2023, l'entreprise a enregistré un total de 1 client qui a bénéficié d'un accroissement, ne parvenant pas à atteindre l'objectif fixé de 3 clients. Avec un taux de réalisation de seulement 33,33%, l'entreprise n'a pas réalisé ses attentes. Par conséquent, on conclut que l'objectif n'a pas été atteint.

En ce qui concerne le nombre total de clients électricité bénéficiant de l'électricité fournie

<b>Total Clients</b>	2 663 799	2 776 230	<b>4,22</b>	<b>2 747 462</b>	<b>101,05</b>
----------------------	-----------	-----------	-------------	------------------	---------------

par la RDBL on trouve :

L'entreprise a atteint son objectif pour l'année 2023 en atteignant un taux de réalisation de 101,05%. Elle a désormais 2 776 230 clients, dépassant ainsi l'objectif initial de 2 747 462 clients. Cette performance se traduit également par une évolution positive de 4,22% par rapport à l'année précédente.

Cette performance témoigne de son efficacité et de sa capacité à dépasser les attentes fixées. En dépassant son objectif de plus de 1%, l'entreprise démontre son engagement envers l'excellence opérationnelle et sa volonté de surpasser les objectifs fixés.

De plus, en enregistrant une évolution positive de 4,22% par rapport à l'année précédente 2022, l'entreprise continue de progresser et de renforcer sa position sur le marché, ce qui témoigne de sa croissance soutenue et de son dynamisme.



## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

### b) Gaz

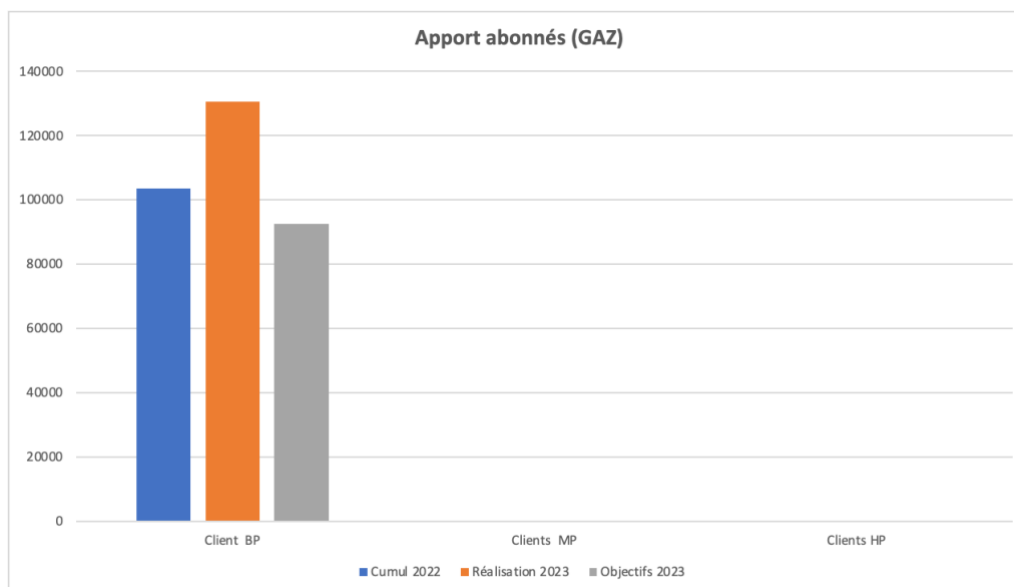
- **Apport Abonnés** : L'objectif fixé pour l'année 2023 en termes de nombre de demandes branchement de gaz pour les clients dans les catégories Basse pression (clients ordinaires), Moyenne pression (zone industrielle) et Haute pression (grandes entreprises) est le suivant :

**Tableau 6 : L'apport abonnés (GAZ).**

Paramètres	Cumul		T.E %	Objectifs	Taux de Réalisation %
	2022	2023			
<b>Clients BP</b>	103 548	130 636	26,16	92 591	141,09
<b>Clients MP</b>	99	83	-16,16	85	97,65
<b>Clients HP</b>	1	0	-100,00	1	0,00
<b>Total Apport</b>	<b>103 648</b>	<b>130 719</b>	<b>26,12</b>	<b>92 677</b>	<b>141,05</b>

Source : document interne de la RDBL.

**Graphe 3 : Représentation Graphique du L'apport abonnés (GAZ).**



Source: élaboré par nous même à partir des données interne à l'entreprise

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

➤ **Analyse du tableau :** On voit que :

- **Pour les nouvelles demandes clients de Basse pression :** Le nombre de demandes s'est élevé à 130 636 au cours de l'année 2023, dépassant ainsi l'objectif fixé de 92 591 demandes de clients. Avec un taux de réalisation de 141,09%, l'entreprise a largement dépassé ses attentes. Par conséquent, on considère que l'objectif a été atteint. En outre, l'entreprise a enregistré une évolution positive de 26,16% par rapport à l'année précédente, témoignant de sa croissance continue et de sa position robuste sur le marché de Gaz.
  - **Pour les nouvelles demandes (Moyenne pression) :** En 2023, l'entreprise a enregistré 83 demandes, ce qui représente une baisse de 16,16% par rapport à l'année précédente (2022). Ce chiffre est inférieur à l'objectif fixé de 85 clients. Avec un taux de réalisation de 97,65%, l'entreprise n'a pas atteint l'objectif établi pour la clientèle de moyenne pression.
  - **Pour les clients (Haute pression) :** En 2023, aucune demande n'a été enregistrée par l'entreprise, alors qu'une demande avait été réalisée l'année précédente. Cependant, elle n'a pas pu atteindre l'objectif fixé de 1 demande. Avec un taux de réalisation de seulement 0%, l'entreprise n'a pas atteint ses attentes. Par conséquent, on peut conclure que l'objectif n'a pas été atteint.
- **Accroissement :** Il s'agit des demandes de gaz acceptées. L'expansion des réseaux de gaz est souvent indispensable pour répondre à la croissance démographique.

Pour l'accroissement on trouve :

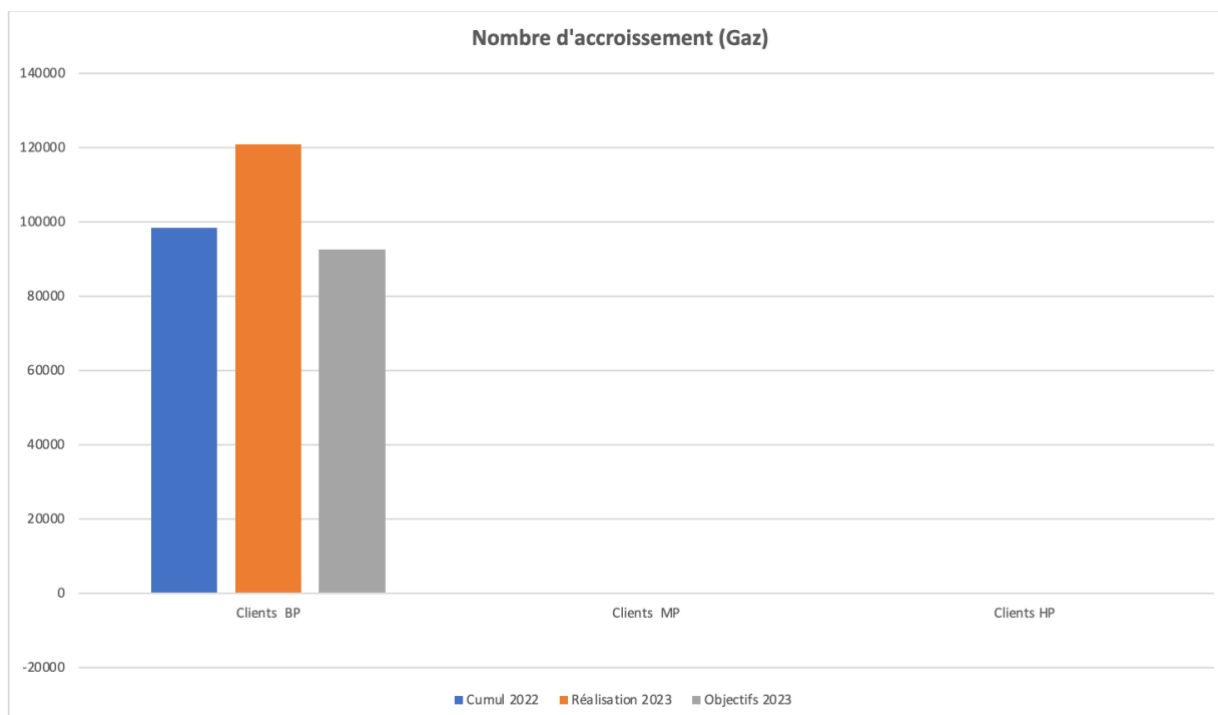
**Tableau 7 : Le nombre d'accroissement (Gaz).**

Paramètres	Cumul		T.E %	Objectifs	Taux de Réalisation %
	2022	2023			
Clients BP	98 310	120 796	22,87	92 591	130,46
Clients MP	86	72	-16,28	85	84,71
Clients HP	0	-1	#DIV/0!	1	-100,00
<b>Total Accroissement</b>	<b>98 396</b>	<b>120 867</b>	<b>22,84</b>	<b>92 677</b>	<b>130,42</b>

Source: document interne de la RDBL

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

**Graphe 4 : Représentation Graphique du nombre d'accroissement (Gaz)**



Source: élaboré par nous même à partir des données interne à l'entreprise

➤ **Analyse du tableau :** On voit que :

- Pour les nouveaux clients de Basse pression : Au cours de l'année 2023, la RDBL a accepté 120 796 demandes, surpassant ainsi l'objectif initial de 92 591 demandes de clients. Avec un taux de réalisation de 130,46%, l'entreprise a dépassé largement ses attentes, confirmant ainsi l'atteinte de l'objectif fixé. De plus, une augmentation positive de 22,87% par rapport à l'année précédente a été enregistrée, démontrant la croissance continue de l'entreprise et sa position solide sur le marché du gaz.
- Pour les nouveaux clients de moyenne pression : L'entreprise a atteint 84,71% de son objectif, qui était d'acquérir 85 nouveaux clients. Elle a enregistré 72 nouveaux clients, alors qu'en 2022, elle en avait acquis 86, soit une évolution négative de -16,28%.
- Pour les nouveaux clients de haute pression : L'entreprise a constaté 1 débranchement de gaz, alors que l'objectif était d'avoir une clientèle. Le taux de réalisation de cet objectif est de -100%. En 2022, aucun débranchement de gaz n'avait été enregistré
- Pour ce qui est du nombre total de clients bénéficiant du gaz fourni par la RDBL, nous constatons :

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

<b>Total Clients</b>	1 601 616	1 722 483	<b>7,55</b>	<b>1 687 383</b>	<b>102,08</b>
----------------------	-----------	-----------	-------------	------------------	---------------

L'entreprise a enregistré une augmentation de 7,55% du nombre de clients par rapport à l'année 2022. Pour l'année 2023, elle a surpassé son objectif en atteignant un taux de réalisation de 102,08%. À présent, elle compte 1 722 483 clients, dépassant ainsi l'objectif initial de 1 687 383 clients. Cette performance reflète son efficacité et sa capacité à dépasser les attentes. En surpassant l'objectif de plus de 2%, l'entreprise démontre son engagement envers l'excellence opérationnelle et sa volonté de surpasser les objectifs fixés. De plus, avec une croissance positive de 7,55% par rapport à l'année précédente (2022), l'entreprise continue de progresser et de renforcer sa position sur le marché, illustrant ainsi sa croissance soutenue et son dynamisme.

### ❖ L'indicateur "Pertes Cumulées" (Clients BT MT) :

Le deuxième indicateur examiné est le Taux de perte d'électricité et de gaz, un élément essentiel du tableau de bord commercial. Cet indicateur permet d'évaluer avec précision les pertes en électricité et en gaz sur une période d'un an, offrant ainsi une mesure cruciale de l'efficacité de la distribution et de la gestion des ressources énergétiques de l'entreprise.

Les pertes techniques dues aux pannes, à la maintenance, aux fraudes, ainsi qu'aux coupures.

Il s'agit de l'énergie achetée auprès SPE "Sonelgaz production Électricité" mais non utilisée (non vendue), qui se divise en deux catégories :

- ✓ **Les pertes techniques** (causées par des problèmes sur les réseaux)
- ✓ **Les pertes de gestion** (résultant de la fraude ou d'une mauvaise gestion).

Son calcul est effectué de la manière suivante :

$$Pertes = Achats - Ventas$$

**Tableau 8 : Les ventes, les achats et Pertes (électricité).**

Ventes Cumulées (GWh)			Achats Cumulées (GWh)			Pertes Cumulées (GWh)		
2022	2023	TE %	2022	2023	TE %	2022	2023	TE %
11 907,42	12 757,00	7,13	13 238,82	14 039,05	6,04	1 331,40	1 282,06	-3,71

Source : document interne de la RDBL

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

Le taux de perte se calcule par la forme suivante :

$$\text{Taux de perte} = ( \text{Pertes} \div \text{Achat} ) \times 100$$

- **Achat** : Il s'agit de l'énergie acquise en termes d'électricité et de gaz par les 10 directions de distribution de la RDBL, dans le but de répondre aux besoins de sa clientèle, qu'il s'agisse des clients haute (Tension/Pression) , moyenne (Tension/Pression) ou basse (Tension/Pression) .
- **Vente** : Il s'agit de l'énergie d'électricité et de gaz vendue par les 10 directions de distribution de la RDBL, calculée en fonction des index affichés sur les compteurs des clients.
  - a) **Électricité** : L'entreprise a défini un objectif de réduction de perte d'électricité en gigawattheures (GWh) à respecter pour chaque direction de distribution de chaque wilaya :

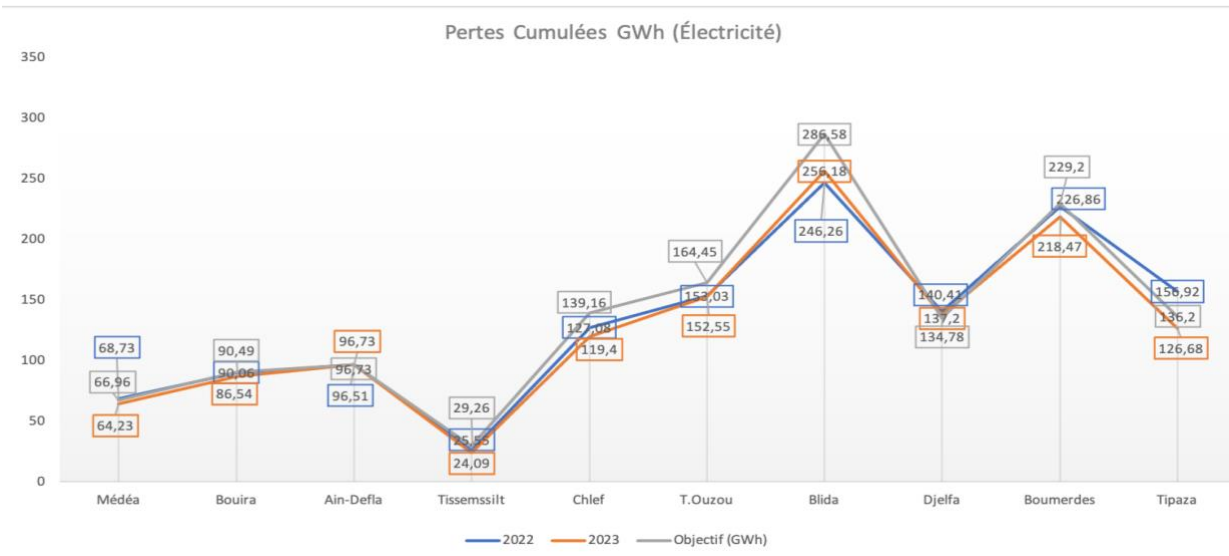
**Tableau 9 : Les pertes cumulées BT+ MT GWh (Électricité).**

CD/DD	Pertes cumulées (GWh)					
	Cumul à:			Objectif (GWh)	Ecart (GWh)	Taux de Réal (%)
	2022	2023	Gain			
Médéa	68,73	64,23	-4,50	66,96	-2,74	95,91
Bouira	90,06	86,54	-3,52	90,49	-3,95	95,63
Ain Defla	96,51	96,73	0,21	96,73	-0,01	99,99
Tissemssilt	25,55	24,09	-1,46	29,26	-5,17	82,34
Chlef	127,08	119,40	-7,67	139,16	-19,76	85,80
T.Ouzou	153,03	152,55	-0,48	164,45	-11,91	92,76
Blida	246,26	256,18	9,91	286,58	-30,40	89,39
Djelfa	140,41	137,20	-3,21	134,78	2,42	101,79
Boumerdes	226,86	218,47	-8,39	229,20	-10,73	95,32
Tipaza	156,92	126,68	-30,24	136,20	-9,52	93,01
<b>Total</b>	<b>1331,40</b>	<b>1282,06</b>	<b>-49,34</b>	<b>1373,82</b>	<b>-91,76</b>	<b>93,32</b>

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

Source : document interne de la RDBL.

Graph 5 : Représentation Graphique des pertes cumulées BT+ MT GWh (Électricité).



Source : établie par nous-même d'après les documents internes de la RDBL

- **Analyse du tableau :** Ce tableau présente les pertes cumulées en gigawattheures (GWh) d'électricité pour différentes directions de distribution de Sonelgaz en 2022 et 2023, ainsi que les objectifs (GWh), les écarts par rapport aux objectifs, et les taux de réalisation en pourcentage.

Voici l'analyse de ce tableau:

- Au total, Sonelgaz a réalisé des pertes de 1282,06 GWh en 2023, contre un objectif de 1373,82 GWh, soit un écart de -91,76 GWh et un taux de réalisation de 93,32%.
- La direction de Blida a enregistré les pertes les plus élevées avec 256,18 GWh en 2023, suivie de Boumerdes avec 218,47 et Tipaza avec 126,68 GWh.
- Pour Djelfa, le tableau indique un taux de réalisation de 101,79%, ce qui signifie que les pertes réelles (137,20 GWh) ont dépassé l'objectif fixé (134,78 GWh) de 2,42 GWh. Un dépassement, même léger, des pertes par rapport à l'objectif visé n'est pas souhaitable.
- De même pour Aïn Defla avec un taux de 99,99%, les pertes réelles (96,73 GWh) ont légèrement dépassé l'objectif (96,73 GWh) de 0,01 GWh.
- La direction de Tissemsilt affiche le taux de réalisation le plus faible à 82,34%, suivie de Chlef à 85,80%.

Le tableau permet ainsi d'analyser les performances de chaque direction en termes de maîtrise des pertes électriques par rapport aux cibles fixées.

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

### ❖ L'indicateur "Chiffre d'affaires" :

Le chiffre d'affaires de Sonelgaz est constitué de trois catégories provenant des clients BT, des clients MT et des clients HT. Le chiffre d'affaires (CA) représente le total des ventes d'électricité et de gaz réalisées + les prestations de services effectués par Sonelgaz sur une période donnée.

Le chiffre d'affaires se calcule par la forme suivante :

$$CA = (\text{Prix de vente unitaire} \times \text{Quantité de produits vendus})$$

#### a) Électricité (MDA):

**Tableau 10 : Le Chiffre d'affaires (électricité).**

Régions	Réalizations Cumulées			Objectifs	TR %
	2022	2023	TE %		
CA BT	37 357,42	39 716,42	6,31	41 576,47	95,53
CA MT	14 450,76	15 597,96	7,94	15 061,77	103,56
CA HT	3 355,88	3 254,79	-3,01	3 547,09	91,76
<b>Total (CA)</b>	<b>55 164,06</b>	<b>58 569,17</b>	<b>6,17</b>	<b>60 185,33</b>	<b>97,31</b>

Source : document interne de la RDBL

**Tableau 11 : Ventes cumulées d'électricité.**

<u>Ventes Cumulées (GWh)</u>		
<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>TE %</u>
<u>11 907,42</u>	<u>12 757,00</u>	<u>7,13</u>

Source : document interne de la RDBL

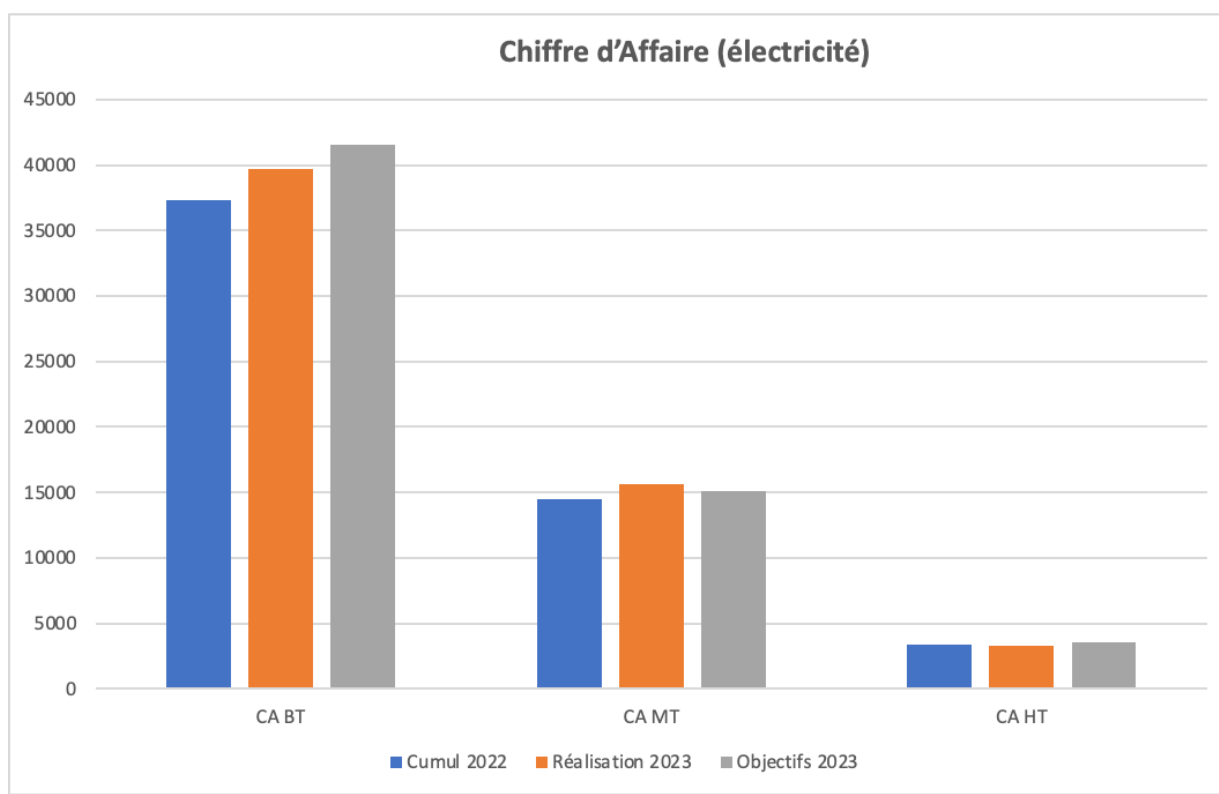
## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

**Tableau 12 : Prix de vente moyen (CDA/KWh).**

	<u>Cumul</u>			<u>Objectifs</u>	<u>Taux de réalisations</u>
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>évolution</u>		
<u>RDx</u>					
<u>CA BT</u>	<u>452,42</u>	<u>451,34</u>	<u>-0,24</u>	<u>451,20</u>	<u>100,03</u>
<u>CA HTA</u>	<u>395,90</u>	<u>394,15</u>	<u>-0,44</u>	<u>392,70</u>	<u>100,37</u>
<u>CA HTB</u>	<u>258,84</u>	<u>258,81</u>	<u>-0,01</u>	<u>255,90</u>	<u>101,14</u>

Source : document interne de la RDBL

**Graphe 6 : Représentation Graphique du Chiffre d'affaires (électricité).**



Source : établie par nous-même d'après les documents internes de la RDBL

### ➤ Analyse du tableau:

Après l'analyse du tableau et le graphe ci-dessus on peut conclure que l'entreprise en 2023 a dépassé la réalisation de 2022 dans CA des clients Basse tension et Moyenne tension avec un taux d'évolution successive de 6,31% et 7,94%, à cause d'augmentation de nombre des clients par un taux d'évolution de 4,22% par rapport à l'année passée.



## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

Pour le chiffre d'affaires haute tension l'entreprise a réalisé une diminution de 3,01%. En total, RDBL a réalisé un CA évolué de 6,17% mais elle n'a pas atteint son objectif fixé.

### b) Gaz (MDA)

**Tableau 13 : Le Chiffre d'affaires (Gaz).**

Types	Réalizations Cumulées			Objectifs	TR %
	2022	2023	TE %		
CA BP	10 904,09	10 060,54	-7,74	12 421,53	80,99
CA MP	1 122,87	1 223,14	8,93	1 138,65	107,42
CA HP	1 629,99	1 719,01	5,46	1 433,68	119,90
<b>Total (CA)</b>	<b>13 656,95</b>	<b>13 002,69</b>	<b>-4,79</b>	<b>14 993,86</b>	<b>86,72</b>

Source : document interne de la RDBL.

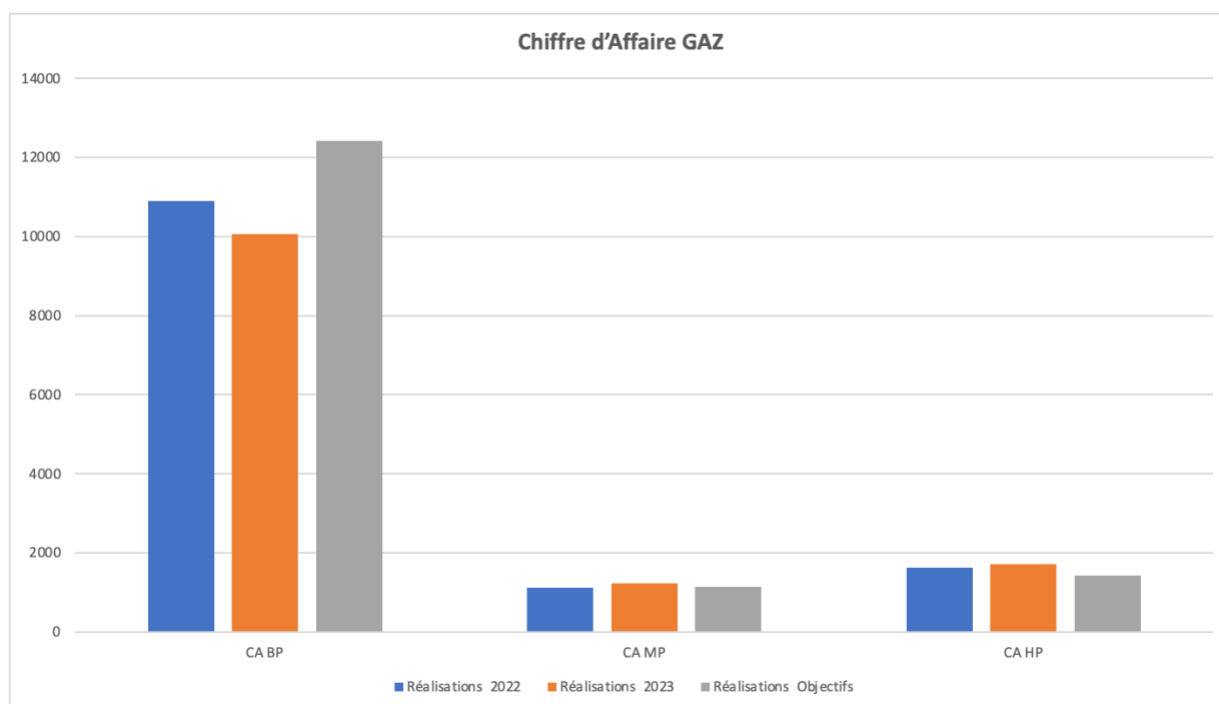
**Tableau 14 : Prix de vente moyen (CDA/KWh).**

	<u>Cumul</u>			<u>Objectifs</u>	<u>Taux de réalisations</u>
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>Évolution</u>		
<u>RDx</u>					
<u>CA BP</u>	<u>38,69</u>	<u>38,41</u>	<u>-0,74</u>	<u>38,42</u>	<u>99,97</u>
<u>CA MP</u>	<u>42,80</u>	<u>43,79</u>	<u>2,32</u>	<u>39,27</u>	<u>111,51</u>
<u>CA HP</u>	<u>22,05</u>	<u>21,74</u>	<u>-1,42</u>	<u>21,30</u>	<u>102,05</u>

Source : document interne de la RDBL

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

**Graph 7 : Représentation Graphique du Prix de vente moyen (CDA/KWh).**



Source : établie par nous-même d'après les documents internes de la RDBL

### ➤ Analyse du tableau:

Le chiffre d'affaires du gaz a enregistré une baisse de 4,79% par rapport à 2022 et n'a pas atteint l'objectif fixé pour l'année 2023.

### ❖ L'indicateur "Délai Crédit Client DCC" :

Le délai crédit client désigne la période moyenne nécessaire pour que les clients règlent leurs achats après la réception du gaz/électricité. Il s'agit d'un indicateur clé de l'efficacité dans la gestion des créances clients de Sonelgaz. Un délai crédit client plus court peut indiquer une bonne gestion des liquidités et une politique de recouvrement efficace, tandis qu'un délai plus long peut poser des problèmes de trésorerie et de liquidité.

**Tableau 15 : Les délai Crédit Client en moyen.**

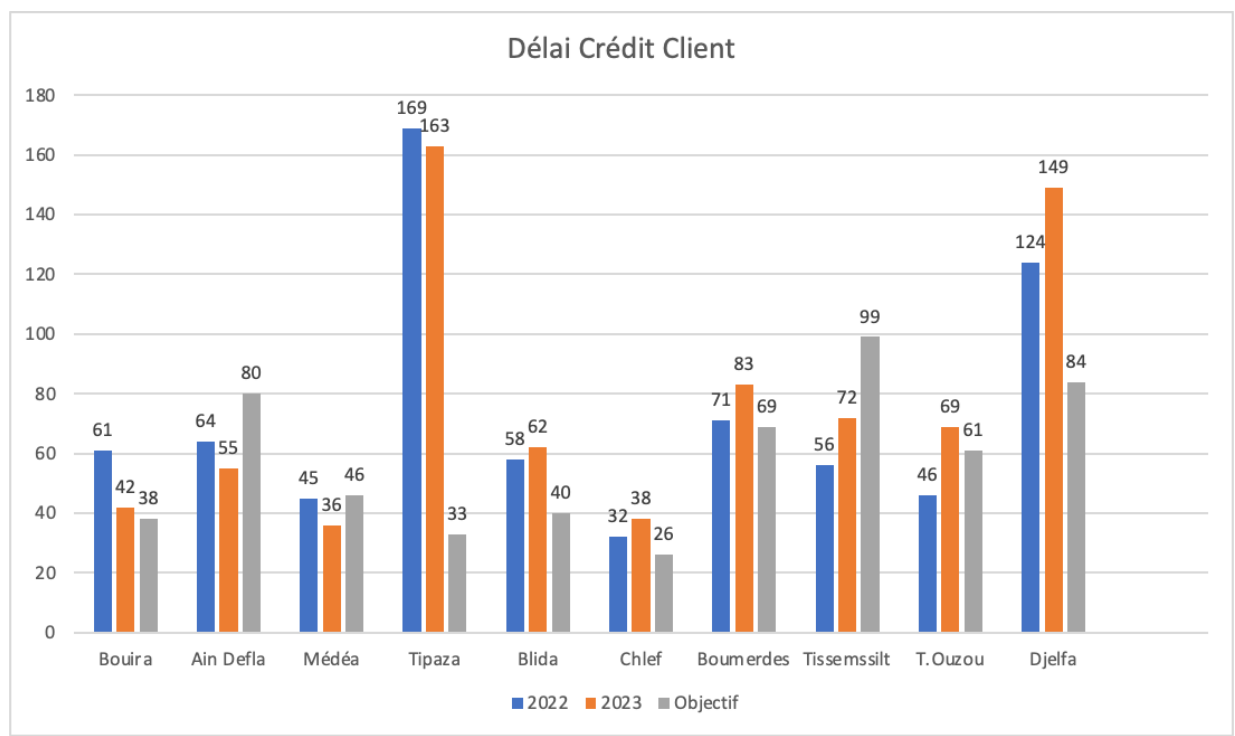
CD/DD	2022	2023	Écart/Mois	Objectif	Écart (j)
<b>Bouira</b>	<b>61</b>	<b>42</b>	<b>-18</b>	<b>38</b>	<b>4</b>
<b>Ain Defla</b>	<b>64</b>	<b>55</b>	<b>-10</b>	<b>80</b>	<b>-25</b>
<b>Médéa</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>-8</b>	<b>46</b>	<b>-10</b>
<b>Tipaza</b>	<b>169</b>	<b>163</b>	<b>-7</b>	<b>33</b>	<b>130</b>

**Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

<b>Blida</b>	<b>58</b>	<b>62</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>22</b>
<b>Chlef</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>12</b>
<b>Boumerdes</b>	<b>71</b>	<b>83</b>	<b>12</b>	<b>69</b>	<b>14</b>
<b>Tissemssilt</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>99</b>	<b>-27</b>
<b>T.Ouzou</b>	<b>46</b>	<b>69</b>	<b>23</b>	<b>61</b>	<b>8</b>
<b>Djelfa</b>	<b>124</b>	<b>149</b>	<b>25</b>	<b>84</b>	<b>64</b>
<b>Total RD Blida</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>4</b>	<b>57</b>	<b>17</b>

Source : document interne de la RDBL

**Graphe 8 : Représentation Graphique du délai Crédit Client en moyen.**



Source : établie par nous-même d'après les documents internes de la RDBL

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

---

### ➤ Analyse du tableau:

Ce tableau représente les délais de crédit client pour différentes wilayas, avec des données pour les années 2022, 2023 et un objectif fixé. Voici une analyse détaillée :

- **L'axe horizontal indique les différentes wilayas :** Bouira, Ain Defla, Médéa, Tipaza, Blida, Chlef, Boumerdes, Tissemsilt, Tizi Ouzou et Djelfa.
- L'axe vertical représente les délais de crédit client en jours.
- Pour chaque wilaya, il y a trois barres verticales indiquent les valeurs pour 2022 en bleu, 2023 en orangé et l'objectif fixé en gris.
- Les wilayas avec les délais les plus élevés en 2023 sont Tipaza (163 jours) et Djelfa (149 jours), dépassant largement l'objectif fixé par 33 et 84.
- On peut conclure qu'il y a une mauvaise gestion des crédits dans les 2 wilayas.
- D'autres wilayas comme Bouira, Boumerdes, Tizi-Ouzou, Chlef et Blida ont également des délais supérieurs à l'objectif en 2023.
- Certaines wilayas comme Tissemsilt, Médéa et Aïn-Defla ont des délais inférieurs à l'objectif en 2023.
- On peut noter que la plupart des wilayas ont réalisé une augmentation des délais de crédit client entre 2022 et 2023.
- Les écarts par rapport à l'objectif fixé sont importants dans de nombreuses wilayas, ce qui pourrait indiquer des défis dans la gestion des créances clients.

En résumé, cet histogramme met en évidence des problématiques de délais de paiement élevés dans certaines wilayas, nécessitant potentiellement des actions correctives pour améliorer la gestion du crédit client et se rapprocher des objectifs fixés.

### ❖ L'indicateur "Délais de Raccordement" :

Les délais de raccordement chez Sonelgaz se réfèrent au temps nécessaire pour connecter un client (BT/MT/HT) au réseau de distribution d'électricité ou de gaz après la réception de la demande.

Les délais de raccordement chez Sonelgaz sont un indicateur clé de la qualité de service et de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Une gestion optimisée de ces délais est essentielle pour la satisfaction des clients, le développement économique et la performance globale de Sonelgaz.

**Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

**a) Électricité :**

**Tableau 16 : Les délais de raccordement (Électricité).**

CD/DD	Branchements					
	Nbr réalisé	Délais moyens	Nbr Hors Délai	Taux aff H. Délai	Objectif jours	Écart
<b>Blida</b>	<b>5 692</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>0,3</b>	<b>4</b>	<b>-2</b>
<b>Djelfa</b>	<b>4 507</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>6</b>	<b>-1</b>
<b>Ain Defla</b>	<b>5 243</b>	<b>6</b>	<b>271</b>	<b>5,2</b>	<b>7</b>	<b>-1</b>
<b>Chlef</b>	<b>7 152</b>	<b>6</b>	<b>1 255</b>	<b>17,5</b>	<b>7</b>	<b>-1</b>
<b>Tissemsilt</b>	<b>1 287</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>7</b>	<b>-1</b>
<b>Bouira</b>	<b>5 030</b>	<b>6</b>	<b>79</b>	<b>1,6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>Médéa</b>	<b>5 293</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>T.Ouzou</b>	<b>9 588</b>	<b>6</b>	<b>68</b>	<b>0,7</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>Tipaza</b>	<b>4 418</b>	<b>4</b>	<b>74</b>	<b>1,7</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Boumerdes</b>	<b>5 256</b>	<b>6</b>	<b>145</b>	<b>2,8</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>RDBL</b>	<b>53 466</b>	<b>5</b>	<b>1 909</b>	<b>3,6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>

Source : document interne de la RDBL

➤ **Analyse du tableau :**

D'après le tableau, les délais moyens de raccordement d'électricité varient considérablement selon les wilayas. Certaines wilayas, comme Chlef, Ain Defla, Tissemsilt, Tizi-Ouzou et Boumerdes, affichent des délais moyens de raccordement élevés, atteignant en moyenne 6 jours. Ces délais peuvent s'expliquer par plusieurs raisons :

- ✓ **Manque d'équipement** : L'insuffisance d'équipements nécessaires pour répondre aux besoins des clients prolonge les délais.
- ✓ **Diversité topographique** : Les différences topographiques entre les wilayas rendent certains raccordements plus complexes et plus longs à réaliser.

En revanche, la wilaya de Blida se distingue par le délai de raccordement le plus court, avec une moyenne de seulement 2 jours. Cette performance s'explique par une meilleure capacité à

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

répondre aux besoins des clients grâce à des équipements plus développés et une gestion efficace des ressources.

D'autres régions comme Bouira, Tipaza, Médéa et T.Ouzou et Boumerdès ont un écart nul par rapport au délai moyen et l'objectif, avec des taux d'affaires en délai négligeables. La RDBL, probablement une référence globale, affiche un délai moyen de 5 jours avec un taux d'affectation hors délai de 3,6%.

Ces écarts significatifs entre wilayas suggèrent des problèmes d'organisation, de moyens et d'équipements ou de charges de travail variables selon les zones géographiques pour la réalisation des raccordements électriques dans les délais cibles visés.

### b) Gaz :

**Tableau 17 : Les délais de raccordement (Gaz).**

CD/DD	Branchements					
	Nbr réalisé	Délais moyens	Nombres H.Délai	Taux aff H.Delai	Objectif jours	Écart
Blida	2 433	2	7	0,3	4	-2
Médéa	2 107	6	0	0,0	7	-1
T.Ouzou	4 276	6	25	0,6	7	-1
Ain Defla	1 754	6	268	15,3	7	-1
Bouira	2 000	6	31	1,6	6	0
Tipaza	1 921	4	68	3,5	4	0
Boumerdes	1 660	6	156	9,4	6	0
Chlef	1 809	5	336	18,6	5	0
Tissemssilt	478	6	0	0,0	6	0
Djelfa	2 606	6	0	0,0	5	1
RDBL	21 044	5	891	4,2	6	-1

Source : document interne de la RDBL

## **Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

---

### **➤ Analyse du tableau :**

D'après le tableau, les délais moyens de raccordement de gaz varient considérablement selon les wilayas. Certaines wilayas comme Médéa, Tizi-Ouzou, Ain Defla, Bouira, Tissemsilt et Djelfa affichent des délais moyens élevés, atteignant environ 6 jours en moyenne. Ces longs délais peuvent s'expliquer par un manque d'équipements pour répondre aux besoins des clients ou par des conditions topographiques complexes rendant les raccordements plus difficiles dans certaines régions.

A l'inverse, la wilaya de Blida se distingue avec un délai moyen de seulement 2 jours, probablement grâce à de meilleurs équipements et une gestion efficace des ressources pour répondre rapidement aux demandes.

D'autres wilayas comme Bouira, Tipaza, Boumerdes et Chlef et Tissemsilt affichent un écart nul entre les délais moyens et les objectifs fixés, avec des taux d'affectation hors délai négligeables.

La seule wilaya qui a dépassé l'objectif fixé du délai cest la wilaya de Djelfa avec 1jour. RDBL, semblant représenter une référence globale, a un délai moyen de 5 jours avec un taux d'affectation hors délai de 4,2%.

Ces écarts importants entre wilayas suggèrent des disparités en termes d'organisation, de moyens, d'équipements ou de charges de travail selon les zones géographiques pour la réalisation des raccordements électriques dans les délais visés.

### **2.1.3.2. Présentation et analyse du tableau de bord Ressources humaines de la Région de distribution de Blida**

C'est un outil nécessaire à la gestion de la fonction ressources humaines. L'élaboration d'un tableau de bord des ressources humaines nécessite des indicateurs pertinents pour une vue d'ensemble rapide de la situation de Sonelgaz. De plus, cet outil est essentiel pour guider efficacement la prise de décisions stratégiques.

Les principaux indicateurs sur lesquels le service des ressources humaines s'appuie à la RDBL sont les suivants :

- ✓ Effectif
- ✓ Recrutement
- ✓ Formation

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

### ❖ L'indicateur " L'effectif " :

Il s'agit du nombre total de salariés (CDI, CDD) travaillant dans la région de Blida à un moment donné. Cet indicateur est essentiel pour suivre la taille de la main-d'œuvre et son évolution dans le temps.

L'effectif de Sonelgaz se divise en trois catégories :

- **Cadres** :Ce groupe comprend les employés occupant des postes de direction ou de haute responsabilité au sein de SONELGAZ. Les cadres sont généralement responsables de la prise de décisions stratégiques, de la gestion des opérations et de la supervision des équipes.
- **Maîtrise** :Les employés de cette catégorie occupent des postes intermédiaires dans l'organisation. Ils peuvent avoir des responsabilités de supervision et de coordination au sein de leurs domaines respectifs, mais leur rôle principal est souvent d'exécuter les plans et les directives établis par la direction.
- **Exécution** :Cette catégorie regroupe le personnel opérationnel qui exécute les tâches et les activités quotidiennes nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cela peut inclure des ouvriers, des techniciens, des agents de service, et d'autres employés chargés de réaliser des fonctions spécifiques liées à la maintenance, à la logistique, etc.

**Tableau 18 : L'effectif de la RDBL.**

CD/DD	Total au Novembre 2023 M-1	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total Décembre 2023 Au M	TE %	
						En Nbre	En %
<b>SIÈGE RDBL</b>	255	163	57	27	247	-8	-3,14%
<b>BLIDA</b>	1189	202	413	591	1 206	17	1,43%
<b>BOUIRA</b>	861	165	347	360	872	11	1,28%
<b>AIN DEFLA</b>	615	134	225	261	620	5	0,81%
<b>BOUMERDES</b>	1088	214	399	520	1 133	45	4,14%
<b>CHLEF</b>	859	213	345	294	852	-7	-0,81%
<b>DJELFA</b>	998	224	330	462	1 016	18	1,80%
<b>MEDEA</b>	1076	198	395	485	1 078	2	0,19%
<b>TIPAZA</b>	733	168	269	302	739	6	0,82%
<b>TISSEMSILT</b>	344	93	125	124	342	-2	-0,58%
<b>TIZI OUZOU</b>	1300	234	546	517	1 297	-3	-0,23%

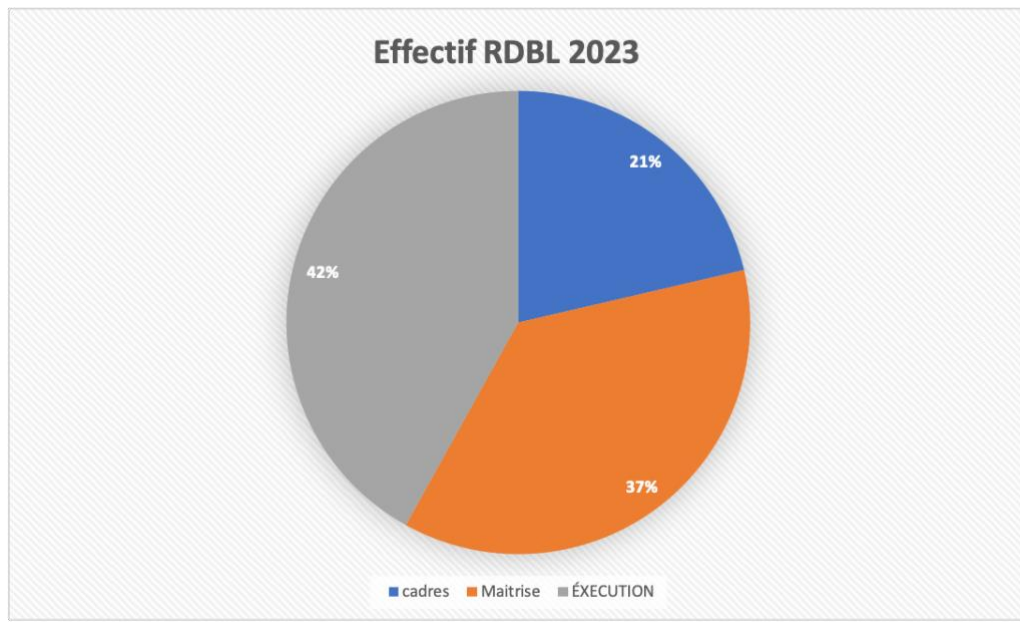


**Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

Contractuel	130	0	0	0	0	-130	-100,00%
Total RD	9 448	2 008	3 451	3 943	9 402	-46	-0,49

Source : document interne de la RDBL

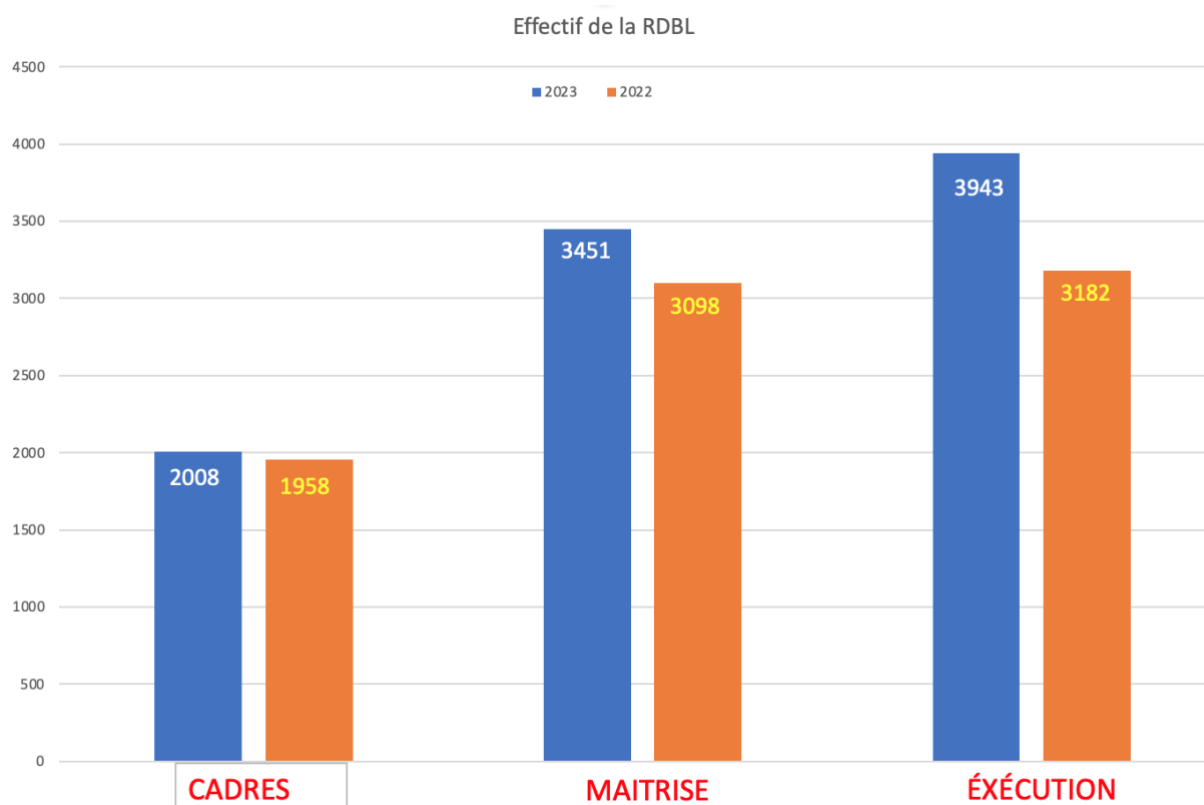
**Graphe 9 : Représentation Graphique de l'effectif de la RDBL 01**



Source : établie par nous-même d'après les documents internes de la RDBL

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

**Graph 10 : Représentation Graphique de l'effectif de la RDBL 02.**



Source : établie par nous-même d'après les documents internes de la RDBL

### ➤ **Analyse du tableau:**

Nous constatons d'après le graph et le tableau ci-dessus que l'effectif au 31/12/2023 a évolué de 69.5% par rapport au 31/12/2022 soit 6573 agents en 2022 et 9448 agents en 2023 avec un prévisionnel de 2875 agents l'accroissement en nombre d'agents Cela s'explique par le nombre élevé de mutations provenant d'autres région à la suite de leur dissolution, et de la création de nouveaux postes.

En vue d'accroître le nombre de travailleurs dans la catégorie exécution : dans le but d'améliorer la qualité du service et pour bien répondre au besoin du client .

### ❖ **L'indicateur " Recrutements " :**

Le processus de recrutement est une série d'actions entreprises pour sélectionner un candidat répondant aux besoins spécifiques d'une organisation pour un poste donné. Cela comprend l'analyse des besoins en recrutement, la planification stratégique, le sourcing des candidats, leur évaluation à travers diverses méthodes telles que des entretiens et des tests, aboutissant à la sélection du candidat idéal.

Cet indicateur est essentiel pour suivre l'activité de recrutement de l'entreprise et évaluer son efficacité .

Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

Tableau 19 : Le recrutement dans la RDBL.

<u>CD/DD</u>	<u>Cadres</u>		<u>Maitrise</u>		<u>Exécution</u>		<u>TOTAL</u>		<u>Taux de Réalisation</u>
	<u>Obj</u>	<u>Réal</u>	<u>Obj</u>	<u>Réal</u>	<u>Obj</u>	<u>Réal</u>	<u>Obj</u>	<u>Réal</u>	<u>%</u>
<u>SIEGE</u>	<u>8</u>		<u>2</u>		<u>1</u>	<u>0</u>	<u>11</u>	<u>0</u>	<u>#DIV/0!</u>
<u>BOUMERDES</u>	<u>2</u>		<u>26</u>		<u>22</u>	<u>222</u>	<u>50</u>	<u>222</u>	<u>23%</u>
<u>BLIDA</u>	<u>10</u>		<u>9</u>		<u>26</u>	<u>286</u>	<u>45</u>	<u>286</u>	<u>16%</u>
<u>TIPAZA</u>	<u>2</u>				<u>5</u>	<u>61</u>	<u>7</u>	<u>61</u>	<u>11%</u>
<u>TIZI OUZOU</u>	<u>2</u>		<u>3</u>		<u>7</u>	<u>14</u>	<u>12</u>	<u>14</u>	<u>86%</u>
<u>MEDEA</u>	<u>4</u>		<u>4</u>		<u>22</u>	<u>153</u>	<u>30</u>	<u>153</u>	<u>20%</u>
<u>BOUIRA</u>					<u>11</u>	<u>86</u>	<u>5</u>	<u>86</u>	<u>6%</u>
<u>DJELFA</u>	<u>3</u>				<u>39</u>	<u>41</u>	<u>42</u>	<u>41</u>	<u>102%</u>
<u>CHLEF</u>					<u>1</u>	<u>73</u>	<u>1</u>	<u>73</u>	<u>1%</u>
<u>TISSEMSILET</u>					<u>1</u>	<u>18</u>	<u>1</u>	<u>18</u>	<u>6%</u>
<u>AIN DEFLA</u>					<u>8</u>	<u>114</u>	<u>8</u>	<u>114</u>	<u>7%</u>
<u>Total RDBL</u>	<u>31</u>	<u>0</u>	<u>44</u>	<u>0</u>	<u>143</u>	<u>1068</u>	<u>212</u>	<u>1068</u>	<u>19,85%</u>

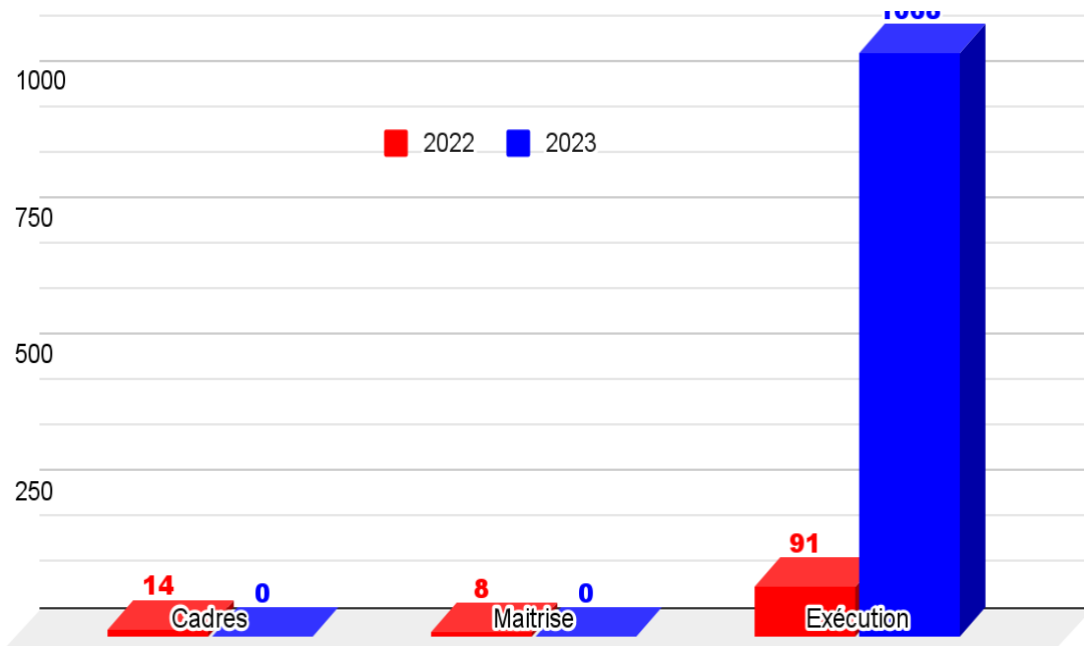
Source : document interne de la RDBL

➤ **Analyse du tableau:**

D'après le tableau n°16 nous constatons que le recrutement au niveau de la RDBL a enregistré un taux de réalisation de 19.85% par rapport à l'objectif.

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

Graphe 11 : Représentation Graphique du recrutement dans la RDBL.



Source : établie par nous-même d'après les documents internes de la RDBL

### ➤ Analyse du graphe :

En vue que le nombre de recrutement au niveau d'exécution est élevé par rapport de maîtrise et cadre , peut-être plus important que celui des cadres et des maîtrises pour plusieurs raisons : La catégorie Exécution représente la majorité des employés chez Sonelgaz car ce sont eux qui exécutent les tâches essentielles au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Par conséquent, il est fréquemment nécessaire de recruter de nouveaux employés dans cette catégorie afin de répondre à la demande continue de main-d'œuvre.

Les postes d'exécution sont souvent plus accessibles aux nouveaux candidats par rapport aux postes de cadre ou de maîtrise, qui exigent souvent des niveaux d'expérience ou de qualifications plus élevés. Cela élargit le bassin de candidats potentiels pour les postes d'exécution, facilitant ainsi le processus de recrutement à ce niveau.

En conclusion, le nombre de recrutements au niveau de l'exécution peut souvent dépasser celui des cadres et des maîtrises dans de nombreuses organisations, reflétant ainsi l'importance stratégique de cette catégorie d'employés dans la réalisation des objectifs opérationnels de Sonelgaz .

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

### ❖ L'indicateur " Formation " :

L'apprentissage des connaissances, des techniques de travail et des compétences favorise le développement de la capacité d'adaptation et de gestion de l'individu dans son milieu professionnel.

À Sonelgaz, la formation est essentielle et s'étend à tous les agents. Elle dispose de ses propres écoles de formation dans plusieurs wilayas, et elle a également établi des partenariats avec d'autres établissements. Nous comptons trois types de formations spécialisées dans les domaines techniques et de gestion, fournissant des programmes adaptés aux besoins spécifiques du personnel.

Les formations proposées comprennent :

- **Formation par moyens propres (FMP)** : L'entreprise organise des sessions de formation pour ses employés.
- **Perfectionnement professionnel (PP)** : Ces formations, d'une durée maximale d'un mois, sont dispensées sous forme de séminaires établie par des écoles de formation (Filiales de SONELGAZ).
- **Formation professionnelle spécialisée (FPS)** : Ce programme pour la catégorie (exécution) s'étend sur une période prolongée dépassant les 60 jours et nécessite la signature d'un contrat. Il vise à approfondir les compétences dans des domaines spécifiques, offrant ainsi aux participants une expertise approfondie dans leur domaine.

Ces programmes de formation offrent aux employés de Sonelgaz une variété d'options pour développer leurs compétences et leur expertise, allant des sessions de courte durée aux programmes spécialisés étalés sur une période plus longue. En investissant dans la formation continue de son personnel, Sonelgaz s'assure que ses employés restent compétents et adaptés aux exigences changeantes de l'industrie énergétique.

**Tableau 20 : La formation dans la RDBL.**

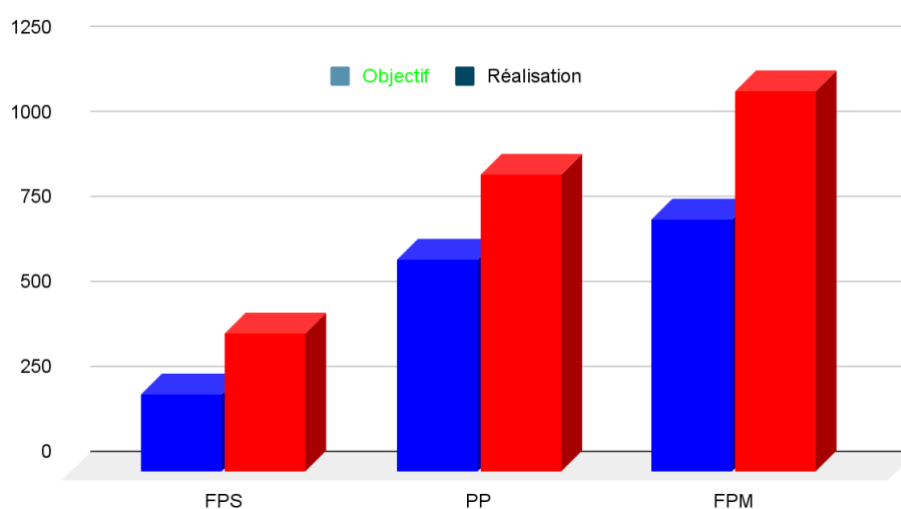
RD Blida	Paramètres		
	Réalisation	Objectif	Taux
Formation Par Moyen Propre	1 121	744	151%
Formation professionnelle spécialisée	410	227	181%

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

Perfectionnement professionnel	877	624	141%
<b>Total</b>	<b>2 408</b>	<b>1 595</b>	<b>151%</b>

Source : document interne de la RDBL.

**Graph 12 : Représentation Graphique de la formation dans la RDBL**



Source : établie par nous-même d'après les documents internes de la RDBL

### ➤ Analyse du tableau:

Nous constatons que le taux de réalisation par rapport à l'objectif pour les formations FPS et PP est respectivement de 181% et 141% en termes de nombre d'agents. Cette performance dépasse largement les attentes, avec plus de 151% des agents de terrain bénéficiant de ces formations pour leur progression et leur perfectionnement.

Cette analyse met en évidence l'efficacité des programmes de formation proposés par Sonelgaz, qui ont réussi à toucher un nombre significatif d'agents, dépassant ainsi les objectifs fixés. Cela reflète l'engagement de Sonelgaz envers le développement professionnel de son personnel et de sa carrière, ce qui peut conduire à une amélioration des performances individuelles et organisationnelles.

#### 2.1.4. Étape 04 : Le plan d'action

Dans cette dernière section, nous aborderons les mesures correctives proposées pour la région de distribution de Blida afin d'améliorer les lacunes identifiées au niveau du service

## **Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

---

commercial et des ressources humaines.

### **2.1.4.1. Pour les pertes :**

La gestion des pertes d'énergie représente une préoccupation essentielle pour la société, car elle influe de manière significative sur les résultats financiers et environnementaux. Il est donc impératif que les gestionnaires à tous les niveaux accordent une attention particulière à cette question et élaborent des plans d'action appropriés pour y remédier.

- Assurer la fidélité et l'exactitude des relevés des index par les systèmes de compteurs d'électricité et de gaz. Cela implique la mise en œuvre de processus de vérification réguliers pour garantir que les données enregistrées sont correctes et précises, minimisant ainsi les erreurs de facturation et les pertes financières associées.
- Organiser des regroupements périodiques pour les agences commerciales défaillantes. Il est crucial de surveiller et d'évaluer les performances des différentes agences commerciales afin d'identifier celles qui rencontrent des difficultés dans la gestion des comptes clients et des relevés de consommation. En organisant des réunions périodiques avec ces agences, des mesures correctives peuvent être prises pour améliorer leur efficacité et réduire les pertes
- Contrôler la fraude énergétique en mettant en place des brigades anti-fraude. La fraude énergétique, telle que la manipulation des compteurs ou les connexions illégales au réseau, peut entraîner des pertes considérables pour les entreprises de distribution d'énergie. En déployant des équipes spécialisées dans la détection et la prévention de la fraude, les entreprises peuvent identifier les cas de fraude et prendre des mesures pour les résoudre, dissuadant ainsi les comportements futurs.
- Répondre aux réclamations des clients de manière efficace et rapide. Les réclamations des clients concernant les factures erronées, les pannes de service ou d'autres problèmes liés à la fourniture d'énergie doivent être traitées avec diligence. En fournissant un service client réactif et en résolvant rapidement les problèmes signalés, les entreprises peuvent renforcer la satisfaction client et fidéliser leur clientèle.
- Traiter les demandes de raccordement dans les délais prévus. Les demandes de nouveaux raccordements ou de modifications de raccordements existants doivent être traitées en temps opportun pour éviter tout retard dans la fourniture de services. En respectant les délais convenus avec les clients pour les raccordements, les entreprises peuvent garantir

## **Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

---

une expérience client positive et éviter les pertes potentielles de revenus.

Pour réduire ses pertes, la société Sonelgaz doit impérativement suivre le plan d'action évoqué précédemment, comprenant notamment la maîtrise des pertes d'énergie électrique, l'assurance de la fidélité des relevés d'index, l'organisation de regroupements pour les agences commerciales, le contrôle de la fraude et la réponse efficace aux réclamations des clients. En parallèle, Sonelgaz doit continuellement améliorer ses processus internes en mettant en œuvre des pratiques plus efficaces et en utilisant les technologies appropriées pour surveiller et gérer ses opérations. Ce faisant, la société pourra minimiser ses pertes et améliorer ses performances globales.

### **2.1.4.2. Pour les créances :**

Les actions à entreprendre durant cet exercice comprennent :

- Informer les clients des délais de paiement via des messages SMS pour les rappeler de payer leurs factures à temps.
- Sensibiliser activement la clientèle aux enjeux du paiement en temps opportun et de la régularisation des arriérés pour assurer la stabilité et la viabilité du service.
- Continuer le déploiement de l'opération TAHSIL pour récupérer les paiements en souffrance et réduire les créances impayées.
- Établir des brigades de contrôle chargées de surveiller et d'intervenir auprès des abonnés dont les services ont été coupés pour non-paiement.
- Assurer une communication proactive avec les clients pour les informer des politiques de paiement et des conséquences éventuelles en cas de retard.
- Éduquer les clients sur la politique de coupure après un délai de 18 jours de retard de paiement.
- Procéder à l'apurement des créances considérées comme irrécouvrables afin de nettoyer les comptes et d'améliorer la gestion financière.
- Promouvoir l'utilisation des paiements électroniques en mettant en place des terminaux de paiement électronique (TPE) et en encourageant les paiements en ligne.
- Déployer une application permettant l'envoi des factures par email pour faciliter la réception et le suivi des paiements.

### **2.1.4.3. Pour les ressources humaines :**

- Réaliser une analyse approfondie des besoins en personnel pour déterminer les postes critiques et les lacunes en effectif.
- Évaluer la charge de travail et la répartition des tâches pour garantir une répartition



## **Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

---

équilibrée des responsabilités entre les membres de l'équipe.

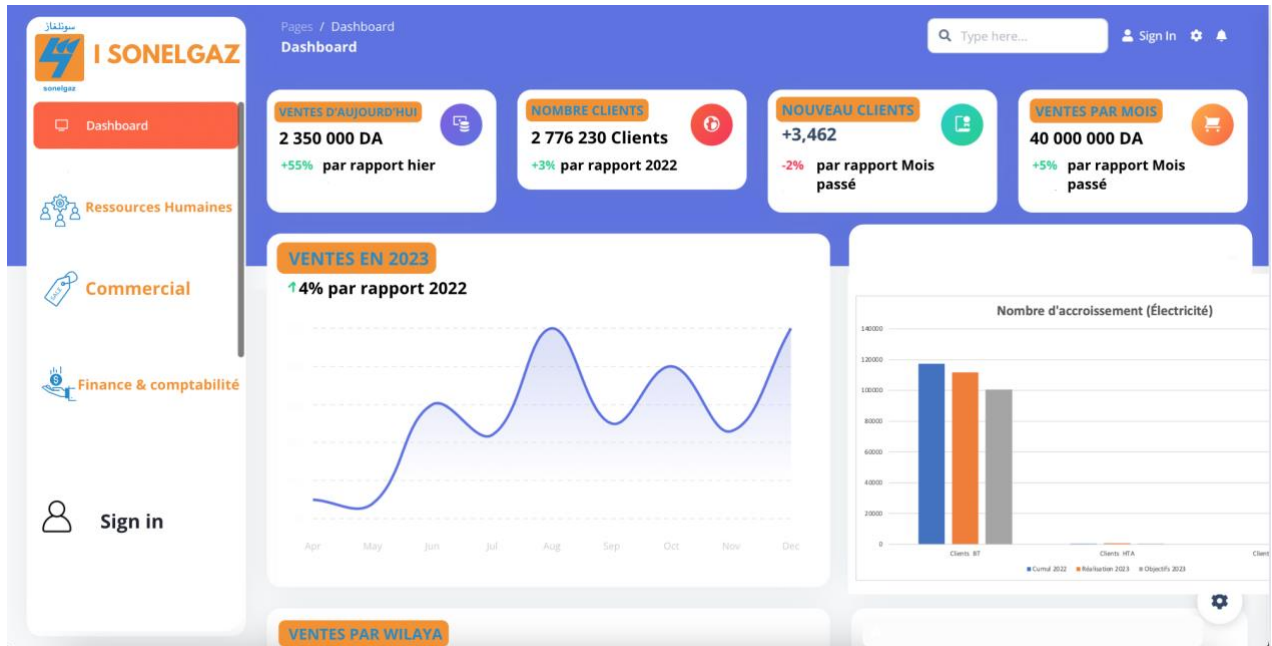
- Utiliser des canaux de recrutement variés et ciblés pour attirer des candidats qualifiés, tels que les plateformes en ligne, les réseaux professionnels et les partenariats avec les institutions éducatives.
- Organiser des sessions de formation régulières animées par des experts internes ou externes pour développer les compétences existantes et fournir des mises à jour sur les nouvelles pratiques et technologies.
- Encourager la participation à des programmes de développement professionnel et à des cours de perfectionnement pour permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser dans leur carrière.
- Mettre en place un processus de sélection rigoureux comprenant des entretiens approfondis, des évaluations des compétences et des références vérifiées pour garantir le recrutement des meilleurs talents.
- Mettre en œuvre des processus de recrutement efficaces et transparents pour garantir la sélection des meilleurs candidats.

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

### 2.2. Proposition d'un tableau de bord digital "Dashboard" pour l'entreprise Sonelgaz

Dans cette section, nous allons introduire un tableau de bord digital appelé "Dashboard". Il s'agit du tableau de bord pour l'entreprise Sonelgaz, qui est une société d'énergie. Il offre une interface riche en fonctionnalités, regroupant divers composants essentiels pour une gestion efficace :

Figure 9 : Interface d'accueil Dashboard.



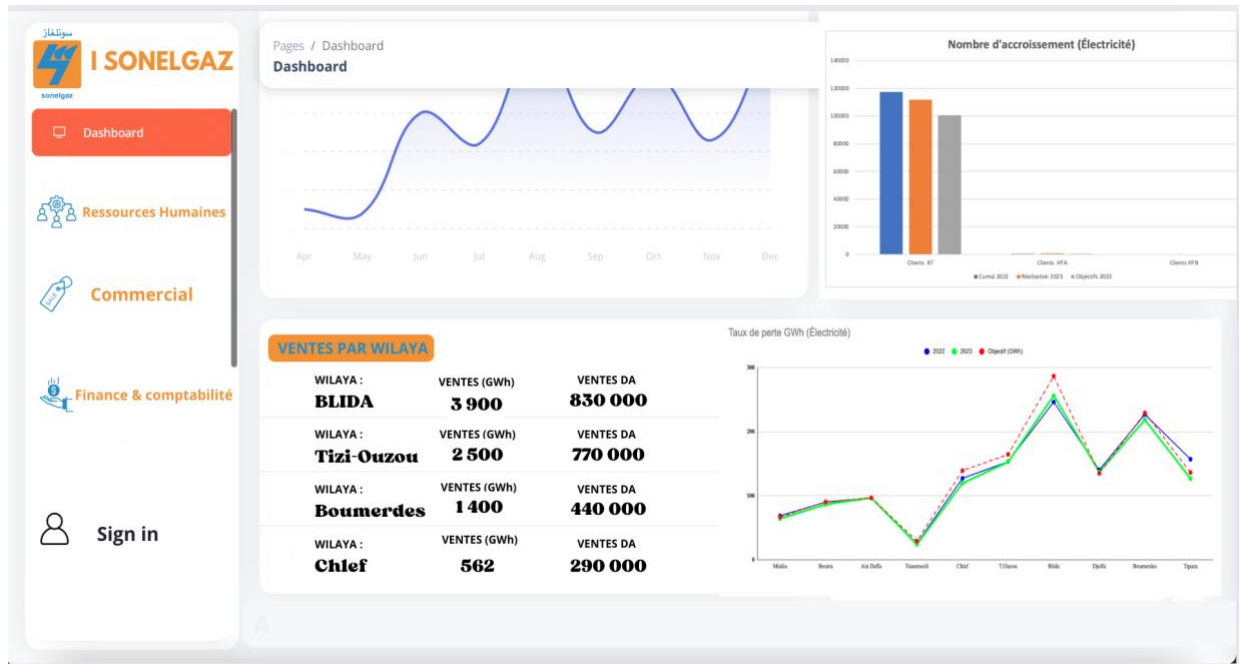
La page d'accueil du tableau de bord présente divers indicateurs clés de performance issue de différents domaines, affichés sous forme de cartes et de graphiques.

- En haut à gauche, on trouve un menu latéral avec des liens vers différentes sections comme "Commercial", "Ressources Humaines", "Finance & comptabilité", etc.
- Les cartes affichent les ventes d'aujourd'hui, le nombre total de clients, les nouveaux clients ajoutés et les ventes par mois. Chaque carte comporte une icône, une valeur numérique et un pourcentage indiquant la variation par rapport à une période de référence.
- Un graphique linéaire illustre la progression des ventes de l'année en cours (N) par rapport à l'année précédente (N-1), en mettant en évidence les variations attendues en pourcentage, qu'elles soient à la hausse ou à la baisse.
- Un graphique à barres permet de comparer le nombre d'accroissements de clients pour les l'électricité et de gaz pour les réalisations de l'année précédente (Réalisation N-1), de l'année en cours (Réalisation N) et les objectifs fixés pour l'année en cours (Objectif N).

## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

En descendant plus bas, une section est dédiée aux "Ventes par wilaya", où les ventes sont détaillées pour chaque wilaya. De plus, un graphique en courbes permet de comparer les pertes de l'année précédente (N-1), les pertes de l'année en cours (N), ainsi que les objectifs fixés.

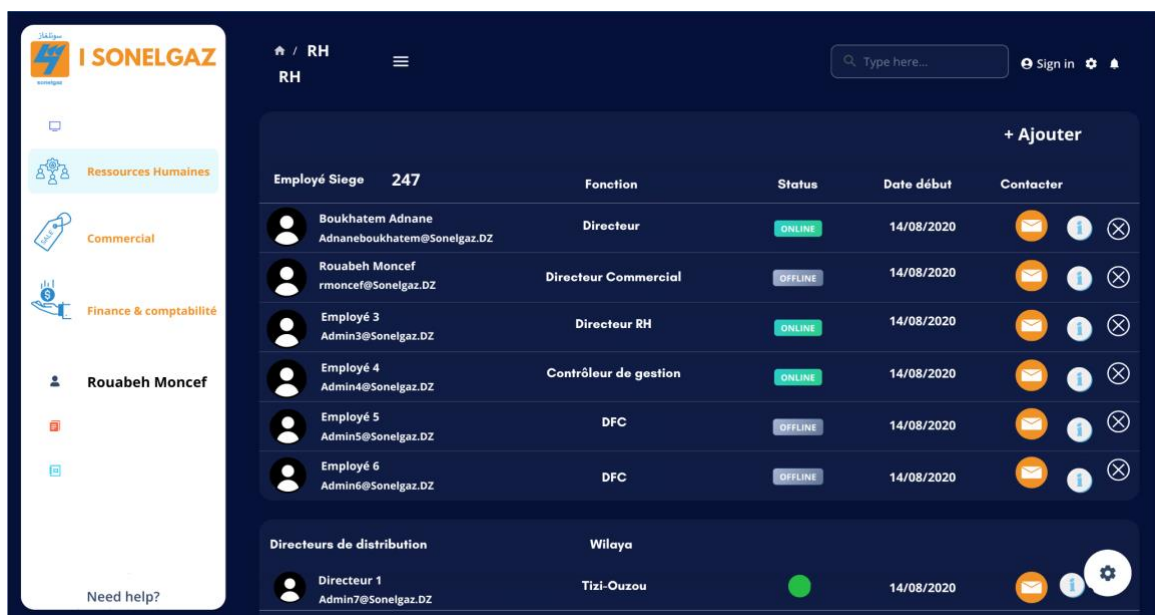
Figure 10 : Suite de l'interface d'accueil Dashboard.



### 2.2.1. Ressources Humaines

Cette image présente une interface de tableau de bord pour la gestion des ressources humaines (RH).

Figure 11 : Interface de RH.



## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

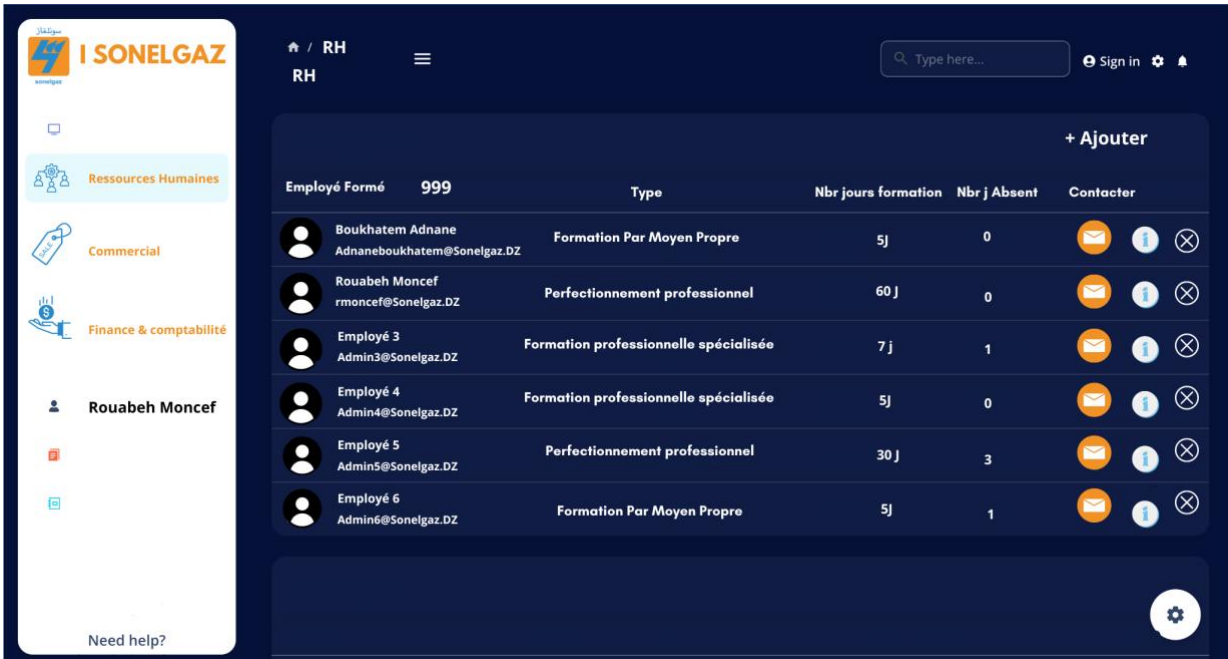
La section principale affiche une liste d'employés avec leurs informations respectives : nom, adresse e-mail, fonction, statut en ligne (en ligne ou hors ligne), et date de début d'emploi.

L'accès pour ajouter ou supprimer un employé est limité uniquement aux utilisateurs disposant des autorisations nécessaires. Nous pouvons contacter chaque employé en appuyant sur l'icône contacter.

En bas, il y a une section "Directeurs de distribution" avec la Wilaya.

L'interface semble être une plateforme de gestion des ressources humaines, permettant de suivre les employés, leurs fonctions, leurs statuts et leurs coordonnées au sein de l'entreprise Sonelgaz.

Figure 12 : Suite de l'interface RH.



The screenshot displays the HR dashboard for Sonelgaz. On the left is a navigation sidebar with categories: Ressources Humaines, Commercial, Finance & comptabilité, and a user profile for Rouabeh Moncef. The main content area shows a table of employees with training information. At the top right of the table, there is a '+ Ajouter' button. The table has columns for 'Employé Formé', 'Type', 'Nbr jours formation', 'Nbr j Absent', and 'Contacter'. Below the table is a 'Need help?' button.

Employé Formé	999	Type	Nbr jours formation	Nbr j Absent	Contacter
Boukhatem Adnane Adnaneboukhatem@Sonelgaz.DZ		Formation Par Moyen Propre	5J	0	[Email] [Info] [Close]
Rouabeh Moncef rmoncef@Sonelgaz.DZ		Perfectionnement professionnel	60 J	0	[Email] [Info] [Close]
Employé 3 Admin3@Sonelgaz.DZ		Formation professionnelle spécialisée	7 j	1	[Email] [Info] [Close]
Employé 4 Admin4@Sonelgaz.DZ		Formation professionnelle spécialisée	5J	0	[Email] [Info] [Close]
Employé 5 Admin5@Sonelgaz.DZ		Perfectionnement professionnel	30 J	3	[Email] [Info] [Close]
Employé 6 Admin6@Sonelgaz.DZ		Formation Par Moyen Propre	5J	1	[Email] [Info] [Close]

Cette image présente une suite à l'interface précédente de tableau de bord RH au sein de l'entreprise Sonelgaz. Elle se concentre spécifiquement sur les aspects liés à la formation.

Les principaux composants de cette interface sont les suivants:

- ✓ Section "Employé Formé": Cette section affiche le nombre total d'employés formés ;
- ✓ Liste des employés: Une liste d'employés est présentée avec leurs noms, adresses e-mail et des icônes pour les contacter.
- ✓ Type de formation: Pour chaque employé, le type de formation suivi est indiqué. Les types mentionnés sont "Formation Par Moyen Propre", "Perfectionnement professionnel" et "Formation professionnelle spécialisée".

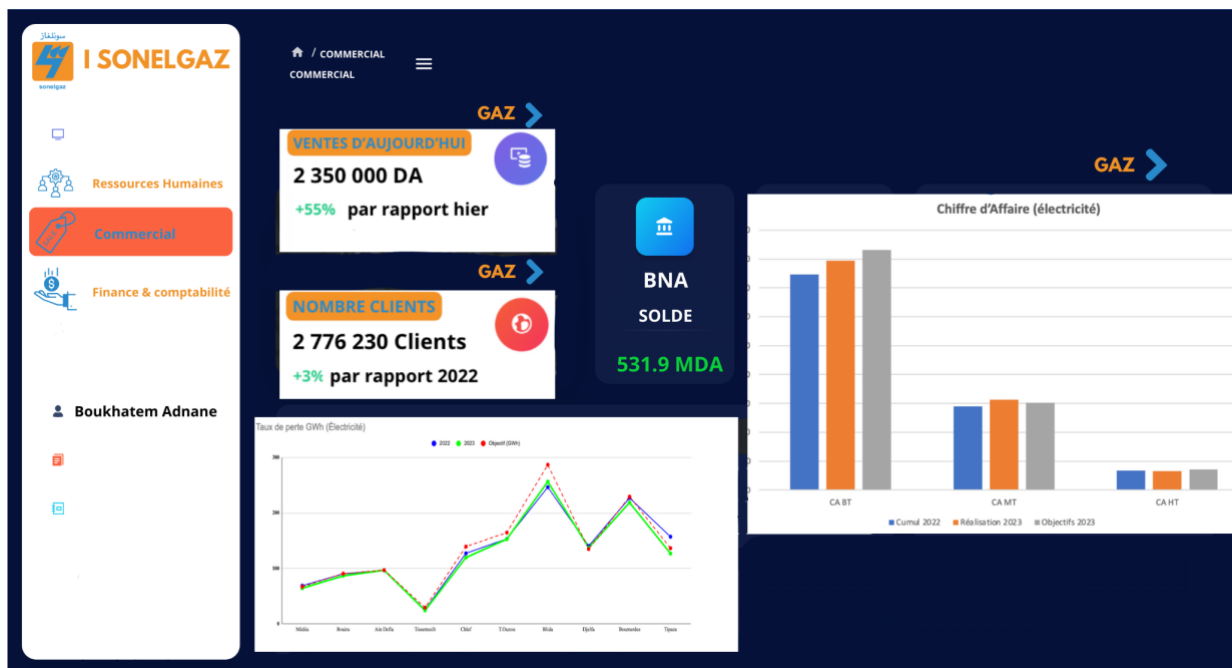
## Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz

- ✓ Nombre de jours de formation: Le nombre de jours de formation suivis par chaque employé est affiché.
- ✓ Nombre de jours d'absence: Le nombre de jours d'absence pendant la formation est également mentionné pour certains employés.

Cette interface semble être un outil de suivi et de gestion des formations offertes aux employés de Sonelgaz. Elle permet de voir rapidement le nombre total d'employés formés, les types de formations suivies, la durée de chaque formation et les éventuelles absences pendant ces formations.

### 2.2.2. Commercial

Figure 13 : Interface du tableau de bord commercial.



Cette image représente l'interface du tableau de bord commercial digital de l'entreprise Sonelgaz, voici les principaux composants de cette interface:

- ✓ **Ventes de gaz** : Un encart affiche les ventes d'aujourd'hui pour le gaz, avec un montant de 2 350 000 DA et une augmentation de 55% par rapport à la veille.
- ✓ **Nombre de clients gaz** : Un autre encart indique le nombre total de clients pour le gaz, soit 2 776 230 clients, avec une augmentation de 3% par rapport à 2022.
- ✓ Le solde du compte de l'entreprise dans la banque BNA est de 531,9 millions de dinars algériens (MDA).

## **Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz**

---

- ✓ **Chiffre d'affaires électricité** : Un graphique à barres présente le chiffre d'affaires pour l'électricité, avec des données cumulées, réalisées et objectives pour les années 2022 et 2023.
- ✓ **Taux de perte (GWh) Électricité**: Un graphique ligne montre l'évolution des taux de perte en GWh pour l'électricité, avec des courbes pour différentes catégories.

Cette interface semble être un tableau de bord commercial permettant de suivre les ventes de gaz, le nombre de clients, les indicateurs financiers clés et les performances liées à l'électricité pour l'entreprise Sonelgaz. Il fournit un aperçu rapide des principales métriques commerciales et opérationnelles.

### **3. Digitalisation de la fonction contrôle de gestion**

#### **3.1. Défis et recommandations :**

La digitalisation de la fonction de contrôle de gestion représente une transformation majeure, apportant de nombreux avantages tout en posant des défis significatifs. L'intégration des nouvelles technologies avec les systèmes existants est complexe et coûteuse, nécessitant des solutions modulaires et une collaboration étroite avec les fournisseurs pour assurer la compatibilité. La gestion des grandes quantités de données demande des compétences avancées en analyse et sécurité, d'où l'importance de systèmes robustes et de formations spécialisées. L'adoption des nouvelles technologies peut être entravée par la résistance au changement et le manque de compétences numériques, ce qui requiert des programmes de formation et une culture d'innovation. La sécurité des données est cruciale pour prévenir les cyberattaques, nécessitant des mesures de sécurité rigoureuses et des audits réguliers. Les coûts initiaux de digitalisation sont élevés, justifiant un plan financier détaillé et des priorités basées sur le retour sur investissement. Enfin, la conformité aux réglementations exige une adaptation continue des systèmes et la collaboration avec des experts en conformité. Pour une digitalisation réussie, il est essentiel d'avoir une stratégie claire, un leadership engagé, des programmes de formation continue, l'utilisation de technologies avancées, une collaboration interfonctionnelle et des indicateurs clés de performance pour mesurer l'efficacité des initiatives.

## **La conclusion générale**

## La conclusion générale

---

Ce travail a exploré l'efficacité du tableau de bord comme outil de contrôle de gestion spécifiquement au sein la région de distribution Blida (RDBL) de SONELGAZ. Nous avons structuré notre étude en deux parties : une théorique et l' autre pratique.

Dans la partie théorique, nous avons détaillé les bases du contrôle de gestion, soulignant son importance pour la prise de décision et la performance organisationnelle. Nous avons ensuite approfondi le rôle du tableau de bord comme outil de pilotage, mettant en lumière ses fonctions clés de suivi et de pilotage. Enfin, nous avons examiné la transformation digitale et son impact sur le contrôle de gestion, en insistant sur les avantages et les défis liés à la digitalisation des outils de gestion.

Dans la partie pratique, nous avons décrit les étapes d'élaboration d'un tableau de bord au sein de la RDBL. Nous avons présenté les tableaux de bord 2023 pour les domaines des ressources humaines et commerciales, analysés à l'aide d'histogrammes et de graphiques circulaires. Nous avons également développé une interface digitale de tableau de bord pour aider les contrôleurs de gestion à gagner du temps et pour permettre aux directeurs d'accéder aux données et aux réalisations en temps opportun, sans attendre la tenue de réunions.

Les résultats de notre étude ont confirmé les hypothèses formulées. Premièrement, le processus de conception d'un tableau de bord suit une méthodologie en plusieurs étapes, nécessitant une planification rigoureuse et une sélection minutieuse des indicateurs pertinents. Deuxièmement, l'utilisation de plusieurs indicateurs dans les domaines commercial et des ressources humaines s'est avérée efficace pour le suivi de la performance. Par exemple, l'indicateur "apport abonné" permet de suivre le nombre d'abonnés, tandis que les indicateurs de pertes cumulées d'électricité et de chiffre d'affaires offrent une vue d'ensemble de la performance économique. Troisièmement, la digitalisation du tableau de bord a un impact positif significatif sur la fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise SONELGAZ (RDBL), améliorant la réactivité et la précision des analyses.

Cependant, notre étude a également mis en lumière plusieurs défis liés à la digitalisation. La transition vers un environnement numérique nécessite des investissements en termes de formation et de technologie, et peut rencontrer des résistances au changement de la part du personnel. Il est donc essentiel de planifier et de gérer cette transition avec soin pour maximiser les bénéfices tout en minimisant les disruptions.

En conclusion, le tableau de bord digital s'avère être un outil puissant pour le contrôle de gestion au sein de SONELGAZ, notamment dans la région de distribution Blida. Il permet non seulement d'améliorer la gestion des performances, mais aussi de gagner le temps. La création



## **La conclusion générale**

---

d'une interface digitale a démontré des gains de temps significatifs pour les contrôleurs de gestion et a permis aux directeurs d'accéder à des informations cruciales en temps réel. Cependant, la réussite de son implémentation repose sur une approche méthodologique bien structurée et une gestion efficace de la transformation digitale. En posant la question finale sur les défis de la digitalisation, nous ouvrons la voie à des recherches futures pour continuer à améliorer et à optimiser l'utilisation des tableaux de bord dans le contrôle de gestion.

## **La bibliographie**

## La bibliographie

---

### ❖ Les ouvrages.

- 1) Alazard, C., & Sépari, S. (2004). Objectifs du contrôle de gestion. Dans DECF Contrôle de Gestion, 5ème édition.
- 2) Alazard, C., & Sépari, S. (2007). Contrôle de gestion. Dunod, Paris.
- 3) Alazard, C., & Sépari, S. (2010). Contrôle de gestion : manuel et application (2ème édition). Dunod, Paris.
- 4) Anthony R.N. (1965), Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston.
- 5) Anthony R.N. (1988), The Management Control Function, The Harvard Business School Press, Boston.
- 6) Aubry Mathilde, Sow Mamadou Sanoussy « La transformation digital en entreprise » Ed. Ellipses, 2021.
- 7) Bouquin, H., & Kuszla, C. (2014). Le Contrôle de gestion (10e éd.). PUF, Paris.
- 8) Boutgayout, B., & El Ghazali, M. (2020). \*Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale\*. Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance et Gestion (LRPFG) de l'ENCG, Casablanca - Université Hassan II, Casablanca, Maroc.
- 9) Carlier, B., Rupriche-Robert, C., & Dupuis, J. (2002). \*Le contrôle de gestion : missions, outils, systèmes d'information et de pilotage\*. Edition La Lettre du Cadre Territorial.
- 10) Djerbi, Z., Durand, X., & Kuszla, C. (2020). Contrôle de gestion. Ed. Dunod, Paris
- 11) Dumas, G., & Larue, D. (2005). Missions de contrôle de gestion. Dans Contrôle de gestion, édition : Litec, Paris
- 12) Fernandez, A. (2003). L'essentiel du tableau de bord. Ed. D'Organisations, Paris.
- 13) Gervais, M. (1991). Le contrôle de gestion. Economica, Paris
- 14) Gervais, M. (1998). \*Concevoir un tableau de bord de gestion\*. Edition Dunod, Paris.
- 15) Guedji, N. (2000). \*Le contrôle de gestion\*. Editions d'Organisation, Paris.

### ❖ Les sites web.

- 1) <https://fr.wikipedia.org/wiki/Num%C3%A9risation>
- 2) <https://www.alphalives.com/digitalisation>
- 3) <https://www.alphalives.com/digitalisation>
- 4) <https://www.bynder.com/fr/glossaire/digitalisation/>
- 5) <https://www.bynder.com/fr/glossaire/digitalisation/>

## La bibliographie

---

- 6) <https://www.grantthornton.fr/fr/insights/articles-et-publications/2022/digitalisation-du-controle-de-gestion/>
- 7) <https://www.piloter.org/controle-de-gestion/systeme-information.htm>
- 8) <https://www.ummt0.dz/fsemsg/wp-content/uploads/2020/10/Cours-de-comptabilite-analytique-converti.pdf>
- 9) <https://www.compta-facile.com/comptabilite-generale/>
- 10) <https://www.optionfinance.fr/entreprise-expertise/controle-de-gestion-un-enjeu-de-transformation.html>
- 11) <https://www.oracle.com/>
- 12) <https://www.qualtrics.com/> Plateforme des solutions de gestion de l'expérience

## **Les annexes**

**Annexe 1 : Apport abonnés électricité et gaz.**

**Apport Abonnés**

Paramètres	Mois		T.E %	Cumul		T.E %	Objectifs	TR %
	2022	2023		2022	2023			

**1-Electricité**

Clients BT	11 839	13 769	16,30	134 657	146 925	9,11	100 631	146,00
Clients HTA	54	70	29,63	627	758	20,89	408	185,78
Clients HTB	0	0	#DIV/0!	0	1	#DIV/0!	3	33,33
<b>Total Apport</b>	<b>11 893</b>	<b>13 839</b>	<b>16,36</b>	<b>135 284</b>	<b>147 684</b>	<b>9,17</b>	<b>101 042</b>	<b>146,16</b>
Clients BT	9 196	9 886	7,50	117 334	111 812	-4,71	100 631	111,11
Clients HTA	39	63	61,54	454	618	36,12	408	151,47
Clients HTB	0	0	#DIV/0!	0	1	#DIV/0!	3	33,33
<b>Total Accroissement</b>	<b>9 235</b>	<b>9 949</b>	<b>7,73</b>	<b>117 788</b>	<b>112 431</b>	<b>-4,55</b>	<b>101 042</b>	<b>111,27</b>
<b>Total Clients</b>				<b>2 663 799</b>	<b>2 776 230</b>	<b>4,22</b>	<b>2 747 462</b>	<b>101,05</b>

**2- Gaz**

Client BP	14 649	16 276	11,11	103 548	130 636	26,16	92 591	141,09
Clients MP	15	15	0,00	99	83	-16,16	85	97,65
Clients HP	1	0	-100,00	1	0	-100,00	1	0,00
<b>Total Apport</b>	<b>14 665</b>	<b>16 291</b>	<b>11,09</b>	<b>103 648</b>	<b>130 719</b>	<b>26,12</b>	<b>92 677</b>	<b>141,05</b>
Client BP	13 854	15 172	9,51	98 310	120 796	22,87	92 591	130,46
Clients MP	13	14	7,69	86	72	-16,28	85	84,71
Clients HP	1	0	-100,00	0	-1	#DIV/0!	1	-100,00
<b>Total Accroissement</b>	<b>13 868</b>	<b>15 186</b>	<b>9,50</b>	<b>98 396</b>	<b>120 867</b>	<b>22,84</b>	<b>92 677</b>	<b>130,42</b>
<b>Total Clients</b>				<b>1 601 616</b>	<b>1 722 483</b>	<b>7,55</b>	<b>1 687 383</b>	<b>102,08</b>

**Annexe 2 : Pertes électricité.**

**Pertes Electricité**

CD/DD	Pertes cumulées (GWh)					
	Cumul à:			Objectif (GWh)	Ecart (GWh)	Taux de Réal (%)
	Mois 22	Mois-23	Gain			
Médéa	68,73	64,23	-4,50	66,96	-2,74	95,91
Bouira	90,06	86,54	-3,52	90,49	-3,95	95,63
Ain Defla	96,51	96,73	0,21	96,73	-0,01	99,99
Tissemsilt	25,55	24,09	-1,46	29,26	-5,17	82,34
Chlef	127,08	119,40	-7,67	139,16	-19,76	85,80
T.Ouzou	153,03	152,55	-0,48	164,45	-11,91	92,76
Blida	246,26	256,18	9,91	286,58	-30,40	89,39
Djelfa	140,41	137,20	-3,21	134,78	2,42	101,79
Boumerdes	226,86	218,47	-8,39	229,20	-10,73	95,32
Tipaza	156,92	126,68	-30,24	136,20	-9,52	93,01
<b>Total</b>	<b>1331,40</b>	<b>1282,06</b>	<b>-49,34</b>	<b>1373,82</b>	<b>-91,76</b>	<b>93,32</b>

## Annexe 3 : Chiffre d'affaires électricité.

### Chiffre d'Affaire

#### Electricité (MDA)

Régions	Réalisations Mois			Réalisations Cumulées			Objectifs	TR %
	2022	2023	TE %	2022	2023	TE %		
CA BT	2 417,09	2 635,48	9,04	37 357,42	39 716,42	6,31	41 576,47	95,53
CA MT	1 179,80	1 259,14	6,72	14 450,76	15 597,96	7,94	15 061,77	103,56
CA HT	301,41	287,57	-4,59	3 355,88	3 254,79	-3,01	3 547,09	91,76
<b>Total (CA)</b>	<b>3 898,30</b>	<b>4 182,19</b>	<b>7,28</b>	<b>55 164,06</b>	<b>58 569,17</b>	<b>6,17</b>	<b>60 185,33</b>	<b>97,31</b>

#### Prix de vente moyen (CDA/kWh)

	Cumul			Objectifs	Taux de réalisations
	2022	2023	évolution		
			<u>Rdx</u>		
CA BT	452,42	451,34	-0,24	451,20	100,03
CA HTA	395,90	394,15	-0,44	392,70	100,37
CA HTB	258,84	258,81	-0,01	255,90	101,14



**Annexe 4 : Chiffre d'affaires gaz.**

**Chiffre d'Affaire**

**Gaz (MDA)**

Région	Réalizations Mois			Réalizations Cumulées			Objectifs	TR %
	2022	2023	TE %	2022	2023	TE %		
CA BP	750,00	772,57	3,01	10 904,09	10 060,54	-7,74	12 421,53	80,99
CA MP	116,53	183,71	57,65	1 122,87	1 223,14	8,93	1 138,65	107,42
CA HP	165,19	148,18	-10,30	1 629,99	1 719,01	5,46	1 433,68	119,90
<b>Total (CA)</b>	<b>1 031,72</b>	<b>1 104,46</b>	<b>7,05</b>	<b>13 656,95</b>	<b>13 002,69</b>	<b>-4,79</b>	<b>14 993,86</b>	<b>86,72</b>

**Prix de vente moyen (CDA/KWh)**

	Cumul			Objectifs	Taux de réalisations
	2022	2023	évolution		
<b>RDx</b>					
CA BP	38,69	38,41	-0,74	38,42	99,97
CA MP	42,80	43,79	2,32	39,27	111,51
CA HP	22,05	21,74	-1,42	21,30	102,05

**Annexe 5 : Délai crédit client.**

**Délai Crédit Client DCC**

CD/DD	déc-22	Mois-2023	écart/Mois	Objectif	Ecart (j)
Bouira	61	42	-18	38	4
Ain Defla	64	55	-10	80	-25
Médéa	45	36	-8	46	-10
Tipaza	169	163	-7	33	130
Blida	58	62	4	40	22
Chlef	32	38	5	26	12
Boumerdes	71	83	12	69	14
Tissemsilt	56	72	16	99	-27
T.Ouzou	46	69	23	61	8
Djelfa	124	149	25	84	64
<b>Total RD Blida</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>4</b>	<b>57</b>	<b>17</b>

**Annexe 6 : Délai de raccordement ( Électricité).**

**Délais de Raccordement**

**Délais de raccordement par CD/DD**

**Electricité**

CD/DD	Branchements					
	nbr réalisé	délais moyens	nombres H.Délai	Taux aff H.Delai	objectif jours	écart
Blida	5 692	2	17	0,3	4	-2
Djelfa	4 507	5	0	0,0	6	-1
Ain Defla	5 243	6	271	5,2	7	-1
Chlef	7 152	6	1 255	17,5	7	-1
Tissemsilt	1 287	6	0	0,0	7	-1
Bouira	5 030	6	79	1,6	6	0
Médéa	5 293	6	0	0,0	6	0
T.Ouzou	9 588	6	68	0,7	6	0
Tipaza	4 418	4	74	1,7	4	0
Boumerdes	5 256	6	145	2,8	6	0
RDBL	53 466	5	1 909	3,6	0	5

**Annexe 7 : Délai de raccordement ( Gaz).**

**Délais de Raccordement**

**Délais de raccordement par CD/DD**

Gaz

CD/DD	Branchements					
	nbr réalisé	délais moyens	nombres H.Délai	Taux aff H.Delai	objectif jours	écart
Blida	2 433	2	7	0,3	4	-2
Médéa	2 107	6	0	0,0	7	-1
T.Ouzou	4 276	6	25	0,6	7	-1
Ain Defla	1 754	6	268	15,3	7	-1
Bouira	2 000	6	31	1,6	6	0
Tipaza	1 921	4	68	3,5	4	0
Boumerdes	1 660	6	156	9,4	6	0
Chlef	1 809	5	336	18,6	5	0
Tissemsilt	478	6	0	0,0	6	0
Djelfa	2 606	6	0	0,0	5	1
RDBL	21 044	5	891	4,2	6	-1

## Annexe 8 : Effectifs de la RDBL.

Ressources Humaines**Effectifs : RDBL**

CD/DD	Total au Novembre2023 M-1	Cadres	Maitrise	Exécution	Total Décembre 2023 Au M	TE %	
						En Nbre	En %
AIN DEFLA	615	134	225	261	620	5	0,81%
BLIDA	1189	202	413	591	1 206	17	1,43%
BOUIRA	861	165	347	360	872	11	1,28%
BOUMERDES	1088	214	399	520	1 133	45	4,14%
CHLEF	859	213	345	294	852	-7	-0,81%
DJELFA	998	224	330	462	1 016	18	1,80%
MEDEA	1076	198	395	485	1 078	2	0,19%
SIEGE	255	163	57	27	247	-8	-3,14%
TIPAZA	733	168	269	302	739	6	0,82%
TISSEMSILET	344	93	125	124	342	-2	-0,58%
TIZI OUZOU	1300	234	546	517	1 297	-3	-0,23%
Contractuel	130	0	0	0	0	-130	-100,00%
<b>Total RD</b>	<b>9 448</b>	<b>2 008</b>	<b>3 451</b>	<b>3 943</b>	<b>9 402</b>	<b>-46</b>	<b>-0,49</b>

**Annexe 9 : Recrutements de la RDBL.**

**Ressources Humaines**

**Recrutements RDBL**

CD/DD	Cadres		Maitrise		Exécution		TOTAL		Taux de Réalisation%
	Obj	Réal	Obj	Réal	Obj	Réal	Obj	Réal	
SIEGE	8		2		1	0	11	0	#DIV/0!
BOUMERDES	2		26		22	222	50	222	23%
BLIDA	10		9		26	286	45	286	16%
TIPAZA	2				5	61	7	61	11%
TIZI OUZOU	2		3		7	14	12	14	86%
MEDEA	4		4		22	153	30	153	20%
BOUIRA					11	86	5	86	6%
DJELFA	3				39	41	42	41	102%
CHLEF					1	73	1	73	1%
TISSEMSILET					1	18	1	18	6%
AIN DEFLA					8	114	8	114	7%
<b>Total RDBL</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>143</b>	<b>1068</b>	<b>212</b>	<b>1068</b>	<b>19,85%</b>

Annexe 10 : Recrutements de la RDBL.

**Ressources Humaines**



**Formation**

	Formation par moyens propres						Formation professionnelle spécialisée						Perfectionnement professionnel					
	Objectif		Réalisé		Taux		Objectif		Réalisé		Taux		Objectif		Réalisé		Taux	
	Nbre	H/J	Nbres	H/J	T%/Nbre	T%/H/J	Nbre	H/J	Nbres	H/J	T%/Nbre	T%/H/J	Nbre	H/J	Nbres	H/J	T%/Nbre	T%/H/J
Siège	25	25	26	26	104	104							7	35	35	176	500	503
Blida	87	87	136	136	156	156	38	3040	94	10865	247	357	60	300	88	510	147	170
Tizi Ouzou	107	107	130	130	121	121	43	3440	26	4115	60	120	101	505	135	778	134	154
Boumerdes	72	72	102	102	142	142	19	1520	21	2220	111	146	56	280	91	532	163	190
Tipaza	60	60	75	75	125	125	16	1280	59	9095	369	711	58	290	62	358	107	123
Bouira	79	79	182	182	230	230	24	1920	35	4695	146	245	71	355	71	412	100	116
Médéa	75	75	73	73	97	97	21	1680	70	8260	333	492	57	285	92	536	161	188
Djelfa	79	79	193	193	244	244	19	1520	18	2130	95	140	51	255	101	582	198	228
Chlef	57	57	94	94	165	165	19	1520	28	2880	147	189	63	315	69	398	110	126
Ain Defla	52	52	39	39	75	75	17	1360	23	2805	135	206	56	280	66	380	118	136
Tissemsilt	51	51	71	71	139	139	11	880	36	4175	327	474	44	220	67	386	152	175
Total RDBL	744	744	1 121	1 121	151	151	227	18 160	410	51 240	181	282	624	3 120	877	5 048	141	162

## **La table des matières**



## Table de matière

Remerciements.....	I
Dédicaces .....	III
Résumé.....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des tableaux.....	VII
Liste des abréviations .....	VIII
Sommaire.....	X
Introduction Générale.....	1
Chapitre 01: Tableau de bord et contrôle de gestion : Fondements théoriques.....	5
1. Introduction au Contrôle de gestion ;.....	6
1.1. Concepts clés du contrôle de gestion ; .....	6
1.1.1. Historique du contrôle de gestion :.....	6
1.1.2. Définition du contrôle de gestion :.....	7
1.2. Objectifs, missions et le rôle du contrôle de gestion.....	9
1.2.1. Les objectifs de contrôle de gestion:.....	9
1.2.2. Rôle et importance du contrôle de gestion.....	11
1.3. Les principaux outils de contrôle de gestion .....	14
1.3.1. La comptabilité générale :.....	14
1.3.1.1. Définition de la comptabilité générale: .....	14
1.3.1.2. Les documents de la comptabilité générale: .....	16
1.3.2. La comptabilité analytique (analyse des coûts) ; .....	18
1.3.2.1. Définition de comptabilité analytique .....	18
1.3.2.2. Différences entre la comptabilité analytique et la comptabilité financière .....	18
1.3.2.3. Objectifs de la comptabilité analytique.....	19
1.3.2.4. Intrants de la comptabilité analytique : .....	20
2. Tableau de bord comme un outil de pilotage .....	30
2.1. Définition de l'outil Tableau de bord .....	30
2.2. Objectif et rôle du tableau de bord.....	31
2.3. Typologies de tableau de bord.....	32
2.3.1. Le tableau de bord stratégique :.....	32
2.3.2. Le tableau de bord de gestion : .....	32
2.3.3. Le tableau de bord opérationnel : .....	32

## Table de matière

<b>3. Transformation digitale dans le contrôle de gestion .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Définition de la digitalisation .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.1. Les avantages de la digitalisation : .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.2. La différence entre la digitalisation et la numérisation.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1.3. Raisons de la Transformation Digitale dans le Contrôle de Gestion .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Outils et technologies de la digitalisation appliqués au contrôle de gestion ...</b>	<b>38</b>
<b>3.2.1. Le BIG DATA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.2. Les Progiciels de Gestion Intégrée (PGI).....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.3. La Business Intelligence* .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3. L'apport de la transformation digitale sur les tableaux de bord .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4. Enjeux de la digitalisation de l'entreprise et du contrôle de gestion .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.1. Enjeux de la digitalisation de l'entreprise : .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.1.1. Transformation des processus opérationnels .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.1.2. Exploitation des données : .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.1.3. Sécurité des données : .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.1.4. Transformation des compétences .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.2. Enjeux de la digitalisation de contrôle de gestion : .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.2.1. Automatisation des tâches:.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.2.2. Accès en temps réel aux données: .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.2.3. Analyse avancée des données .....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre 02 : Analyse de la fonction contrôle de gestion : Essai d'élaboration d'un tableau de bord digital Cas : Sonelgaz.....</b>	<b>45</b>
<b>1. Présentation de l'entreprise d'accueil.....</b>	<b>46</b>
<b>1.1. Présentation de SONELGAZ .....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.1. Historique .....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.2. Présentation de l'unité d'accueil ; .....</b>	<b>47</b>
<b>1.1.2.1. Présentation de la Région de distribution de Blida.....</b>	<b>47</b>
<b>1.1.2.2. Domiciliation.....</b>	<b>47</b>
<b>1.1.2.3. Effectif .....</b>	<b>47</b>
<b>1.1.2.4. Présentation de l'organigramme de l'entreprise.....</b>	<b>48</b>
<b>1.1.3. Présentation de la direction d'accueil : .....</b>	<b>51</b>
<b>1.1.3.1. Direction des finances et comptabilité : .....</b>	<b>51</b>
<b>1.2. Les missions de la division contrôle de gestion : .....</b>	<b>52</b>

## Table de matière

1.2.1. Gestion budget : .....	52
2. Essai d'élaboration d'un tableau de bord opérationnel.....	53
2.1. Les étapes d'élaboration un tableau de bord au sein Sonelgaz.....	53
2.1.1. Étape 01 : Choix des indicateurs et fixation des objectifs :.....	53
2.1.2. Étape 02 : La collecte des données et l'analyse .....	53
2.1.3. Étape 03 : Diffuser aux directeurs des directions + directeur régional ...	54
2.1.3.1. Présentation et analyse du tableau de bord Commercial de la Région de distribution de Blida :.....	54
2.1.3.2. Présentation et analyse du tableau de bord Ressources humaines de la Région de distribution de Blida.....	74
2.1.4. Étape 04 : Le plan d'action .....	81
2.1.4.1. Pour les pertes : .....	82
2.1.4.2. Pour les créances :.....	83
2.1.4.3. Pour les ressources humaines : .....	83
2.2. Proposition d'un tableau de bord "Dashboard" pour l'entreprise Sonelgaz .	85
2.2.1. Ressources Humaines .....	86
2.2.2. Commercial .....	88
3. Digitalisation de la fonction contrôle de gestion .....	89
3.1. Défis et recommandations : .....	89
La conclusion générale .....	90
La bibliographie.....	93
Les annexes.....	96
La table des matières .....	107